



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO ESTRATÉGICO EN LA COMPETITIVIDAD DEL  
SERVICIO DE CATERING DE LA EMPRESA “M&M”, EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Br. Carlos Enrique Mendoza Ortecho  
Br. Claudia Pamela Valdiviezo Minchola

Asesor:

Mg. Lic. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

Esta tesis es dedicada a los que nos mostraron su apoyo incondicional a lo largo de este proyecto y de nuestra vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestro asesor por sus enseñanzas y apoyo.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>167</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1: Operacionalización de Variables: Modelo Estratégico.....	65
Tabla n.º 2: Operacionalización de Variables: Competitividad.....	66
Tabla n.º 3: Datos para la obtención de muestra. ....	68
Tabla n.º 4: Instrumentos de recolección y análisis de datos .....	70
Tabla n.º 5: Resumen de procesamiento de datos de encuesta piloto.....	71
Tabla n.º 6 Estadísticas de fiabilidad.....	71
Tabla n.º 7: Distribución de los encuestados según género (Pre-Prueba) .....	74
Tabla n.º 8: Rango de edad de los encuestados (Pre-Prueba).....	75
Tabla n.º 9: Frecuencia de viajes de los encuestados (Pre-Prueba).....	76
Tabla n.º 10: Evaluación del cumplimiento de entrega a tiempo (Pre-Prueba).....	82
Tabla n.º 11: Hora de entrega de pedidos por día (Pre-Prueba) .....	83
Tabla n.º 12: Evaluación del cumplimiento de entrega de pedidos completos (Pre-Prueba) .....	83
Tabla n.º 13: Pedidos entregados (Pre-Prueba).....	84
Tabla n.º 14: Evaluación de control de calidad (Pre-Prueba).....	84
Tabla n.º 15: Evaluación del nivel de innovación (Pre-Prueba).....	85
Tabla n.º 16: Productos nuevos y totales de la empresa (Pre-Prueba).....	85
Tabla n.º 17: Evaluación del nivel de captación de clientes (Pre-Prueba) .....	86
Tabla n.º 18: Nivel de volumen de ventas (Pre-Prueba).....	87
Tabla n.º 19: Matriz del perfil competitivo. ....	94
Tabla n.º 20: Resumen del análisis externo.....	105
Tabla n.º 21: Matriz de evaluación de los factores externos. ....	106
Tabla n.º 22: Resumen del análisis interno .....	118
Tabla n.º 23: Matriz de evaluación de los factores internos .....	119
Tabla n.º 24: Objetivos a largo plazo .....	121
Tabla n.º 25: Matriz FODA.....	123
Tabla n.º 26: Estrategias planteadas vs estrategias retenidas .....	124
Tabla n.º 27: Factores para la Matriz PEYEA de la empresa “M&M” .....	125
Tabla n.º 28: Calificación de los Factores determinantes de la EE .....	125
Tabla n.º 29: Calificación de los Factores determinantes de la FI.....	126
Tabla n.º 30: Calificación de los Factores determinantes de la FF.....	126
Tabla n.º 31: Calificación de los Factores determinantes de la VC.....	126
Tabla n.º 32: Estrategias retenidas .....	128
Tabla n.º 33: Cuadro de Mando Integral de la empresa "M&M" .....	129
Tabla n.º 34: Nuevo cliente de la empresa "M&M".....	136
Tabla n.º 35: Descripción del puesto: Gerente .....	137
Tabla n.º 36: Descripción del puesto: Contador externo .....	137
Tabla n.º 37: Descripción del puesto: Jefe de cocina .....	138
Tabla n.º 38: Descripción del puesto: Ayudante de cocina .....	138
Tabla n.º 39: Descripción del puesto: Jefe de compras .....	139
Tabla n.º 40: Descripción del puesto: Auxiliar de logística Encargado de distribución.....	139
Tabla n.º 41: Distribución de los encuestados según género (Post-Prueba).....	144
Tabla n.º 42: Rango de edad de los encuestados (Post-Prueba). ....	145
Tabla n.º 43: Frecuencia de viajes de los encuestados (Post-Prueba). ....	146
Tabla n.º 44: Evaluación del cumplimiento de entrega a tiempo (Post-Prueba) .....	152
Tabla n.º 45: Hora de entrega de pedidos por día (Post-Prueba).....	153
Tabla n.º 46: Evaluación del cumplimiento de entrega de pedidos completos (Post-Prueba).....	153
Tabla n.º 47: Pedidos entregados (Post-Prueba).....	154
Tabla n.º 48: Evaluación de control de calidad (Post-Prueba). ....	154
Tabla n.º 49: Evaluación del nivel de innovación (Post-Prueba) .....	155
Tabla n.º 50: Productos nuevos y totales de la empresa (Post-Prueba).....	155
Tabla n.º 51: Evaluación del nivel de captación de clientes (Post-Prueba).....	157
Tabla n.º 52: Volumen de ventas trimestrales (Post-Prueba) .....	158
Tabla n.º 53: Evaluación de estrategias.....	158
Tabla n.º 54: Evaluación de la rentabilidad.....	159
Tabla n.º 55: Nivel de satisfacción del cliente .....	159
Tabla n.º 56: Evaluación del nivel de satisfacción del consumidor. ....	160

Tabla n.º 57: Eficacia en operaciones .....	160
Tabla n.º 58: Productos producidos.....	161
Tabla n.º 59: Personal capacitado.....	161
Tabla n.º 60: Resultados de Análisis Pre y Post.....	162
Tabla n.º 61: Costos de investigación e implementación .....	163
Tabla n.º 62: Ingresos Proyectados .....	164
Tabla n.º 63: Flujo de caja.....	164
Tabla n.º 64: Flujo neto de efectivo .....	165
Tabla n.º 65: Evaluación Financiera de la empresa "M&M" .....	165

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Modelo Secuencia del Proceso Estratégico.....	29
Figura n.º 2: Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica.....	30
Figura n.º 3: Variables Políticas, Gubernamentales y Legales.....	33
Figura n.º 4: Variables Económicas y financieras.....	33
Figura n.º 5: Variables Sociales, Culturales y Demográficas.....	34
Figura n.º 6: Variables Tecnológicas y Científicas.....	34
Figura n.º 7: Variables Ecológicas y Ambientales.....	35
Figura n.º 8: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	36
Figura n.º 9: Matriz del Perfil Competitivo (MCP).....	38
Figura n.º 10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	39
Figura n.º 11: Ciclo operativo de una organización.....	44
Figura n.º 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	46
Figura n.º 13: La Matriz FODA.....	48
Figura n.º 14: Matriz PEYEA.....	49
Figura n.º 15: Factores determinantes en las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA.....	50
Figura n.º 16: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la EE.....	50
Figura n.º 17: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FI.....	51
Figura n.º 18: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FF.....	51
Figura n.º 19: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la VC.....	51
Figura n.º 20: Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	52
Figura n.º 21: Características de los Objetivos a Corto Plazo.....	53
Figura n.º 22: Tablero de control e iniciativas estratégicas y las cuatro perspectivas del TCB.....	56
Figura n.º 23: El Mapa Estratégico Global.....	57
Figura n.º 24: Indicadores de competitividad empresarial.....	60
Figura n.º 25: Porcentaje de hombres y mujeres encuestados (Pre-Prueba).....	74
Figura n.º 26: Porcentaje del rango de edad de encuestados (Pre-Prueba).....	75
Figura n.º 27: Porcentaje de la frecuencia de viajes de encuestados (Pre-Prueba).....	76
Figura n.º 28: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la comida y alimentos (Pre-Prueba).....	77
Figura n.º 29: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a las entradas del menú, bebidas y postres (Pre-Prueba).....	78
Figura n.º 30: Distribución porcentual de los encuestados con respecto al menaje (Pre-Prueba).....	79
Figura n.º 31: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Pre-Prueba).....	80
Figura n.º 32: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Pre-Prueba).....	80
Figura n.º 33: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Pre-Prueba).....	81
Figura n.º 34: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Pre-Prueba).....	81
Figura n.º 35: Modelo estratégico propuesto para la empresa “M&M”.....	88
Figura n.º 36: Ficha RUC de “M&M”.....	89
Figura n.º 37: Logotipo.....	89
Figura n.º 38: Producto.....	91
Figura n.º 39: 5 fuerzas de Porter.....	92
Figura n.º 40: PBI per cápita.....	97
Figura n.º 41: Índice de Precios al Consumidor Nacional: Variación según divisiones de consumo. Abril 2017.....	98
Figura n.º 42: Confianza del consumidor peruano.....	99
Figura n.º 43: Evolución de la Población ocupada: 2004 – 2016 (miles de personas y variación porcentual).....	100

Figura n.º 44: Descripción de los estilos de vida.....	101
Figura n.º 45: Hábitos alimenticios en Perú y Latinoamérica .....	102
Figura n.º 46: Promedio de temperaturas y lluvias para todo el año, Trujillo .....	105
Figura n.º 47: Cadena de Valor .....	108
Figura n.º 48: Mapa de Procesos .....	111
Figura n.º 49: AMOFHIT de la empresa “M&M” .....	116
Figura n.º 50: Matriz PEYEA de la empresa “M&M” .....	127
Figura n.º 51: Mapa estratégico de la empresa “M&M” .....	128
Figura n.º 52: Rediseño de logo de la empresa “M&M” .....	130
Figura n.º 53: Tarjeta de presentación corporativa de la empresa “M&M” .....	130
Figura n.º 54: Bandera publicitaria exterior de la empresa “M&M” .....	131
Figura n.º 55: Imagen referencial del nuevo packaging para “M&M” .....	131
Figura n.º 56: Aviso publicitario en Facebook de la empresa "M&M" .....	132
Figura n.º 57: Aviso publicitario en Instagram de la empresa "M&M" .....	132
Figura n.º 58: Aviso publicitario en Instagram de la empresa "M&M" .....	133
Figura n.º 59: Proceso de atención al cliente de la empresa "M&M" .....	133
Figura n.º 60: Proceso de compras de la empresa "M&M" .....	134
Figura n.º 61: Proceso de requisición de compras de la empresa “M&M” .....	134
Figura n.º 62: Proceso de producción de la empresa "M&M" .....	135
Figura n.º 63: Proceso de distribución de la empresa “M&M” .....	135
Figura n.º 64: Proceso de almacenamiento de la empresa “M&M” .....	135
Figura n.º 65: Organigrama de la empresa "M&M" .....	136
Figura n.º 66: Bolsas eco-amigables de la empresa "M&M" .....	140
Figura n.º 67: Documento de requisición de compras de la empresa “M&M” .....	141
Figura n.º 68: Porcentaje de hombres y mujeres encuestados (Post-Prueba) .....	144
Figura n.º 69: Porcentaje del rango de edad de encuestados (Post-Prueba) .....	145
Figura n.º 70: Porcentaje de la frecuencia de viajes de encuestados (Post-Prueba) .....	146
Figura n.º 71: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la comida y alimentos (Post-Prueba) .....	147
Figura n.º 72: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a las entradas del menú, bebidas y postres (Post-Prueba).....	148
Figura n.º 73: Distribución porcentual de los encuestados con respecto al menaje (Post-Prueba).....	149
Figura n.º 74: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Post-Prueba).....	149
Figura n.º 75: Distribución porcentual de los niveles de recordación de marca de los encuestados (Post-Prueba) .....	150
Figura n.º 76: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Post-Prueba).....	151
Figura n.º 77: Distribución porcentual de la posibilidad de recomendación del servicio por los encuestados (Post-Prueba).....	151



## RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo determinar el impacto de un modelo estratégico en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, en la ciudad de Cajamarca, 2019.

Para la recolección de datos, se realizó encuestas a 105 consumidores finales de la empresa y a su principal cliente; mediante entrevistas con la gerente y revisión documental, se diagnosticó que el principal problema de la empresa se relacionaba con la gestión comercial, pues, carecía de mercadotecnia, por lo que, durante sus 6 años de operaciones, se brindó el servicio de catering a solo un cliente.

Al realizar el análisis externo e interno al modelo secuencial del proceso estratégico que se formuló, se pudieron diseñar e implementar estrategias alineadas a la misión, visión, objetivos planteados. Esta implementación impactó positivamente en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, ello se evidenció en el incremento del volumen de ventas trimestrales de S/ 2,986.80 para el año 2019.

**Palabras clave:** modelo secuencial del proceso estratégico, competitividad, objetivos, estrategias, catering.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Los constantes cambios en el entorno organizacional representan significativas amenazas para las empresas. Con el fin de neutralizarlas, cada compañía tiene la obligación de idear, formular y desarrollar estrategias que conlleven a la obtención de ventajas comparativas, con las que logre alcanzar, conservar y superar su lugar en el mercado.

Para Thompson y Strickland (2004) la globalización de la economía mundial es una condición del mercado que exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas. (p. 201)

En el complejo contexto actual de cambio e incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir organizaciones industriales bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso de cambio dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro. (Aguilar, C., 2000)

La capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios y de la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización industrial opera en un medio que experimenta constantes cambios; cambios de tipo tecnológico y político; cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica, derivados del fenómeno de globalización. (Aguilar, C., 2000)

Barragán (2002) citado por Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (2008) considera que la administración efectiva de las nuevas pymes latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas

y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios.

Según Echeverri, D. (2007) uno de los mayores problemas de la industria colombiana es la falta de estandarización en sus procesos productivos, esto causa mayores fuentes de improductividad. En las falencias identificadas en las empresas, se destacan los altos costos de funcionamiento, los perjuicios por la deficiente calidad de los insumos, el incumplimiento de los proveedores y la falta de una contabilidad sistemática. Con respecto a los productos, los puntos más críticos se refieren a los altos costos de producción y la entrega no oportuna, debido al largo ciclo de los procesos. Es importante que día a día las empresas u organizaciones se centren en implementar la rutina que implica la estandarización, los mejoramientos, el direccionamiento estratégico, en lo que está asociado a despliegue de objetivos estratégicos y mejoramientos de innovación.

La creciente integración entre mercados en el plano mundial abre grandes oportunidades y plantea importantes desafíos para los países en desarrollo, los que pueden aprovecharlas o no y manejar bien o mal los desafíos que trae consigo la globalización (Sunkel y Mortimore, 1997). Para el buen aprovechamiento de esas oportunidades es necesaria una inserción eficiente de los países en ese mercado mundial, lo que sólo puede lograrse en condiciones de creciente competitividad de las empresas (Lall y Mortimore, 2000).

Con el paso del tiempo, la competitividad se ha convertido en un factor determinante para lograr la supervivencia de una organización, en el afán por obtener una posición privilegiada dentro de la respectiva cadena productiva, cada empresa reúne esfuerzos para obtener ventajas que le permitan sobresalir y marcar la diferencia entre sus competidores. Estas ventajas son producto de la aplicación de estrategias previamente estudiadas y estructuradas dentro de la compañía. (Cantillo, E. & Daza, J., 2011)

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter en este sentido, cuando afirma que: "la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva" (Echeverri, D. 2007)

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo, mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado. (Echeverri, D. 2007)

Porter (2009) manifiesta que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden

a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes. (pp. 18-23)

La cultura competitiva en la empresa requiere de un análisis estratégico. Para que se produzca una conciencia colectiva sobre cómo lograr ser competitivos, lo que involucra eficiencia, eficacia y efectividad; debe haber un matrimonio entre la estrategia de la organización y el compromiso de la dirección y los trabajadores (Guerra, Y., 2012).

Las estrategias competitivas son una parte esencial en el desempeño ideal de una empresa, pues los mercados están siendo cada vez más competitivos y exigentes. Para defender a las empresas peruanas en el mercado actual se requiere de un plan estratégico de competitividad, necesario para extender nuestras exportaciones y defender nuestras actividades productivas orientadas al mercado interno. (Burgos, Y., Coasaca, J., Valcárcel, V., 2003)

Así mismo, si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia. (Echeverri, D., 2007)

El sector de la gastronomía, en las sociedades de hoy en día, ocupa una gran parte de los mercados de los países alrededor del mundo. La facilidad y viabilidad hacia la importación y exportación de alimentos, el surgimiento de líneas de productos light y orgánicos, las cadenas de restaurantes y, en especial, el desarrollo de la practicidad y el buen comer han convertido a este sector en uno de los más desafiantes a la hora de comunicar y crear relaciones comerciales sostenibles con los clientes debido a su variedad. (Samper, D., 2012).

En décadas pasadas el discurso planteado por los restaurantes se transmitía gracias al boca a boca por la calidad de sus platos y por la expectativa creada al tratarse de un nuevo establecimiento. Hoy en día, el discurso de los establecimientos de comida merece ser estructurado y planificado debido a las exigencias del mercado y la sobreoferta de mesas en las ciudades. En adición, la competencia que existe en el mercado de este siglo XXI obliga a encontrar un balance entre la calidad de los platos, los servicios y la forma de llegar a sus clientes, tratando de destacarse entre sus más cercanos competidores. (Samper, D., 2012)

Gracias al boom gastronómico del Perú, la cocina nacional es uno de los sectores más dinámicos del país. Su crecimiento ha sido a grandes escalas y parece no detenerse. En los últimos años, todos los peruanos nos hemos visto unidos por la celebración de tener una de las gastronomías más reconocidas a nivel mundial, que con su sabor, textura y variedad está logrando que el resto del mundo nos vea con ojos diferentes y posicionarnos en sus mentes como el país del cebiche, la papa a la huancaína o el pollo a la brasa. (Universia, 2011)

El medio de transporte más utilizado por el turismo interno según el PVN, es ómnibus interprovincial (72%), seguido del auto propio (13%), transporte aéreo (9%) y movilidad particular de un familiar o amigo (6%). (Gestión, 2013). Perú es sinónimo de viajar en bus, una de las ventajas que tiene este medio de transporte, es tener la experiencia de recorrer los caminos del Perú observando todos los detalles desde la ventana. Sin embargo, este tipo de viajes son un tanto prolongados, y requieren de un servicio de catering, para satisfacer la necesidad biológica de alimentarse, sin hacer escalas innecesarias, que incrementan el tiempo del viaje.

“En el Perú existen unas mil empresas dedicadas al catering. De ese total más de 900 son informales. Solo habría unas 100 empresas constituidas, de ellas unas 15 se especializan en atender a empresas. Estas antes pedían coffe break, sanguchitos, ahora ya piden almuerzos ejecutivos, solicitan platos más elaborados, más gastronómicos que requiere de mayor mano de obra. El nuevo mercado solicita ahora comida más

ligera, está más ligado al cuidado de la nutrición.”, afirma el chef de nacionalidad franco-brasileño Clet Laborde, docente de Le Cordon Bleu Perú.

“M&M” es una empresa del rubro de restauración, y además ofrece el servicio de catering de transporte. Esta empresa lleva funcionando alrededor de siete años en la ciudad de Cajamarca. Desde el inicio de su creación a la actualidad ha realizado sus actividades de forma empírica, por lo cual no logra explotar su potencial. No cuenta con un modelo estratégico, lo que indica que no tiene misión, visión y objetivos definidos; por ende, es vital el desarrollo de este para la identificación de la situación actual de la empresa, su análisis, y la formulación y el desarrollo de estrategias para el logro de sus objetivos con el fin de generar competitividad.

Se han considerado las siguientes investigaciones como antecedentes sobre Modelo estratégico y Competitividad:

Estrada, J. (2007), con su tesis titulada “Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral”, publicado por la Universidad Politécnica de Madrid, en Madrid, España; concluyó que la metodología del cuadro de mando integral es un excelente instrumento para diseñar los proyectos e iniciativas a desarrollar en la organización, asegurando que se enfoquen a la consecución de los objetivos estratégicos. Asimismo, indicó que ayuda a alinear la acción de las diferentes empresas, unidades de negocio con la estrategia de la organización en su conjunto. Al igual que la presente tesis, se busca utilizar el cuadro de mando integral para establecer control y un enfoque consecuente de los objetivos estratégicos.

Gómez, M. (2016), en su investigación titulada “Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal, Barranquilla”, concluyó que el modelo es aplicable en cualquier ámbito; en el municipal se precisan acciones y estrategias para llevarlo a la práctica, lo que involucra a autoridades municipales, servidores públicos, empresarios y población en general. Esta investigación demuestra que, un modelo estratégico para que sea llevado con éxito requiere la integración de

todos los participantes tanto internos como externos de una entidad u organización que a través de estrategias anhele cumplir los objetivos planteados.

Tobar, K. (2007), con su tesis titulada “Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A. Ubicada en la ciudad de Quito”, publicado por la Escuela Politécnica Nacional, en Quito, Ecuador, concluyó que este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad. Al igual que la presente tesis, este antecedente busca estrategias para combatir el entorno externo.

García, F. (2009), con su tesis titulada “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos”, publicado por la Universidad de Oriente, en Anaco, Venezuela, señala que las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, sirvieron para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Este antecedente, busca realizar un análisis para elaborar estrategias que contribuyan al logro de los objetivos, de igual forma que la presente tesis.

Fernández, S. y Sinchi, E. (2010) en su tesis titulada “Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Tecni Ferreteria Ricaurte, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”, publicado por la Universidad de Cuenca, en Cuenca, Ecuador, concluyó que después de haber aplicado y analizado los pasos de la planeación estratégica obtuvieron una visión clara de la situación actual de la empresa, para así poder poner en práctica los correctivos que creyeron necesarios. Para los cuales se tomó en cuenta los aspectos tratados en las diferentes matrices realizadas en la etapa de diagnóstico situacional. El antecedente aporta así al análisis del entorno de la empresa, así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevó a determinar las estrategias



adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos, de igual manera como se busca con la presente tesis.

Reyes, M. (2013), con su tesis titulada “Plan estratégico de Cuadrexport S.A. para el período 2014 – 2018”, publicado por la Universidad de las Fuerzas Armadas, en Sangolquí, Ecuador, demostró que el replanteamiento de la Visión y Misión de Cuadrexport S.A. determinan su nueva orientación y direccionamiento estratégico hacia una competitividad más agresiva y concentrada en sus potencialidades. Este antecedente contribuye a una mayor competitividad por medio de una propuesta superior de la visión y misión de la empresa, así como se requiere en el presente proyecto.

Díaz, S. (2014), con su tesis titulada “Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Microempresa de Servicios “Vajillas De Alquiler Karina” del Sector Norte de la ciudad de Quito”, publicada por la Universidad Tecnología Israel, en Quito, Ecuador, concluyó que las estrategias formuladas en el plan estratégico de comunicación permitirán a la microempresa VK tener fuerza y posición comercial en el mercado, permitiendo aprovechar las oportunidades del ambiente superando las amenazas. Este antecedente busca sacar ventaja de las oportunidades y vencer las amenazas de la empresa, al igual que la presente tesis.

Arias, A. (2012), en su tesis titulada “Planificación Estratégica para el Restaurante Parrillas el Rincón del Che en Santo Domingo”, publicada por la Universidad Católica del Ecuador, en Santo Domingo, Ecuador. Concluyó que al realizar un análisis completo de las generalidades y conceptos básicos de los restaurantes y la estructura del desarrollo de una planificación estratégica, en donde se examinaron diferentes factores que permitieron observar el mercado en el que se desenvuelve el negocio, se determinaron las respectivas estrategias para que el restaurante mejore su gestión empresarial, se propuso y desarrolló una investigación de mercado que denotó las características de las preferencias de los consumidores, con el fin de enfocarse en un producto con calidad en el servicio que logre la fidelización y atracción de más clientes, y la empresa logre ser la mejor de la provincia. Este antecedente demuestra

que la estructura y el desarrollo de una planificación estratégica proporciona una visión del mercado, y así determinar estrategias con una mejor perspectiva, como se pretende en la presente tesis.

Guadalupe, N. (2014), en su tesis titulada “Plan Estratégico para el Restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S”, publicada por el Instituto Tecnológico de la Paz, en La Paz, México, concluyó que el plan estratégico le permitirá a la empresa encaminarse a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización. Al implementarse la propuesta de plan estratégico y una vez evaluada su implementación, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión del restaurante Luna Bruja. Este antecedente revela que el plan estratégico le permite a la empresa el logro de sus objetivos con éxito, como se pretende en la presente tesis.

Luna, M. & Rivero, N. (2008), en su investigación titulada “Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas”. Publicada por UNEXPO, Puerto Ordaz, Venezuela. Concluye que el plan estratégico le permitió diagnosticar la gestión de la calidad para conocer la incidencia sobre la productividad de la empresa; definir las estrategias, establecer los objetivos anuales y diseñar las tácticas para conducir el logro de los objetivos estratégicos; definir los indicadores para un mejor control en las actividades de gestión diaria y, proponer y aplicar las actividades para reducir las discrepancias que surgen entre la meta y los valores reales de los indicadores. Obteniendo como resultado una reducción del 9,41 por ciento (1,75% a 1,24%) de la pérdida de productividad trimestral, traduciéndose en un ahorro de aproximadamente 16.369, 60 bolívares. Al igual que en la presente investigación, se busca obtener resultados positivos respecto a la calidad de los productos posterior a la implementación del modelo estratégico, y por consiguiente mejorar el estado competitivo de la empresa.

Araya, A. (2017), en la investigación “Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares” concluyó que desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la

familia, ayudará a lograr las expectativas familiares y la confianza entre los miembros. De la misma forma que la presente tesis, esta investigación propone metodologías de análisis para pronosticar el futuro y alcanzar los objetivos propuestos.

Quintero, J., López, E. & Rivero, K. (2015), en la investigación “Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur” llegó a la conclusión de que la planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico y sistemático que contribuye en la supervivencia y crecimiento de una institución. Así como en la presente tesis, esta investigación demuestra que un plan estratégico permite a una empresa evolucionar y potenciarse.

Sabbag, O. & Lima, S. (2015), in the investigation “Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers' association in Dracena, São Paulo state, Brazil”. They concluded that the elaboration of a diagram that can illustrate the competitiveness capacity is an essential condition to predict the exhausting impact of the sector. In this sense, through the knowledge of technological production standards that are part of their behavior, will be able to meet its actual and potential capacity, that the planning activity, requires the creation of strategies to leverage this productive sector, characteristic that the activity itself becomes essential to anticipate decisions in a dynamic environment in the Brazilian economy, which is agribusiness. Esta investigación demuestra que un plan estratégico es imprescindible para estar preparados para los impactos de la industria al igual que la presente tesis.

Toselli, C. (2015), en su investigación “El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina”, concluyó que por medio del planeamiento se busca optimizar la toma de decisiones y la implementación de políticas orientadas al desarrollo de un territorio. Esta investigación persigue la forma de mejorar el proceso de toma de decisiones y ejecución de políticas, de igual forma que la presente tesis.

Cantillo, E. & Daza, J. (2011), en la investigación “Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas” concluyó que factores como: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad, son fundamentales para que una empresa logre ser altamente competitiva, y que en la medida en que estos factores se encuentren interrelacionados entre sí y enfocados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y el mejoramiento continuo, pueden representar una fuerte ventaja competitiva que le permita a la empresa tener un buen posicionamiento entre sus competidores y ser para ellos una gran amenaza. Así como en la presente tesis, esta investigación infiere que para que una empresa obtenga ventaja competitiva es necesario que alinee factores como la cultura organizacional con sus objetivos.

Mora, E., Vera, M. & Melgarejo, Z. (2015) en la investigación “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”, concluyen que Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales. Esta investigación demuestra que la planificación estratégica es una herramienta que permite optimizar las funciones y hacerlas más competentes, al igual que la presente tesis.

Bordonal, R. & Fava, M. (2017), na investigação eles “Plano estratégico para o sistema agroindustrial cítrico brasileiro”, concluíram que em-se uma clara percepção de que o setor é carente de organização definitiva, de um plano e uma política elaborados por todos os elos e para todos os elos. Peterson et al. (2000) enfatizam que para se obter o sucesso de toda a cadeia faz-se necessário o planejamento dessa cadeia, sendo que todos os membros devem ser envolvidos no processo de planejamento para que se possa atingir o potencial pretendido. Así como en la presente tesis, esta investigación demuestra que toda la cadena necesita de planificación estratégica para alcanzar su máxima capacidad.

Milanés, N., Bujardón, A., Tamarit, O. & Valdés V. (2010) en la investigación “Planeación estratégica para el fortalecimiento de la ética profesional de estudiantes de Enfermería de la filial Nuevitas”, concluyó que la propuesta de planeación estratégica sobre la base de una fundamentación científica permitirá lograr resultados más objetivos y eficaces; y que puede servir para guiar el proceso de planificación del fortalecimiento de los valores éticos profesionales, el empleo novedoso de una metodología viable, esencialmente participativa, donde actúen los sujetos implicados, para hacer más eficiente y creativo dicho proceso. Esta investigación evidenció que con la planeación estratégica se obtendrán mejores resultados, de la misma forma que la presente tesis.

Rivero, N. & Luna, M. (2008). En la investigación “Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas”, concluyeron que el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de calidad que propusieron permitió: diagnosticar la gestión de la calidad para conocer la incidencia sobre la productividad de la empresa; definir las estrategias, establecer los objetivos anuales y diseñar las tácticas para conducir el logro de los objetivos estratégicos; definir los indicadores para un mejor control en las actividades de gestión diaria y, proponer y aplicar las actividades para reducir las discrepancias que surgen entre la meta y los valores reales de los indicadores. Esta investigación demuestra que a partir de un plan estratégico se puede identificar la situación actual de una empresa, establecer objetivos y proponer estrategias para conseguirlos, de la misma forma que la presente tesis.

Chaparro, L., Suárez, M, García, T. & Durán, L. (2008), en la investigación “Plan estratégico gerencial para empresas rentales en universidades públicas. Caso: REUNELLEZ”, concluyeron que a pesar de su naturaleza de empresa rental, las organizaciones de este tipo, no deben definir sus objetivos de crecimiento únicamente enfocados al aspecto financiero de la organización, siendo el principal indicador la rentabilidad que se genera a través de sus actividades. Y que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, permite generar un Plan Estratégico íntegro, que engloba cuatro elementos fundamentales para la empresa a saber: Aprendizaje y crecimiento, Clientes, Procesos internos, y Finanzas, cuyos indicadores derivados constituyen un esfuerzo

conjunto, no solo en el área financiera sino en otras áreas de ejecución. Esta investigación demuestra que es necesario de un plan estratégico para identificar piezas clave para optimizar áreas de una organización, así como la presente tesis.

Bermeo, C. (2005), en su investigación titulada “Elaboración de un modelo estratégico para la Universidad Privada Católica Santa Sofía”, publicada por la Universidad del Pacífico, en Lima, Perú. Concluyó que la UPCSS requiere un proceso de planeación estratégica que le permita proyectarse al futuro atendiendo las demandas de sus clientes, de igual manera indicó que el modelo estratégico le permitiría superar las debilidades internas para enfrentar el entorno con garantía de éxito. Esta investigación refuerza la presente tesis, indicando que con un modelo estratégico, una organización puede adelantarse a la demanda de sus clientes a través de una proyección confiable y además ayuda a la superación de puntos flojos o débiles.

Flores, A. (2011), en su investigación titulada “Propuesta de un modelo estratégico de calidad orientado al cliente, como ventaja competitiva de una empresa convertidora”, publicada por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Concluyó que el modelo de calidad que planteó es una estrategia que busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, optimizando su competitividad mediante la satisfacción del cliente y la eliminación de todo tipo de desperdicios. No obstante, para el cumplimiento de esta estrategia es necesario contar con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y poniendo en práctica el modelo de mejoramiento continuo. Al igual que la presente investigación, el modelo estratégico busca optimizar la competitividad de la empresa, orientado a la calidad del producto/servicio y mejorando la satisfacción del cliente.

Rocca, J. (2014), en la tesis titulada “Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basado en la gestión por procesos”, publicada por la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Concluye que un modelo estratégico permite mejorar la gestión por procesos en cualquier mype que quiera implementarla, los procesos que el modelo propone mejorar principalmente son: producción de

calzados y preparación de pedidos. La proyección de mejora que estima la tesis es de un 15% de eficiencia en los procesos ya mencionados. Dicha investigación se relaciona con la presente, ya que a través de un modelo estratégico buscamos mejorar procesos logísticos vitales para aumentar la competitividad de la empresa.

Sepúlveda, Basurto y Vizcarra (2010), en su tesis titulada “Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en la Región Cusco” publicada por la Universidad Católica del Perú, en Lima, Perú, concluyó que después de haber realizado el análisis de los factores externos e internos que afectan el turismo rural comunitario en la región Cusco y habiendo aplicado el proceso de planeamiento estratégico, se planteó la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias y políticas necesarias para el crecimiento del subsector en la región Cusco. Las principales estrategias formuladas para ser implementadas durante la vigencia del plan estratégico están relacionadas con construcción de infraestructura, la creación de productos innovadores, la implementación de planes de marketing, la capacitación del recurso humano y mejorar la calidad y la atención del turista. Con estas estrategias se busca en el largo plazo aumentar la llegada de turistas, tener un crecimiento en las ventas y aumentar el tiempo de estadía de los turistas en los emprendimientos de turismo rural comunitario. Finalmente se propone la creación de una asociación de emprendimientos rurales comunitarios en la región Cusco, que se encargue de la implementación y control del plan estratégico, además de la gestión de alianzas con los entes públicos, privados y ONG’s. Este antecedente demostró que, al aplicar el proceso de planeamiento estratégico, se pudo plantear misión, visión, objetivos y estrategias que permitirán el cumplimiento de sus objetivos. Lo que de igual manera se busca en el presente proyecto.

Avilez, Benavides y Beoutis (2011), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico del Distrito de San Isidro” publicada por la Universidad Católica del Perú, en Lima, Perú, concluyó al realizar el análisis externo e interno, identificó una serie de problemas, los cuales, de no atenderse a tiempo, podrían influir negativamente en la competitividad; por lo cual se propuso tres estrategias internas, las cuales permitirán mejorar las capacidades internas, potenciar las fortalezas y revertir las debilidades de manera que se pueda aprovechar las oportunidades del ambiente. Y nueve estrategias externas que

permitirán cumplir con los objetivos de largo plazo establecidos, de manera que se alcance para el año 2025 la visión establecida. Este antecedente manifiesta que, gracias al análisis externo e interno, se logró identificar problemas, a tiempo, y así proponer estrategias que conlleven a la solución de estos, como se busca en la presente tesis.

Carpio, C. (2013), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la notaría Holgado”, publicado por la Universidad Católica del Perú, en Lima, Perú, concluyó que los resultados de la presente investigación, permiten afirmar que es posible deducir el conjunto de estrategias que tienen como finalidad fortalecer el nivel competitivo de la Notaría Holgado; utilizando las ciencias ligadas al quehacer empresarial. Este antecedente contribuye así a la deducción de estrategias que generaran competitividad en la empresa, tal y como pretende la presente tesis.

Caicedo, H. & Cruzado, A. (2015) en su tesis titulada “Planificación Estratégica y Balanced ScoreCard para la toma de decisiones a nivel gerencial en el restaurante La Casa de Don José”, publicado por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en Lambayeque, Perú, demostró que con la metodología aplicada se puede aseverar la formulación de estrategias sólidas alineadas a la misión, visión, valores, objetivos, y definir el plan de cartera con las debidas acciones pertinentes, lo cual al ser diseñado de forma sistemática logra la unidad y continuidad de la acción, sin perder en el proceso el objetivo inicial, permitiendo a la empresa ser proactiva en vez de reactiva en situaciones futuras. El antecedente contribuye así al análisis y evaluación de la situación actual de la empresa y la formulación de estrategias alineadas a su modelo de negocio como se pretende en la presente tesis.

Zanabria, P. (2018), en su tesis titulada “Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. – Trujillo, 2018”, publicada por Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Concluyó que luego de implementar el modelo estratégico se obtuvo resultados positivos en el área comercial, obteniendo un incremento del 14.85% en el monto promedio de venta. De igual manera, en la presente investigación se busca, a través de



un modelo estratégico, incrementar las ventas, de tal forma que la empresa pueda aumentar su nivel competitivo y rentable.

Gonzales, K. (2016), en su investigación titulada “Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, 2013-2018”, concluyó que tras la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico, se logró integrar visión, misión, valores, código de ética, intereses organizacionales, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo, políticas y estrategias. Pasando de un tercer lugar a un segundo lugar, respecto a competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo. Este antecedente demostró que luego de implementar un modelo estratégico se puede mejorar la competitividad en el sector turismo, reforzando la presente investigación.

Loloy, C. & Rodriguez, M. (2018), en su investigación titulada “Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. – Trujillo”, publicada por Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Nos dice que tras la implementación del modelo estratégico los resultados más relevantes fueron el aumento de efectividad de los colaboradores del área de ventas, que se refleja en los indicadores de eficacia y eficiencia, los cuales aumentaron en 15.48% respectivamente. Además, el nivel de satisfacción de los clientes creció al 41.97% y el nivel de satisfacción del personal de ventas ascendió al 300% debido a las estrategias aplicadas, siendo una de ellas la capacitación realizada por el equipo de investigadoras. Al igual que en la presente investigación, se busca a través de la implementación de un modelo estratégico, aumentar la competitividad, lo que implicaría generar un incremento en las ventas de la empresa.

Bayona, A. (2017), en su investigación titulada “Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017, publicado por Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Concluye que la implementación de un modelo estratégico influyó positivamente en la gestión de procesos del área de almacén de la empresa R&S

Distribuidores S.A.C., evidenciando una mejora en el rendimiento: Proceso preparación de pedidos en un 90%, Proceso entrada de productos en un 87% y Proceso de salida de productos en un 85%, tiempo: Proceso de preparación de pedidos mejoró en un 3%, Proceso de entrada de productos en un 4% y Proceso de salida de productos en un 1%. Este antecedente al igual que la presente investigación busca mejorar procesos logísticos vitales para aumentar la competitividad de la empresa.

La presente investigación se justifica porque:

Busca encontrar la relación existente entre un modelo de plan estratégico y la competitividad del servicio de catering para el rubro transporte, puesto que no se encontraron estudios recientes referentes a este tema.

Tiene como objetivo generar un cambio en la gestión de la empresa “M&M”, que conlleve a mejorar su competitividad.

Es valiosa para los profesionales en formación, especialmente para estudiantes de carreras administrativas, de gestión y empresariales, ya que, puede ser tomada como fuente de investigación.

Promueve el consumo responsable de alimentos y buenas prácticas ambientales.

Se encontraron las siguientes restricciones en el desarrollo del proyecto:

La información se encuentra parcialmente digitalizada; sin embargo, ello no es limitante para continuar con el trabajo de investigación, puesto que, se puede hacer uso de instrumentos, tales como: entrevistas y encuestas, con el fin de conseguir la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Conjuntamente, en este trabajo de investigación recogemos conceptos como:

## **MODELO ESTRATÉGICO**

### **Definición de Modelo Estratégico**

Chávez (2016) nos dice que un modelo estratégico puede ser definido como “un esquema o marco de referencia que muestra los recursos involucrados que permiten la creación, cumplimiento y control de estrategias previamente analizadas, las mismas que están direccionadas al logro de los objetivos de negocio, buscando generar una ventaja competitiva”.

### **Estrategia**

Chiavenato (2011) nos dice que estrategia es una “elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y en tomar decisiones con base en esa elección”.

### **Planeación Estratégica**

Según Chiavenato (2011) la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Según Sainz (2015) el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Stakeholders)

Híjar (2011) señala que un plan estratégico requiere la capacidad de predecir eventos futuros provenientes de un entorno incierto pero previsible, cuyas probabilidades de ocurrencia son más o menos conocidas, pues se originan en las reacciones de adversarios como respuesta a las propias acciones. El plan estratégico tiene como propósito alcanzar el objetivo, pero tras haber comprobado con anticipación los efectos de los eventos futuros mediante la simulación o experimentación.

### **Beneficios de la planeación estratégica**

Según Chiavenato (2011) una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arroja que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

### **Modelos del Proceso Estratégico**

#### **Modelo Secuencial del Proceso Estratégico**

D’ Alessio (2012). El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcanzar su visión (Ver Figura nº. 1). Las cuatro etapas que componen dicho proceso son:

- Planeamiento estratégico (formulación), es la etapa en la que se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.
- Dirección estratégica (implementación), es la etapa más complicada en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa.

- Control estratégico (evaluación), permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo y corto plazo.
- Conclusiones y recomendaciones finales.

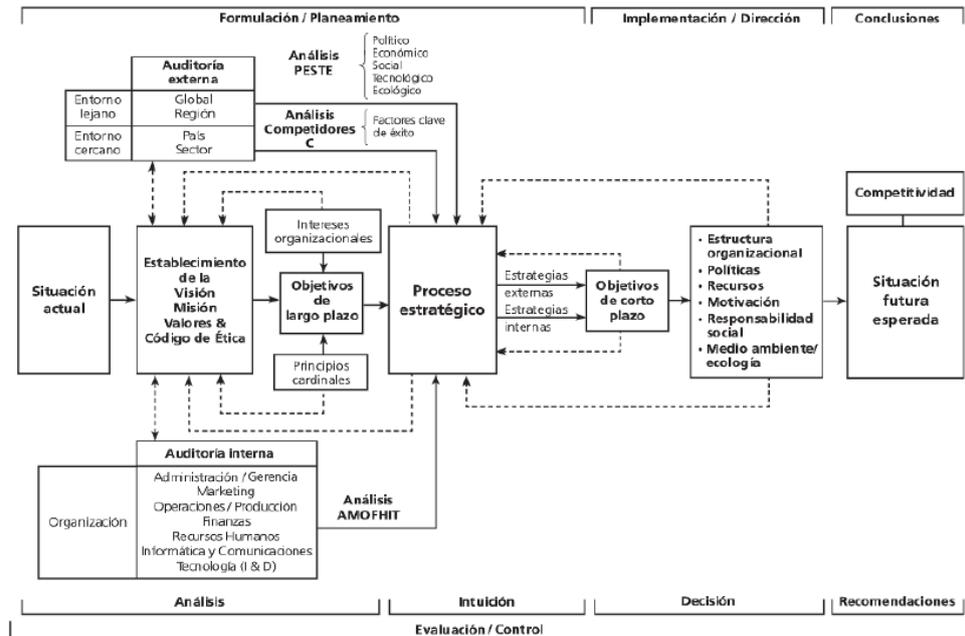


Figura n.º 1: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª edición). (p. 11).

### Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica

David (2013) sostiene que su Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de estrategias.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de estrategias.

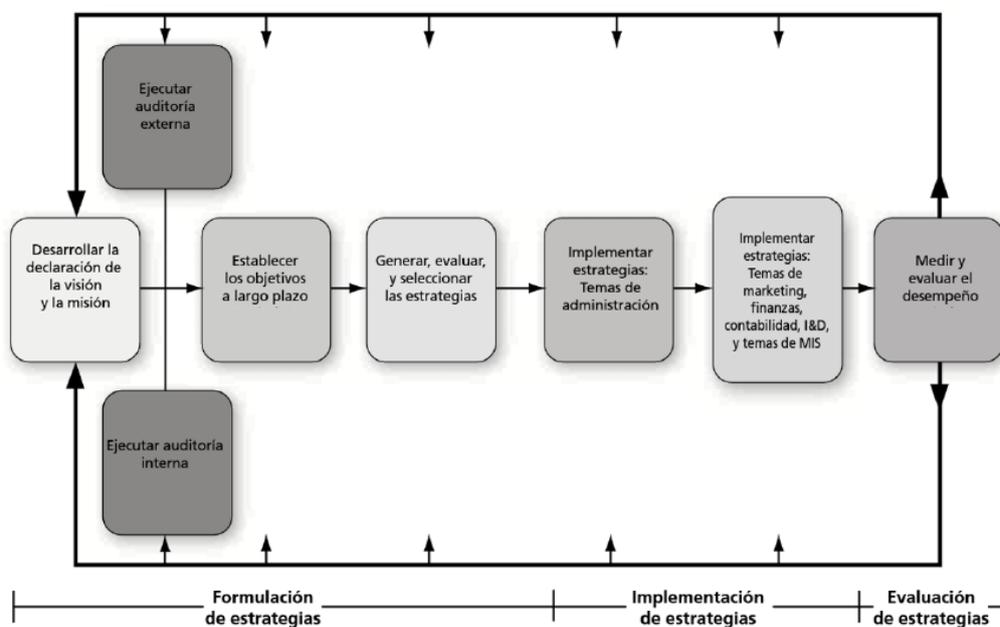


Figura n.º 2: Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica.  
Fuente: David, F. (2013). *Administración Estratégica*. (14ª ed.). (p. 14).

## Comparación y elección de los modelos propuestos

### Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

El modelo secuencial de D' Alessio, traza varias consideraciones decisivas para el logro de competitividad, entre las cuales se encuentra la conceptualización de un estado final –futuro deseado a través de un conjunto de actividades que se desarrollan secuencialmente, el cual se manifiesta en las fases de formulación de la misión y declaración de la visión.

### Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica

El modelo integral de F. David muestra un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. Según, Fuentes, T. & Luna, M. (2011), el principio de retroalimentación de este modelo se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del

ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

**Elección:** Para el presente estudio se elaboró un modelo estratégico en base al modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio, debido a que se basó en una situación final futura en la cual se conseguía competitividad.

## Proceso Estratégico

### Formulación y Planeamiento

#### Misión

Declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?" Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. (Chiavenato, 2011)

#### Visión

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc. (Lerma, 2007).

#### Valores

Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que está pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2011)

## **Objetivos**

Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito. (Steiner, 2000)

## **Metas**

Son aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores. (Lerma y Bárcena, 2012)

## **Análisis Externo**

### **Análisis PESTE-C**

D’ Alessio (2012), menciona que los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las siguientes fuerzas:

- Políticas, gubernamentales, y legales (P). Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales una empresa debe operar (Ver Figura n.º 3).



Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Política monetaria</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Regulaciones gubernamentales</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Legislación arancelaria</li> <li>• Legislación medioambiental</li> <li>• Seguridad jurídica</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Contrabando</li> <li>• Informalidad</li> <li>• Relaciones con organismos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos en el poder</li> <li>• Sistema de Gobierno</li> <li>• Política de subsidios</li> <li>• Defensa de la libre competencia</li> <li>• Amenazas de expropiación</li> <li>• Presupuestos gubernamentales</li> <li>• Defensa de la propiedad intelectual</li> <li>• Seguridad y orden interno</li> <li>• Situación política mundial</li> <li>• Relaciones con Gobiernos</li> <li>• Leyes internacionales y derechos humanos</li> <li>• Relaciones con organismos internacionales</li> </ul>

Figura n.º 3: Variables Políticas, Gubernamentales y Legales.

Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 109).

- Económicas y financieras (E). Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión (Ver Figura n.º 4).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del PBI nacional y PBI per cápita</li> <li>• Evolución del poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Tasas de inflación y devaluación</li> <li>• Costo de capital y de deuda</li> <li>• Costo de mano de obra</li> <li>• Costo de materias primas</li> <li>• Nivel de informalidad de la economía</li> <li>• Nivel de aranceles</li> <li>• Riesgo-país</li> <li>• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios</li> <li>• Fluctuación de precios</li> <li>• Sistema económico</li> <li>• Acceso al crédito del sistema financiero</li> <li>• Volumen de inversión extranjera</li> <li>• Prácticas monopólicas</li> <li>• Déficit fiscal</li> <li>• Actividad de los mercados bursátiles</li> <li>• Situación de la economía mundial</li> <li>• Situación de la balanza comercial</li> <li>• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)</li> </ul>

Figura n.º 4: Variables Económicas y financieras.

Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 110).

- Sociales, culturales y demográficas (S). Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en entorno de la empresa (Ver Figura n.º 5).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de crecimiento poblacional</li> <li>• Tasa de desempleo y subempleo</li> <li>• Incidencia de la pobreza y pobreza extrema</li> <li>• Distribución del ingreso en la población</li> <li>• Tasa de analfabetismo</li> <li>• Nivel promedio de educación</li> <li>• Cultura e idiosincrasia</li> <li>• Estilos de vida de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperanza de vida</li> <li>• Tasa de mortalidad</li> <li>• Tasas de inmigración y emigración</li> <li>• Roles sociales según edad y género</li> <li>• Valores y ética</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Uso del tiempo libre</li> <li>• Conflictos religiosos y étnicos</li> <li>• Calidad de vida de la población</li> <li>• Actitud hacia la globalización</li> </ul>

Figura n.º 5: Variables Sociales, Culturales y Demográficas.  
Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 110).

- Tecnológicas y científicas (T). Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (Ver Figura n.º 6).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del arte</li> <li>• Velocidad de transferencia de tecnología</li> <li>• Inversión en I&amp;D</li> <li>• Desarrollo de las comunicaciones</li> <li>• Uso de tecnologías de información</li> <li>• Evolución del número de patentes</li> <li>• Uso de Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios en biotecnología</li> <li>• Avances en la ciencia de los materiales</li> <li>• Desarrollo e integración de soluciones informáticas</li> <li>• Mejoras e innovaciones tecnológicas</li> <li>• Aplicaciones multimedia</li> <li>• Automatismos</li> </ul>

Figura n.º 6: Variables Tecnológicas y Científicas.  
Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 111).

- Ecológicas y ambientales (E). Involucran la consciencia ecológica y la conservación del medio ambiente (Ver Figura n.º 7).

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección del medio ambiente</li> <li>• Preservación de los recursos naturales no renovables</li> <li>• Amenaza de desastres naturales</li> <li>• Cultura de reciclaje</li> <li>• Manejo de desperdicios y desechos</li> <li>• Conservación de energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)</li> <li>• Contaminación del aire, agua, y tierras</li> <li>• Protección de la biodiversidad en flora y fauna</li> <li>• Deterioro de la capa de ozono</li> </ul>

Figura n.º 7: Variables Ecológicas y Ambientales.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 112).

- Competitivas (C). Algunos de los criterios más importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

- Participación de mercado
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Calidad y experiencia de la gerencia
- Posición financiera
- Calidad de sus productos y procesos
- Calidad de su personal
- Responsabilidad Social

### Fuerzas de Porter

Según Chiavenato, I. (2011), el modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que éstas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Estas fuerzas compiten entre sí por el margen que podría generar el sector.

- Amenaza de nuevas organizaciones
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos sustitutos
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores

De igual manera D’ Alessio (2012), sostiene que el análisis de las 5 fuerzas de Porter permite realizar un análisis competitivo y desarrollar estrategias, sirviendo como punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la empresa en el sector, así como los mercados que lo componen.

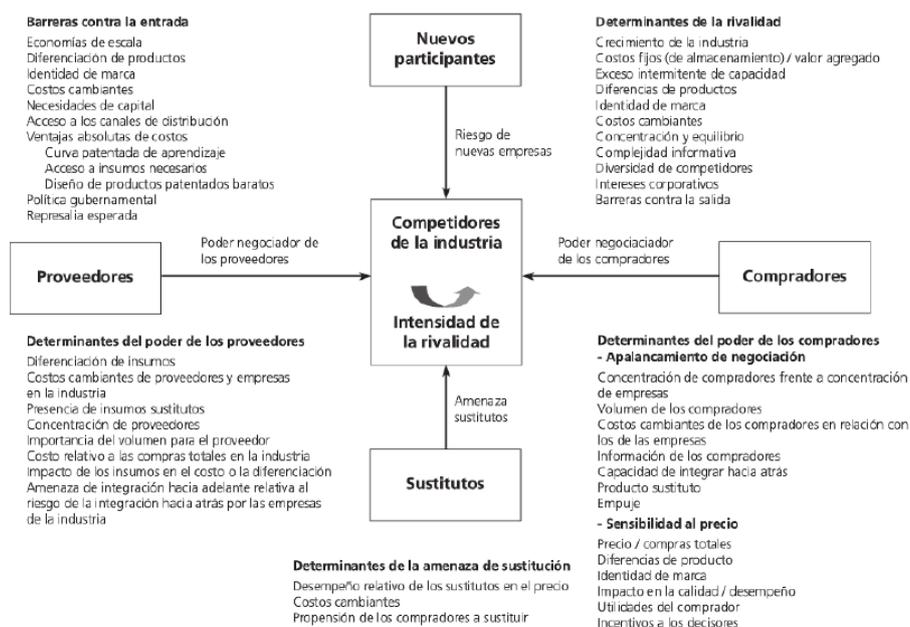


Figura n.º 8: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.  
Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 128).

### Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según Fred, D. (2013), la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares.

Para D’ Alessio (2011) la matriz del perfil competitivo (MPC) tiene como propósito señalar como está la empresa frente a su competencia directa, para que esa información pueda inferir en la creación de estrategias basadas en el posicionamiento.

La MPC se basa en los factores críticos de éxito (FCE), los cuales afectan a todos los competidores y son críticos para que la

organización tenga éxito en su sector. Los pasos para la elaboración de la MPC son los siguientes:

- Considerar a los competidores más representativos que interactúen en el sector. La organización para la cual se está desarrollando el planeamiento estratégico es la base y se coloca al comienzo o al final.
- Determinar entre 6 y 12 factores críticos de éxito (FCE), los cuales son todas aquellas actividades que deben desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso.
- Los pesos y las ponderaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización y se deben de colocar dentro de la MPC (Ver Figura n°. 3) donde:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor

La suma de los pesos debe ascender a 1.00. Se debe analizar incluso el peso asignado, dado que un puntaje bajo puede denotar la irrelevancia del FCE considerado.

En la interpretación de una MPC es importante aclarar que si una organización obtiene un puntaje total ponderado de 3.25 y otra de 2.80, esto no quiere decir que la primera es 20% mejor que la segunda. Las cifras solo revelan la fortaleza relativa de las organizaciones. El propósito es asimilar y evaluar la información de forma significativa, que ayude a tomar decisiones estratégicas a la organización.

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 n.º 9: Matriz del Perfil Competitivo (MCP).

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 136).

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2013)

D' Alessio (2012), nos dice que los pasos para desarrollar la MEFE como son los siguientes:

- Listar entre 10 a 20 de los factores determinantes más representativos o clave para el éxito, identificados en el proceso de la evaluación externa, entre oportunidades y amenazas. Al describirlas, primero anotar las oportunidades y luego, las amenazas.
- Asignar un peso relativo a cada factor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso atribuido indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
  - 4= la respuesta es superior
  - 3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta está en el promedio

1= la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de las oportunidades, amenazas, y de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la MEFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechándolas, y a las amenazas, neutralizándolas, del entorno existente en esa industria. Un peso ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

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 n.º 10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos.  
Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 115).

## Análisis Interno

### Cadena de Valor

Al hablar de cadena de valor, Pérez, J. (2015) sostuvo que:

La cadena de valor se entiende como la secuencia de actividades que desarrolla una organización para ofrecer productos y servicios de la mejor manera posible.

Los elementos de la cadena de valor genérico sugeridos por el modelo de Porter son:

Actividades de valor: son todas aquellas actividades que realiza la empresa y necesariamente requieren insumos (información, materia prima, mano de obra, etc.), pero generan unos resultados (productos terminados, servicios entregados, etc.).

Las actividades de valor se dividen en 2 tipos:

- **Actividades primarias:** Son aquellas relacionadas con la creación física del producto, de su venta, transferencia al comprador y la asistencia después de la venta. Porter las clasifica en cinco categorías:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

- **Actividades de apoyo:** Son aquellas que sirven de soporte a las anteriores y se apoyan entre sí, al tiempo que desarrollan varias funciones de la empresa. Se dividen en cuatro categorías:

- Abastecimiento



- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa

Porter indica que cada categoría primaria y de apoyo puede desarrollar tres tipos de actividades, los cuales juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- Directas: crean valor para el cliente
- Indirectas: hacen posible la efectividad de las actividades directas
- Seguro de calidad: aseguran la calidad de otras actividades.

### **Mapa de Procesos**

Según Marín, Y. & Marín M. (2009), es un gráfico que permite visualizar y/o imaginarse una organización dividida en subprocesos o en actividades, mostrando la interrelación o unión de éstos dentro del marco organizacional, activada por los requisitos del cliente y que termina con el cliente satisfecho.

### **Análisis AMOFHIT**

D’ Alessio (2012) sostiene que el Análisis AMOFHIT es el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- Administración y gerencia (A):
  - Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
  - Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de toma de decisiones.
  - Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.

- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
  - Sistema de planeamiento estratégico.
  - Gestión de la red de contactos.
  - Imagen y prestigio de la organización.
- Marketing y ventas & investigación de mercados (M):
- Concentración de las ventas pro productos o por consumidores.
  - Mix de productos: balance beneficio – costo de los bienes y servicios.
  - Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos.
  - Participación e investigación del mercado.
  - Análisis del consumidor y sus preferencias y necesidades.
  - Red de ventas y gestión de los canales de distribución: cantidad, cobertura, y control.
  - Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
  - Calidad de servicio al cliente y servicio posventa.
  - Lealtad a la marca.
  - Comunicación integrada.
- Operaciones & logística e infraestructura (O):
- Sistemas de control de inventarios y rotación de estos.
  - Facilidades de ubicación y diseño de planta.
  - Economías de escala o económicas de alcance.
  - Eficiencia técnica y energética.
  - Eficacia de las tercerizaciones.

- Finanzas & contabilidad (F):
  - Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
  - Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
  - Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
  - Estructura de costos.
  - Situación tributaria.
  - Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital.
  - Relaciones con accionistas e inversionistas.
  - Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costo, y de presupuestos.
  
- Recursos Humanos & Cultura (H):
  - Competencias y calificaciones profesionales.
  - Selección, capacitación y desarrollo del personal.
  - Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
  - Nivel de remuneración y beneficios.
  - Efectividad de los incentivos al desempeño.
  - Nivel de rotación y de ausentismo.
  - Cultura y estructura organizacional.
  - Calidad del clima laboral.
  
- Sistemas de información & comunicaciones (I):
  - Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
  - Información para la toma de decisiones de la gerencia.
  - Velocidad y capacidad de repuesta de los usuarios.
  - Información para la gestión de calidad y costos.
  - Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.

- Sistemas de comunicación interna y externa.
  - Redes y su administración.
  - Sistemas de seguridad.
- Tecnología & investigación y desarrollo (T):
- Número de innovaciones en productos y procesos.
  - Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
  - Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores.
  - Investigación y desarrollo en productos y procesos.
  - Capacidades tecnológicas de personal de la organización.

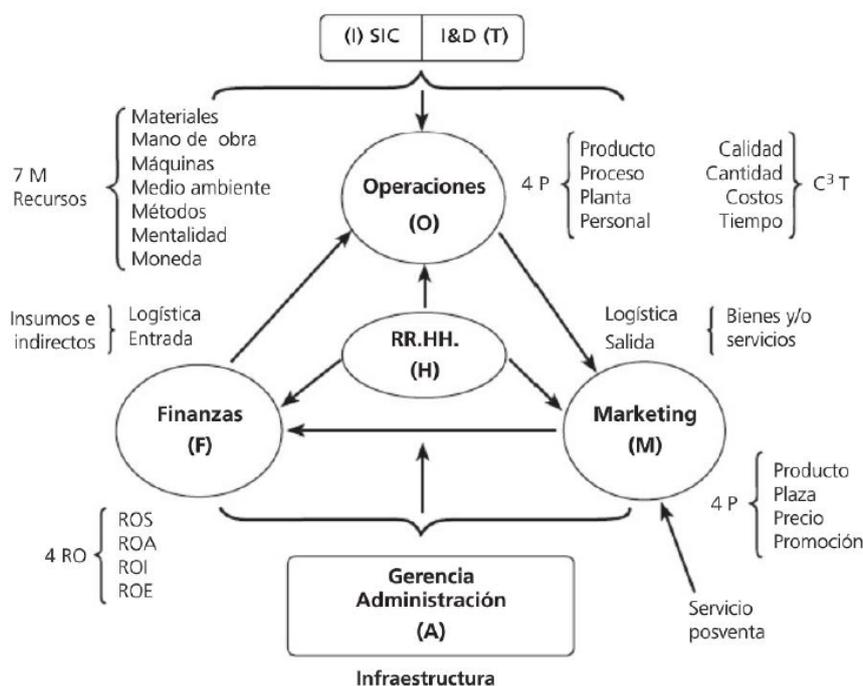


Figura n.º 11: Ciclo operativo de una organización.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 171).

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para David (2013), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una síntesis dentro del proceso de análisis interno. Esta herramienta para

la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, esta matriz se desarrolla en cinco pasos:

- Listar entre 10 a 20 factores internos clave que se identificaron en el proceso de análisis interno, tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades.
- Asignar a cada factor una ponderación en base a la industria que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores de mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asignar cada factor una clasificación en base a la empresa de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

D’ Alessio (2011) sostiene que el puntaje más alto para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

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 n.º 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos.  
Fuente: D’ Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 189).

### Objetivos de largo plazo (OLP)

D’ Alessio (2012). Los OLP parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses organizaciones de la empresa, representan a los resultados que la empresa espera alcanzar luego de implementar las estrategias lo cuales conducen hacia la visión establecida. Deben de tener las siguientes características:

- Cuantitativos, para poder ser medidos
- Medibles, usando indicadores confiables
- Realistas, posibles de ser alcanzados
- Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas
- Desafiantes, para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados, siendo el primero más importante
- Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión
- Congruentes, entre las unidades de la organización
- Temporales, asociables con un horizonte de tiempo

## Análisis FODA

Al referirse al análisis FODA, Lerma y Bárcena (2011), señaló que es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.

- **Debilidades.** Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos.
- **Amenazas (riesgos).** Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa.
- **Fuerzas.** Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN a sus metas y objetivos. Las fortalezas colocan a la persona o empresa en una situación de ventaja respecto a la competencia. Para conocer las fuerzas es necesario estudiar a la UEN por áreas: producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, gerencia, contabilidad, etc.
- **Oportunidades.** Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.

Asimismo, Alessio (2012) sostiene que la matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO - Explotar (Maxi-Maxi):** Generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA - Confrontar (Maxi-Mini):** Generar estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- **Estrategias DO - Buscar (Mini-Maxi):** Generar estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DA - Evitar (Mini-Mini):** Generar estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

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

Figura n.º 13: La Matriz FODA.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 226).

### **Análisis PEYEA**

David (2013). La matriz de posición estratégica y evaluación de acción, PEYEA, indica cuales estrategias son las más adecuadas para cada organización de acuerdo con su ubicación dentro de los ejes de la matriz (fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria).

Además, D' Alessio (2012) nos dice que, para encontrar la postura estratégica más adecuada para la organización, se ha de seguir un apropiado procedimiento:



- Seleccionar los factores indicados en la Figura n.º 14 que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI) presentes en la empresa.

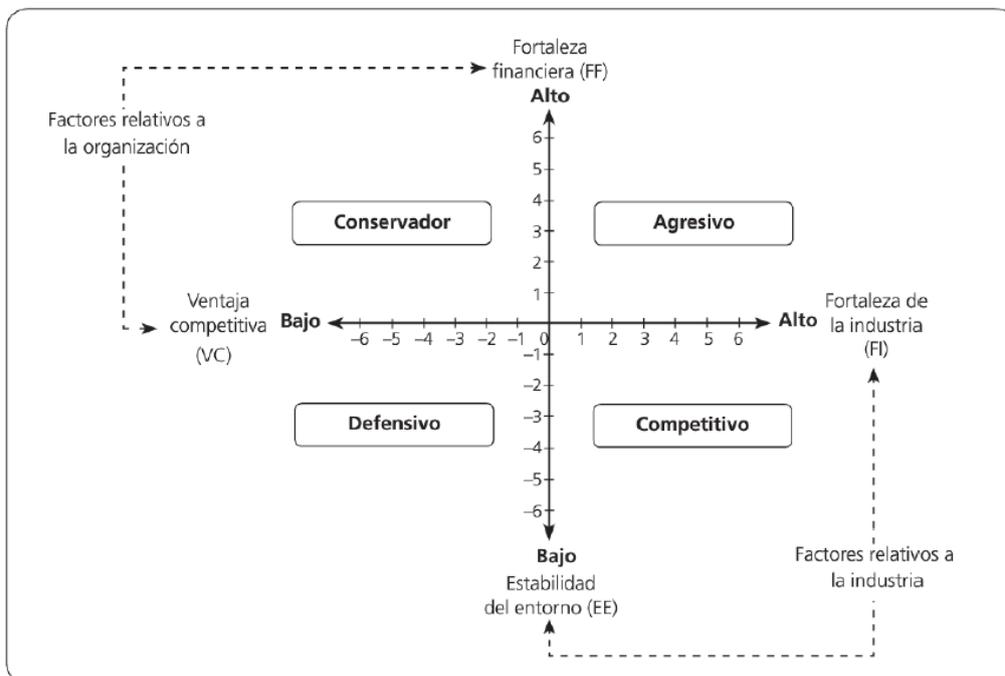


Figura n.º 14: Matriz PEYEA.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 300).

Posición estratégica externa	Posición estratégica interna
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)
1. Cambios tecnológicos	1. Retorno de la inversión
2. Tasa de inflación	2. Apalancamiento
3. Variabilidad de la demanda	3. Liquidez
4. Rango de precios de los productos competitivos	4. Capital requerido versus capital disponible
5. Barreras de entrada al mercado	5. Flujo de caja
6. Rivalidad / presión competitiva	6. Facilidad de salida del mercado
7. Elasticidad de precios de la demanda	7. Riesgo involucrado en el negocio
8. Presión de los productos sustitutos	8. Rotación de inventarios
	9. Uso de economías de escala y de experiencia
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)
1. Potencial de crecimiento	1. Participación de mercado
2. Potencial de utilidades	2. Calidad del producto
3. Estabilidad financiera	3. Ciclo de vida del producto
4. Conocimiento tecnológico	4. Ciclo de reemplazo del producto
5. Utilización de recursos	5. Lealtad del consumidor
6. Intensidad de capital	6. Utilización de la capacidad de los competidores
7. Facilidad de entrada al mercado	7. Conocimiento tecnológico
8. Productividad / utilización de la capacidad	8. Integración vertical
9. Poder de negociación de los productores	9. Velocidad de introducción de nuevos productos

Figura n.º 15: Factores determinantes en las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 303).

- Asignar los valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable utilizando como modelo las plantillas de calificación.

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio = <input type="text"/> - 6									

Figura n.º 16: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la EE.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 303).

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =									

Figura n.º 17: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FI.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =									

Figura n.º 18: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la FF.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. 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 reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =									- 6

Figura n.º 19: Plantilla para la calificación de los Factores determinantes de la VC.

Fuente: D' Alessio, F (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 304).

- Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz. Construir el polígono y analizarlo.
- Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje x y graficar el punto resultante como abscisa. Sumar algebraicamente los dos puntajes del ‘eje y’ y graficar el punto resultante como ordenada. Graficar el punto de la intersección (x, y) y dibujar el vector partiendo del origen de las coordenadas. Este vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización.
- Hacer un diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante. Son dos los análisis importantes a efectuarse, los cuales indican lo que se debe de hacer. Mientras más corto sea el vector, menos ayudara, pues no queda claro la posición estratégica de la organización.

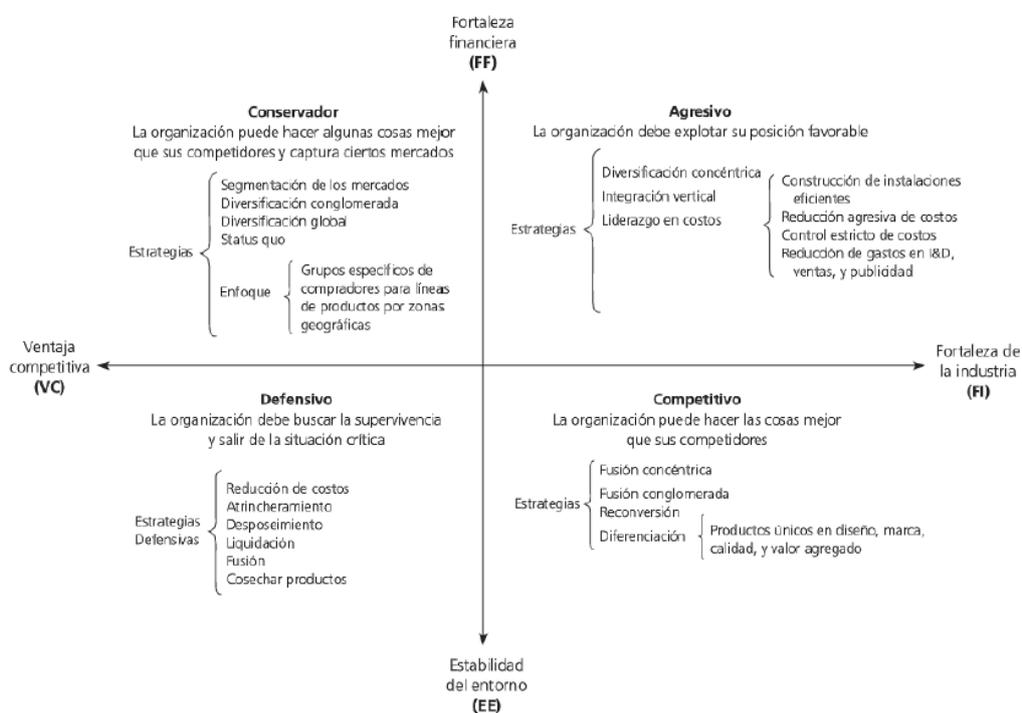


Figura n.º 20: Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).  
Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 311).

## Dirección e Implementación

### Objetivos de corto plazo (OCP)

Según D’ Alessio (2012), los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Para el correcto establecimiento de estos OCP es necesario que los gerentes formulen las siguientes preguntas para tener conciencia de la situación actual:

- ¿Qué grado de esfuerzo se debe dedicar a la consecución de objetivos?
- ¿Cuán comprometidos se está en el alcance de los objetivos?
- ¿Cómo se puede medir el nivel de progreso hacia los objetivos?
- ¿Con que recursos se cuenta para conseguir los objetivos?

La Figura n.º 21 presenta las nueve características que deben tener los OCP para su correcta narración e interpretación en la empresa.

Las nueve características	Detalles
Desafiantes	Deben facilitar la consecución de los OLP.
Medibles + realistas	Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
Jerarquizados	Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia (Administración)</li> <li>• Marketing</li> <li>• Operaciones / Producción</li> <li>• Finanzas / Contabilidad</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Sistemas de información y comunicaciones</li> <li>• Tecnología e investigación y desarrollo</li> </ul>

Figura n.º 21: Características de los Objetivos a Corto Plazo.

Fuente: D’ Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 345).

## **Políticas**

D’ Alessio (2012) expone en su investigación, que las políticas son ‘las reglas del juego’, ‘las pequeñas acciones’ y ‘los puentes’ que permiten que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura, estas directrices incluyen reglas, formas prácticas, procedimientos y métodos que acotan la implementación de cada estrategia, diseñando el camino que las orienta hacia la posición futura, estas políticas deben de estar alineadas con los valores de la organización.

D’ Alessio (2012), citando a David (2003), indica algunos lineamientos que derivan en la implementación de políticas:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplio o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades, y/o periódicos
- Promover al personal del interior o contratarlo del exterior.
- Promover al personal sobre la base de su desempeño o teniendo en cuenta su antigüedad.

## **Evaluación y Control**

### **Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. (Fred, 2013)

El Cuadro de Mando Integral permite clarificar y traducir la visión y la estrategia, comunicar la estrategia a todos los miembros de la

organización, planificar y establecer objetivos y facilitar la formación y retroalimentación (Carrión, 2007).

Al referirse al cuadro de mando integral, Kaplan, R. & Norton, D. (2002) señalaron que:

El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estratégica en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

- **La perspectiva financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado.

- **La perspectiva del cliente**

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

- **La perspectiva del proceso interno**

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- **La perspectiva de formación y crecimiento**

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

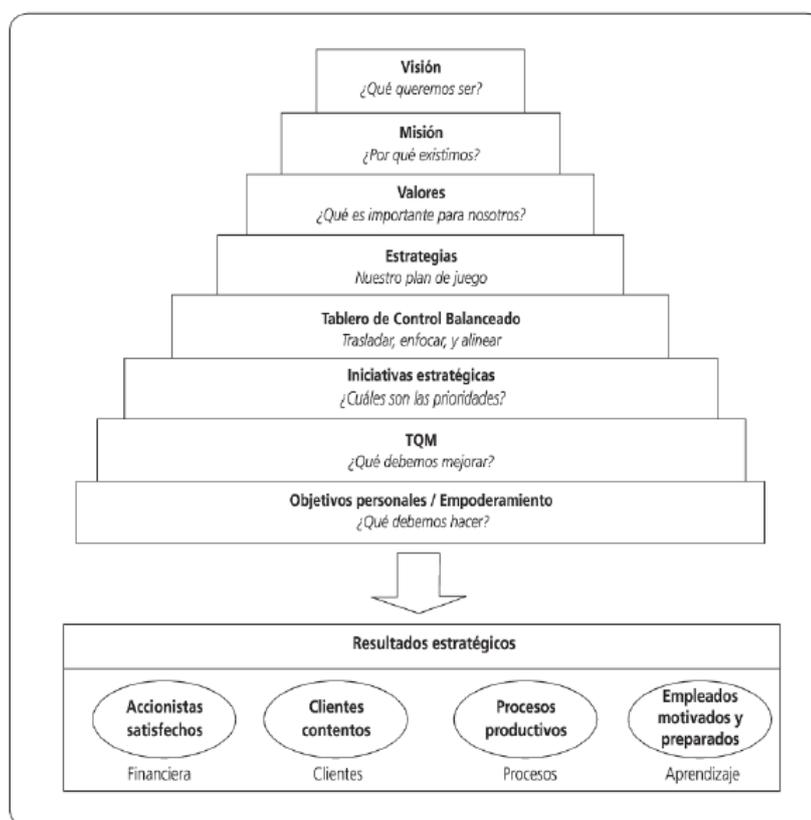


Figura n.º 22: Tablero de control e iniciativas estratégicas y las cuatro perspectivas del TCB.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 519).



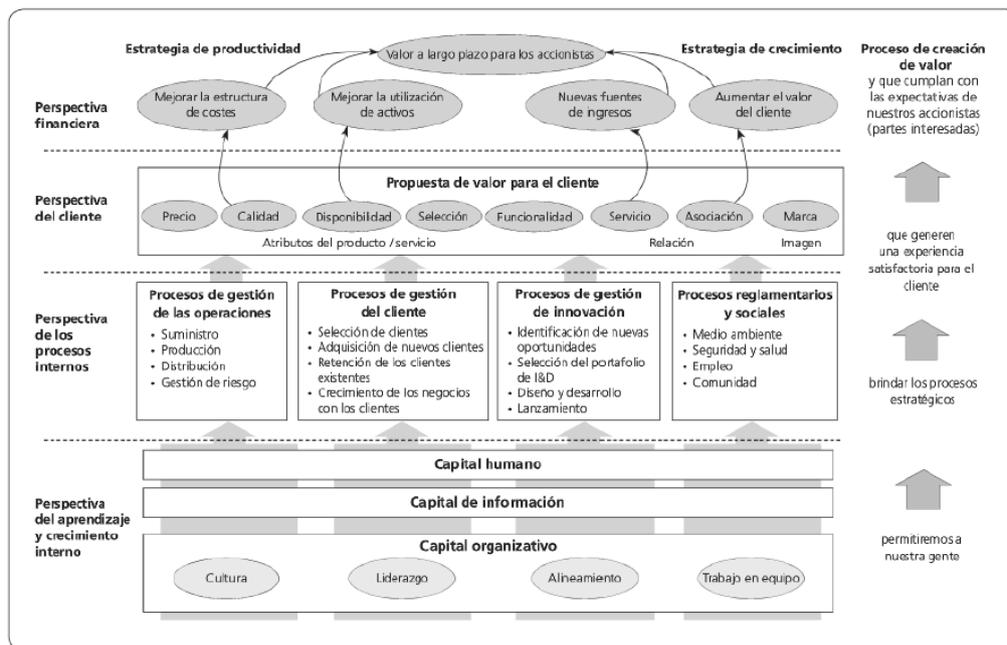


Figura n.º 23: El Mapa Estratégico Global.

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 523).

## COMPETITIVIDAD

Según Luna, J. (2012) La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

En las definiciones previas, se reiteran conceptos como ventajas comparativas y posición en el entorno económico, por lo que la definición institucional-empresarial que plasma de mejor forma el significado del término para el presente proyecto es la de Mathews, J. (2009) al indicar que, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y

mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva al concepto de 'excelencia', que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

### **Competitividad Empresarial**

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. A continuación, revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

### **Indicadores de la Competitividad Empresarial**

Saavedra, M. (2012) en su estudio *"Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana"*, nos dice que varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos<sup>1</sup>, por lo tanto será indispensable identificar estos en la pyme.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades<sup>2</sup> en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992, citado en Solleiro & Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Por último, Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la pyme; para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño.

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

Figura n.º 24: Indicadores de competitividad empresarial.

Fuente: Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*.

## La Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva permite el diseño de un futuro deseado por la organización, de esta manera, se identifican los factores externos y los factores internos de manera que se puedan establecer las acciones necesarias para la consecución de los objetivos centrales, teniendo en cuenta la ventaja competitiva, y utilizando todas las herramientas necesarias para robustecer la ventaja competitiva. (Carpio, 2013)

Finalmente, es necesario definir los siguientes términos básicos:

- **Calidad:** Conjunto de especificaciones y características de un producto (bien o servicio) referidas a su capacidad de satisfacer las exigencias del consumidor. Constituye un modo de ser del producto: por lo tanto, es subjetivo y varía según el punto de vista de quien la ofrece y de quien la consume.
- **Catering:** Servicio de alimentación que provee una cantidad determinada de comida y bebida.
- **Competitividad:** Capacidad de una organización de obtener y mantener ventajas comparativas con el fin de ganar una posición en el entorno socioeconómico.
- **Documentación sin problemas:** Índice de error de facturas generadas por la compañía.
- **Efectividad:** Equilibrio entre eficacia y eficiencia. Óptimo empleo de recursos para el logro exitosos de los objetivos
- **Eficacia:** Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Eficiencia:** Capacidad para conseguir un objetivo exitosamente con el mínimo de recursos y procesos posibles.
- **Ejecución de la estrategia:** Proceso que conlleva al alcance de las metas propuestas.
- **Estrategias:** Conjunto de actividades que incluyen la asignación de recursos. Si bien los objetivos constituyen aquello que se desean conseguir, las estrategias determinan la manera de cómo lograrlos.
- **Excelencia:** Calidad que denota alto rendimiento, un mayor grado de superioridad y distinción de otros.
- **Excelencia Empresarial:** Conjunto de prácticas sobresalientes aplicadas en la gestión de una organización, orientadas al logro de resultados relevantes. Los principios fundamentales para alcanzarla son: liderazgo, integración, responsabilidad social, gestión por procesos, desarrollo de alianzas estratégicas, orientación a la satisfacción de los stakeholders, calidad, mejora continua e innovación.
- **Fill Rate (Pedidos entregados completos):** Índice del nivel de cumplimiento de la organización en la entrega de pedidos completos al cliente
- **Innovación:** Proceso que nace a partir de una idea nueva y creativa, y se llega a materializar.

- **Inversión:** Colocación de capital en una operación o proyecto con el propósito de recuperarlo con intereses u obtener ganancias.
- **Lead time (Ciclo de la orden de compra):** Indicador que controla el tiempo que transcurre entre el momento en que el cliente realiza el pedido y el que lo recibe.
- **Liquidez:** Tener el efectivo necesario en todo momento para hacerse cargo de deudas en el corto plazo, sin interferencias al proceso productivo ni a la estructura financiera de la empresa.
- **Logística:** Conjunto de medios y métodos que permiten la obtención, traslado, almacenamiento y distribución de materiales, recursos y productos, desde su adquisición hasta su consumo
- **Maquinaria y Equipo:** Bienes tangibles para generar, con su uso, beneficios en una empresa, producir otros bienes y prestar servicios.
- **Margen bruto de utilidad:** Indicador financiero que refleja lo que representa la utilidad bruta (Ingresos – Costos) frente a los ingresos operacionales netos en un mismo período de tiempo. Muestra el beneficio de la empresa respecto a sus ventas y la capacidad para cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la organización.
- **Margen neto de utilidad:** Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio. Este índice mide el rendimiento de ingresos operacionales.
- **Margen operacional:** Es la relación entre la utilidad operacional (Utilidad Bruta – Gastos de Administración y Ventas) y las ventas (ingresos operacionales). Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objeto social.
- **Marketing:** Disciplina enfocada al estudio y análisis del comportamiento de los mercados y del consumidor.
- **Mercado:** Escenario en el cual tiene lugar un conjunto regularizado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre ofertantes y demandantes, el cual implica un nivel de competencia entre los participantes.
- **Objetivos:** Resultados que se desean conseguir.

- **On time Delivery (Pedidos entregados a tiempo):** Índice del nivel de cumplimiento de la organización para realizar la entrega de pedidos, en la fecha o periodo de tiempo establecido con el cliente.
- **Plan estratégico:** Documento en el cual se formulan, definen y desarrollan estrategias para el logro de los objetivos, aprovechando y neutralizando variables del entorno, y así, consecuentemente, alcanzar la visión.
- **Productividad:** Obtención eficiente de la calidad requerida como resultado de una actividad.
- **Rentabilidad:** Es el rendimiento que produce una empresa. Mide la eficiencia con la cual está utiliza sus recursos financieros.
- **ROI (Retorno de la inversión):** Representa la rentabilidad de la inversión que una empresa ha realizado en marketing, comunicación, publicidad o relaciones públicas.
- **Ventaja Comparativa:** Capacidad para producir haciendo uso eficiente de recursos en comparación de otros.
- **Ventaja Competitiva:** Capacidad de sobreponerse a la competencia con características de diferenciación.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera un modelo estratégico impacta en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, en la ciudad de Cajamarca, 2019?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto de un modelo estratégico en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, en la ciudad de Cajamarca, 2019.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Indicar la competitividad actual del servicio de catering de la empresa “M&M”.
- Determinar el modelo estratégico en el servicio de catering.
- Diseñar el modelo estratégico en el servicio de catering.

- Implementación del modelo estratégico en el servicio de catering.
- Evaluar la competitividad post implementación del modelo estratégico.
- Realizar evaluación económica.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El modelo estratégico impacta positivamente en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, en la ciudad de Cajamarca, 2019.

## **1.5. Operacionalización de Variables**

Las variables del presente proyecto son:

- Variable Independiente: Modelo Estratégico
- Variable Dependiente: Competitividad



Tabla n.º 1: Operacionalización de Variables: Modelo Estratégico

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
<b>Modelo Estratégico</b>	Un modelo estratégico puede ser definido como “un esquema o marco de referencia que muestra los recursos involucrados que permiten la creación, cumplimiento y control de estrategias previamente analizadas, las mismas que están direccionadas al logro de los objetivos de negocio, buscando generar una ventaja competitiva”. (Chávez, 2016)	Diagrama de actividades ordenadas y definidas para ser medidas desde perspectivas financiera, perspectivas del cliente, perspectivas del proceso interno, y perspectivas de formación y crecimiento.	Formulación	Evaluación de estrategias	$\frac{\text{Estrategias retenidas}}{\text{Estrategias planteadas}} \times 100$	%	Matrices elaboradas	
			<b>DIMENSION</b>	<b>SUB DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
			Implementación	Perspectiva Financiera	Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	%	Revisión documental
				Perspectiva del cliente	Nivel de satisfacción del cliente por el servicio	$\frac{\text{Nº Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	%	Encuestas
					Nivel de satisfacción del consumidor por el producto	$\frac{\text{Nº Consumidores Satisfechos}}{\text{Total de Consumidores}} \times 100$	%	Encuestas
				Perspectiva del proceso interno	Eficacia en operaciones	$\frac{\text{Nº Productos producidos}}{\text{Nº Productos esperados}} \times 100$	%	Entrevista
Perspectiva de formación y crecimiento	Capacitación de personal	$\frac{\text{Nº Personal capacitado}}{\text{Nº Total de personal}} \times 100$	%	Entrevista				

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 2: Operacionalización de Variables: Competitividad.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
<b>Competitividad</b>	Se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. (Mathews, 2009)	En el presente estudio, se medirá la variable dependiente competitividad en el ámbito logístico, de calidad, de innovación, de marketing, y económico	Logística	<i>On time Delivery</i>	$\frac{\text{Hra. de entrega de pedido establecida} - \text{Hra. de entrega de pedido realizada}}{\text{Hra. de entrega de pedido establecida}}$	Horas	Encuestas Revisión Documental
				<i>Fill Rate</i>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Entregados}}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Solicitados}} \times 100$	%	Encuestas Revisión Documental
			Calidad	Control de calidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Productos no aptos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Productos}} \times 100$	%	Entrevista
			Innovación	Nivel de innovación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Productos Nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Productos}} \times 100$	%	Entrevista
			Marketing	Nivel de captación de clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	%	Entrevista
			Económica	Volumen de ventas trimestrales	$\sum \text{Ventas Trimestrales}$	#	Revisión Documental

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según el propósito: Aplicada

Según el diseño de investigación: Experimental, de grado preexperimental.

#### **G: O1 X O2**

Dónde se entiende que:

G: Grupo de estudio

O1: Gestión comercial antes de la implementación de un modelo estratégico

X: Modelo Estratégico

O2: Gestión comercial después de la implementación de un modelo estratégico

### 2.2. Población y muestra

#### 2.2.1. Población

- Los procesos de la empresa “M&M”.
- Gerente de la empresa “M&M”.
- 182 consumidores de la empresa “M&M”.

La población de clientes se determinó a través del registro de ventas brindado por la empresa “M&M”, el cual demuestra que el promedio de clientes en un mes normal es de 26 por día. (Anexo n.º 2)

En una semana se logra cubrir todas las posibilidades de visitas de clientes. Por lo tanto, la población es el resultado de multiplicar dicho promedio por los 7 días de la semana, obteniéndose así 182 comensales.

#### 2.2.2. Muestra

- Administrador la empresa Turismo Dias.
- 105 pasajeros de la empresa Turismo Dias.

Se ejecutó una muestra piloto a 52 personas para poder determinar la probabilidad de éxito y fracaso, obteniendo  $p=0.2$ ,  $q=0.8$ .

Para determinar el tamaño de la muestra adecuado se utilizó la siguiente fórmula de muestreo cualitativo para estimación de parámetros finitos:

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

Dónde:

Tabla n.º 3: Datos para la obtención de muestra.

VARIABLE	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
$N$	Tamaño de la población	182
$Z$	Nivel de confianza	95% = 1.96
$P$	Probabilidad de éxito	0.2
$Q$	Probabilidad de fracaso	0.8
$E$	Error muestral	0.05
$N$	Tamaño de muestra	105

Fuente: Elaboración propia.

$$n = \frac{182 \times 1.96^2 \times 0.8 \times 0.2}{[(182 - 1) \times 0.05^2] + (1.96^2 \times 0.8 \times 0.2)} = 104.83$$

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.3.1. Técnicas de recolección y análisis de datos

En la presente investigación se usaron las siguientes técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos:

## **Entrevista**

Mediante la entrevista el investigador obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en una realidad social dada. Por lo tanto, a través de las entrevistas se obtiene información sobre ideas, creencias y concepciones de las personas entrevistadas. Además, estas producciones de los sujetos pueden referirse a hechos, sucesos o fenómenos ocurridos en el pasado, e incluso a otros hechos de los que los sujetos tienen una referencia pero que no los han vivido (Yuni y Urbano, 2006).

Se realizó una entrevista para obtener información y datos relevantes para la definición del modelo estratégico, y determinación de dimensiones como: producto, procesos, logística, calidad y marketing, a través de preguntas en forma personal, directa y verbal, para lo cual se requirió de una guía de entrevista. (Anexo n.º 3)

Para la aplicación de la entrevista se organizó una reunión con la gerente.

## **Encuesta(s)**

Técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria debido a la rapidez en la que se puede reunir una gran cantidad de información, facilidad de aplicación, y flexibilidad de combinar con otras técnicas de investigación (Fernández 2004).

Se emplearon encuestas para recopilar información e identificar datos con el fin de conocer estados de opinión que permitan medir el grado de satisfacción del cliente y consumidor. Asimismo, para conseguir retroalimentaciones acerca del servicio brindado por la empresa.

## **Revisión Documental**

Esta técnica se centra en la recogida de datos secundarios, aquellos datos estudiados por otras personas ajenas a la investigación actual. Permitiendo describir, explicar, analizar y comparar el tema de estudios a través del análisis

de diferentes fuentes de información bibliográfica, libros, artículos y leyes (Guinot 2009)

Se solicitó información documental a la gerente de la empresa, para conocer datos claves que permitan medir los procesos. Asimismo, determinar factores como rentabilidad. Se requirió registro de ventas.

### 2.3.2. Instrumentos de recolección y análisis de datos

En la Tabla n.º 4 se muestran las técnicas e instrumentos necesarios para el presente trabajo de investigación.

Tabla n.º 4: Instrumentos de recolección y análisis de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Celular</li> <li>• Lapicero y papel bond A-4</li> </ul>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario para cliente. (Anexo n.º 4)</li> <li>• Cuestionario para consumidores. (Anexo n.º 5)</li> <li>• Lapicero y papel bond A-4</li> </ul>
Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Registro de ventas</li> <li>• Fuentes bibliográficas</li> <li>• Laptop</li> <li>• Lapicero y papel Bond A-4</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3. Análisis de datos

- El software SPSS permitió realizar el análisis de fiabilidad de datos obtenidos mediante los cuestionarios de encuestas de satisfacción del consumidor realizadas con escala de Likert. A partir de una encuesta piloto (Anexo n.º 7) realizada a 52 pasajeros se validó la consistencia interna de los datos con Alfa

de Cronbach 0.926. Además, se obtuvo una tabla de correlaciones derivada del análisis de datos. (Anexo n.º 8)

Tabla n.º 5: Resumen de procesamiento de datos de encuesta piloto

Casos	N	%
Válido	52	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	52	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS Statistics

Tabla n.º 6 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	14

Fuente: SPSS Estadísticas

- El diagrama de barras y de anillos proporciona una visión general del grado de cada factor en cuanto a su frecuencia o conformidad, y así determinar factores clave, localizar las ventajas y desventajas del servicio.
- El flujograma representa gráficamente los procesos, permitiendo conocer y entender las diferentes actividades que dan lugar a estos, con la finalidad de identificar cuellos de botella y reducir tiempos, es decir, gestionar y optimizar los procesos.

## 2.4. Procedimiento

### Entrevista

- Definir preguntas referentes y adecuadas para conocer la situación actual de la empresa y así determinar su grado de competitividad.

- Elaborar la guía de entrevista, pauta que servirá para el desarrollo de la entrevista (Anexo n.º 3).
- Agendar una cita con la gerente de la empresa “M&M” para aplicar la entrevista.
- Encuestar a la gerente según las preguntas presentes en la guía de entrevista.
- Tomar nota de la información brindada por la gerente de “M&M”, elaborar resultados y entrega de copia al entrevistado.
- Archivar resultados para referencia y análisis.

### **Encuesta**

- Diseñar cuestionario de encuestas al cliente y consumidor (Anexo n.º 4 y Anexo n.º 5)
- Determinar muestra de clientes y consumidores.
- Solicitar permiso al administrador de la empresa Turismo Dias para aplicarle la encuesta, así como a sus clientes (pasajeros).
- Explicar el propósito del estudio a las personas pertenecientes a la muestra.
- Entregar cuestionarios al administrador de la empresa Turismo Dias y a los pasajeros para que los completen.
- Tabular estadísticamente la información obtenida de las encuestas.
- Analizar los datos e información obtenida y elaborar el informe.

### **Revisión Documental**

- Determinar información vital para el desarrollo de la investigación.
- Solicitar registros de ventas y estados financieros a la gerente de la empresa “M&M”.
- Analizar la información obtenida y utilizarla en el desarrollo de la investigación.



## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Resultados de Encuestas (Pre-Prueba)

#### 3.1.1. Resultados de Encuesta aplicada al cliente (Pre-Prueba)

De acuerdo con la encuesta aplicada al administrador de Dias (Ver Anexo n.º 4), se identificó que:

- Demanda pedidos diarios.
- El intervalo de cantidad mínima de pedidos que demanda es de 10-20 y el de cantidad máxima es de 40-50.
- Está totalmente de acuerdo con que los pedidos siempre están completos y son siempre entregados en el tiempo establecido. Y de igual forma con que la documentación que acompañan la entrega es completa y exacta.
- Está de acuerdo con que el equipo de almacenamiento para el transporte de pedidos cumple con las condiciones adecuadas para su conservación y tiene buena presentación.
- Está de acuerdo con que el personal encargado de las entregas tiene una buena presentación. Y está totalmente de acuerdo con que maneja una buena actitud y un trato amable.
- Está de acuerdo con que la comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada. También está de acuerdo con que es muy sabrosa.
- Presenta una opinión neutral acerca de si los alimentos son saludables y nutritivos. Y opina de igual forma respecto a si la combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada.
- Está de acuerdo con que las entradas del menú, las bebidas, y los postres son buenos y apropiados para acompañarlo.
- Está de acuerdo con que los envases son adecuados para preservar la comida y tiene gran atractivo visual. Asimismo, está de acuerdo con el menaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort en su comida a los pasajeros de Dias.
- Está de acuerdo con que los pedidos cumplen con el estándar de calidad exigido.
- Está satisfecho con el servicio, en general, y sí lo recomendaría.

### 3.1.2. Resultados de Encuesta aplicada al consumidor (Pre-Prueba)

A partir de la aplicación de encuestas (Ver Anexo n.º 5), aplicadas a 105 consumidores de la empresa “M&M”, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### - Género

Tabla n.º 7: Distribución de los encuestados según género (Pre-Prueba)

<b>GÉNERO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Femenino	51	49%
Masculino	54	51%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

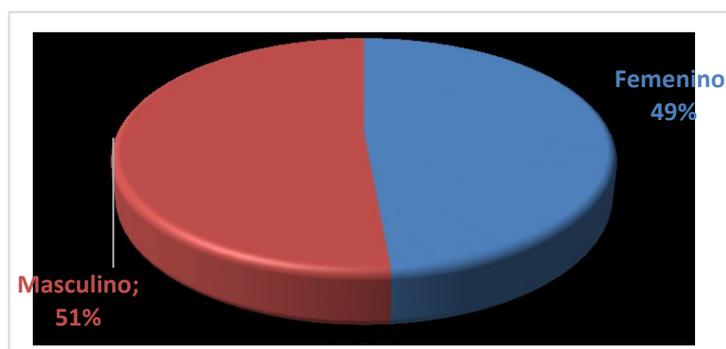


Figura n.º 25: Porcentaje de hombres y mujeres encuestados (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De un total de 105 pasajeros de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 51% de ellos son hombres y el 49% son mujeres.

- Edad

Tabla n.º 8: Rango de edad de los encuestados (Pre-Prueba)

EDAD	N	%
Menos de 26 años	19	18%
De 26 a 35 años	22	21%
De 36 a 45 años	24	23%
De 46 a 55 años	16	15%
De 56 a 65 años	10	10%
Más de 65 años	14	13%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

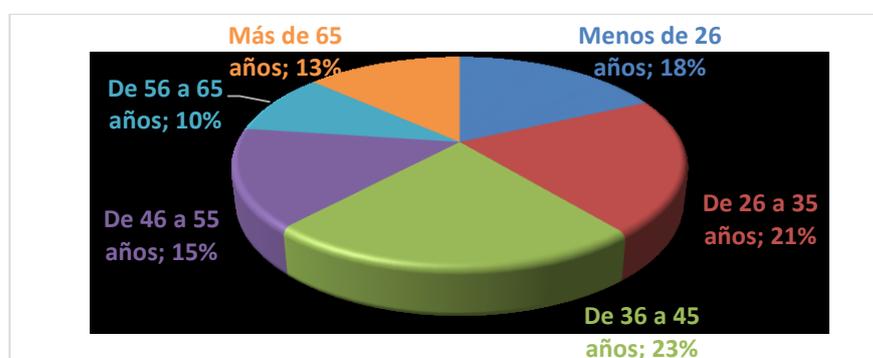


Figura n.º 26: Porcentaje del rango de edad de encuestados (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

Del total de pasajeros encuestados de la empresa Dias del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 18% tienen menos de 26 años, el 21% entre 26 a 35 años, el 23% entre 36 a 45 años, el 15% tienen entre 46 y 55 años de edad, el 10% entre 56 y 65 años y el 13% restante más de 65 años.

- Frecuencia de viajes

Tabla n.º 9: Frecuencia de viajes de los encuestados (Pre-Prueba)

<b>FRECUENCIA DE VIAJES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Una vez a la semana	5	5%
Varias veces a la semana	7	7%
Una vez al mes	12	11%
Varias veces al mes	14	13%
Una vez al año	11	10%
Varias veces al año	42	40%
Solo una vez	14	13%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura n.º 27: Porcentaje de la frecuencia de viajes de encuestados (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de viajes de los pasajeros de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, es de 5% una vez a la semana, 7% varias veces a la semana, 11% una vez al mes, 13% varias veces al mes, 10% una vez al año, 40% varias veces al año y el 13% solo ha viajado en dicho servicio una vez.

- **Percepción de comida y alimentos**

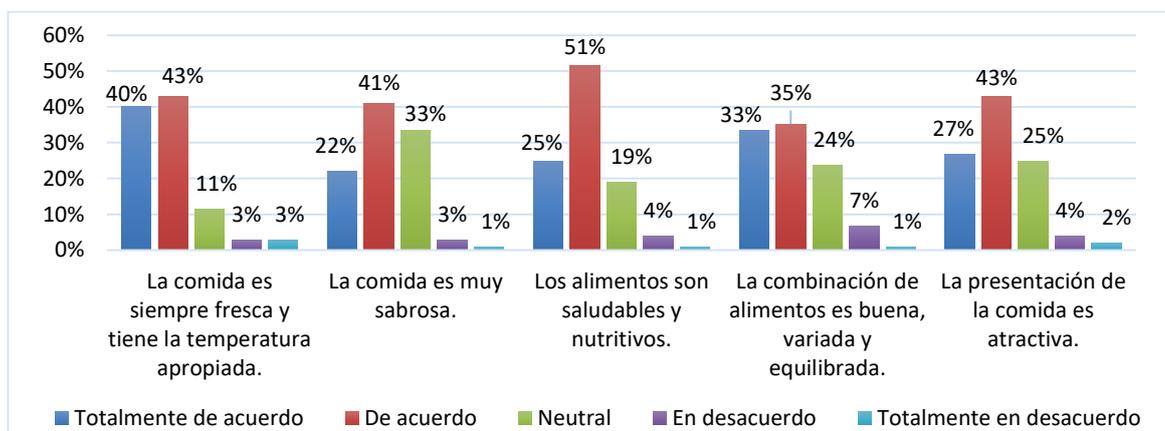


Figura n.º 28: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la comida y alimentos (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca

- Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 40% está totalmente de acuerdo con que la comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada, el 43% está de acuerdo, el 11% es neutral, el 3% no está de acuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.
- El 22% está totalmente de acuerdo con que la comida es muy sabrosa, el 41% está de acuerdo, el 33% es neutral, el 3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 25% está totalmente de acuerdo con que los alimentos son saludables y nutritivos, el 51% está de acuerdo, el 19% es neutral, el 4% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 33% está totalmente de acuerdo con que la combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada, el 35% está de acuerdo, el 24% es neutral, el 7% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 27% está totalmente de acuerdo con que la presentación de la comida es atractiva, el 43% está de acuerdo, el 25% es neutral, el 4% no está de acuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

- **Percepción de entradas del menú, bebidas y postre**

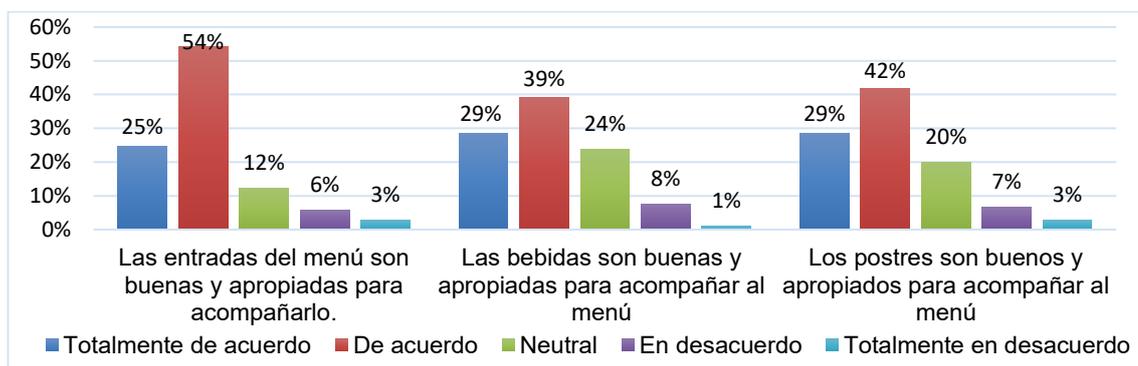


Figura n.º 29: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a las entradas del menú, bebidas y postres (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

A partir de los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 25% está totalmente de acuerdo con que las entradas del menú son buenas y apropiadas para acompañarlo, el 54% está de acuerdo, el 12% es neutral, el 8% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 29% está totalmente de acuerdo con que las bebidas son buenas y apropiadas para acompañar el menú, el 39% está de acuerdo, el 24% es neutral, el 8% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 29% está totalmente de acuerdo con que los postres son buenos y apropiados para acompañar el menú, el 42% está de acuerdo, el 20% es neutral, el 7% no está de acuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

- **Percepción del menaje**

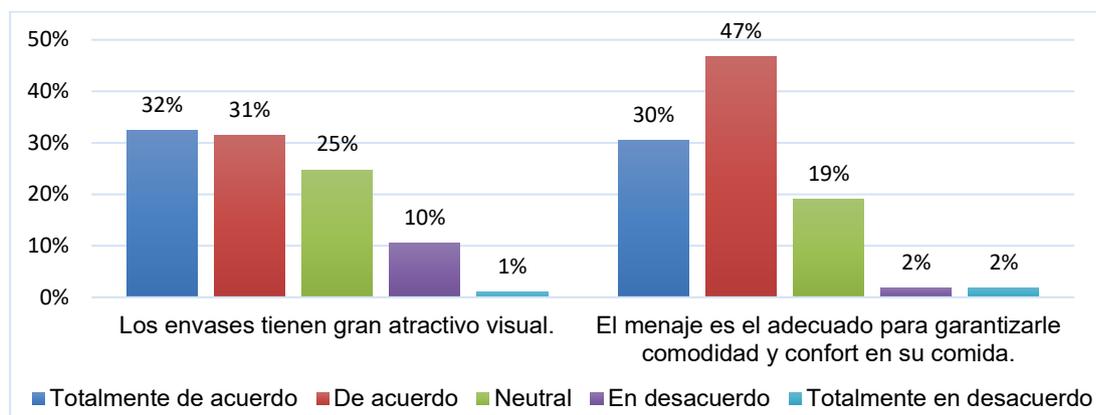


Figura n.º 30: Distribución porcentual de los encuestados con respecto al menaje (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 32% está totalmente de acuerdo con que los envases tienen gran atractivo visual, el 31% está de acuerdo, el 25% es neutral, el 10% no está de acuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 30% está totalmente de acuerdo con que el mensaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort durante su comida, el 47% está de acuerdo, el 19% es neutral, el 2% no está de acuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo.

- **Percepción de la elección del menú del día**

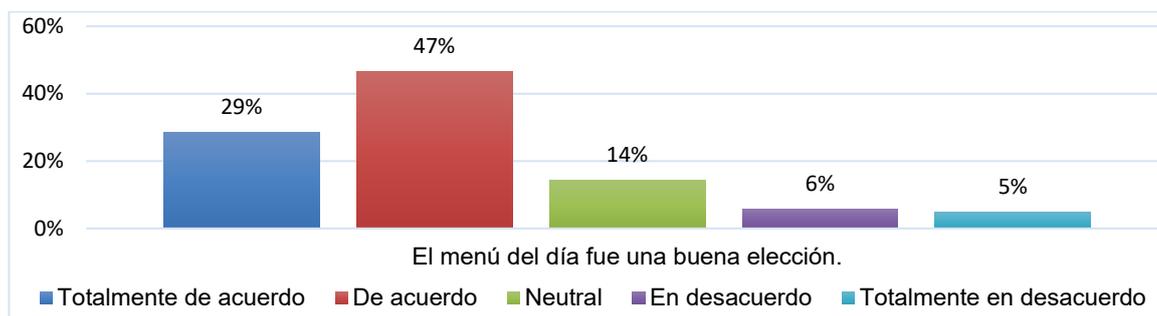


Figura n.º 31: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 29% está totalmente de acuerdo con la elección del menú del día, el 47% está de acuerdo, el 14% es neutral, el 6% no está de acuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

- **Reconocimiento de marca**

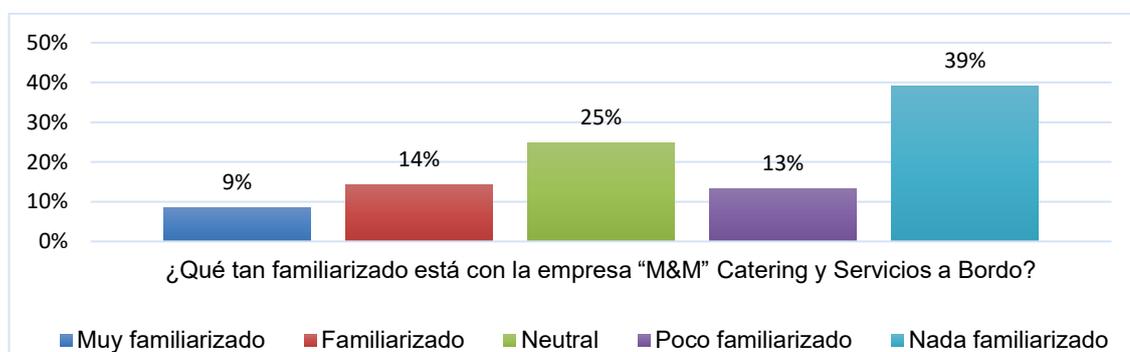


Figura n.º 32: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 9% está totalmente familiarizado con la empresa “M&M”, el 14% está familiarizado, el 25% es neutral, el 13% está poco familiarizado y el 39% no está nada familiarizado.



- **Grado de satisfacción del consumidor**

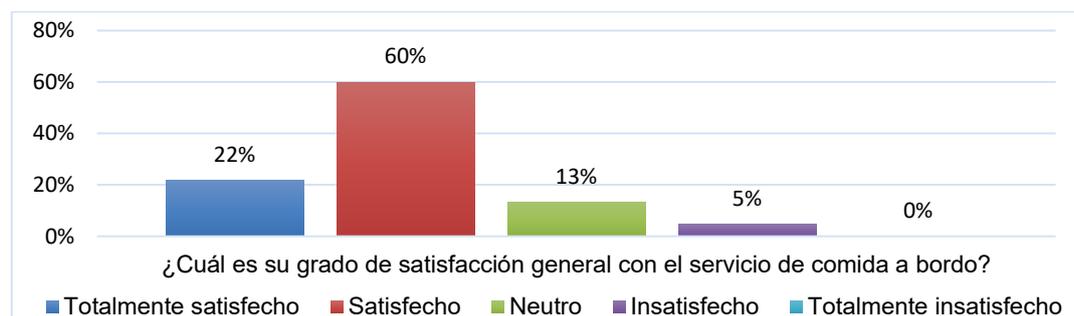


Figura n.º 33: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 22% está totalmente satisfecho con la empresa “M&M”, el 60% está satisfecho, el 13% es neutral, el 5% está insatisfecho y ninguno está totalmente insatisfecho.

- **Posibilidad de recomendación del servicio brindado por la empresa**

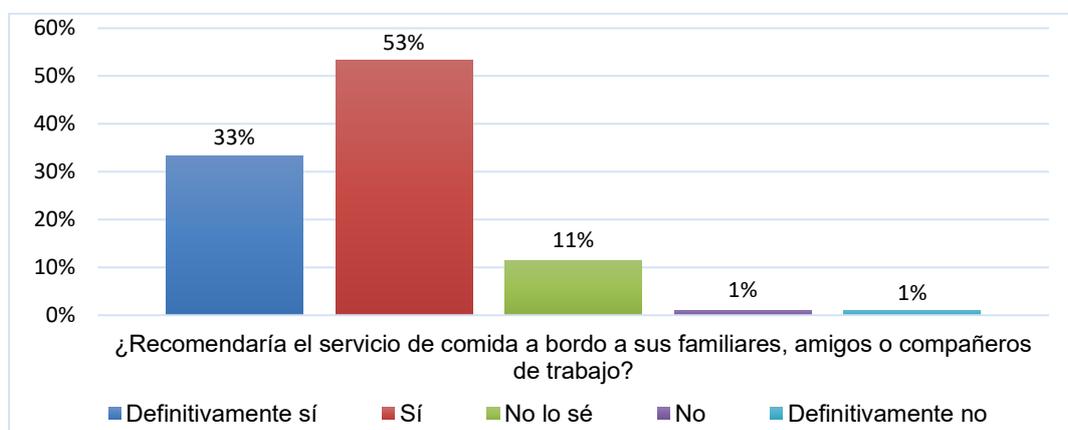


Figura n.º 34: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Pre-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 33% definitivamente recomendaría los servicios de la empresa “M&M”, el 53% sí recomendaría, el 11% no lo sabe o no está seguro, el 1% no lo recomendaría y el 1% definitivamente no lo recomendaría.

## 3.2. Análisis Pre-Prueba

### 3.2.1. Variable Dependiente: Competitividad

#### 3.2.1.1. Dimensión Logística

##### 3.2.1.1.1. On time Delivery

Fórmula:

*Hra. de entrega de pedido establecida – Hra. de entrega de pedido realizada*

Tabla n.º 10: Evaluación del cumplimiento de entrega a tiempo  
(Pre-Prueba)

Cumplimiento de entrega a tiempo
1: 00: 00 p. m. – 12: 49: 13 p. m. = 10.47 min

Fuente: Elaboración propia

El índice del nivel de cumplimiento de pedidos entregados a tiempo de la empresa antes de la implementación del modelo estratégico es bueno.

La hora establecida de entrega de los pedidos a la empresa *Dias* es 1:00 pm. Se promediaron las horas de entrega de los pedidos durante dos semanas antes de la implementación del modelo estratégico. Se solicitaron las hojas de abastecimiento de dicho intervalo de tiempo para obtener la media. (Ver anexo n.º 12)

Tabla n.º 11: Hora de entrega de pedidos por día (Pre-Prueba)

<b>Fecha</b>	<b>Hora de entrega</b>
15/05/2017	12:49:00 p.m.
16/05/2017	12:48:00 p.m.
17/05/2017	12:51:00 p.m.
18/05/2017	12:44:00 p.m.
19/05/2017	12:45:00 p.m.
20/05/2017	12:54:00 p.m.
21/05/2017	12:49:00 p.m.
22/05/2017	12:56:00 p.m.
23/05/2017	12:43:00 p.m.
24/05/2017	12:50:00 p.m.
25/05/2017	12:55:00 p.m.
26/05/2017	12:48:00 p.m.
27/05/2017	12:45:00 p.m.
28/05/2017	12:52:00 p.m.
<b>PROMEDIO</b>	<b>12:49:13 p.m.</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.1.2. Fill Rate

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Pedidos Entregados}}{N^{\circ} \text{ Pedidos Solicitados}} \times 100$$

Tabla n.º 12: Evaluación del cumplimiento de entrega de pedidos completos (Pre-Prueba)

<b>Cumplimiento de entrega de pedido completo</b>
$\frac{383}{383} \times 100 = 100\%$

Fuente: Elaboración propia

El índice del nivel de cumplimiento de pedidos completos de la empresa antes de la implementación del modelo estratégico, es correcto, entregando siempre el número de pedidos solicitados. Se solicitaron las hojas de abastecimiento de dos semanas para obtener la media. (Ver anexo n.º 12)

Tabla n.º 13: Pedidos entregados (Pre-Prueba)

<b>Fecha</b>	<b># Pedidos</b>
15/05/2017	33
16/05/2017	22
17/05/2017	28
18/05/2017	14
19/05/2017	19
20/05/2017	36
21/05/2017	33
22/05/2017	41
23/05/2017	25
24/05/2017	25
25/05/2017	14
26/05/2017	18
27/05/2017	33
28/05/2017	42
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.2. Dimensión Calidad

#### 3.2.1.2.1. Control de Calidad

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Productos no aptos}}{N^{\circ} \text{ Total de Productos}} \times 100$$

Tabla n.º 14: Evaluación de control de calidad (Pre-Prueba)

<b>Productos no aptos</b>
$\frac{0}{383} \times 100 = 0\%$

Fuente: Elaboración propia

Todos los productos elaborados en un período de tiempo de dos semanas antes de la implementación del modelo estratégico pasaron el control de calidad, siendo estos aptos para su comercialización.

### 3.2.1.3. Dimensión Innovación

#### 3.2.1.3.1. Nivel de innovación

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Productos Nuevos}}{N^{\circ} \text{ Total de Productos}} \times 100$$

Tabla n.º 15: Evaluación del nivel de innovación (Pre-Prueba)

Productos nuevos
$\frac{0}{41} \times 100 = 0\%$

Fuente: Elaboración propia

Antes de la implementación del modelo estratégico la empresa no añadió ningún producto a su carta.

Tabla n.º 16: Productos nuevos y totales de la empresa (Pre-Prueba)

Nº	Tipo	Productos totales	Productos nuevos
1	Entrada	Ensalada mixta	
2	Entrada	Ensalada fresca	
3	Entrada	Ensalada de fideos	
4	Entrada	Huevo a la rusa	
5	Entrada	Enrollado de atún	
6	Entrada	Papa a la huancaína	
7	Entrada	Ocopa	
8	Entrada	Crema de pimentón	
9	Entrada	Tequeños	
10	Entrada	Empanadas de wantan	
11	Entrada	Wantanes	
12	Plato principal	Arroz chaufa	
13	Plato principal	Arroz con pollo	
14	Plato principal	Arroz con chancho	
15	Plato principal	Lomo saltado	
16	Plato principal	Lomo de pollo	
17	Plato principal	Saltado de coliflor	
18	Plato principal	Saltado de brócoli	
19	Plato principal	Saltado de repollo	
20	Plato principal	Saltado de vainitas	

21	Plato principal	Pollo a la plancha
22	Plato principal	Pollo broaster
23	Plato principal	Ají de gallina
24	Plato principal	Churrasco
25	Plato principal	Asado
26	Plato principal	Pavita guisada
27	Plato principal	Guiso de carne
28	Plato principal	Guiso de pollo
29	Plato principal	Tallarines verdes
30	Plato principal	Tallarines rojos
31	Plato principal	Olluquito
32	Postre	Gelatinas
33	Postre	Compotas de frutas
34	Postre	Compota de frutas con quinoa
35	Postre	Mazamorra
36	Postre	Arroz con leche
37	Postre	Arroz zambito
38	Postre	Alfajores de maicena
39	Postre	Pie de manzana
40	Postre	Flan
41	Postre	Budín

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1.4. Dimensión Marketing

#### 3.2.1.4.1. Nivel de captación de clientes

Fórmula:

$$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Tabla n.º 17: Evaluación del nivel de captación de clientes (Pre-Prueba)

<b>Clientes nuevos</b>
$\frac{0}{1} \times 100 = 0\%$

Fuente: Elaboración propia

La empresa carecía de mercadotecnia antes de la implementación del modelo estratégico.

### 3.2.1.5. Dimensión Económica

#### 3.2.1.5.1. Nivel de volumen de ventas trimestrales

Fórmula:

$$\sum \text{Ventas Trimestrales}$$

Tabla n.º 18: Nivel de volumen de ventas (Pre-Prueba)

<b>Nivel de volumen total de ventas</b>		
<b>Trim. 2017</b>		<b>Total</b>
<b>Marzo</b>	S/	4,326.00
<b>Abril</b>	S/	4,674.00
<b>Mayo</b>	S/	4,386.00
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>13,386.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Antes de la implementación del modelo estratégico el nivel de volumen de ventas de un trimestre del 2017 de la empresa sumaba S/ 13,386.00.

### 3.3. Modelo Estratégico

A continuación, presentamos el modelo estratégico propuesto para la empresa “M&M”:

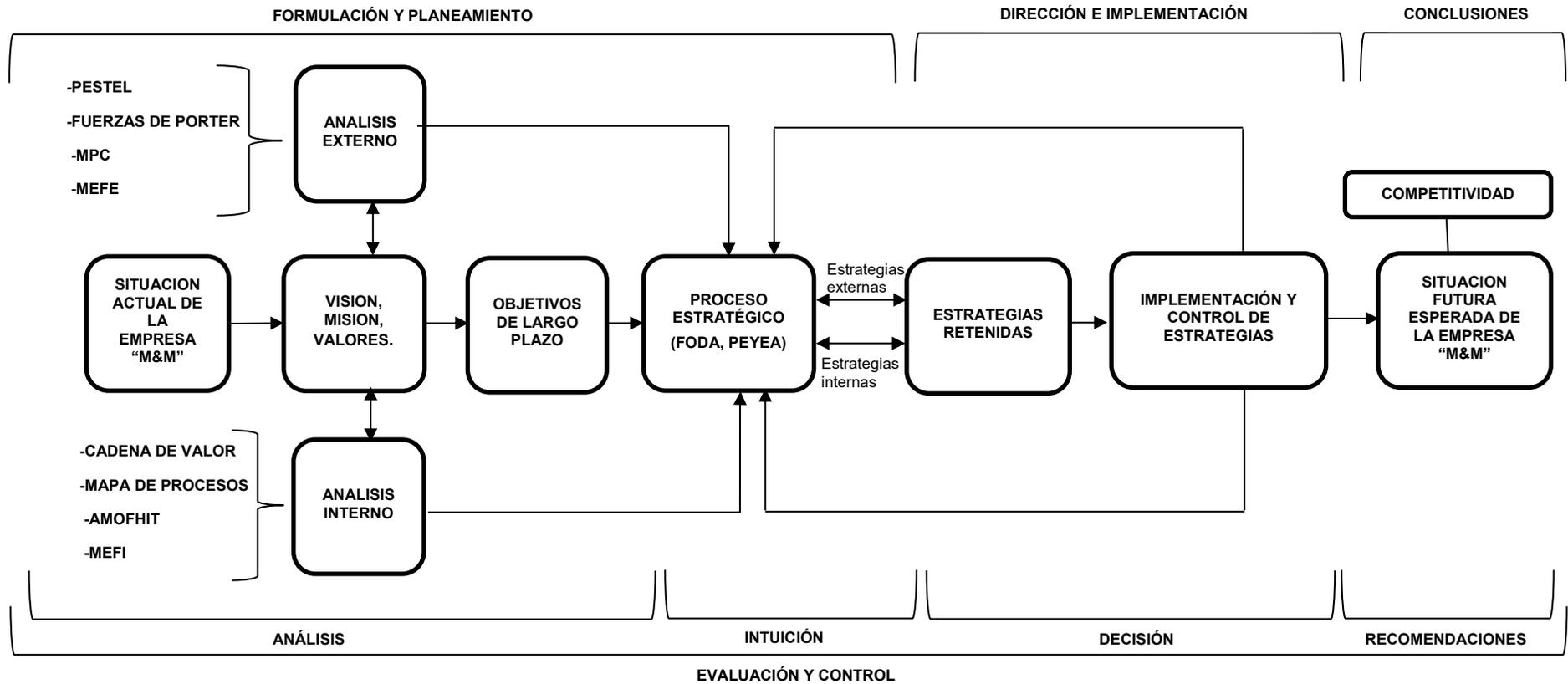


Figura n.º 35: Modelo estratégico propuesto para la empresa “M&M”

Fuente: Elaboración propia



### 3.3.1. Situación actual de la empresa “M&M”

#### 3.3.1.1. Consulta RUC de la empresa

CONSULTA RUC: 10190336382	
<b>Número de RUC:</b>	10190336382 - VALDIVIEZO RODRÍGUEZ MANUEL
<b>Tipo de Contribuyente:</b>	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI -19033638 – VALDIVIEZO RODRÍGUEZ MANUEL
<b>Nombre Comercial:</b>	-
<b>Fecha de Inscripción:</b>	19/07/2014
<b>Fecha de Inicio de Actividades:</b>	19/07/2014
<b>Estado del contribuyente:</b>	ACTIVO
<b>Condición del contribuyente:</b>	HABIDO

Figura n.º 36: Ficha RUC de “M&M”

Fuente: SUNAT

La empresa opera con RUC de persona natural; sin embargo, su nombre comercial es “M&M”. Está ubicada en Av. Vía de Evitamiento Sur Nro. 1370 AAVV. Universidad Nacional Cajamarca – Cajamarca.

Su logotipo es el siguiente:



Figura n.º 37: Logotipo

Fuente: “M&M”

### 3.3.1.2. Reseña histórica

“M&M” es una empresa de catering de transporte y restaurante. Realiza la producción, envasado y distribución de menús (almuerzos y cenas) a empresas de transporte terrestre. Estos incluyen entrada, plato principal, postre y bebida. Y, además brinda servicios de alimentación en su instalación.

Este negocio nació a partir de que la empresa que solía brindar el servicio de catering a la empresa de transportes Turismo Dias en la ciudad de Cajamarca dejó de funcionar, entonces la propietaria de “M&M”, Milagros Minchola Zavala y su antiguo socio decidieron aprovechar la oportunidad e incursionar en el rubro gastronómico, brindando el mismo servicio a Dias hace alrededor de 6 años. Posteriormente “M&M” se expandió y también se constituyó como restaurante. Un tiempo después se disolvió la sociedad entre los propietarios; sin embargo, Milagros continuó con las operaciones de su empresa.

Ofrece exclusivamente el servicio de catering de transporte a la empresa de transportes Dias, entregando almuerzos diarios para su servicio, con ruta Cajamarca – Trujillo de 1:15 p.m.

### 3.3.1.3. Productos y/o servicios que ofrece

El servicio de la empresa “M&M” consiste en suministrar comida a empresas de transporte terrestre para que estas se las brinden a sus pasajeros como parte del servicio de alimentación a bordo de alguno de sus servicios, ofreciéndoles un menú completo y variado, el cual incluye: entrada, plato principal, postre y bebida. Cabe resaltar que “M&M” ofrece platos de comida criolla, típicos de la región, y de comida fusión bajos en grasa y condimentos. Algunos de ellos son: arroz chaufa, lomo saltado, molleja a la parrilla, pollo a la plancha. Las entradas consisten en aperitivos, tales como: ensaladas, empanadas, tequeños, etc.; los postres en: frutas, compotas de fruta, alfajores de maicena, cupcakes, gelatinas,

etc., y las bebidas que brinda son gaseosas como: Sprite, Fanta y Coca Cola, y agua mineral sin gas. El precio de cada menú es de S/. 6.00.



Figura n.º 38: Producto  
Fuente: “M&M”

#### **3.3.1.4. Clientes**

El único cliente de “M&M” es la empresa de transporte Turismo Dias, el cual demanda pedidos diarios de comida para su servicio Cajamarca – Trujillo, horario 1:15 pm. Estos oscilan en un intervalo de 10 – 40 diarios, un promedio de 26 al día. (Anexo n.º 3).

La empresa “M&M” lleva siendo subcontratada por Dias 6 años.

#### **3.3.1.5. Competencia**

Los competidores directos de “M&M” son las empresas que suministran comida a otras empresas de transportes terrestre de la localidad, como Cruz del Sur, Línea, Ittsa, Oltursa, Emtrafesa, Via, Civa. A la empresa Línea la proveen restaurantes de ruta. Se desconoce el nombre comercial de las demás, pues en los envases o complementos como bolsas herméticas está el logo de las empresas de transporte. Su servicio de alimentación consta de: entrada, plato principal, postre y bebida.

Se realizó un análisis externo e interno de la empresa “M&M” con el fin de conocer el entorno en el que la empresa opera y los factores internos que influyen en su desarrollo.

### 3.3.2. Análisis Externo

Un análisis externo a la empresa facilitará la identificación de los cambios que aparecen en el sector, como oportunidades y amenazas; y de las capacidades que tiene la empresa para afrontarlos y así, definir estrategias más eficaces.

#### 3.3.2.1. Fuerzas de Porter

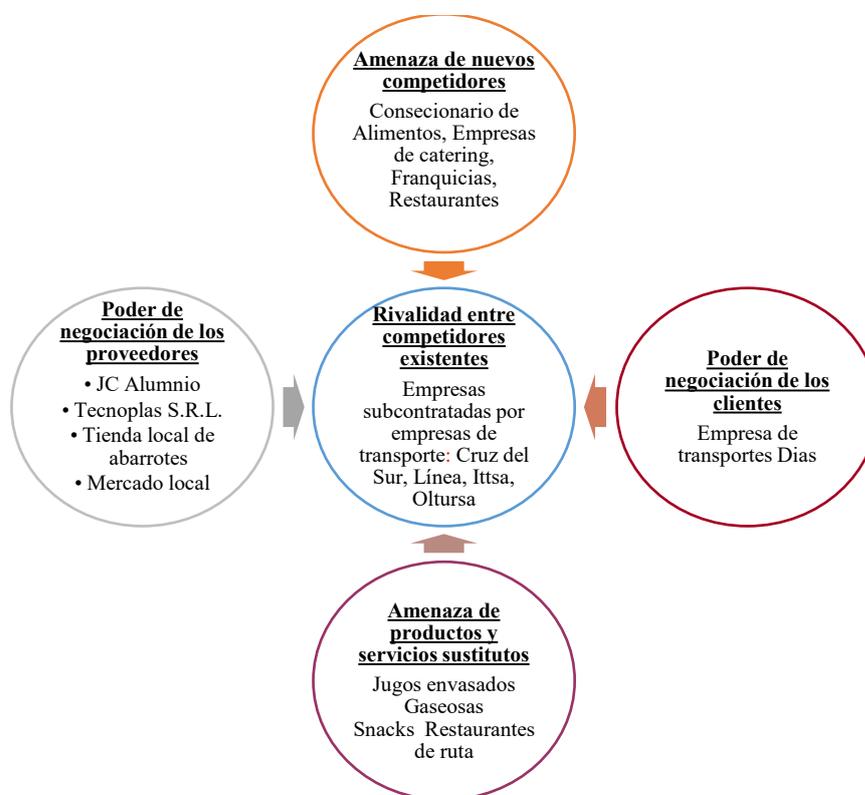


Figura n.º 39: 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

#### - Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores directos de “M&M” son las empresas que suministran comida a otras empresas de transportes terrestre de la localidad, entre ellas: Cruz del Sur, Línea, Ittsa, Oltursa.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto. Puesto que, en el rubro del servicio de alimentación, ya hay precios impuestos por el mercado, y generalmente estos son fijos y muchas veces no varían. Asimismo, es el cliente quien tiene la decisión final de demandar el servicio de la empresa de su elección. Actualmente la empresa cuenta con un solo cliente, el cual es la empresa de transportes Dias, el cual exige que los precios actuales se mantengan.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Los concesionarios de alimentos, empresas de catering, las franquicias de catering de transporte y restaurantes que decidan expandir sus servicios, ofreciendo el servicio de alimentación a los pasajeros de las empresas de transporte, serían los nuevos competidores que podrían aparecer en el mercado.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Como productos sustitutos están los jugos envasados, las gaseosas y los snacks que entregan las empresas de transporte en lugar de almuerzos. Y como servicios sustitutos están los restaurantes de ruta, en este caso, Cajamarca - Trujillo, por ejemplo, el restaurante Yatahual, ubicado en Yatahual, distrito de Yonán y provincia de Contumazá, en el departamento de Cajamarca.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de menaje y bebidas tienen el poder de negociación respecto a las negociaciones; sin embargo, la cantidad de proveedores de estos insumos abundan, por ello la empresa puede analizar la oportunidad de cambiar de proveedores si así lo desea. Por otro lado, existen otros proveedores con los que sí puede negociar, como son los proveedores de alimentos del mercado local.

- Proveedores de menaje:  
Envases para el plato principal, entradas y postres: JC Aluminio  
Vasos y cubiertos: Tecnoplas S.R.L.
- Proveedor de bebidas: Tienda de abarrotes de la localidad, Macro o supermercados. Depende de las promociones y precios.
- Proveedor de alimentos: Mercado de la localidad

### 3.3.2.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla n.º 19: Matriz del perfil competitivo.

MPC	M&M		Cruz el Sur		Línea		
Factores de comparación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Calidad del producto	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
Presentación de platos	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Presentación del menaje	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14
Variedad de opciones de menú	0.16	1	0.16	4	0.64	1	0.16
Innovación	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Publicidad	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
Recordación de marca	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.24</b>		<b>2.62</b>		<b>1.46</b>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de resultados de la matriz de perfil competitivo muestra al servicio de alimentación de pasajeros de Cruz del Sur (Anexo n.º 10) en una posición competitiva fuerte con respecto a las demás con una calificación de 2.62, al servicio de Línea (Anexo n.º 11), en una posición competitiva débil con 1.46, y a la empresa “M&M” en una posición intermedia respecto a ambas con un ponderado de 2.24, siendo sus fortalezas más representativas la calidad de su producto, la presentación

de platos e innovación, y nuestras debilidades, la presentación del menaje, la variedad de menú, la publicidad y la recordación de marca.

La fortaleza más importante de Cruz del Sur es la variedad de opciones que ofrece al consumidor, estas son: menú de carne, menú de pollo, menú vegetariano, menú niño, cualquiera, refrigerio regular, refrigerio vegetariano.

### 3.3.2.3. Análisis PESTEL

#### **Factor político – legal**

En este aspecto las regulaciones tienen un rol muy importante para el desarrollo de esta empresa. En Perú no existen normas que regulen exclusivamente a los servicios de alimentación de pasajeros en medios de transporte terrestre. Sin embargo, sí existen otras que enmarcan la industria de servicios de alimentación.

La Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios a fines, dispuesta por el Ministerio de Salud, está basada en la evaluación de riesgos, las buenas prácticas de manipulación de alimentos (dispuesta por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) y el programa de higiene y saneamiento. Es necesario implantar esta norma con el fin de mejorar la prestación de los servicios de alimentación, en cuestión de calidad y, por consiguiente, lograr la satisfacción de más clientes. Asimismo, las condiciones higiénicas del transporte de las comidas de la modalidad “Servicio a domicilio” de la Norma Sanitaria pueden ser usada como guía para la empresa “M&M”.

Además, los alimentos envasados tipo refrigerio (galletas, jugos, bebidas gasificadas, caramelos, chocolates, otros similares) que se sirven a bordo, deben cumplir los requisitos higiénicos sanitarios dispuestos en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N°007-98.

Existen también proyectos de ley relacionados al derecho de los consumidores, los cuales señalan que estos deben recibir información exacta, estandarizada y de fácil comprensión sobre el contenido de los productos alimenticios.

También es necesario tener en cuenta las normativas generales que se exigen a cualquier empresa al generar contratos de trabajo, en donde se especifica todo lo relacionado al trabajador, como: remuneraciones, horarios, seguros, etc.

Y de igual forma, considerar el Nuevo Régimen Tributario para las pymes, para que paguen sus impuestos de acuerdo a su capacidad, y facilitándoles el plazo para pagar el IGV en un período de hasta 90 días. Por otro lado, también es importante considerar la estabilidad política que está viviendo el país en este momento, lo que determino que no existirán eventos que afecten el desarrollo de las operaciones de “M&M”.

Por otro lado, según, Gestión (2017), la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) reportó que la informalidad laboral en el Perú alcanza el 70%, pero entre las empresas formales existe un índice de 25% de informalidad.

### **Factor económico**

En el primer trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 creció 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. La actividad económica fue afectada en el trimestre por factores climáticos adversos que se manifestaron en mayor medida principalmente en la zona norte y central del país, con la interrupción de las principales carreteras, temporal desabastecimiento de productos y dificultades logísticas de transporte y comunicaciones. (INEI, 2017). Sin embargo, según los últimos resultados de una encuesta de Bloomberg News a 18 economistas realizada entre el 12 y 17 de mayo, la economía peruana se expandirá 3.1% en el 2017. En cuanto al estimado de crecimiento para el 2018, los economistas mantienen su última proyección de 4%. (Gestión, 2017)



Además, el Índice de Producción de Alojamiento y Restaurantes registró en abril 2017 un aumento de 1,63% con respecto a abril 2016, por la mayor actividad de los servicios de alimentación y de hospedaje. Otras actividades de servicio de comidas ascendieron en 3,26%, entre ellas los concesionarios de alimentos y el suministro de comidas para contratistas (alimentación para empresas de transporte). Sin embargo, el suministro de comidas por encargo reportó disminución en -16,67%. (INEI, 2017)

Según Macroconsult, en el período 2000-2015, el PBI per cápita en el Perú avanzó a un ritmo de 5.9%, el más alto entre los siete países más grandes de la región. Como se muestra en la siguiente figura.

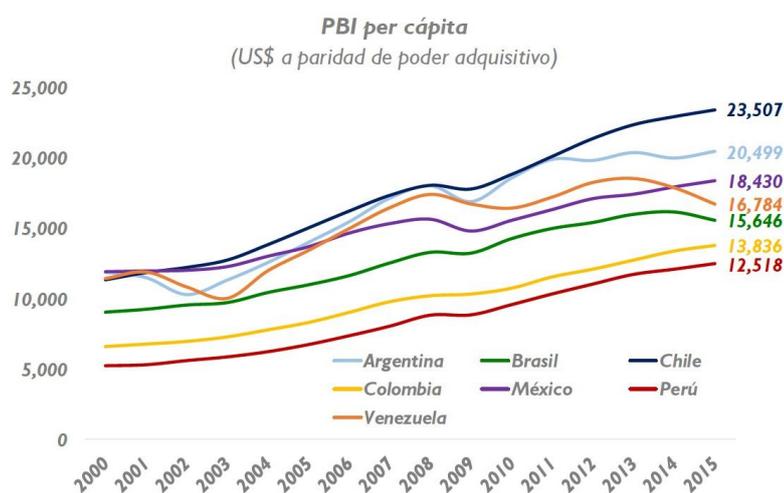


Figura n.º 40: PBI per cápita  
Fuente: FMI. Elaboración: Macroconsult

El riesgo país de Perú es de 1.39 puntos porcentuales. Reportó el riesgo más bajo en América Latina, seguido de México (1.97 puntos) y Colombia (2.01 puntos). (Gestión, 2017)

De acuerdo al Programa monetario de junio, 2017, el BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.0%. Asimismo, el tipo de cambio se encuentra en: S/. 3.2570. (BCRP, 2017)

Además, la Tasa Impositiva Tributaria (UIT), en el presente año tiene un valor de S/. 4050. (Sunat, 2017)

La variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor Nacional entre mayo del 2016 y abril del 2017 es 4.04%. El sector restaurantes y hoteles muestra una fluctuación de 4.13% (INEI, 2017). Según Gestión (2017), en el resultado de abril, seis divisiones de consumo incidieron en la variación del mes a nivel nacional: Restaurantes y Hoteles presentó la mayor variación con 0.57%, resultado que estuvo influenciado por los mayores precios que registró el servicio de comidas en restaurantes con 0.6%.

En este rubro figuran las alzas en comidas como arroz con pato con 1.3%, ceviche con 1.1% (nueve ciudades), pollo a la brasa con 1% (16 ciudades), postres con 0.9%, platos marinos con 0.8%, tamales y parrilladas con 0.7%, cada uno, y menú en restaurantes 0.6% (16 ciudades); y el servicio de bebidas en restaurantes con 0.5%, tales como refrescos con 1.5% (7 ciudades), jugo de frutas licuado 0.8% (14 ciudades), cerveza blanca 0.4% (13 ciudades) y bebidas gaseosas 0.2% (8 ciudades).

Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2011 = 100)	Variación %		
		Abril 2017	Ene - Abr.17	May.16 - Abr.17
<b>Índice General</b>	<b>100,000</b>	<b>0,03</b>	<b>1,89</b>	<b>4,04</b>
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	27,481	-0,57	3,51	5,65
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1,143	0,45	3,25	9,18
3. Prendas de vestir y calzado	5,763	0,08	0,55	1,99
4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8,296	0,09	-0,24	2,77
5. Muebles, artículos para el hogar y la conservación del hogar	5,241	0,24	0,94	2,66
6. Salud	3,202	0,13	0,85	3,76
7. Transportes	12,444	0,36	0,25	3,70
8. Comunicaciones	3,659	-0,08	-0,26	-0,29
9. Recreación y cultura	4,945	0,13	0,99	2,24
10. Educación	8,360	0,25	4,63	5,00
11. Restaurantes y hoteles	12,772	0,57	1,83	4,13
12. Bienes y servicios diversos	6,693	0,13	0,88	3,15

Figura n.º 41: Índice de Precios al Consumidor Nacional: Variación según divisiones de consumo. Abril 2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

La tasa de inflación del mes de febrero del presente año fue de 3.25% y se ubicó por encima del rango meta (1% – 3%), y se espera que en los

siguientes meses la variación anual de los precios sea mayor al 3%, señaló Adrián Armas, gerente de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (Perú 21, 2017)

Según la Encuesta Global de Nielsen sobre Confianza del Consumidor del cuarto trimestre de 2016, el nivel de confianza del consumidor es de un valor de 96 puntos. (basados en la línea de optimismo de 100 del Global Confidence Consumer Survey) impulsada principalmente por una percepción positiva de sus finanzas personales (el 57% considera que sus condiciones son entre excelentes y buenas) y por las posibilidades de encontrar trabajo (al menos el 46% percibe buenas perspectivas laborales en el próximo año). El 57% de los encuestados cree que su situación financiera seguirá siendo buena. Sin embargo, dentro de este escenario, existen algunas preocupaciones en los peruanos encuestados. El crimen (39%) y la estabilidad laboral (38%) son las situaciones que más los preocupan. Luego le siguen la economía (28%), las deudas (17%) y la salud (16%). Asimismo, solo el 58% considera que el país se encuentra en recesión.

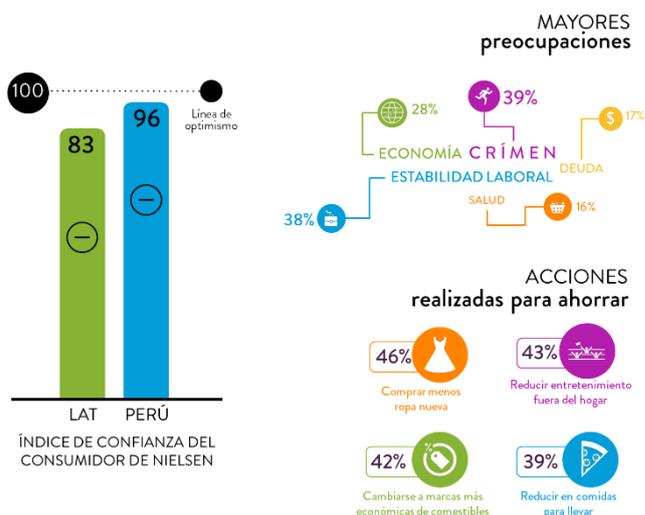


Figura n.º 42: Confianza del consumidor peruano  
Fuente: Estudio Global de Confianza del Consumidor de Nielsen Q4 2016

La tasa de peruanos con empleo en 2016 aumentó en 1.8% respecto al año anterior y totaliza 16 millones 197 mil 100 peruanos. De los cuales 4

millones 539 mil 800 tienen empleo formal y 11 millones 657 mil 300 informal. De igual forma, la tasa de desempleo aumentó en 4.2% y totaliza 706 mil 600 personas. (La República, 2017)



Figura n.º 43: Evolución de la Población ocupada: 2004 – 2016 (miles de personas y variación porcentual)

Fuente: La República

Según datos de INEI, con base en la Encuesta Nacional de Hogares, el ingreso promedio mensual por trabajo en el 2016 se ubicó en S/ 1,366.1. (El Correo, 2017)

Por otro lado, el gobierno dará créditos a las pymes a través del Banco de la Nación, buscando dinamizarlas potenciando su financiamiento. (La República, 2016)

### **Factor demográfico y social**

Según el jefe del Instituto Nacional de Estadística (INEI), Aníbal Sánchez, al 30 de junio de 2016, el Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. La Libertad alberga a 1 millón 882 mil 405 de personas. Además, estima que hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, el Perú superará los 33 millones de habitantes y para el año 2050 la población llegará a los 40 millones de habitantes. (INEI, 2016)

Según la Consultora Arellano Marketing, los estilos de vida en Perú son: Modernos y Tradicionales. Los estilos de vida modernos incluyen a los sofisticados, los formales, y las modernas. Los estilos de vida tradicionales incluyen a los progresistas, a las conservadoras, y los austeros. (Arellano Marketing, 2015)

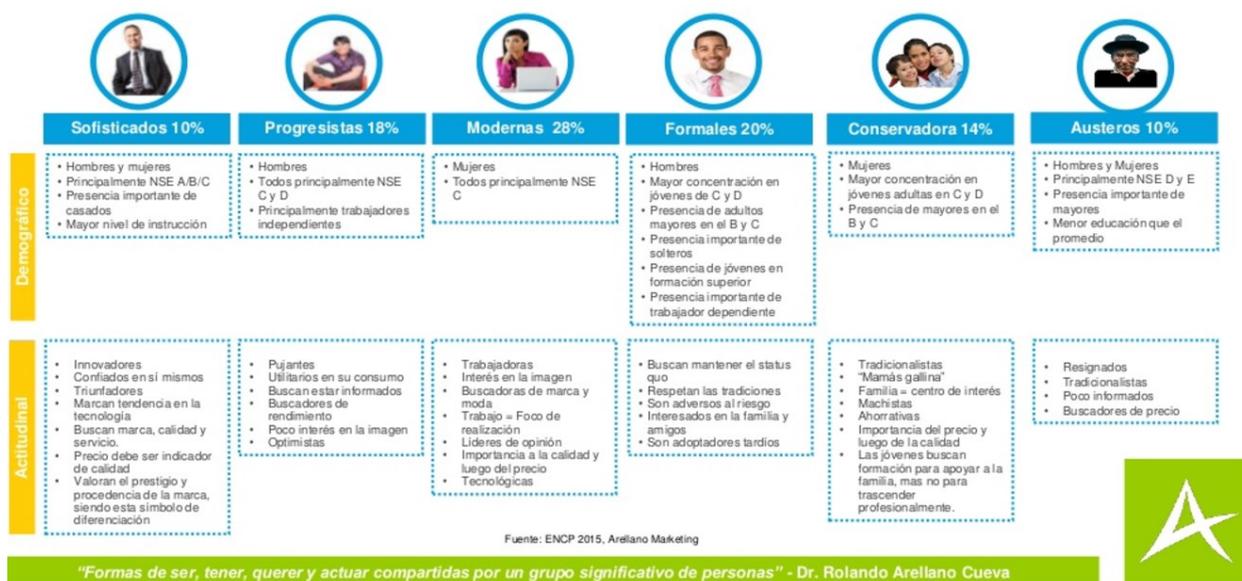


Figura n.º 44: Descripción de los estilos de vida

Fuente: ENCP 2015. Arellano Marketing

Asimismo, según el Global Trends de Ipsos, el 90% de los peruanos tiene como prioridad comprar productos y servicios que les hagan sentir seguros, y el 87% de consumidores peruanos estaría más dispuesto a optar por un producto o servicio si estos reciben buenas críticas. (Gestión, 2017)

Al hablar de hábitos alimenticios en los peruanos, Nielsen (2016) sostuvo que:

- Cada vez son más los consumidores en el mundo que modifican sus hábitos alimenticios motivados por sensibilidad alimentaria, alergias, deseo de mantenerse saludables o convicciones personales. El 62% de los latinoamericanos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos, según el Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes.

- El 49% de peruanos sigue dietas bajas en grasa, el 35% en azúcar y el 23% en carbohidratos. Sin embargo, de acuerdo con el 67% de los

encuestados, sus necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas por los productos ofrecidos en el mercado, mientras que el 23% dice tenerlas totalmente cubiertas y solo el 10% indica que no están siendo satisfechas en lo absoluto.

- Los peruanos consideran en su dieta: los granos (63%), huevos, pescados y mariscos (62% cada una) y aves (60%). Siguiendo una tendencia saludable, los peruanos buscan evitar los alimentos con sabores (66%) y conservantes (65%) y colores artificiales (67%), pues creen que será dañino para su salud o la de su familia. En relación a las comidas caseras, un alto porcentaje de los encuestados está de acuerdo con que éstas son más sanas (80%) y más seguras (79%) que las comidas preparadas industrialmente y 75% se siente más cómodo con compañías que son transparentes acerca de la producción y fabricación de cada producto, 65% está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables y 59% está dispuesto a sacrificar un poco el sabor si se trata de un producto sano.

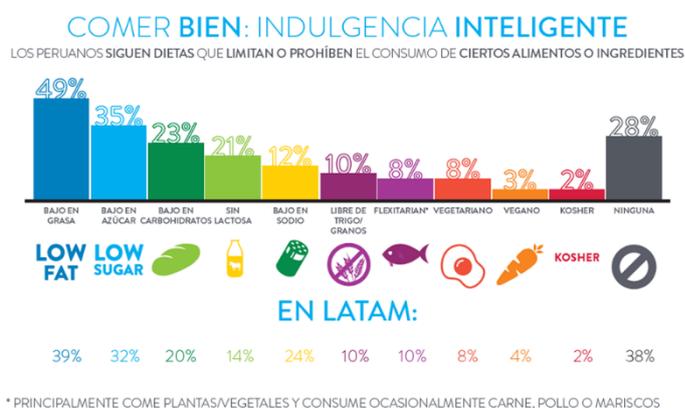


Figura n.º 45: Hábitos alimenticios en Perú y Latinoamérica  
Fuente: Nielsen Company

Por otro lado, la delincuencia en la región de La Libertad (noviembre 2016 – abril 2017) disminuyó en 6.2% respecto al semestre anterior (noviembre 2015 – abril 2016). En el ámbito nacional urbano (Centros poblados de 2 mil y más habitantes) disminuyó 6.3%; en ciudades de 20 mil a más habitantes (Arequipa, Trujillo, Ayacucho, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Huánuco, Ica, Iquitos, Juliaca, Piura,

Pucallpa, Puno, Tacna, Tarapoto, Abancay, Huaraz, Moquegua, Pasco, Puerto Maldonado, Tumbes, Chachapoyas, Huancavelica, Moyobamba, Provincia de Lima (43 distritos de Lima) y la Provincia Constitucional del Callao), 6.3%; y en centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes, 5.2%. (INEI, 2017). Sin embargo, de acuerdo a un estudio del Instituto Integración, el 80 % de peruanos asegura que el nivel de los delitos en el país aumentó en el último año, un 42 % de los hogares fue víctima de un asalto y un 59% percibe aún inseguridad en las calles. (RPP, 2016)

### **Factor tecnológico**

En el sector moderno destaca, en términos de innovación, el desarrollo de platos con sabores singulares, en base a insumos de productos emblemáticos peruanos, la normalización de procesos de elaboración y el uso de mejores equipos y maquinarias para mejorar la productividad y garantizar constante calidad. También hay avances en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y presencia en redes sociales. (Apega, 2017)

Según El Comercio (2017), algunas de las tendencias tecnológicas que se prevé tendrán lugar en el sector empresarial en 2017 son:

- Las compañías demandarán cada vez más visibilidad de sus activos, personas y transacciones. Para conseguirlo, se utilizarán un mayor número de código de barras y etiquetas RFID en los objetos, permitiendo su interacción con los empleados.
- Se dará sentido a los datos antes de que sean inservibles. Un claro reto para las empresas en 2017 es recoger y analizar los datos obtenidos lo más rápido y preciso posible para actuar en consecuencia.
- Los nuevos dispositivos tendrán más funcionalidades que antes. Las empresas buscan dispositivos “todo en uno” para utilizar en el trabajo, por lo que los aparatos de consumo serán desplazados por los empresariales, que pueden realizar más tareas con mejor rendimiento.

- La Inteligencia Artificial y la automatización serán más comunes de lo que se puede imaginar. Los robots y los sistemas basados en aprendizaje automático realizarán las tareas más sencillas.
- Los dispositivos móviles empresariales se preparan para nuevas opciones de sistemas operativos, ya que Microsoft no va a continuar dando soporte al Windows CE y EH 6.5 tradicional.
- Se incrementará notablemente la adopción de tecnologías de localización debido al aumento de etiquetas RFID. Este avance transformará la analítica de datos y el servicio al cliente.
- El retail multicanal crecerá gracias al empleo de la tecnología para ofrecer una óptima experiencia de compra, tanto física como online.

### **Factor ecológico**

Como normas de protección del medio ambiente está la Ley General de Residuos Sólidos, cuya finalidad es asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana.

Además, de acuerdo a las últimas tendencias de consumo por generaciones, más del 70% de millenials está dispuesto a pagar más por productos amigables con el ambiente. (Gestión, 2016)

Tomando en consideración el monitoreo y el análisis de la Comisión Multisectorial ENFEN, así como los resultados de los modelos de las agencias internacionales, se concluye que el evento El Niño Costero ha finalizado en el mes de mayo y se considera más probable el desarrollo de condiciones neutras en la región Niño 1+2 en lo que resta del año. Se espera la llegada de una onda Kelvin fría a partir del mes de julio; sin embargo, no generaría mayor impacto en la temperatura superficial del mar. Asimismo, se prevé la persistencia de las condiciones neutras en el Pacífico Central hasta fin de año. (ENFEN, 2017)



Constantes cambios climáticos aquejan la región, según los pronósticos de temperatura y lluvias para la ciudad de Trujillo del SENAMHI (2017), septiembre será el mes con menos temperatura con un mínimo de 14.1°C, seguido por octubre con un 14.2°C, el cual, asimismo, tiene probabilidad de lluvias de 0.4 mm/ mes.

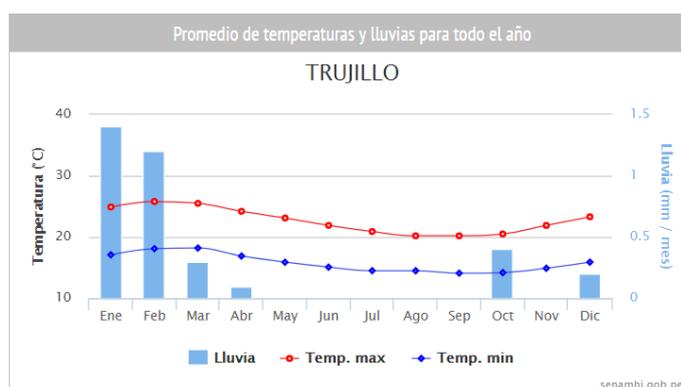


Figura n.º 46: Promedio de temperaturas y lluvias para todo el año, Trujillo  
Fuente: Senamhi

### 3.3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Antes de realizar la matriz EFE, se clasificaron los factores del análisis externo en oportunidades y amenazas.

Tabla n.º 20: Resumen del análisis externo

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLÍTICO – LEGAL</b>	- Estabilidad política	- Exceso de informalidad laboral (70%)
	- Nuevas normativas para pymes	
<b>ECONÓMICO</b>	- Normas de protección al consumidor	- Fluctuación de precios - Incremento de la tasa de inflación (3.25%)
	- Regulaciones sanitarias	
	- Crecimiento económico (PBI 2.1%)	
	- Tasa de interés estable (4.0%)	
	- Aumento del ingreso promedio mensual	
- Oportunidad de financiamiento para pymes		

<b>FACTOR DEMOGRÁFICO Y SOCIAL</b>	- Aumento de la población	
	- Incremento de la tasa de empleo (1.8%)	
	- Existencia de los estilos de vida	- Incremento de la tasa de desempleo (4.2%)
	- Consumidores más dispuestos a optar por un producto/servicio con buenas críticas, y que los haga sentir seguros	- Delincuencia
	- Cambios de hábitos alimenticios	
<b>TECNOLÓGICO</b>	- Nuevos equipos y maquinarias para el sector	
	- Avances en uso de tecnología (hardware y software)	
	- Mayor uso de redes sociales	
<b>ECOLÓGICO</b>	- Normativa para la gestión de residuos	
	- Consumidores más dispuestos a pagar por productos ecoamigables.	- Cambio climático
<b>COMPETENCIA</b>		- Aumento de las actividades de concesionarios y suministro de comidas para contratistas (para empresas de transporte)
	- Disminución de empresas que suministran comidas por encargo	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la matriz EFE se seleccionaron los factores más influyentes para el sector.

Tabla n.º 21: Matriz de evaluación de los factores externos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1. Nueva normativa tributaria para pymes	0.03	1	0.03
2. Crecimiento económico (PBI 2.1%)	0.05	3	0.15
3. Aumento del ingreso promedio mensual	0.04	3	0.12
4. Oportunidad de financiamiento para pymes	0.02	1	0.02
5. Cambios de hábitos alimenticios	0.10	3	0.3
6. Nuevos equipos y maquinarias para el sector	0.09	2	0.18
7. Avances en uso de tecnología (hardware y software, redes sociales)	0.08	1	0.08
8. Consumidores más dispuestos a pagar por productos ecoamigables.	0.07	1	0.07
9. Disminución de empresas que suministran comidas por encargo (catering)	0.12	1	0.12
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>

10. Exceso de informalidad laboral	0.03	1	0.03
11. Fluctuación de precios	0.08	4	0.32
12. Incremento de la tasa de inflación (3.25%)	0.08	4	0.32
13. Incremento de la tasa de desempleo (4.2%)	0.02	4	0.08
14. Delincuencia	0.03	4	0.12
15. Cambio climático	0.04	4	0.16
16. Aumento de las actividades de concesionarios y suministro de comidas para contratistas (para empresas de transporte)	0.12	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,22</b>

Fuente: Elaboración propia

La calificación está basada en el nivel de eficacia en que las estrategias presentes de la empresa responden a cada factor:

4 = respuesta superior,

3 = respuesta superior a la media,

2 = respuesta media, y

1 = respuesta mala

A partir del análisis de la matriz EFE, se puede concluir que “M&M” no está aprovechando las oportunidades presentes en el entorno actual, ni evitando algunas de las amenazas externas al no superar el valor promedio ponderado de 2.5. No obstante, mostró un nivel de respuesta positivo frente a la mayoría de estas, pudiéndose así identificar como amenazas potenciales a factores como: regulaciones laborales y aumento de competencia directa. Y como oportunidades no aprovechadas a la nueva normativa tributaria y a las oportunidades de financiamiento para pymes, a las oportunidades de financiamiento para pymes, a los nuevos equipos y maquinarias para el sector, a los avances en uso de tecnología (hardware y software, redes sociales), a la disposición por los consumidores de pagar por productos ecoamigables y a la disminución de empresas que suministran comidas por encargo (catering).

### 3.3.3. Análisis Interno

Un análisis interno de la empresa permitirá identificar sus debilidades y fortalezas, para fortalecerlas y afianzarlas respectivamente, y así lograr una ventaja competitiva.

#### 3.3.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor permite efectuar un análisis interno de una empresa por medio de la descomposición de sus actividades de valor y de esta manera facilita la identificación de sus fortalezas y debilidades.



Figura n.º 47: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

#### Actividades principales:

##### - Logística interna

Los insumos para la preparación de los alimentos son adquiridos en el mercado local al empezar la jornada laboral de acuerdo a la programación de menús, teniendo en cuenta el stock a partir del control de inventario. Para la ejecución de su compra se considera, calidad y precio. Estos insumos son recepcionados y almacenados teniendo en cuenta las buenas prácticas de manipulación y su conservación.

- **Operaciones**

La producción de pedidos incluye el mise en place de los alimentos y utensilios a utilizar, su preparación, el control de calidad, el envasado teniendo en cuenta la presentación de los platos y además el empaquetado de productos para su distribución final. Asimismo, también se realiza mantenimiento de equipo para que no se produzca ninguna falla durante la producción que genere cuellos de botella.

- **Logística Externa**

Empieza con el procesamiento de pedidos, una vez estos producidos, se procede a realizar su distribución final, la cual comprende el manejo de materiales y entrega.

- **Marketing y Ventas**

La empresa no cuenta con mercadotecnia.

- **Servicio**

Aplica servicio post – venta al mantener sus relaciones con sus clientes, manteniendo sus precios, consultando con el administrador de las empresas demandantes de su servicio acerca de quejas, reclamos y satisfacción general.

**Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa**

Al ser la empresa una pyme, no cuenta con departamentos definidos específicamente. Sin embargo, dirección realiza actividades de apoyo como administración y planificación; y, contabilidad y asuntos legales los realiza un contador externo.

- **Gestión del talento humano**

La empresa no realiza actividades de reclutamiento, pues es una pyme cuyas funciones no requieren mayor personal al número actual de colaboradores, el cual es 2. En el caso de expandir sus actividades, los empleados serían seleccionados en base a su profesionalismo y habilidad, y se les pondría a prueba para evaluar su potencial.

Los colaboradores se capacitan constantemente en cocina mediante clases externas y sus remuneraciones los mantienen motivados en su labor.

- **Desarrollo tecnológico**

Se incluyen nuevos platos al menú periódicamente, pues a partir de las capacitaciones constantes, el personal aprende nuevas técnicas y platos. Asimismo, también realiza fusiones entre comidas para lograr su diferenciación.

- **Compras**

Las compras de insumos como alimentos son realizadas diariamente, por lo tanto, estos son frescos. El encargado de realizar estas compras, en este caso, es el jefe de cocina, un chef capacitado para seleccionar insumos de calidad.

Por otro lado, los envases y el menaje son solicitados quincenal o mensualmente (en base a su registro de ventas) a su proveedor, el cual se encuentra en la ciudad de Lima y con el cual mantiene buenas relaciones. Asimismo, la compra de bebidas en ocasiones se realiza en la bodega local de abarrotes, otras en supermercados o mayoristas. Dependiendo de las promociones y el precio se compran diarias o semanales.

**3.3.3.2. Mapa de Procesos**

En la siguiente figura se delimitan los procesos de la empresa “M&M”, los cuales se clasificaron en estratégicos, operativos y de apoyo.

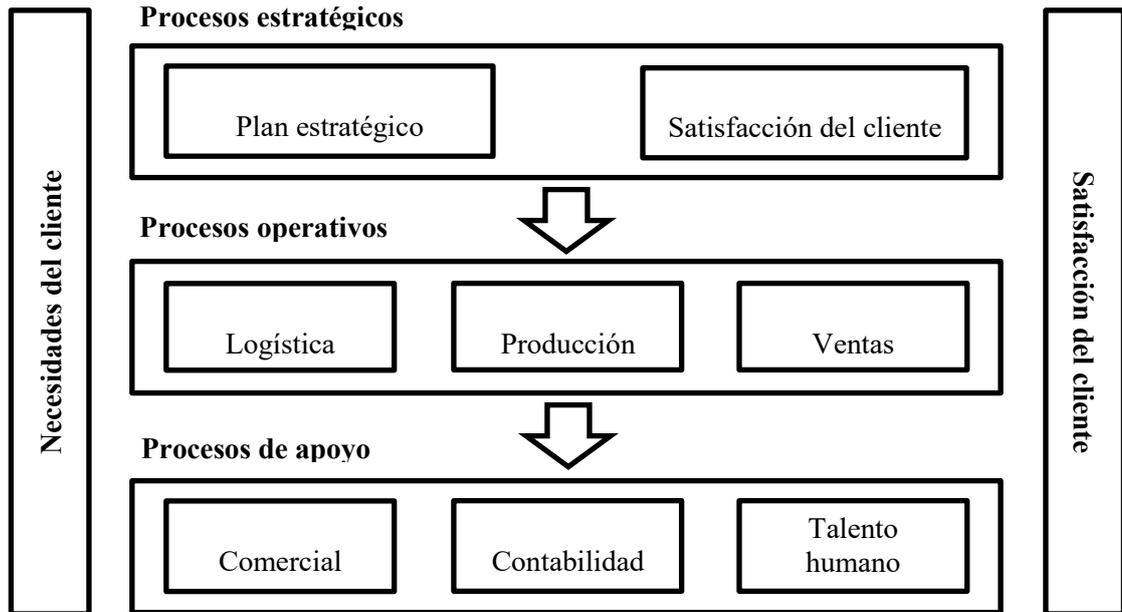


Figura n.º 48: Mapa de Procesos  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3.3. AMOFHIT

#### 3.3.3.3.1. Gerencia – Administración (A)

##### - Planeación

- **Elaboración de pronósticos:**

Se maneja un pronóstico empírico, basándose en los datos históricos de ventas.

- **Determinación de objetivos y metas:**

No tienen objetivos definidos, por ende, tampoco metas.

- **Creación de estrategias:**

Al no haber definido sus objetivos, no han formulado estrategias.

- **Desarrollo de políticas:**

No se han implementado políticas.

##### - Organización

La empresa no cuenta con un organigrama.

- **Especialización y descripción de puestos**

No cuentan con un Manual de Organización y Funciones. No tienen ningún documento en donde se describan las tareas.

- **Diseño y análisis de puestos**

Al tratarse de una pyme, la gerente es la encargada de la supervisión de todas las tareas.

- **Motivación**

- **Liderazgo y Comunicación**

Jefe empático, líder innato, se involucra en actividades de todo tipo, desde compras, producción, distribución, hasta administración, dando el ejemplo. Apoya el trabajo en equipo, sabe negociar y tiene capacidad de resolución de conflictos.

- **Satisfacción laboral**

Buen clima laboral y facilidad de permisos.

- **Administración del personal**

- **Administración de sueldos y salarios**

Los salarios son entregados de forma directa y física, al finalizar cada mes. De esto se encarga la gerente.

- **Entrevistas y contrataciones**

Las entrevistas son realizadas por la gerente, y es ella quien también contrata. Sin embargo, estos no son formales, es decir, no existe un documento oficial de contratación.

- **Capacitación**

Capacitaciones constantes en clases brindadas por empresas externas profesionales en el ámbito gastronómico.

- **Despidos**



Al no existir un contrato formal, este se realiza de la misma forma. Solo verbalmente.

- **Control**

- **Control de calidad**

El control de calidad es realizado por el jefe de cocina, quien se encarga de verificar y aprobar que los insumos y el producto final tengan el estándar de calidad exigido. Sin embargo, no existe un documento que indique las cualidades que estos deben tener para lograrlo.

- **Control financiero**

El control financiero es responsabilidad de un contador externo.

- **Control de ventas**

El control de ventas es responsabilidad del gerente, quien los digitaliza, y a partir de ello se basa en hacer pedidos de menaje, en calcular un número aproximado de consumidores finales en sus operaciones diarias y al realizar sus compras de alimentos y bebidas.

- **Control de Inventarios**

El control de inventarios es responsabilidad del gerente y del jefe de cocina. El gerente enfocado en insumos de menaje y bebidas, y el jefe de cocina, en alimentos. No existe un software de apoyo, todo es manual.

- **Control de gastos**

El control de gastos es responsabilidad del gerente. Este maneja un control riguroso de estos y más aún en los procesos de compras y distribución. Sin embargo, en los procesos de compras no emplean un documento de requisición de compras.

### 3.3.3.3.2. Marketing (M)

#### - **Análisis de clientes**

Se conoce al cliente y consumidor por encuestas verbales.

#### - **Investigación de mercado**

La empresa no realizó un estudio de mercado al iniciar sus actividades, ni durante. Se analiza a la competencia subjetivamente, por comentarios de algún consumidor y proveedor de la competencia, y experiencia propia. No obstante, la empresa realiza benchmarking.

#### - **Publicidad**

No cuenta con mercadotecnia.

#### - **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es la gerente, está se encarga de gestionar las ventas y fidelizar al cliente.

#### - **Fijación de precios**

Los precios que maneja la empresa “M&M” son de acuerdo al mercado.

### 3.3.3.3.3. Operaciones (O)

#### - **Proceso:**

El proceso de transformación de alimentos inicia con el mise en place de insumos, el cual se basa en la selección, lavado, desinfección y clasificación de insumos y herramientas a utilizar para un eficiente uso. Luego se procede a elaborar los platillos. Se realiza el control de calidad, y se sirven en los envases destinados teniendo en cuenta su presentación.

La empresa “M&M” no ha estandarizado sus procesos.

### 3.3.3.3.4. Finanzas (F)

#### - **Liquidez:**

La empresa cuenta con liquidez para solventar gastos operativos.

- **Endeudamiento:**

No cuentan con fuentes de financiamiento, por ende, no tienen deudas externas.

- **Contabilidad**

Toda la información contable y la parte legal la maneja un contador externo. Esta es clara, precisa y comprensible.

### **3.3.3.3.5. Recurso Humanos (H)**

“M&M” cuenta con personal profesional especializado en el rubro gastronómico. Sin embargo, su personal gerencial solo maneja conocimientos empíricos de gestión.

La empresa no ha regulado laboralmente a sus empleados. Estos no cuentan con beneficios como: seguros, AFP, gratificaciones.

- **Nivel de rotación**

La rotación es nula, puesto que, se trata de un negocio familiar, y actualmente no es necesaria la colaboración de más que dos profesionales para realizar las actividades de la empresa.

### **3.3.3.3.6. Sistemas de Información (IT)**

Uso de softwares básicos como: Microsoft Office Word y Microsoft Office Excel, para realizar informes, proformas, contratos y realizar el reporte de ventas, respectivamente. Actualmente no es necesario la implantación de otros sistemas.

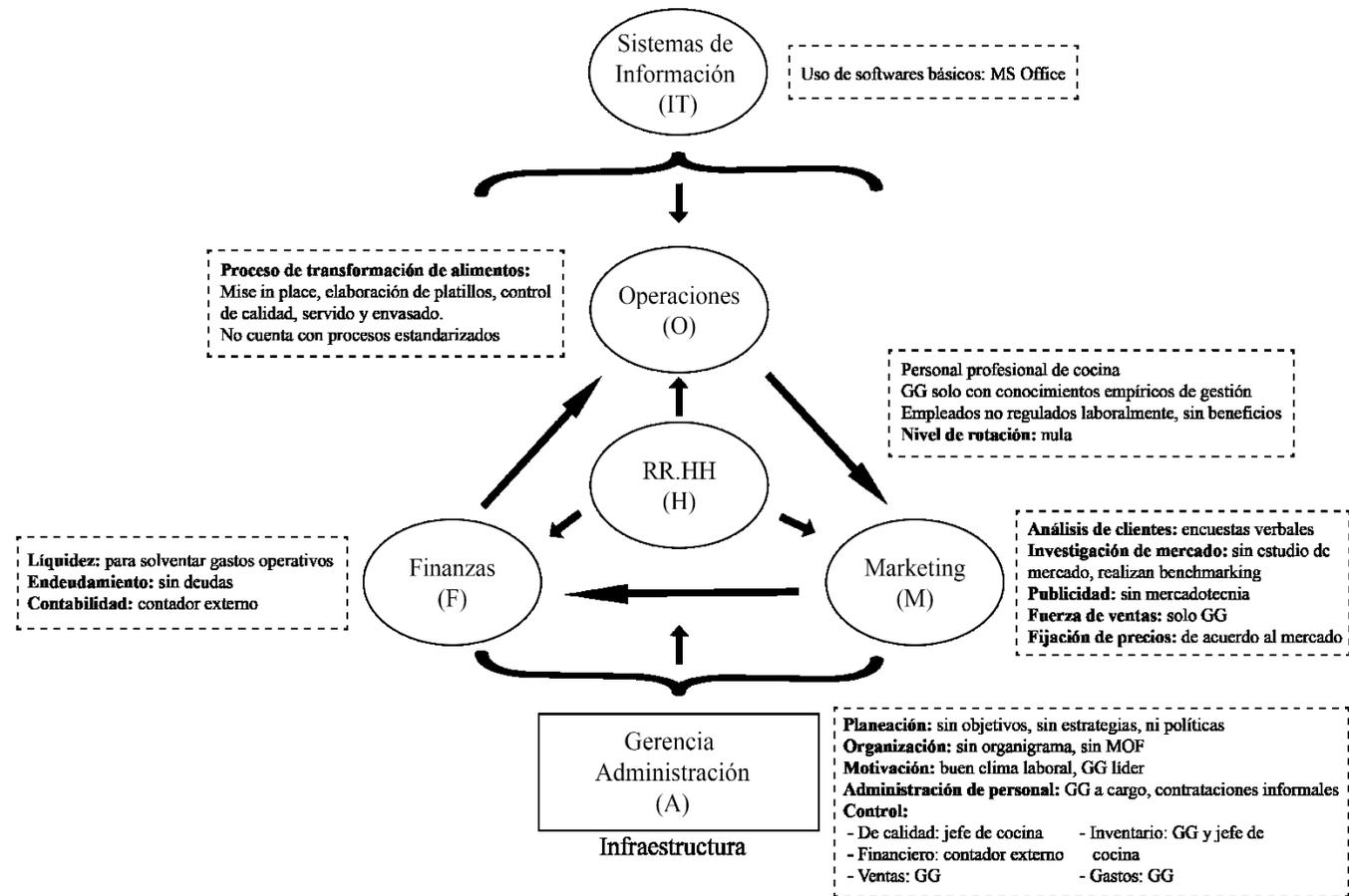


Figura n.º 49: AMOFHIT de la empresa “M&M”

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.3.4. MEFI

A partir de la entrevista a la gerente (Anexo n.º 3) y de la encuesta realizada al cliente (Anexo n.º 4) y consumidores (Anexo n.º 5) de la empresa “M&M”, se identificaron los siguientes factores respecto a la empresa.

De acuerdo a la entrevista a la gerente:

- Producto de calidad
- Insumos de primera mano con nutrientes indispensables para la alimentación
- Entregas puntuales
- Buena presentación del equipo y personal de distribución
- Buen trato del personal de distribución.
- No existe una buena de organización
- No tiene suficientes instrumentos especializados
- No tiene suficiente capital
- No cuenta con mercadotecnia.

De acuerdo a las encuestas al cliente y consumidor:

- Pedidos siempre completos y entregados en el tiempo establecido.
- Buena presentación y actitud del personal encargado de las entregas
- Pedidos con el estándar de calidad exigido.
- Combinación de alimentos buena, variada y equilibrada
- Nivel nutritivo de alimentos
- Atractiva presentación de la comida
- Buenas entradas, bebidas y postres y son adecuadas para acompañar al menú
- Buena selección de menú diario
- Envases con gran atractivo visual.
- Bajo reconocimiento de marca

Antes de realizar la matriz EFI, se clasificaron los factores del análisis interno en oportunidades y amenazas.

Tabla n.º 22: Resumen del análisis interno

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>PRODUCTO Y SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de calidad</li> <li>- Atractiva presentación de sus platos</li> <li>- Combinación de alimentos buena, variada y equilibrada</li> <li>- Alimentos saludables y nutritivos</li> <li>- Insumos de buena calidad</li> <li>- Buen servicio al cliente</li> <li>- Precios justos y accesibles</li> <li>- Entregas puntuales y completas</li> <li>- Lealtad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejan solo una opción de menú al día.</li> </ul>
<b>GERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controla sus funciones de forma constante y rigurosa</li> <li>- Métodos de motivación de personal</li> <li>- Capacitación constante de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No concretan una planeación a corto, ni a largo plazo</li> <li>- No cuenta con un manual de organización y funciones</li> <li>- Ausencia de políticas</li> </ul>
<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo reconocimiento de marca</li> <li>- No cuenta con mercadotecnia</li> <li>- No se realiza investigación de mercados</li> </ul>
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez para solventar gastos operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con fuentes de financiamiento</li> </ul>
<b>PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplea la técnica “mise en place” para una eficiente pre-elaboración del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene instrumentos especializados para el proceso de producción</li> <li>- No cuenta con procesos estandarizados</li> </ul>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación constante de técnicas y platos</li> </ul>	
<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado para el departamento de producción</li> <li>- Nivel de rotación nula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal de gerencia con conocimiento empírico de gestión.</li> <li>- Personal no regulado laboralmente, sin beneficios: seguros, AFP, gratificaciones</li> </ul>
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuentan con correo corporativo</li> <li>- No manejan herramientas de seguridad para la información</li> </ul>
<b>CADENA DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan servicio post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones con sus proveedores</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la matriz EFI se seleccionaron los factores más influyentes de la empresa.

Tabla n.º 23: Matriz de evaluación de los factores internos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1. Producto de calidad	0.10	4	0.4
2. Buen servicio al cliente	0.10	4	0.4
3. Precios competitivos	0.08	4	0.32
4. Innovación constante de técnicas y platos	0.06	4	0.24
5. Capacitaciones constantes al personal	0.04	4	0.16
6. Riguroso control de funciones	0.07	4	0.28
7. Liquidez para solventar gastos operativos	0.04	3	0.12
8. Existencia de servicio post-venta	0.07	3	0.21
9. Buena relación con sus proveedores	0.03	4	0.12
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
10. Opción de comida limitada	0.08	1	0.08
11. Ausencia de planeación a corto, ni largo plazo	0.07	2	0.14
12. Personal de gerencia con conocimiento empírico de gestión	0.05	2	0.1
13. Personal no regulado laboralmente	0.03	1	0.03
14. No cuenta con un MOF definido, ni documentado	0.02	1	0.02
15. No se realiza investigación de mercados	0.03	1	0.03
16. Falta de mercadotecnia	0.07	1	0.07
17. No cuentan con instrumentos especializados para el proceso de producción	0.02	2	0.04
18. Procesos no estandarizados	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4)

A partir del análisis de la matriz EFI, se puede concluir que la empresa “M&M” tiene una posición interna fuerte al superar el valor promedio ponderado de 2.5, lo que a su vez indica que puede seguir mejorando sus

operaciones, procesos y procedimientos. Asimismo, muestra una fortaleza importante en cuanto a su producto, servicio, precios, innovación, capacitaciones al personal, control de funciones y a las relaciones con sus proveedores. Y una fortaleza menor en liquidez y post-venta.

Por otro lado, muestra una debilidad importante en cuanto a las opciones de comida, regulaciones de personal, MOF, investigación de mercados, mercadotecnia y estandarización de procesos. Y una debilidad menor en personal calificado para gerencia e instrumentos especializados para el proceso de producción.

### **3.3.4. Formulación y Planeamiento**

#### **3.3.4.1. Misión, Visión y Valores**

##### **Misión (Propuesta)**

“M&M” no contaba con una misión, por lo que se propuso la siguiente:

“Satisfacer las expectativas gastronómicas de nuestros clientes y consumidores, brindando un servicio de catering de excelencia y calidad; propiciando el desarrollo y bien-estar de sus colaboradores, actuando con responsabilidad social y ambiental”.

##### **Visión (Propuesta)**

“M&M” no contaba con una visión, por lo que se propuso la siguiente:

“Consolidarnos como la empresa líder en catering a nivel nacional”.

##### **Valores (Propuestos)**

Al no contar con valores establecidos, se propuso los siguientes:

- Disciplina,
- Proactividad,
- Eficiencia,
- Responsabilidad,
- Honestidad,



- Creatividad e
- Innovación.

### 3.3.4.2. Objetivos a largo plazo (OLP)

En la Tabla n.º 21 se detallan los objetivos a largo plazo formulados para la empresa “M&M”, utilizando el método SMART.

Tabla n.º 24: Objetivos a largo plazo

Objetivos	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
<b>Rentabilidad anual</b>	Incrementar la rentabilidad anual	En 10%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para promover la inversión.	Durante el primer año
<b>Ventas anuales</b>	Aumentar el volumen de ventas anuales	En 8%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para conseguir mayor rentabilidad	Durante el primer año
<b>Costos anuales</b>	Reducir Costos anuales	En 5%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para generar liquidez.	Durante el primer año
<b>Clientes satisfechos</b>	Incrementar la satisfacción de los clientes.	En 85%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para fidelizar a los clientes.	Durante el primer trimestre del año
<b>Marca</b>	Generar recordación de marca	En 50%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para la captación de nuevos cliente	Durante el primer año
<b>Captación de Nuevos clientes</b>	Incrementar el número de nuevos clientes	En 100%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para aumentar las ventas.	Durante el primer trimestre
<b>Post Venta</b>	Mejorar el proceso de Post Venta	En 0%	Existen los recursos necesarios para conseguirlo.	Es indispensable para la reducción total de reclamos.	Durante el primer semestre del año

<b>Cartera de productos</b>	Incrementar la cartera de productos	la de	En 20%	Existen recursos necesarios para conseguirlo.	los para	Es indispensable para aumentar la satisfacción del cliente.	Durante el primer trimestre del año
<b>Personal satisfecho</b>	Incrementar la satisfacción laboral del personal	la del	En 85%	Existen recursos necesarios para conseguirlo.	los para	Es indispensable para mejorar el desempeño del personal.	Durante el primer trimestre del año
<b>Tecnologías de información</b>	Aumentar el uso de tecnologías de información	el uso de	En 80%	Existen recursos necesarios para conseguirlo.	los para	Es indispensable para aumentar la productividad.	Durante el primer año

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4.3. FODA

Tabla n.º 25: Matriz FODA

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	1.Producto de calidad 2.Buen servicio al cliente 3.Precios competitivos 4.Innovación en técnicas y platos 5.Capacitaciones constantes al personal 6.Riguroso control de funciones 7.Liquidez para solventar gastos operativos 8.Existencia de servicio post-venta 9.Buena relación con sus proveedores	1. Opción de comida limitada 2. Ausencia de planeación a corto, ni largo plazo 3. Personal de gerencia con conocimiento empírico de gestión 4. Personal no regulado laboralmente 5. No cuenta con un MOF definido, ni documentado 6. No se utilizan instrumentos para investigación de nuevos mercados. 7. Falta de mercadotecnia 8. No cuentan con instrumentos especializados para el proceso de producción 9. Procesos no estandarizados
	<b>OPORTUNIDADES – O</b> 1. Nueva normativa tributaria para pymes 2. Crecimiento económico (PBI 2.1%) 3. Aumento del ingreso promedio mensual 4. Oportunidad de financiamiento para pymes 5. Cambios de hábitos alimenticios 6. Nuevos equipos y maquinarias para el sector 7. Avances en uso de tecnología (hardware y software, redes sociales) 8. Consumidores más dispuestos a pagar por productos eco-amigables. 9. Disminución de empresas que suministran comidas por encargo (catering)	<b>F7, F4 – O1, O2, O3, O4, O9</b> Diversificación de servicios: catering de eventos, buffets, servicio de delivery de comidas  <b>F7, F8 y F9 – O8</b> Optar por insumos eco-amigables (envases, bolsas, etc.)
		<b>D1, D6 – O5</b> Diversificar el menú con más opciones para el consumidor, como dietas, menú vegetariano. Utilizar instrumentos de investigación para conocer más a fondo las preferencias del consumidor.  <b>D7 – O7</b> Realizar rediseño de logo, y publicidad en redes sociales  <b>D9 – O7</b> Estandarizar procesos mediante softwares libres  <b>D4 – O1</b> Inscribirse a la nueva normativa tributaria para pymes, y regular al personal  <b>D8 – O4 y O6</b> Adquirir maquinaria especializada
	<b>AMENAZAS – A</b> 1. Exceso de informalidad laboral 2. Fluctuación de precios 3. Incremento de la tasa de inflación (3.25%) 4. Incremento de la tasa de desempleo (4.2%) 5. Delincuencia 6. Cambio climático 7. Aumento de las actividades de concesionarios y suministro de comidas para contratistas (para empresas de transporte)	<b>F1, F2, F3, F4, F8 – A7</b> Realizar un plan de marketing para destacar la calidad del producto, del servicio, y del precio. Ofrecer el servicio de alimentación a otras empresas de transporte, y también a su personal.  <b>D5 – A1</b> Realizar un análisis de puestos, estableciendo un MOF  <b>D2 – A2, A3, A6</b> Utilizar un documento de requisición de compras para un mejor control.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4.4. Estrategias planteadas vs estrategias retenidas

En la Tabla n.º 24 se muestran las estrategias retenidas, seleccionadas del total de estrategias obtenidas del FODA.

Tabla n.º 26: Estrategias planteadas vs estrategias retenidas

N.º Estrategia	Estrategias Planteadas	Estrategias Retenidas
E01	Diversificación de servicios: catering de eventos, buffets, servicio de delivery de comidas.	-
E02	Optar por insumos ecoamigables (envases, bolsas, etc.).	✓
E03	Diversificar el menú con más opciones para el consumidor, como dietas, menú vegetariano.	-
E04	Utilizar instrumentos de investigación para conocer más a fondo las preferencias del consumidor.	-
E05	Realizar rediseño de logo, y publicidad en redes sociales.	✓
E06	Estandarizar procesos mediante softwares libres.	✓
E07	Inscribirse a la nueva normativa tributaria para pymes, y regular al personal.	-
E08	Adquirir maquinaria especializada.	-
E09	Realizar un plan de marketing para destacar la calidad del producto, del servicio, y del precio.	-
E10	Ofrecer el servicio de alimentación a otras empresas de transporte, y también a su personal.	✓
E11	Realizar un análisis de puestos, estableciendo un MOF.	✓
E12	Utilizar un documento de requisición de compras para un mejor control.	✓

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4.5. Matriz PEYEA

Para obtener la matriz PEYEA, se tomaron en cuenta los factores mencionados en la siguiente tabla.

Tabla n.º 27: Factores para la Matriz PEYEA de la empresa “M&M”

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos		1. Retorno de la inversión	
2. Tasa de inflación		2. Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda		3. Liquidez	
4. Rango de precios de los productos competitivos		4. Capital requerido versus capital disponible	
5. Barreras de entrada al mercado		5. Flujo de caja	
6. Rivalidad / presión competitiva		6. Facilidad de salida del mercado	
7. Elasticidad de precios de la demanda		7. Riesgo involucrado en el negocio	
8. Presión de los productos sustitutos		8. Rotación de inventarios	
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial crecimiento		1. Participación del mercado	
2. Potencial de utilidades		2. Calidad del producto	
3. Estabilidad financiera		3. Ciclo de vida del producto	
4. Conocimiento tecnológico		4. Ciclo de reemplazo y del producto	
5. Utilización de recursos		5. Lealtad del consumidor	
6. Intensidad de capital		6. Utilización de la capacidad de los competidores	
7. Facilidad de entrada al mercado		7. Conocimiento tecnológico	
8. Productividad / utilización de la capacidad		8. Integración vertical	
9. Poder de negociación de los productores		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	

Fuente: D' Alessio, F. (2012). *El proceso Estratégico*. (2ª ed.). (p. 303)

Luego se asignó valores numéricos apropiados a cada factor, según la realidad de la empresa “M&M”, utilizando como modelo las plantillas de calificación.

Tabla n.º 28: Calificación de los Factores determinantes de la EE

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio = 3 – 6 = -3									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n.º 29: Calificación de los Factores determinantes de la FI

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencia de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 3.6									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n.º 30: Calificación de los Factores determinantes de la FF

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desvalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desvalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 3.7									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n.º 31: Calificación de los Factores determinantes de la VC

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad de 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 reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio = 3.3 – 6 = -2.7									

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se grafica un polígono en los ejes de la matriz con los puntajes promedio obtenidos en cada grupo de factores, y se suman dichos puntajes obteniendo valores del eje “x”, y del eje “y”. Consiguiendo el vector (0.9, 0.7).

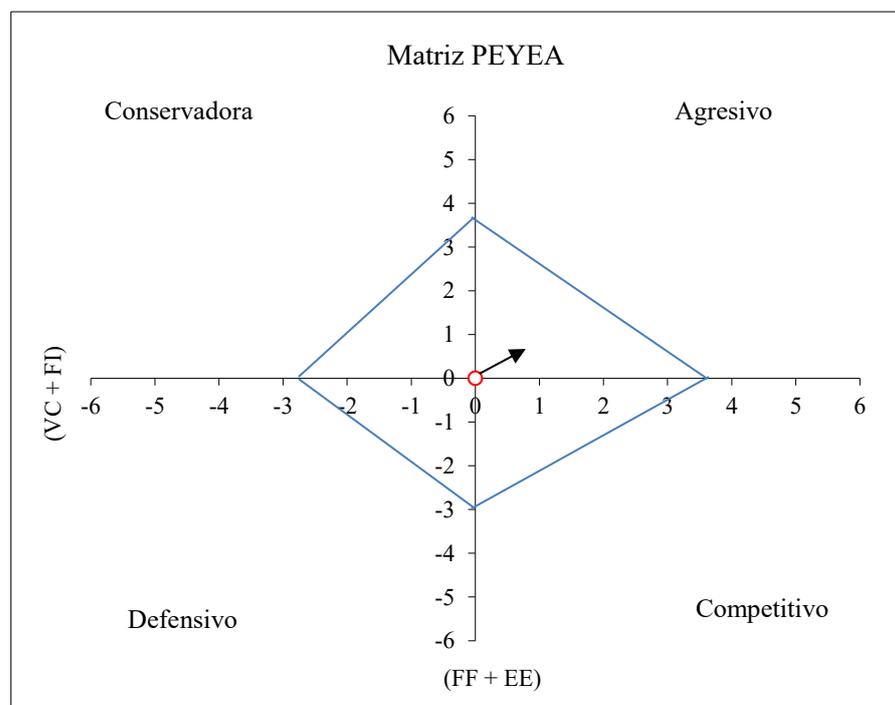


Figura n.º 50: Matriz PEYEA de la empresa “M&M”  
Fuente: Elaboración Propia

En la figura n.º 50, luego del análisis se observa que, la ubicación del vector obtenido se encuentra en el cuadrante agresivo de la matriz, por lo cual se interpreta que la empresa es financieramente fuerte, y que ha obtenido ventajas importantes en una industria estable y creciente. Y se puede decir también que la empresa puede: mantener la integración vertical actual, hacer una reducción agresiva de costos, desarrollar productos, reducción en costos de publicidad si hubiese, y mejorar sus instalaciones para optimizar procesos de producción.

### 3.3.5. DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

#### 3.3.5.1. Estrategias retenidas

Tabla n.º 32: Estrategias retenidas

N.º Estrategia	Estrategias Retenidas
E01	Realizar rediseño de logo, y publicidad en redes sociales.
E02	Estandarizar procesos mediante softwares libres.
E03	Ofrecer el servicio de alimentación a otras empresas de transporte, y también a su personal.
E04	Realizar un análisis de puestos, estableciendo un MOF.
E05	Optar por insumos ecoamigables (envases, mensaje, bolsas, etc.).
E06	Utilizar un documento de requisición de compras para un mejor control.

Fuente: Elaboración Propia

#### 3.3.5.2. Mapa estratégico

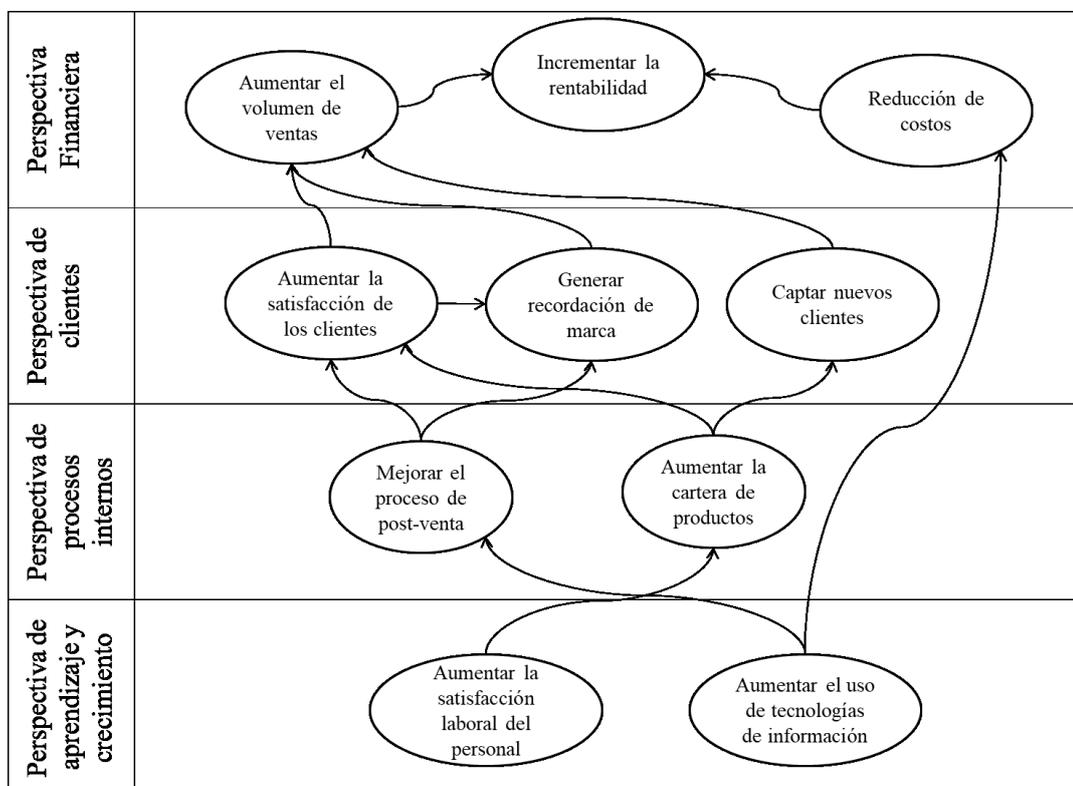


Figura n.º 51: Mapa estratégico de la empresa “M&M”

Fuente: Elaboración Propia



**3.3.5.3. Balance Score Card (Cuadro de mando integral)**

Tabla n.º 33: Cuadro de Mando Integral de la empresa "M&amp;M"

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRECUENCIA	INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Anual	Margen bruto de utilidad	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ventas} \times 100$	10%	10%	8%	5%
	Aumentar el volumen de ventas	Anual	Nivel de ventas	$\frac{Ventas\ periodo\ actual - Ventas\ período\ anterior}{Ventas\ período\ anterior}$	8%	8%	6%	4%
	Reducción de costos	Anual	Reducción de costos totales	$\frac{Costos\ totales}{Ventas} \times 100$	5%	5%	3%	1%
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de los clientes	Trimestral	Nivel de satisfacción de clientes	$\frac{N^\circ\ Clientes\ satisfechos}{Total\ de\ clientes} \times 100$	85%	85%	60%	30%
	Generar recordación de marca	Anual	Nivel de recordación de marca	$\frac{N^\circ\ Clientes\ que\ recuerdan\ la\ marca}{Total\ de\ clientes} \times 100$	50%	50%	25%	5%
	Captar nuevos clientes	Trimestral	Nivel de captación de clientes	$\frac{Clientes\ nuevos}{Clientes\ totales} \times 100$	100%	100%	50%	0%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de post-venta	Semestral	Reducción de reclamos totales	$\frac{N^\circ\ total\ reclamos}{N^\circ\ Total\ de\ atenciones\ post - venta} \times 100$	0%	0%	5%	10%
	Aumentar la cartera de productos	Trimestral	Nivel de innovación	$\frac{N^\circ\ Productos\ nuevos}{N^\circ\ Total\ de\ productos} \times 100$	20%	20%	14%	8%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la satisfacción laboral del personal	Trimestral	Nivel de satisfacción del personal	$\frac{N^\circ\ Personal\ satisfecho}{Personal\ total} \times 100$	85%	85%	60%	30%
	Aumentar el uso de tecnologías de información	Anual	Porcentaje de procesos que usan TI	$\frac{N^\circ\ Procesos\ que\ usan\ TI}{N^\circ\ Procesos\ totales} \times 100$	80%	80%	50%	30%

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.5.4. Implementación de las estrategias

**Estrategia 01:** Realizar rediseño de logo y publicidad en redes sociales.

Se desarrolló el rediseño de un nuevo logo basado en los servicios que la empresa ofrece en general, elaborando previamente en conjunto con la gerente de la empresa, un briefing (Ver Anexo n.º 15). Se optó por un estilo vintage para complementar el ambiente rústico y acogedor del local. El isotipo representa la comida criolla, la cual es la especialidad de la empresa. Y finalmente se escogieron colores como marrón y beige, pues estimulan el apetito y dan vibraciones reconfortantes debido a que están asociadas con los alimentos.



Figura n.º 52: Rediseño de logo de la empresa “M&M”  
Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se realizó el diseño e impresión de tarjetas de presentación para su distribución, de tal forma que puedan conocer a la empresa y contactar sus servicios.



Figura n.º 53: Tarjeta de presentación corporativa de la empresa  
“M&M”  
Fuente: Elaboración propia

Se fabricó una bandera publicitaria para el exterior del local, con la finalidad de que sea ubicado con más facilidad.



Figura n.º 54: Bandera publicitaria exterior de la empresa “M&M”  
Fuente: Elaboración propia

Se diseñaron e imprimieron envoltorios para los envases de comida con el logo de la empresa, para conseguir recordación de marca.



Figura n.º 55: Imagen referencial del nuevo packaging para “M&M”  
Fuente: Elaboración propia

Además, se hizo uso de redes sociales, como Facebook e Instagram para realizar publicidad.



Figura n.º 56: Aviso publicitario en Facebook de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración propia



Figura n.º 57: Aviso publicitario en Instagram de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración propia



Figura n.º 58: Aviso publicitario en Instagram de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración Propia

**Estrategia 02:** Estandarizar procesos mediante softwares libres.

Utilizando el software libre de modelamiento “Bizagi”, se estandarizaron los siguientes procesos:

- **Proceso de atención al cliente**

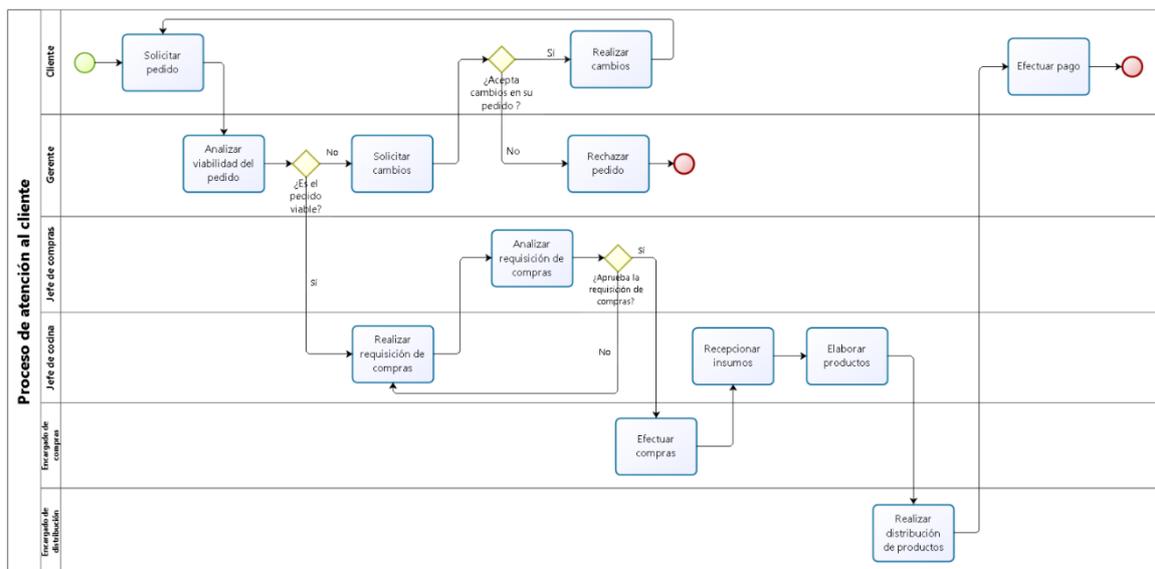


Figura n.º 59: Proceso de atención al cliente de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de compras**

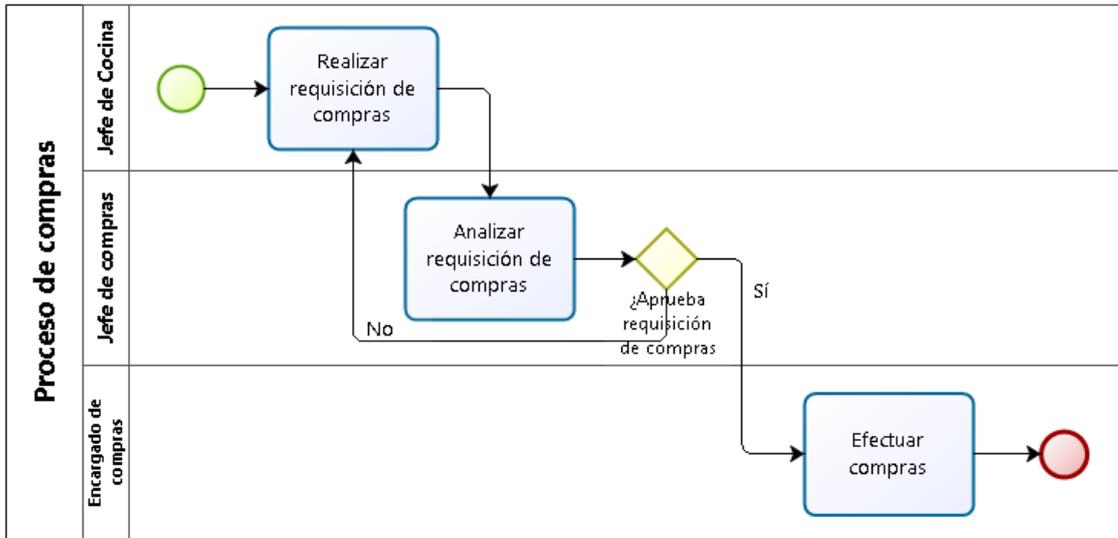


Figura n.º 60: Proceso de compras de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración propia

Dentro del proceso de compra, se encuentran los siguientes subprocesos:

**Proceso de requisición de compras**

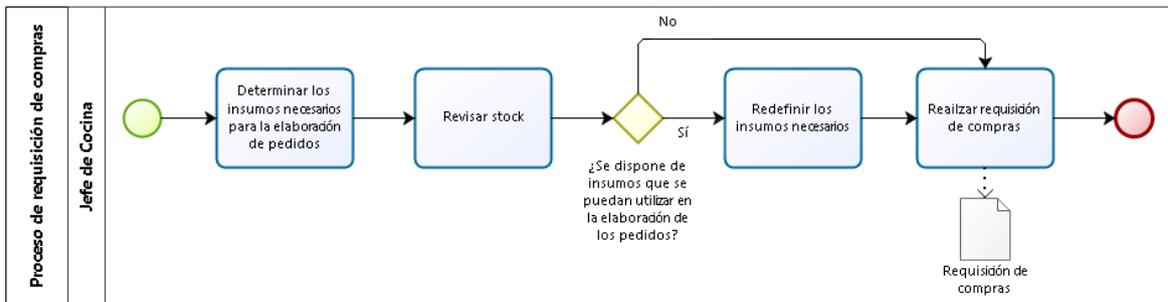


Figura n.º 61: Proceso de requisición de compras de la empresa “M&M”  
Fuente: Elaboración propia

### Proceso de producción

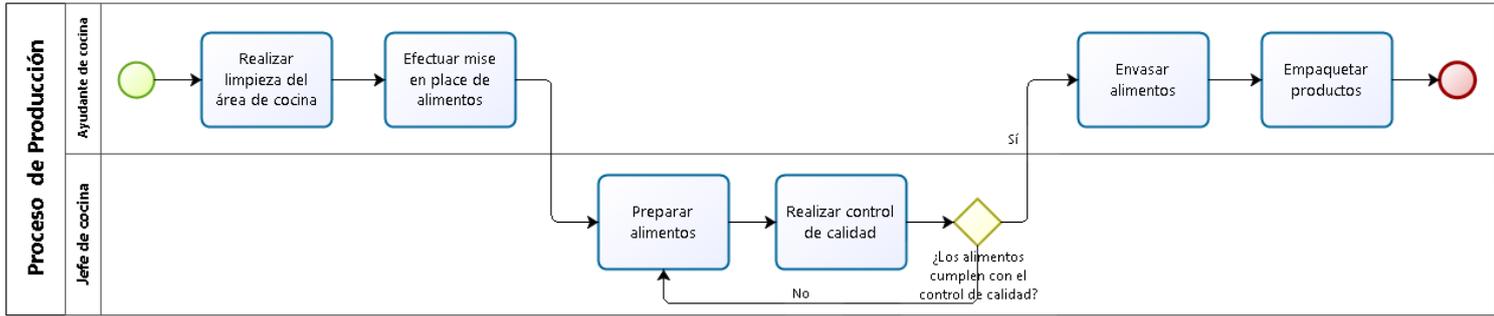


Figura n.º 62: Proceso de producción de la empresa "M&M"

Fuente: Elaboración propia

### Proceso de distribución

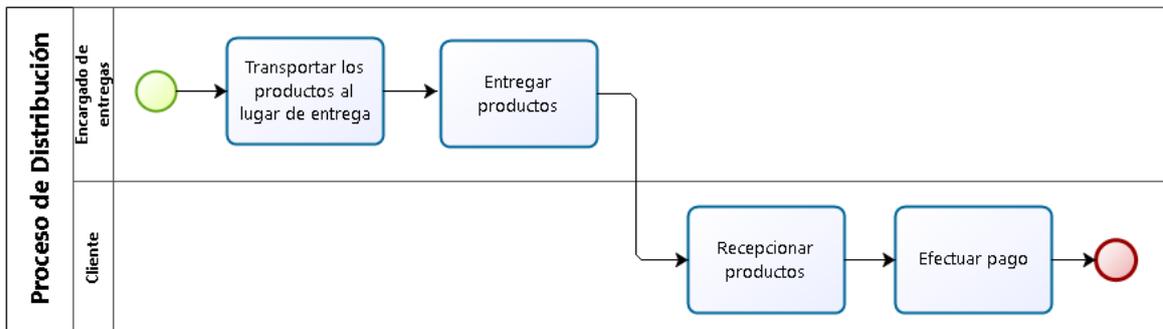


Figura n.º 63: Proceso de distribución de la empresa “M&M”

Fuente: Elaboración propia

### Proceso de almacenamiento

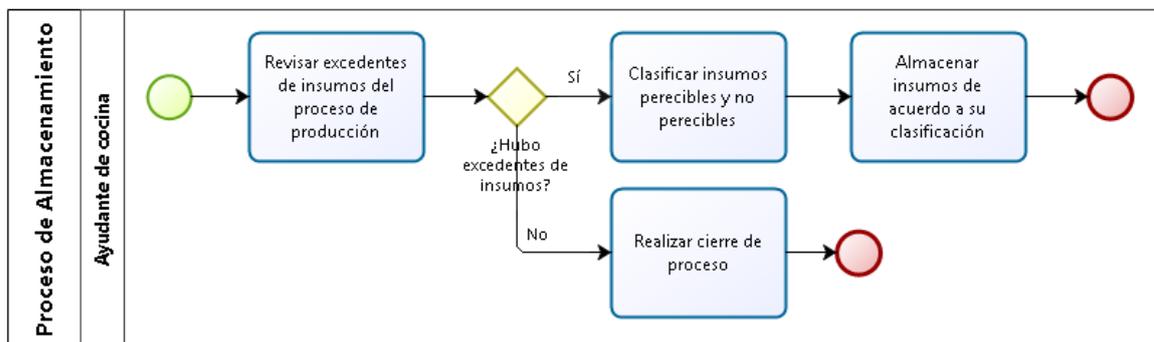


Figura n.º 64: Proceso de almacenamiento de la empresa “M&M”

Fuente: Elaboración propia

**Estrategia 03:** Ofrecer el servicio de alimentación a otras empresas de transporte, y también a su personal.

Mediante las estrategias de marketing implementadas (Estrategia 01), y a través de la creación y difusión de la presentación comercial de “M&M” por correo electrónico (Ver Anexo n.º 13); se obtuvo el siguiente cliente:

Tabla n.º 34: Nuevo cliente de la empresa "M&M"

NUEVO CLIENTE	
ESTRACON – PROYECTO SHAHUINDO	

Fuente: Elaboración propia.

**Estrategia 04:** Realizar un análisis de puestos, estableciendo un organigrama y un MOF.

La empresa “M&M” no contaba con un documento de descripción de puestos. Se realizó la descripción de los siguientes puestos de acuerdo al organigrama planteado. Asimismo, se añadieron dos funciones más a las ya establecidas, estas son: elaborar la requisición de insumos para la preparación de alimentos (jefe de cocina) y analizar, aprobar y autorizar las requisiciones de compras (jefe de compras).

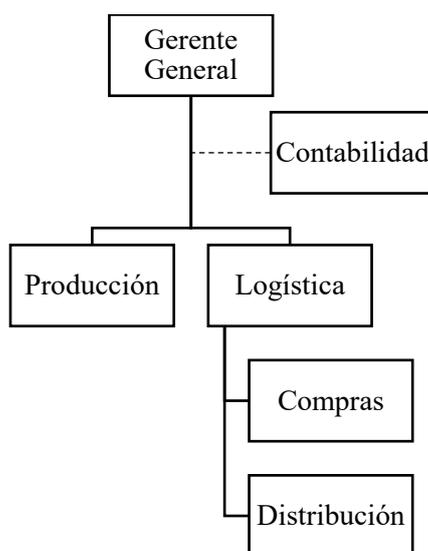


Figura n.º 65: Organigrama de la empresa "M&M"

Fuente: Elaboración propia.



Al tratarse de una pyme, un trabajador es responsable de ejecutar funciones referentes a más de un puesto. El departamento de dirección compuesto por el gerente; el de producción, por el ayudante de cocina y el de logística, por el jefe de compras, encuentra como responsable a Milagros Minchola y a Luis Domínguez como jefe de cocina, encargado de compras y distribución, en los departamentos de producción y logística respectivamente. Asimismo, en el departamento de contabilidad, cuentan con un contador externo.

Tabla n.º 35: Descripción del puesto: Gerente

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Gerente
<b>Departamento:</b> Dirección
<b>Síntesis del Puesto:</b> Asegurar el desempeño óptimo de todas las áreas de la empresa.
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la empresa.</li> <li>- Controlar los ingresos y egresos.</li> <li>- Remunerar al personal.</li> <li>- Gestionar las ventas</li> <li>- Analizar la viabilidad de los pedidos</li> <li>- Realizar cotizaciones de los pedidos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 36: Descripción del puesto: Contador externo

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Contador externo
<b>Puesto al que reporta:</b> Gerente
<b>Departamento:</b> Contabilidad
<b>Síntesis del Puesto:</b> Proporcionar información financiera y contable para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y analizar los estados financieros.</li> <li>- Realizar y presentar las declaraciones de impuestos a las instituciones reguladoras.</li> <li>- Ejecutar cualquier tipo de trámites con instituciones reguladoras.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 37: Descripción del puesto: Jefe de cocina

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Jefe de cocina
<b>Puesto al que reporta:</b> Gerente
<b>Departamento:</b> Dirección
<b>Síntesis del Puesto:</b> Realizar las preparaciones culinarias de acuerdo a las recetas, estándares de calidad y procedimientos de la empresa.
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y diseñar los platos.</li> <li>- Elaborar la requisición de compras de los insumos para la preparación de alimentos.</li> <li>- Preparar los platillos.</li> <li>- Verificar que los platillos cumplan con los estándares establecidos</li> <li>- Dirigir y supervisar las funciones del ayudante de cocina.</li> <li>- Asegurar que se cumplan todas las normas de higiene y manipulación de alimentos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 38: Descripción del puesto: Ayudante de cocina

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Ayudante de cocina
<b>Puesto al que reporta:</b> Jefe de cocina
<b>Departamento:</b> Producción
<b>Síntesis del Puesto:</b> Colaborar con el jefe de cocina en la preparación de los alimentos.
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el higiene y orden en la cocina</li> <li>- Efectuar mise en place de alimentos (recolectar, lavar, desinfectar, pelar, picar y organizar alimentos y utensilios para una rápida y mejor disposición).</li> <li>- Preparar los platillos conjuntamente con el jefe de cocina.</li> <li>- Servir alimentos en sus respectivos envases teniendo en cuenta la decoración del platillo.</li> <li>- Empaquetar productos en el equipo de almacenamiento para su distribución.</li> <li>- Almacenar excedentes de insumos del proceso de producción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 39: Descripción del puesto: Jefe de compras

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Jefe de compras
<b>Puesto al que reporta:</b> Gerente
<b>Departamento:</b> Logística
<b>Síntesis del Puesto:</b> Planificar y dirigir el proceso de compras de la empresa
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar, aprobar y autorizar requisiciones de compras.</li> <li>- Supervisa el desempeño del encargado de compras.</li> <li>- Revisar y controlar stock de envases y menaje.</li> <li>- Evaluar proveedores y analizar las negociaciones con los mismos.</li> <li>- Solicitar y adquirir envases y menaje a proveedores teniendo en cuenta calidad y precio en base al número proyecto de dichos materiales a utilizar en un determinado período de tiempo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 40: Descripción del puesto: Auxiliar de logística Encargado de distribución

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Puesto:</b> Auxiliar de logística (Encargado de compras y distribución)
<b>Puesto al que reporta:</b> Jefe de compras y Gerente
<b>Área:</b> Logística
<b>Síntesis del Puesto:</b> Efectuar compras. Organizar y realizar la entrega de bienes a los clientes.
<b>Responsabilidades del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar compras teniendo en cuenta la calidad, cantidad y precio de los insumos, según la requisición de compras.</li> <li>- Trasladar los productos desde el área de producción al cliente.</li> <li>- Entregar los productos solicitados al cliente.</li> <li>- Cumplir con los plazos de entrega de los clientes.</li> <li>- Asegurarse de que los productos lleguen a su destino en condiciones óptimas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Estrategia 05:** Optar por insumos eco-amigables (envases, bolsas, etc.)

Se fabricaron bolsas de papel ecológicas para el envío de snacks como: triples, sándwiches, frutas, frutas secas. Los cuales son requeridos por el nuevo cliente Shahuindo en ciertas ocasiones.



Figura n.º 66: Bolsas eco-amigables de la empresa "M&M"  
Fuente: Elaboración propia

**Estrategia 06:** Utilizar un documento de requisición de compras para un mejor control.

No existía un documento de requisición de compras, estas las hacían empíricamente. Se añadió a las funciones de la empresa la realización de este documento para un mayor control de las compras requeridas por el departamento de producción.

Asimismo, se recomendó realizar compras al por mayor de productos no perecibles en un corto tiempo, como: arroz, azúcar, aceite, botellas de gaseosa y agua mineral, etc., con el fin de reducir costos; puesto que todas estas las realizaban a diario.

Estas compras, añadidas a las de otros departamentos se solicitarán mediante el siguiente formato:

<b>REQUISICIÓN DE COMPRA</b>					<b>N°0001</b>
<b>DEPARTAMENTO QUE SOLICITA:</b>					
<b>FECHA DEL PEDIDO:</b>			<b>FECHA DE ENTREGA:</b>		
ÍTEM	ARTÍCULO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
<b>TOTAL</b>					
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA COMPRA, USO ESPECÍFICO Y OTRAS OBSERVACIONES:</b>					
<b>Solicitado por:</b> _____			<b>Autorizado por:</b> _____		

Figura n.º 67: Documento de requisición de compras de la empresa “M&M”  
Fuente: Elaboración propia

### **3.4. Resultados de Encuestas (Post-Prueba)**

#### **3.4.1. Resultados de Encuesta aplicada al cliente (Post-Prueba)**

De acuerdo con la encuesta aplicada al administrador de Dias después de la implementación del modelo estratégico, se identificó que:

- Está totalmente de acuerdo con que los pedidos siempre están completos y son siempre entregados en el tiempo establecido. Y de igual forma con que la documentación que acompañan la entrega es completa y exacta.
- Está de acuerdo con que el equipo de almacenamiento para el transporte de pedidos cumple con las condiciones adecuadas para su conservación y tiene buena presentación.
- Está de acuerdo con que el personal encargado de las entregas tiene una buena presentación. Y está totalmente de acuerdo con que maneja una buena actitud y un trato amable.
- Está totalmente de acuerdo con que la comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada, y que también es muy sabrosa.
- Está de acuerdo con que los alimentos son saludables y nutritivos. Y también coincide su opinión respecto a si la combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada.
- Está totalmente de acuerdo con que las entradas del menú, las bebidas, y los postres son buenos y apropiados para acompañarlo.
- Está de acuerdo con que los envases son adecuados para preservar la comida y tiene gran atractivo visual. Asimismo, está de acuerdo con el menaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort en su comida a los pasajeros de Dias.
- Está de acuerdo con que los pedidos cumplen con el estándar de calidad exigido.
- Está totalmente satisfecho con el servicio, en general, y sí lo recomendaría.

De acuerdo con la encuesta aplicada al administrador de Shahuindo después de la implementación del modelo estratégico, se identificó que:

- Está totalmente de acuerdo con que los pedidos siempre están completos y son siempre entregados en el tiempo establecido. Y de igual forma con que la documentación que acompañan la entrega es completa y exacta.
- Está totalmente de acuerdo con que el equipo de almacenamiento para el transporte de pedidos cumple con las condiciones adecuadas para su conservación y tiene buena presentación.
- Está totalmente de acuerdo con que el personal encargado de las entregas tiene una buena presentación. Y está totalmente de acuerdo con que maneja una buena actitud y un trato amable.
- Está totalmente de acuerdo con que la comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada, y que también es muy sabrosa.
- Está totalmente de acuerdo con que los alimentos son saludables y nutritivos. Y también coincide su opinión respecto a si la combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada.
- Está totalmente de acuerdo con que las entradas del menú, las bebidas, y los postres son buenos y apropiados para acompañarlo.
- Está de acuerdo con que los envases son adecuados para preservar la comida y tiene gran atractivo visual. Asimismo, está de acuerdo con el menaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort en su comida a los colaboradores de Shahuindo.
- Está totalmente de acuerdo con que los pedidos cumplen con el estándar de calidad exigido.
- Está totalmente satisfecho con el servicio, en general, y sí lo recomendaría.

### 3.4.2. Resultados de Encuesta aplicada al consumidor (Post-Prueba)

Posterior a la implementación del modelo estratégico, se aplicaron nuevamente encuestas a los consumidores de la empresa “M&M”, obteniendo los siguientes resultados:

#### - Género

Tabla n.º 41: Distribución de los encuestados según género (Post-Prueba).

<b>GÉNERO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Femenino	46	44%
Masculino	59	56%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

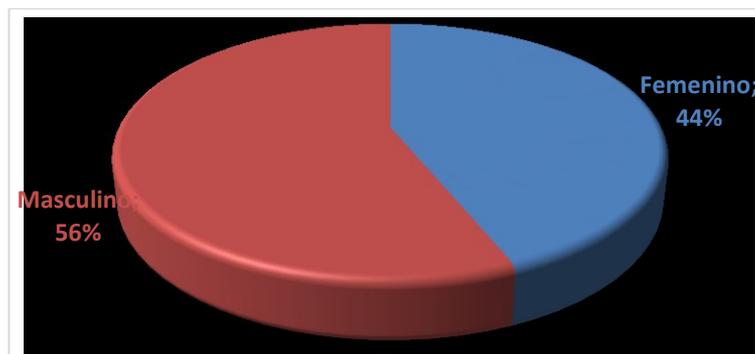


Figura n.º 68: Porcentaje de hombres y mujeres encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De un total de 105 pasajeros de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 56% de ellos son hombres y el 44% son mujeres.



- Edad

Tabla n.º 42: Rango de edad de los encuestados (Post-Prueba).

EDAD	N	%
Menos de 26 años	16	15%
De 26 a 35 años	26	25%
De 36 a 45 años	25	24%
De 46 a 55 años	16	15%
De 56 a 65 años	9	9%
Más de 65 años	13	12%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



Figura n.º 69: Porcentaje del rango de edad de encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

Del total de pasajeros encuestados de la empresa Dias del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 15% tienen menos de 26 años, el 25% entre 26 a 35 años, el 24% entre 36 a 45 años, el 15% tienen entre 46 y 55 años de edad, el 9% entre 56 y 65 años y el 12% restante más de 65 años.

- Frecuencia de viajes

Tabla n.º 43: Frecuencia de viajes de los encuestados (Post-Prueba).

<b>FRECUENCIA DE VIAJES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Una vez a la semana	7	7%
Varias veces a la semana	11	10%
Una vez al mes	11	10%
Varias veces al mes	16	15%
Una vez al año	9	9%
Varias veces al año	40	38%
Solo una vez	11	10%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

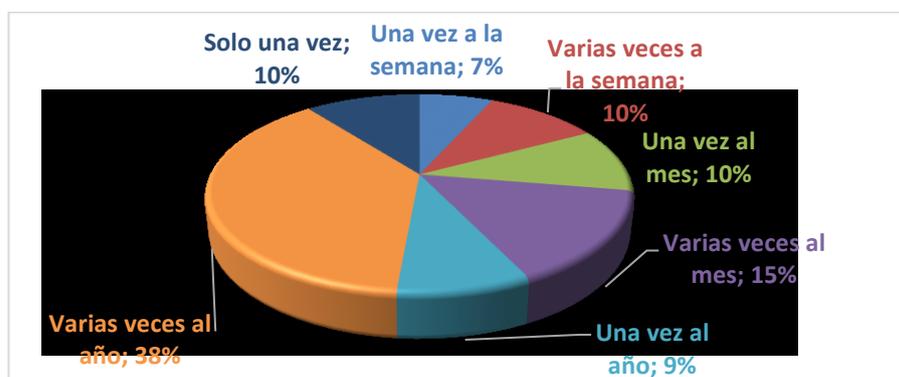


Figura n.º 70: Porcentaje de la frecuencia de viajes de encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de viajes de los pasajeros de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, es de 7% una vez a la semana, 10% varias veces a la semana, 10% una vez al mes, 15% varias veces al mes, 9% una vez al año, 38% varias veces al año y el 10% solo ha viajado en dicho servicio una vez.

- Percepción de comida y alimentos

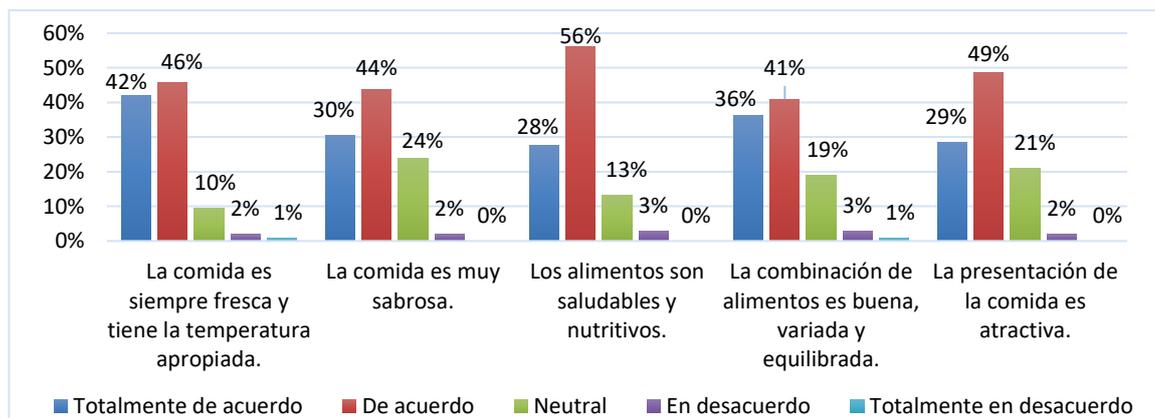


Figura n.º 71: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la comida y alimentos (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 42% está totalmente de acuerdo con que la comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada, el 46% está de acuerdo, el 10% es neutral, el 2% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 30% está totalmente de acuerdo con que la comida es muy sabrosa, el 44% está de acuerdo, el 24% es neutral y el 2% está en desacuerdo.
- El 28% está totalmente de acuerdo con que los alimentos son saludables y nutritivos, el 56% está de acuerdo, el 13% es neutral y el 3% no está de acuerdo.
- El 36% está totalmente de acuerdo con que la combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada, el 41% está de acuerdo, el 19% es neutral, el 3% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 29% está totalmente de acuerdo con que la presentación de la comida es atractiva, el 49% está de acuerdo, el 21% es neutral y el 2% no está de acuerdo.

- **Percepción de entradas del menú, bebidas y postre**

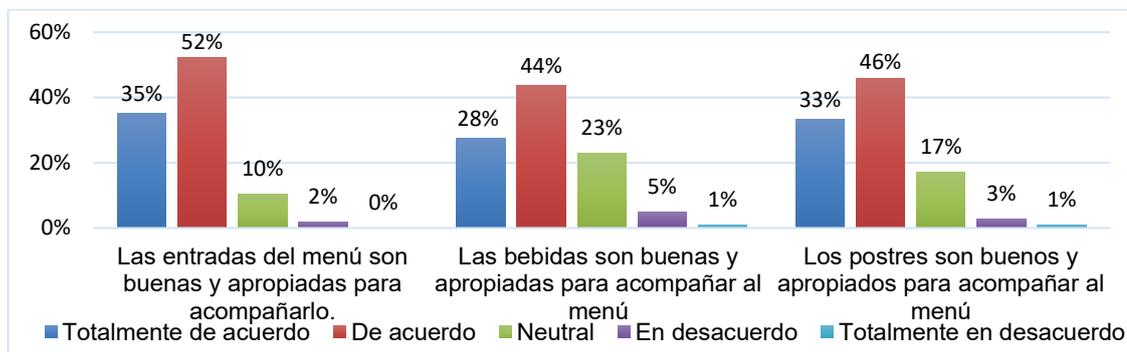


Figura n.º 72: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a las entradas del menú, bebidas y postres (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

A partir de los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 35% está totalmente de acuerdo con que las entradas del menú son buenas y apropiadas para acompañarlo, el 52% está de acuerdo, el 10% es neutral y el 2% no está de acuerdo.
- El 28% está totalmente de acuerdo con que las bebidas son buenas y apropiadas para acompañar el menú, el 44% está de acuerdo, el 23% es neutral, el 5% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 36% está totalmente de acuerdo con que los postres son buenos y apropiados para acompañar el menú, el 46% está de acuerdo, el 17% es neutral, el 3% no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

**- Percepción del menaje**

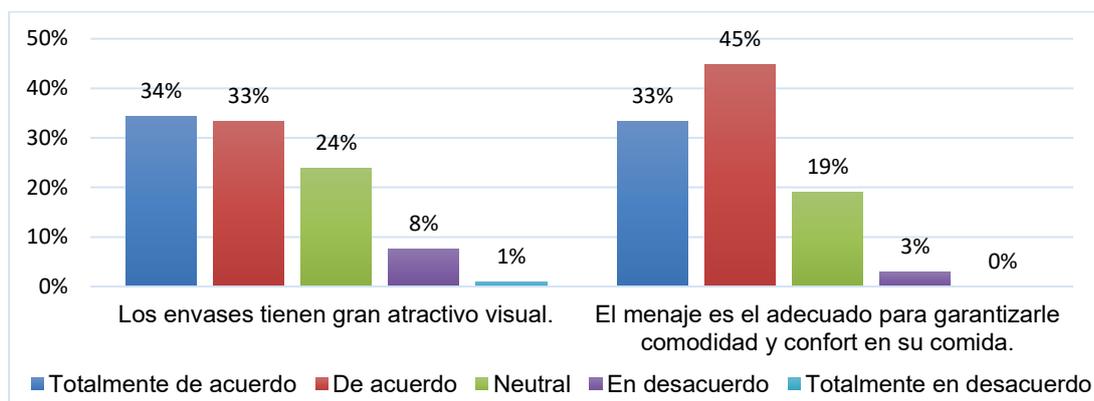


Figura n.º 73: Distribución porcentual de los encuestados con respecto al menaje (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, en el servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, se obtuvo que:

- El 34% está totalmente de acuerdo con que los envases tienen gran atractivo visual, el 33% está de acuerdo, el 24% es neutral, el 8% no está de acuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo.
- El 33% está totalmente de acuerdo con que el mensaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort durante su comida, el 45% está de acuerdo, el 19% es neutral y el 3% no está de acuerdo.

**- Percepción de la elección del menú del día**

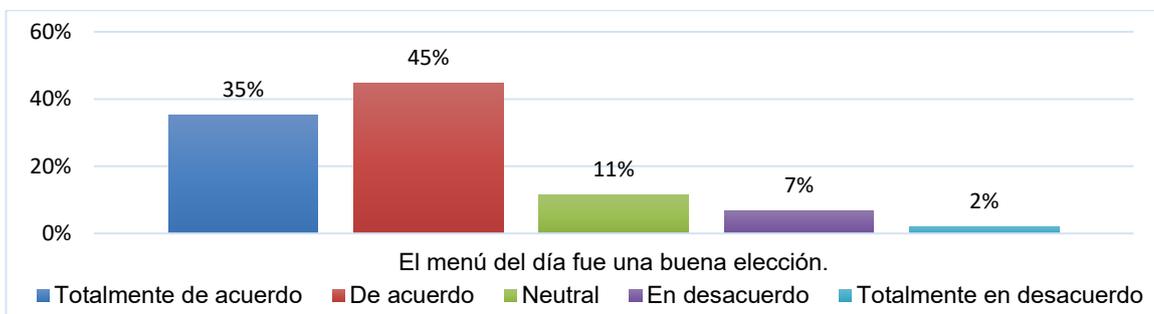


Figura n.º 74: Distribución porcentual de la percepción de encuestados respecto a la elección del menú del día (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 35% está totalmente de acuerdo con la elección del menú del día, el 45% está de acuerdo, el 11% es neutral, el 7% no está de acuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

**- Reconocimiento de marca**

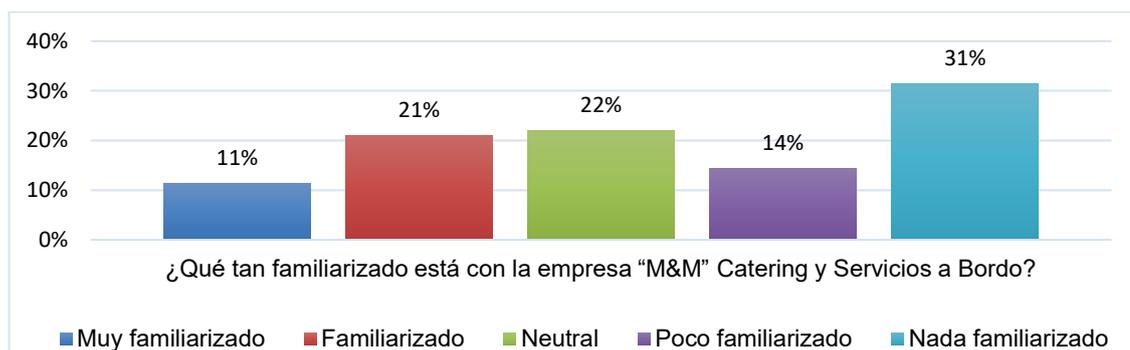


Figura n.º 75: Distribución porcentual de los niveles de recordación de marca de los encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 11% está totalmente familiarizado con la empresa M&M, el 21% está familiarizado, el 22% es neutral, el 14% está poco familiarizado y el 31% no está nada familiarizado.

- **Grado de satisfacción del consumidor**

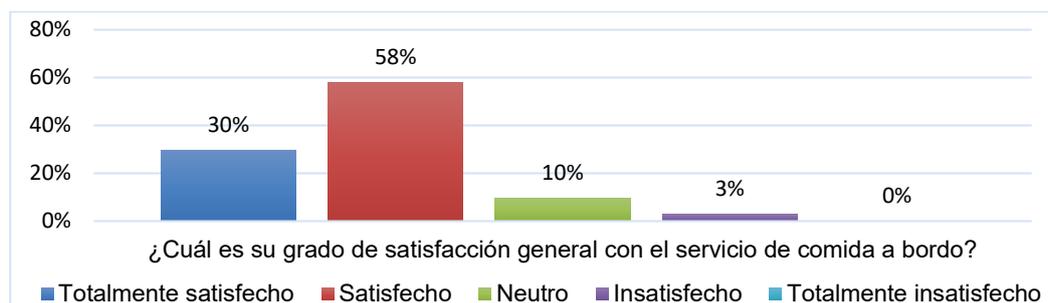


Figura n.º 76: Distribución porcentual del grado de satisfacción de los encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 30% está totalmente satisfecho con la empresa “M&M”, el 58% está satisfecho, el 10% es neutral y el 3% está insatisfecho.

- **Posibilidad de recomendación del servicio brindado por la empresa**

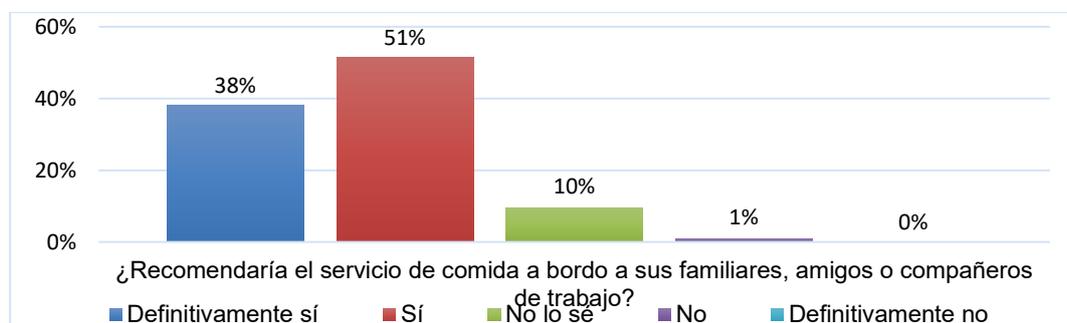


Figura n.º 77: Distribución porcentual de la posibilidad de recomendación del servicio por los encuestados (Post-Prueba)

Fuente: Elaboración propia

De los 105 pasajeros encuestados de la empresa Dias, del servicio Cajamarca - Trujillo 1:15 pm, el 38% definitivamente recomendaría los servicios de la empresa “M&M”, el 51% sí recomendaría, el 10% no lo sabe o no está seguro y el 1% no lo recomendaría.

### 3.5. Análisis Post-Prueba

#### 3.5.1. Variable Dependiente: Competitividad

##### 3.5.1.1. Dimensión Logística

##### 3.5.1.1.1. On time Delivery

Fórmula:

*Hra de entrega de pedido establecida – Hra, de entrega de pedido realizada*

Tabla n.º 44: Evaluación del cumplimiento de entrega a tiempo  
(Post-Prueba)

Cumplimiento de entrega a tiempo
1:00:00 p.m. – 12:47:56 p.m. = 12.44 min

Fuente: Elaboración propia

El índice del nivel de cumplimiento de pedidos entregados a tiempo de la empresa posterior a la implementación del modelo estratégico es mejor que el del análisis Pre-Prueba.

La hora establecida de entrega de los pedidos a la empresa *Dias* es 1:00 pm. Se promediaron las horas de entrega de los pedidos durante dos semanas posterior a la implementación del modelo estratégico.



Tabla n.º 45: Hora de entrega de pedidos por día (Post-Prueba).

<b>Fecha</b>	<b>Hora de entrega</b>
19/07/2019	12:48:00 p.m.
20/07/2019	12:46:00 p.m.
21/07/2019	12:50:00 p.m.
22/07/2019	12:44:00 p.m.
23/07/2019	12:58:00 p.m.
24/07/2019	12:50:00 p.m.
25/07/2019	12:48:00 p.m.
26/07/2019	12:47:00 p.m.
27/07/2019	12:43:00 p.m.
28/07/2019	12:49:00 p.m.
29/07/2019	12:48:00 p.m.
30/07/2019	12:46:00 p.m.
31/07/2019	12:45:00 p.m.
01/08/2019	12:49:00 p.m.
<b>PROMEDIO</b>	<b>12:47:56 p.m.</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.1.2. Fill Rate

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Pedidos Entregados}}{N^{\circ} \text{ Pedidos Solicitados}} \times 100$$

Tabla n.º 46: Evaluación del cumplimiento de entrega de pedidos completos (Post-Prueba)

<b>Cumplimiento de entrega de pedido completo</b>
$\frac{450}{450} \times 100 = 100\%$

Fuente: Elaboración propia

El índice del nivel de cumplimiento de pedidos completos de la empresa posterior a la implementación del modelo estratégico, es correcto, entregando siempre el número de pedidos solicitados.

Tabla n.º 47: Pedidos entregados (Post-Prueba).

<b>Fecha</b>	<b># Pedidos</b>
19/07/2019	36
20/07/2019	29
21/07/2019	35
22/07/2019	21
23/07/2019	29
24/07/2019	34
25/07/2019	33
26/07/2019	31
27/07/2019	23
28/07/2019	27
29/07/2019	32
30/07/2019	43
31/07/2019	27
02/08/2019	50
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.2. Dimensión Calidad

#### 3.5.1.2.1. Control de Calidad

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Productos no aptos}}{N^{\circ} \text{ Total de Productos}} \times 100$$

Tabla n.º 48: Evaluación de control de calidad (Post-Prueba).

<b>Productos no aptos</b>
$\frac{0}{450} \times 100 = 0\%$

Fuente: Elaboración propia.

Todos los productos elaborados en un período de tiempo de dos semanas después de la implementación del modelo estratégico

pasaron el control de calidad, siendo estos aptos para su comercialización.

### 3.5.1.3. Dimensión Innovación

#### 3.5.1.3.1. Nivel de innovación

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Productos Nuevos}}{N^{\circ} \text{ Total de Productos}} \times 100$$

Tabla n.º 49: Evaluación del nivel de innovación (Post-Prueba)

Productos nuevos
$\frac{11}{52} \times 100 = 22\%$

Fuente: Elaboración propia

Después de la implementación del modelo estratégico la empresa añadió 11 productos a su carta.

Tabla n.º 50: Productos nuevos y totales de la empresa (Post-Prueba)

Nº	Tipo	Productos totales	Productos nuevos
1	Entrada	Ensalada mixta	
2	Entrada	Ensalada fresca	
3	Entrada	Ensalada de fideos	
4	Entrada	Huevo a la rusa	
5	Entrada	Enrollado de atún	
6	Entrada	Fideo a la bolognesa	X
7	Entrada	Papa a la huancaína	
8	Entrada	Ocopa	
9	Entrada	Crema de pimentón	
10	Entrada	Tequeños	
11	Entrada	Empanada con salsa de limón	X
12	Entrada	Empanadas de wantan	
13	Entrada	Wantanes	

14	Plato principal	Arroz chaufa	
15	Plato principal	Arroz con pollo	
16	Plato principal	Arroz con chanco	
17	Plato principal	Lomo saltado	
18	Plato principal	Lomo de pollo	
19	Plato principal	Saltado de coliflor	
20	Plato principal	Saltado de brócoli	
21	Plato principal	Saltado de repollo	
22	Plato principal	Saltado de vainitas	
23	Plato principal	Pollo a la plancha	
24	Plato principal	Pollo broaster	
25	Plato principal	Brazitos bouchet	X
26	Plato principal	Mollejas a la parrilla	X
27	Plato principal	Ají de gallina	
28	Plato principal	Churrasco	
29	Plato principal	Asado	
30	Plato principal	Pavita guisada	
31	Plato principal	Guiso de carne	
32	Plato principal	Guiso de pollo	
33	Plato principal	Tallarines verdes	
34	Plato principal	Tallarines rojos	
35	Plato principal	Olluquito	
36	Plato principal	Locro	X
37	Postre	Gelatinas	
38	Postre	Compotas de frutas	
39	Postre	Compota de frutas con quinoa	
40	Postre	Mazamorra	
41	Postre	Mazamorra de quínoa	X
42	Postre	Arroz con leche	
43	Postre	Arroz zambito	
44	Postre	Alfajores de maicena	
45	Postre	Pie de manzana	
46	Postre	Pie de piña	X
47	Postre	Pie de coco	X
48	Postre	Cupcakes	X
49	Postre	Coquitos	X
50	Postre	Torta de galleta	X
51	Postre	Flan	
52	Postre	Budín	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.1.4. Dimensión Marketing

#### 3.5.1.4.1. Nivel de captación de clientes

Fórmula:

$$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Tabla n.º 51: Evaluación del nivel de captación de clientes (Post-Prueba)

Clientes nuevos
$\frac{1}{2} \times 100 = 50\%$

Fuente: Elaboración propia

Después de implementar el modelo de plan estratégico, se obtuvo un cliente nuevo: Minera Shahuindo. Mejorando notablemente el resultado del indicador.

### 3.5.1.5. Dimensión Económica

#### 3.5.1.5.1. Volumen de ventas trimestrales

Fórmula:

$$\sum \text{Ventas Trimestrales}$$

Tabla n.º 52: Volumen de ventas trimestrales (Post-Prueba)

<b>Nivel de volumen total de ventas</b>		
<b>Trim. 2019</b>		<b>Total</b>
<b>Julio</b>	S/	4,763.80
<b>Agosto</b>	S/	6,587.50
<b>Setiembre</b>	S/	4,021.50
<b>Total</b>	S/	16,372.80

Fuente: Elaboración propia

Después de la implementación del modelo estratégico el nivel de volumen de ventas del tercer trimestre del 2019 alcanzó los S/ 16,372.80.

### 3.5.2. Variable Independiente: Modelo Estratégico

#### 3.5.2.1. Dimensión Formulación

##### 3.5.2.1.1. Evaluación de estrategias

Fórmula:

$$\frac{\text{Estrategias retenidas}}{\text{Estrategias planteadas}} \times 100$$

Tabla n.º 53: Evaluación de estrategias

<b>% Estrategias retenidas</b>
$\frac{6}{12} \times 100 = 50\%$

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el modelo estratégico se plantearon 12 estrategias, de las cuales se retuvieron 6 para su implantación, debido a ser las más viables de realizar de acuerdo a las posibilidades económicas y operativas de la empresa “M&M”.

### 3.5.2.2. Dimensión Implementación

#### 3.5.2.2.1. Perspectiva Financiera

##### 3.5.2.2.1.1. Margen Bruto de utilidad

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Tabla n.º 54: Evaluación de la rentabilidad

<b>Margen bruto de utilidad</b>
$\frac{11,265.30}{16,372.80} \times 100 = 69\%$
Fuente: Elaboración propia

El margen bruto de utilidad del primer trimestre del 2019 es del 69%. (Ver Anexo n.º 14)

#### 3.5.2.2.2. Perspectiva del cliente

##### 3.5.2.2.2.1. Nivel de satisfacción del cliente por el servicio

Fórmula:

$$\frac{\text{Nº Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

Tabla n.º 55: Nivel de satisfacción del cliente

<b>POST-DESARROLLO</b>
$\frac{2}{2} \times 100 = 100\%$
Fuente: Elaboración propia

Luego de la implementación se dirigió la encuesta de satisfacción (Ver anexo n.º 4) a Dias y Shahuindo, quienes indicaron estar satisfechos con el servicio brindado por la empresa “M&M”.

### 3.5.2.2.2. Nivel de satisfacción del consumidor por el producto

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Consumidores Satisfechos}}{\text{Total de Consumidores}} \times 100$$

Tabla n.º 56: Evaluación del nivel de satisfacción del  
consumidor.

<b>Nivel de satisfacción del consumidor</b>
$\frac{92}{105} \times 100 = 88\%$

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas después del desarrollo de la propuesta indicaron que la empresa aumentó su nivel de aceptación por parte del público. El 88% de encuestados indicó estar satisfecho con el producto brindado. (Ver Figura n.º 78)

### 3.5.2.2.3. Perspectiva del proceso interno

#### 3.5.2.2.3.1. Eficacia en operaciones

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Productos producidos}}{N^{\circ} \text{ Productos esperados}} \times 100$$

Tabla n.º 57: Eficacia en operaciones

<b>POST-DESARROLLO</b>
$\frac{450}{450} \times 100 = 100\%$

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene un nivel de eficacia en operaciones ideal. Después del desarrollo de la propuesta produce un número de platos correspondiente a lo que se espera.



Tabla n.º 58: Productos producidos

<b>Fecha</b>	<b>Post-desarrollo</b>
19/07/2019	36
20/07/2019	29
21/07/2019	35
22/07/2019	21
23/07/2019	29
24/07/2019	34
25/07/2019	33
26/07/2019	31
27/07/2019	23
28/07/2019	27
29/07/2019	32
30/07/2019	43
31/07/2019	27
01/08/2019	50
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento

#### 3.5.2.2.4.1. Capacitación de personal

Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ Personal capacitado}}{N^{\circ} \text{ Total de personal}} \times 100$$

Tabla n.º 59: Personal capacitado

<b>PRE-DESARROLLO</b>
$\frac{2}{2} \times 100 = 100\%$

Fuente: Elaboración propia

El nivel de capacitación de personal es excelente. Se realizan capacitaciones trimestrales brindadas por empresas externas profesionales en el ámbito gastronómico.

### 3.6. Comparativo de Resultados de Análisis Pre y Post

Tabla n.º 60: Resultados de Análisis Pre y Post

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	PRE-PRUEBA (%)	POST-PRUEBA (%)	VARIACION	UNIDAD DE MEDIDA
Competitividad	Logística	On time Delivery	$\frac{\text{Hra. de entrega de pedido establecida} - \text{Hra. de entrega de pedido realizada}}{\text{Hra. de entrega de pedido establecida}} \times 100$	10:47 min	12:04 min.	01:17 min.	Horas
		Fill Rate	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Entregados}}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Solicitados}} \times 100$	100%	100%	0%	%
	Calidad	Control de calidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Productos no aptos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Productos}} \times 100$	0%	0%	0%	%
	Innovación	Nivel de innovación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Productos Nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Productos}} \times 100$	0%	22%	22%	%
	Marketing	Nivel de captación de clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	0%	50%	50%	%
	Económica	Volumen de ventas trimestrales	$\Sigma \text{ Ventas Trimestrales}$	S/ 13,386.00	S/ 16,372.80	S/ 2,986.80	#

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Evaluación Económica

#### 3.7.1. Costos de investigación e implementación

Para el desarrollo de la investigación e implementación del proyecto se determinaron los costos proyectados a 5 años.

Tabla n.º 61: Costos de investigación e implementación

ÍTEMS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos de investigación:</b>						
<b>Bienes:</b>						
Papel bond A4	S/. 25.80					
Folder manilla A4	S/. 3.20					
Sobre manilla A4	S/. 7.00					
Lapiceros	S/. 21.50					
Laptop HP 14-AL007LA	S/. 2,499.00					
Teléfono móvil	S/. 1,299.00					
Multifuncional EPSON L355	S/. 499.00					
USB	S/. 59.90					
Escritorio y silla	S/. 240.00					
<b>Servicios:</b>						
Internet	S/. 719.20					
Internet móvil	S/. 479.20					
Movilidad	S/. 240.00					
<b>Costos de implantación del modelo de plan estratégico</b>						
Modelo estratégico	S/. 2,500.00					
Doc. Procesos estandarizados	S/. 300.00					
Doc. descripción de puestos	S/. 210.00					
Doc. requisición de compras	S/. 50.00					
<b>Mercadotecnia:</b>						
Logotipo	S/. 200.00					
Bandera publicitaria	S/. 250.00					
Tarjetas de presentación	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Packaging	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00
Community manager	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/. 14,052.80</b>	<b>S/. 4,450.00</b>	<b>S/. 4,450.00</b>	<b>S/. 4,450.00</b>	<b>S/. 4,450.00</b>	<b>S/. 4,450.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.2. Ingresos proyectados

Al haber obtenido un nuevo cliente, sus ventas generarían S/ 17,611.20 al año, las cuales aumentarán los ingresos totales.

Tabla n.º 62: Ingresos Proyectados

	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	INCREMENTO	DESPUES
<b>Ventas de nuevo cliente</b>	S/. 0	S/. 17,611.20	<b>Ventas anuales</b>	S/. 0	<b>S/. 17,611.20</b>	S/. 17,611.20

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.3. Flujo de caja

Tabla n.º 63: Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>		S/. 65,491.20	S/. 72,040.32	S/. 79,244.35	S/. 87,168.79	S/. 95,885.67
<b>Costos</b>		S/. 20,430.00	S/. 21,451.50	S/. 22,524.08	S/. 23,650.28	S/. 24,832.79
<b>Utilidad Bruta</b>		S/. 45,061.20	S/. 50,588.82	S/. 56,720.28	S/. 63,518.51	S/. 71,052.87
<b>GAV</b>		S/. 4,450.00	S/. 4,450.00	S/. 4,450.00	S/. 4,450.00	S/. 4,450.00
<b>Utilidad Operativa</b>		S/. 40,611.20	S/. 46,138.82	S/. 52,270.28	S/. 59,068.51	S/. 66,602.87
<b>IGV (30%)</b>		S/. 12,183.36	S/. 13,841.65	S/. 15,681.08	S/. 17,720.55	S/. 19,980.86
<b>(-) Modelo estratégico</b>	<b>S/. 14,052.80</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. -14,052.80</b>	S/. 28,427.84	S/. 32,297.17	S/. 36,589.19	S/. 41,347.96	S/. 46,622.01

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.4. Flujo neto de efectivo

Tabla n.º 64: Flujo neto de efectivo

<b>AÑO DE OPERACIÓN</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>
0		S/. 14,052.80	S/. 14,052.80
1	S/. 65,491.20	S/. 37,063.36	S/. 28,427.84
2	S/. 72,040.32	S/. 39,743.15	S/. 32,297.17
3	S/. 79,244.35	S/. 42,655.16	S/. 36,589.19
4	S/. 87,168.79	S/. 45,820.83	S/. 41,347.96
5	S/. 95,885.67	S/. 49,263.65	S/. 46,622.01

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.5. Análisis de la rentabilidad

Tabla n.º 65: Evaluación Financiera de la empresa "M&M"

<b>Año de operación</b>	<b>Costos totales</b>	<b>Beneficios totales</b>	<b>Factor de actualización</b>	<b>Costos actualizados</b>	<b>Beneficios actualizados</b>	<b>Flujo neto de efectivo actualizado</b>
			<b>15.00%</b>			
0	S/. 14,052.80	S/. -	1.00	S/. 14,052.80	S/. -	S/. -14,052.80
1	S/. 37,063.36	S/. 65,491.20	0.87	S/. 32,229.01	S/. 56,948.87	S/. 24,719.86
2	S/. 39,743.15	S/. 72,040.32	0.76	S/. 30,051.53	S/. 54,472.83	S/. 24,421.30
3	S/. 42,655.16	S/. 79,244.35	0.66	S/. 28,046.46	S/. 52,104.45	S/. 24,057.99
4	S/. 45,820.83	S/. 87,168.79	0.57	S/. 26,198.21	S/. 49,839.04	S/. 23,640.83
5	S/. 49,263.65	S/. 95,885.67	0.50	S/. 24,492.74	S/. 47,672.12	S/. 23,179.38
<b>Total</b>	<b>S/. 179,335.30</b>	<b>S/. 399,830.33</b>		<b>S/. 155,070.75</b>	<b>S/. 261,037.31</b>	<b>S/. 105,966.56</b>

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN =</b>	<b>105,966.56</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>214.53%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.68</b>	<b>Se acepta</b>
<b>VA =</b>	<b>120,019.36</b>	<b>Se acepta</b>
<b>IR =</b>	<b>8.54</b>	<b>Se acepta</b>

- El Valor Actual Neto mide el flujo de beneficios que genera el proyecto, para la presente investigación el VAN = S/.**105,966.56**, lo que representa un indicador positivo en la evaluación de factibilidad.
- La tasa interna de retomo expresa la rentabilidad del proyecto, en este caso, para la presente investigación, la TIR = **214.53%**.
- El indicador Beneficio Costo de la presente investigación, es B/C = **1.68**, esto supera al parámetro de comparación (>1), lo que representa un indicador favorable. Esto indica que se genera una ganancia de 0.68 soles por cada S/. 1 invertido en el proyecto.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Los resultados obtenidos de la implementación del modelo estratégico permiten confirmar la hipótesis del estudio, indicando que este impacta positivamente en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”, en la ciudad de Cajamarca, 2019. Esta investigación suma fuerza a la teoría de Guadalupe, N. (2014), quien sostiene que el plan estratégico le permitirá a la empresa encaminarse a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización, y por ende a mejorar su competitividad en el mercado. Asimismo, se incluye a Gonzales, K. (2016), quien señaló que tras la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico, se logró integrar visión, misión, valores, código de ética, intereses organizacionales, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo, políticas y estrategias. Escalando lugares de posicionamiento respecto a competitividad entre las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo.

Respecto a la dimensión logística de nuestra variable dependiente competitividad, se obtuvieron resultados para el indicador on time delivery de 12.04 minutos de puntualidad sobre la hora de entrega de los pedidos establecidos, de igual manera para el indicador fill rate corroborando 100% de efectividad en la entrega de los productos solicitados. Discutiendo ese resultado sabemos que Rocca, J. (2014), concluye que un modelo estratégico permite mejorar la gestión por procesos en cualquier mype que quiera implementarla. Y Bayona, A. (2017), alega que la implementación de un modelo estratégico influye positivamente en la gestión de procesos evidenciando una mejora en el rendimiento: Proceso preparación de pedidos en un 90%, Proceso entrada de productos en un 87% y Proceso de salida de productos en un 85%, tiempo: Proceso de preparación de pedidos mejoró en un 3%, Proceso de entrada de productos en un 4% y Proceso de salida de productos en un 1%.

Ahora, según los resultados obtenidos sobre control de calidad; vale mencionar que la empresa “M&M”, mantiene tanto en el pre-post análisis un 0% en cantidad de productos preparados no aptos para venta sobre el total de productos que prepara en

sus entregas. Con esto, coincidiendo con Luna, M. & Rivero, N. (2008), quien a través de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de calidad obtuvo como resultado una reducción del 9,41 por ciento (1,75% a 1,24%) de la pérdida de productividad trimestral, traduciéndose en un ahorro de aproximadamente 16.369, 60 bolívares.

La innovación como tal es indispensable para las empresas en general, por ello en la presente investigación se obtuvo como resultado al indicador nivel de innovación una mejora del 22% en el post análisis sobre un 0% del pre. Por lo cual podemos decir que la innovación aporta en el nivel competitivo de una empresa. Coincidiendo con Sepúlveda, Basurto y Vizcarra (2010), quienes concluyen que después de haber aplicado el proceso de planeamiento estratégico para mejorar el turismo rural comunitario en la región Cusco, las principales estrategias formuladas para ser implementadas están relacionadas con construcción de infraestructura, la creación de productos innovadores, la implementación de planes de marketing, la capacitación del recurso humano y mejorar la calidad y la atención del turista. Con estas estrategias se busca en el largo plazo aumentar la llegada de turistas, tener un crecimiento en las ventas y aumentar el tiempo de estadía de los turistas en los emprendimientos de turismo rural comunitario.

La captación de nuevos clientes, es una prioridad para la gerente de la empresa "M&M", quien nos indicó que viene trabajando con un solo cliente en un lapso de 6 años. Por eso, para la evaluación de competitividad, también se obtuvo como resultado al nivel de captación de clientes: 0% en el pre análisis, y un 50% en el post análisis, evidenciando un claro avance tras la implementación del modelo estratégico. Asimismo, Arias, A. (2012), quien al realizar una planificación estratégica para el Restaurante Parrillas el Rincón del Che en Santo Domingo logró examinar diferentes factores que permitieron observar el mercado en el que se desenvuelve este tipo de negocio, desarrollando una investigación de mercado que denotó las características de las preferencias de los consumidores, con el fin de enfocarse en un producto con calidad en el servicio que logre la fidelización y atracción de más clientes.



Finalmente se obtuvo como resultado un aumento en el volumen de ventas por trimestre de 22.31%, evidenciado en S/ 2,986.80 del comparativo de resultados del análisis Pre y Post (Ver tabla n.º 60). Así como Loloy, C. & Rodriguez, M. (2018), quienes tras la implementación del modelo estratégico los resultados más relevantes fueron el aumento de efectividad de los colaboradores del área de ventas, que se refleja en los indicadores de eficacia y eficiencia, los cuales aumentaron en 15.48% respectivamente. Y también Zanabria, P. (2018), quien luego de implementar el modelo estratégico obtuvo resultados positivos en el área comercial, obteniendo un incremento del 14.85% en el monto promedio de venta.

#### 4.2 Conclusiones

- El modelo estratégico implementado impactó positivamente en la competitividad del servicio de catering de la empresa “M&M”. Ello se evidenció en el incremento del volumen de ventas trimestrales de S/ 2,986.80 para el año 2019.
- Se indicó la competitividad actual del servicio de catering de la empresa “M&M”, con la aplicación de entrevistas a la gerente y 105 encuestas de satisfacción a sus clientes y consumidores (pre y post). Se identificó que el nivel de innovación en productos era nulo, al igual que el nivel de captación de clientes. No obstante, la organización mantenía un control de calidad y un nivel de cumplimiento de entregas óptimo de acuerdo con los estándares establecidos para el sector.
- Se determinó como estructura para la implementación el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D’ Alessio en su libro “El proceso estratégico” (2º edición), el cual se basó en una situación final futura en donde lograba competitividad empresarial.

- Se diseñó el modelo estratégico para el servicio de catering de la empresa “M&M”, a partir de un análisis: situacional, interno y externo, del cual se obtuvieron objetivos y estrategias que consolidaron la implementación del modelo, con el fin de optimizar su competitividad.
- Se implementaron seis (6) estrategias, las cuales fueron seleccionadas y aceptadas por la gerencia de la empresa “M&M”. Se realizó el rediseño del logo y publicidad en redes sociales; se estandarizaron los procesos de la empresa; se ofreció el servicio de alimentación a otras empresas, mediante una propuesta comercial; se definió un MOF; se reemplazaron los insumos tradicionales por eco amigables; y finalmente se elaboró un documento de requisición de compras para un mejor control.
- Se evaluó la competitividad posterior a la implementación del modelo estratégico. Se redujo el tiempo de entrega de los pedidos en 01:17 min; el nivel de cumplimiento de entrega de pedidos se mantuvo, pues era idóneo; el nivel de innovación en productos aumentó en 22% con respecto a la evaluación previa; asimismo, el nivel de captación de clientes aumentó en un 50%. Por otro lado, el control de calidad se mantuvo en estado óptimo.
- El proyecto es rentable económicamente. Mediante los flujos de caja proyectados, se obtuvo un VAN de S/ 105,966.56, una tasa interna de retorno de 214.53%, y un B/C de 1.68.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Revista Virtual Pro*. [En línea] Recuperado el 29 de Setiembre de 2016 de: [goo.gl/ekwLMW](http://goo.gl/ekwLMW)
- Arauco, O. (1 de mayo de 2017). *Datos globales del empleo y desempleo en el Perú 2015-2016. La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/871035-datos-globales-del-empleo-y-desempleo-en-el-peru-2015-2016>
- Arellano Marketing. *Estilos De Vida*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano Marketing. *Estudios Nacional del Consumidor Peruano*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA) (2010). *Un enfoque globalizado*. [En línea] Recuperado el 11 de Octubre de 2016 de: <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.
- Apega. (21 de febrero de 2017). *Agenda de innovación tecnológica de la gastronomía peruana*. Lima, Perú. [En línea] Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe>
- Arias, A. (2012). *Planificación Estratégica para el Restaurante Parrillas el Rincón del Che en Santo Domingo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica del Ecuador, Santo Domingo, Ecuador. [En línea] Recuperado el 11 de octubre de 2016, de: [https://issuu.com/pucesd/docs/47\\_planificaci\\_\\_n\\_strat\\_gica\\_parr](https://issuu.com/pucesd/docs/47_planificaci__n_strat_gica_parr)
- Así está el Perú 2016: 80% cree que los delitos aumentaron en el último año. (8 de febrero del 2016). *RPP Noticias*. Recuperado de: <https://goo.gl/ChED92>
- Avilez, J., Benavides, A. y Beoutis, J. (2011). *Planeamiento estratégico del Distrito de San Isidro*. (Tesis de Maestría) Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de Repositorio:

[http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILE\\_S\\_BENAVIDES\\_BEOUTIS\\_SAN\\_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILE_S_BENAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bárcena, S. & Lerma, A. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Guía práctica. México: Alfaomega

Banco Central de Reserva del Perú. (8 de junio de 2017). *BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,0%*. Lima. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-06-08-1.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (27 de junio de 2017). *Operaciones monetarias y cambiarias*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe>

Banco Central de Reserva del Perú. (marzo de 2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Bayona, A. (2017). *Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017*. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11590/Bayona%20Cerron%20Arnold%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BCRP: Inflación se mantendría fuera del rango meta hasta antes del tercer trimestre de este año. (10 de marzo del 2017). *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/bcrp-inflacion-se-mantendria-fuera-rango-meta-hasta-antes-tercer-trimestre-este-ano-2273504>

Bermeo, C. (2005). *Elaboración de un modelo de planeamiento estratégico para la Universidad Privada Católica Santa Sofía*. Recuperado de Repositorio Universidad del Pacífico en: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/159/C%c3%a1rmen\\_Tesis\\_maestria\\_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/159/C%c3%a1rmen_Tesis_maestria_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Burgos, Y., Coasaca, J. & Valcárcel V. (2003). *La globalización: análisis e impacto en el Perú*. Recuperado el 29 de Setiembre, de Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol6\\_n2/pdf/globalizacion.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol6_n2/pdf/globalizacion.pdf)

Caicedo, H. & Cruzado, A. (2015). *Planificación Estratégica y Balanced ScoreCard para la toma de decisiones a nivel gerencial en el restaurante La Casa de Don José*. (Tesis Bachiller) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado 9 de octubre de 2016, de Repositorio: [http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/UNPRG/368/1/Planif\\_estrat\\_y\\_balanced\\_scorecard\\_LCDDJose.pdf](http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/UNPRG/368/1/Planif_estrat_y_balanced_scorecard_LCDDJose.pdf)

Cantillo, E. & Daza, J. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Escenarios Vol. 9, No. 1. Revista Dialnet. [En línea] Recuperado el 29 de Setiembre de 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf?>

Carpio, C. (2013). *Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la notaría Holgado*. (Tesis Bachiller) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/6/browse?value=Carpio+Holgado%2C+Carlos+Alberto&type=author>

Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. España: Alfaomega ESIC.

Chávez, A. (2016). *Diseño de un modelo estratégico de abastecimiento y su influencia de los procesos logísticos de entrada en una empresa de calzado*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación*. (2da. ed.). México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores. S.A.

Cruz del Sur. *Servicios: Cruzero Suite*. Recuperado de: <http://www.cruzdelsur.com.pe/servicios/cruzero>

- D’ Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (2.<sup>a</sup> ed.). Juárez, España: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14.<sup>a</sup> ed.). Juárez, España: Pearson.
- Decreto Supremo N° 007-98-SA. *Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas* (septiembre 25, 1998). Presidente de la República del Perú. Recuperado de: <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>
- Díaz, S. (2014). *Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Microempresa de Servicios “Vajillas De Alquiler Karina” del Sector Norte de la ciudad de Quito*. Universidad Tecnología Israel. Recuperado 10 de octubre de 2016, de Repositorio: <http://190.11.245.244/bitstream/47000/1007/1/UISRAEL%20-%20EC%20ADME%20-%20378.242%20-%20230.pdf>
- Echeverri, D. (2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. Revista Mercatura. [En línea] Recuperado el 29 de Setiembre de 2016, de: [goo.gl/aEmTv6](http://goo.gl/aEmTv6)
- Economía peruana crecerá 3.1% en el 2017, según sondeo de Bloomberg. (18 de mayo de 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/G6QZH4>
- El gobierno dará créditos a las pymes a través del Banco de la Nación. (24 de agosto de 2016). *La República*. Recuperado de: <https://goo.gl/17dHno>
- El 90% de consumidores prioriza compra de productos y servicios seguros. (23 de junio de 2017). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/90-consumidores-prioriza-compra-productos-y-servicios-seguros-2193208>
- El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales. (02 de abril del 2014). *Gestión*. [En línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016, de: [goo.gl/7zdKdd](http://goo.gl/7zdKdd)
- Estrada, J. (2007). *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral, Madrid, España*. [En línea] Recuperado de: [http://oa.upm.es/535/1/JOSE\\_LUIS ESTRADA\\_LLAQUET.pdf](http://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA_LLAQUET.pdf)

Estudio Nacional del Fenómeno del Niño. (12 de junio de 2017). *Comunicado Oficial ENFEN N°10 – 2017*. Perú. Recuperado de: <http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02204SENA-78.pdf>

Expoalimentaria 2016: Las últimas tendencias de consumo por generaciones. (07 de octubre del 2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/3wJf5E>

Fernández, A. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Diaz de Santos. [En línea] Recuperado el 04/09/2019 de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Fernández, S. y Sinchi, E. (2010). *Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Tecni Ferreteria Ricaurte, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui*. Universidad de Cuenca. Recuperado 9 de octubre de 2016, de Repositorio: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/-123456789/1107>

Flores, A. (2011). *Propuesta de un modelo estratégico de calidad orientado al cliente, como ventaja competitiva de una empresa convertidora, Perú*. [En línea] Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315828/flores\\_pa-rest.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315828/flores_pa-rest.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (10mo. 4ta. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Fuentes, T. & Luna, M. (2011), Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Dialnet. [En línea] Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3895231.pdf>

García, F. (2009). *Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos*. Universidad de Oriente. Recuperado 9 de octubre de 2016, de Repositorio: <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1104/1/Te-sis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

Gasto total del turista peruano por viaje cae a S/. 458 y utiliza más el transporte terrestre. (05 de agosto del 2014). *Gestión*. [En línea] Recuperado el 29 de Setiembre de 2016 de: [goo.gl/kVmJL](http://goo.gl/kVmJL)

Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. Barranquilla. [En línea] Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762016000100001&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100001&lang=es)

Gonzales, K. (2016). Implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de las agencias de viaje del sector turismo en la ciudad de Trujillo, 2013-2018. Perú. [En línea] Recuperado de: <http://www.dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1813>

Guadalupe, N. (2014). *Plan Estratégico para el Restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S.* (Tesis de Maestría) Instituto Tecnológico de la Paz. La Paz, México. Recuperado el 11 de octubre de 2016, de Repositorio: <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>

Guerra, Y. (2012). *La competitividad gastronómica. Indicadores de medición*. [En línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2016 de: [goo.gl/Abf5Lz](http://goo.gl/Abf5Lz)

Guinot, C. (2009). Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social. España: Universidad de Deusto. [En línea] Recuperado el 04/09/2019 de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_6ZTgla9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_6ZTgla9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Índice de Precios al Consumidor a Nivel Nacional aumentó 0.03% en abril. (1 de mayo del 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/5E9E2s>

Informalidad laboral en Perú llega al 70% pero en empresas formales alcanza el 25%. (30 de enero del 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/8aBq7u>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (19 de mayo de 2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017*. Perú. Recuperado de:



[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (11 de julio de 2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (24 de mayo de 2017). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana-nov2016-abr2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (abril de 2017). *Indicadores de precios de la economía*. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1431/ibro03.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1431/ibro03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de junio de 2017). *Producción Nacional*. Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06\\_produccion-nacional-abril2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_produccion-nacional-abril2017.pdf)

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. (2da. ed.). Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (10mo. 4ta. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: bid.

Lall, S, y M. Mortimore (2000). *Competitiveness, restructuring and FDI: An analytical framework, The Competitive Challenge: Transnational Corporations and Industrial Restructuring in Developing Countries*, Ginebra, Naciones Unidas

Ley 27314. *Ley general de residuos sólidos* (julio 21, 2000). Presidente de la República del Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/dcLvq1>

Loloy, C. & Rodriguez, M. (2018), en su investigación titulada “Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de la licorería Tabaco y Ron E.I.R.L. – Trujillo”, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. [En línea] Recuperado de: <https://tinyurl.com/y2xxfuas>

Luna, J. (2012). *Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (Tesis doctoral) Universidad de Celaya. Celaya, México. Recuperado el 09 de octubre de 2016 de Biblioteca Virtual: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>

Luna, M. & Rivero, N. (2008) *Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas*. UNEXPO, Puerto Ordaz, Venezuela. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212008000300009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212008000300009)

Madoery, O. (2001a). *El proyecto político local como alternativa de desarrollo*. *Revista Política y Gestión*, 2. [En línea] Recuperado el 09 de octubre de 2016 de: <http://goo.gl/P53XJC>

Madoery, O. (2001b). *El valor de la política de desarrollo local*. En A. Vázquez Barquero y O. Madoery (Comp.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*: Rosario, Argentina: Homo Sapiens.

Marín, Y. & Marín M. (2009), *Procesos productivos y administrativos*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.

Mathews, J. (2009). *Competitividad: el significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Perú: USAID (p.13)

Medina, M. (10 de abril del 2017). *El ingreso promedio mensual por trabajo entre los peruanos asciende a S/ 1,366*. Correo. Recuperado de: <https://goo.gl/MvzvJ5>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios a fines*. Lima, Perú. Recuperado de

[http://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2014-09-21\\_02-09-07110449.pdf](http://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2014-09-21_02-09-07110449.pdf)

Nielsen Company (4 de abril de 2017). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica.* Recuperado de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>

Nielsen Company (4 de abril de 2017). *La confianza del consumidor peruano bajó ocho puntos, pero sigue siendo la más alta de América Latina.* Recuperado de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2017/La-Confianza-del-Consumidor-peruano-bajo-ocho-puntos-pero-sigue-siendo-la-mas-alta-de-America-Latina.html>

Organización Internacional del Trabajo y Centro Internacional de Formación (OIT-CIF) (2013). *Diagnóstico y planificación estratégica, ejes centrales de una política local de turismo sostenible. En Curso de Turismo Sostenible y Desarrollo Local.* Unidad Didáctica 5. Programa Delnet de Apoyo al Desarrollo Local, Centro Internacional de Formación, Turín.

PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región? (2 de diciembre del 2016). *Gestión.* Recuperado de: <https://goo.gl/qYfSoV>

Pérez, J. (2015). *Gestión por procesos.* (5ta. ed.). España: Esic

Perspectivas 2017: 7 tendencias tecnológicas para las empresas. (26 de diciembre de 2016). *El Comercio.* Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/perspectivas-2017-7-tendencias-tecnologicas-empresas-155776>

Perú. Ministerio de Salud. (2005). Resolución Ministerial N° 363 – 2005 MINSA: *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.* Recuperado de <https://goo.gl/L9S7zm>

Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones.* México: Vergara. Recuperado de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254\\_u12\\_act1.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254_u12_act1.pdf)

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo.* Barcelona: Deusto.

- Reyes, M. (2013). *Plan estratégico de Cuadrexport S.A. para el período 2014 – 2018*. Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado 10 de octubre de 2016, de Repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8033/1/T-ESPE-047607.pdf>
- Riesgo país de Perú subió nueve puntos básicos a 1.39 puntos porcentuales. (17 de mayo del 2017). *Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/m7EJxr>
- Rocca, J. (2014). *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basado en la gestión por procesos*, publicada por la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y4jpp88s>
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. 4ta Edición. Madrid: ESIC BUSINESS MARKETING SCHOOL. [En línea] Recuperado el 09 de octubre de 2016 de: [goo.gl/edtccq](http://goo.gl/edtccq)
- Samper, D. (2012). *Papa`s Wok. Construcción y desarrollo de comunicación publicitaria online para el sector gastronómico*. (Tesis Bachiller). Universidad de Palermo. Recuperado el 15 de Setiembre del 2016, de Repositorio: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/archivos/1234.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/1234.pdf)
- Sepúlveda, Basurto y Vizcarra (2010). *Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en la Región Cusco*. Universidad Católica del Perú. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de Repositorio: <https://tinyurl.com/yyz5l6w2>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). (2017) *Promedio de temperaturas y lluvias para todo el año*. Recuperado de: <http://www.peruclima.pe/>
- Sunkel, O. y M. Mortimore (1997). *Integración transnacional y desintegración nacional en Latinoamérica y Asia: una re-visión*, en R. Urzúa (comp.), *Cambio social y políticas*

*públicas*, Santiago de Chile, Universidad de Chile, Centro de Análisis de Políticas Públicas.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. *Unidad Impositiva Tributaria – UIT*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/indicestosas/uit.html>

Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13.a ed.). México: McGraw-Hill

Tobar, K. (2007). *Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A. Ubicada en la ciudad de Quito*. Escuela Politécnica Nacional. Recuperado 10 de Octubre de 2016, de Repositorio: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

Universia (2011). *Gastronomía, crecimiento a gran escala*. Recuperado el 20 de Setiembre del 2016, de: [goo.gl/nCRV4z](http://goo.gl/nCRV4z)

Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (2008). *"El porqué de la planeación estratégica en las PYME"*. En Revista: Contribuciones a la Economía. [En línea] Recuperado el 10 de Setiembre de 2016 de: [goo.gl/aJ8YcJ](http://goo.gl/aJ8YcJ)

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Ed. Antoni Bosch.

Xavier, V. (2017). *Opinión sobre: Transporte Cruz del Sur*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/yxu2pw17>

Yuni, J. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. (2da ed.). Argentina: Brujas. [En línea] Recuperado el 04/09/2019 de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

Zanabria, P. (2018). *Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C.* – Trujillo, 2018, Perú. [En línea] Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13491>

## **ANEXOS**

**ANEXO n.º 1. Matriz de Consistencia.**

TÍTULO: MODELO ESTRATÉGICO EN LA COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO DE CATERING DE LA EMPRESA "M&M", EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019							
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN				METODOLOGÍA	
		VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES		INDICADORES	FÓRMULA	DISEÑO
¿De qué manera un modelo estratégico impacta en la competitividad del servicio de catering de la empresa "M&M", en la ciudad de Cajamarca, 2019?	Determinar el impacto de un modelo estratégico en la competitividad del servicio de catering de la empresa "M&M", en la ciudad de Cajamarca, 2019.	Planeación estratégica	Formulación		Evaluación de estrategia	$\frac{\text{Estrategias retenidas}}{\text{Estrategias planteadas}} \times 100$	<b>EXPERIMENTAL</b> <i>G O1 X O2</i> Donde: G = Muestra X = Nombre de variable independiente O1: Medición pre-experimental de la variable dependiente O2: Medición post-experimental de la variable dependiente
			DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	
			Implementación	Perspectiva Financiera	Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	
				Perspectiva del cliente	Nivel de satisfacción del cliente por el servicio	$\frac{\text{Nº Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	
					Nivel de satisfacción del consumidor por el producto	$\frac{\text{Nº Consumidores Satisfechos}}{\text{Total de Consumidores}} \times 100$	
Perspectiva del proceso interno	Eficacia en operaciones	$\frac{\text{Nº Productos producidos}}{\text{Nº Productos esperados}} \times 100$					
Perspectiva de formación y crecimiento	Capacitación de personal	$\frac{\text{Nº Personal capacitado}}{\text{Nº Total de personal}} \times 100$					
HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES		INDICADORES	FÓRMULA	POBLACIÓN
Un modelo estratégico impacta positivamente en la competitividad del servicio de catering de la empresa "M&M", en la ciudad de Cajamarca, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicar la competitividad actual del servicio de catering de la empresa "M&amp;M".</li> <li>Determinar el modelo estratégico en el servicio de catering.</li> <li>Diseñar el modelo estratégico en el servicio de catering.</li> <li>Implementación del modelo estratégico en el servicio de catering.</li> <li>Evaluar la competitividad post implementación del modelo estratégico.</li> <li>Realizar evaluación económica.</li> </ul>	Competitividad	Logística	On time Delivery	$\frac{\text{Hra de entrega de pedido establecida} - \text{Hra, de entrega de pedido realizada}}{\text{Hra de entrega de pedido establecida}} \times 100$	-Los procesos de la empresa "M&M". -Gerente de la empresa "M&M". -182 consumidores de la empresa "M&M".	
				Fill Rate	$\frac{\text{Nº Pedidos Entregados}}{\text{Nº Pedidos Solicitados}} \times 100$		
			Calidad	Control de calidad	$\frac{\text{Nº Productos no aptos}}{\text{Nº Total de Productos}} \times 100$		
			Innovación	Nivel de innovación	$\frac{\text{Nº Productos Nuevos}}{\text{Nº Total de Productos}} \times 100$		<b>MUESTRA</b>
			Marketing	Nivel de captación de clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$		-Administrador la empresa Turismo Dias.
			Económica	Volumen de ventas trimestrales	$\sum \text{Ventas Trimestrales}$		-105 pasajeros de la empresa Turismo Dias.

**ANEXO n.º 2. Registro de Ventas Marzo y Abril del 2017**

<b>Marzo 2017</b>			<b>Abril 2017</b>		
<b>FECHA</b>	<b>PLACA</b>	<b>SNACKS</b>	<b>FECHA</b>	<b>PLACA</b>	<b>SNACKS</b>
02/03/2017	T5R-954	22	01/04/2017	T1R-415	27
03/03/2017	A8Q-961	17	02/04/2017	T5R-957	43
04/03/2017	T1R-415	17	03/04/2017	T1R-415	17
05/03/2017	T5R-957	32	04/04/2017	T1R-271	28
06/03/2017	A8Q-962	24	05/04/2017	T1R-415	23
07/03/2017	A8Q-961	25	06/04/2017	A8P-950	22
08/03/2017	T7K-964	19	07/04/2017	T1R-415	23
09/03/2017	T7K-964	15	08/04/2017	A8Q-961	16
10/03/2017	T7K-963	24	09/04/2017	T1R-415	43
11/03/2017	A8Q-959	26	10/04/2017	A8Q-961	24
12/03/2017	T5R-957	43	11/04/2017	A8Q-959	23
13/03/2017	T5R-954	22	12/04/2017	A8S-962	43
14/03/2017	A8P-950	19	13/04/2017	T1R-415	29
15/03/2017	T7K-959	40	14/04/2017	T1R-415	9
16/03/2017	T7K-963	43	15/04/2017	A8Q-959	21
17/03/2017	T7K-959	25	16/04/2017	T7K-963	43
18/03/2017	T7K-963	27	17/04/2017	T7K-957	27
22/03/2017	T5R-959	29	18/04/2017	A8Q-959	12
23/03/2017	T1R-368	38	19/04/2017	A8Q-959	18
24/03/2017	T5R-959	31	20/04/2017	T5R-954	15
25/03/2017	T1R-368	18	21/04/2017	A8P-950	22
26/03/2017	T7K-963	43	22/04/2017	T7K-959	16
27/03/2017	T5R-957	36	23/04/2017	T1R-368	31
28/03/2017	T7K-963	25	24/04/2017	T5R-954	16
29/03/2017	T5R-957	15	25/04/2017	A8Q-959	21
30/03/2017	T1R-416	19	26/04/2017	A8S-962	17
31/03/2017	T5R-957	27	27/04/2017	T5R-957	22
<b>TOTAL DE SNACKS</b>		<b>721</b>	28/04/2017	A8S-962	21
<b>PROMEDIO DE SNACKS</b>		<b>26.71</b>	29/04/2017	T7K-963	40
*19,20,21 Dias no brindo servicios			30/04/2017	T1R-271	19
			<b>TOTAL DE SNACKS</b>		<b>731</b>
			<b>PROMEDIO DE SNACKS</b>		<b>24.37</b>

El promedio de snacks de Marzo y Abril del 2017 es de 26 snacks. (25.54)



### **ANEXO n.º 3. Entrevista a la Gerente de “M&M”.**

Como bachilleres de la Universidad Privada del Norte, de la carrera Ingeniería Empresarial, solicitamos su colaboración para realizar una entrevista con fines únicamente académicos, por lo cual requerimos responda al siguiente cuestionario de preguntas.

**Objetivo:** Obtener información clave para determinar el grado de competitividad de la empresa y diseñar un modelo de plan estratégico a la empresa.

**Entrevistado:** Srta. Milagros Minchola Zavala

**Entrevistador:** Carlos Enrique Mendoza Ortecho / Claudia Pamela Valdiviezo Minchola

**1. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa, y cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de este negocio?**

La empresa lleva funcionando seis años, y llevamos el mismo tiempo en este ámbito, pues con ella ingresamos al rubro gastronómico.

**2. ¿Cuál es el producto o servicio que ofrece?**

Ofrecemos el servicio de catering. Realizamos la producción, el envasado y la distribución de menús (almuerzos y cenas) a empresas de transporte terrestre.

**3. ¿Cómo inició la idea de negocio?**

En realidad, el negocio nació como una oportunidad. Antes de nosotros, otra empresa brindaba este servicio para la empresa Dias; sin embargo, dejó de funcionar. Entonces con un ex socio decidimos incursionar en este negocio. Un tiempo después esta sociedad se disolvió, sin embargo, continué con la empresa.

**4. ¿Cómo ve a su empresa en los próximos tres años?**

Consolidarnos como la empresa líder en catering de transporte a nivel nacional.

**5. ¿Cuáles son las funciones y propósitos de su empresa? y ¿cuáles las que debe cumplir en la sociedad, orientadas a lograr su visión?**

Brindar un servicio de catering para satisfacer las expectativas gastronómicas de nuestros clientes y consumidores. Propiciamos el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores, y actuamos con responsabilidad social y ambiental.

**6. ¿Cómo es su forma de actuar en su quehacer diario en su empresa con relación a sus colaboradores y clientes? (valores)**

Actuamos con disciplina, proactividad, eficiencia, responsabilidad, honestidad, creatividad e innovación.

**7. ¿Cuáles son las ventajas y fortalezas que tiene su empresa?**

Brindamos un producto de calidad con insumos de primera mano que aporten nutrientes indispensables para la alimentación, las entregas son puntuales, el equipo y personal de distribución mantienen buena presentación e higiene, asimismo, ofrecen un buen trato al entregar los productos.

**8. ¿Cuáles son los factores negativos que afectan su empresa?**

No existe una buena de organización, no tienen suficientes instrumentos especializados, no tienen suficiente capital, no cuenta con mercadotecnia.

**9. ¿Qué amenazas piensa usted que existen fuera de su empresa que puedan provocar afectar al logro de los objetivos y metas?**

La competencia, los productos sustitutos como snacks, el tráfico, el clima, la humedad y el calor.

**10. ¿Cuáles podrían ser algunas oportunidades que le ofrece el mercado que podrían aprovechar?**

Ofrecer servicios de catering a todo tipo de eventos, también menús personales.

**11. ¿Cómo está compuesta su estructura organizacional?**

Está compuesta por la Gerente General, el contador y un chef en la sucursal de Cajamarca.

**12. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?**

Como gerente, realizo la supervisión de calidad de productos, y tareas del personal, pedido de materiales y documentación de ventas.

**13. ¿Cuáles son los criterios para el reclutamiento y selección de personal?**

La buena presentación en el día de su entrevista, sus conocimientos, su experiencia laboral, sus logros para las empresas en las que laboraron anteriormente, y cuál podría ser su contribución con y para la empresa.

**14. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

Solo trabajamos con Dias, se brinda el servicio a un bus que tiene como destino Trujillo, y sale 1:15 pm. A veces también, hay buses adicionales o delegaciones.

**15. ¿Ha realizado algún tipo de seguimiento o medición de la satisfacción de los clientes?, ¿cuál es el concepto de los consumidores sobre el producto que brinda?**

No, solo obtuve información verbalmente de preguntas hechas por las terramozas a los pasajeros y por comentarios del personal de *Días*, los cuales concordaban en que se brinda un buen producto.

**16. ¿Ha tenido quejas? (De haber tenido comente algunas).**

Sí, algunas fueron por carne dura, arroz duro, y un cebo en la carne.

**17. ¿Cómo es un menú diario de “M&M”? ¿Qué tipo de comida brinda?**

Comida criolla, en general. Un ejemplo de un menú diario puede ser: crema de rocoto, como entrada, lomo saltado, de plato principal y compota de piña de postre.

**18. ¿Tiene algo en su carta que se diferencie de los demás?**

Sí, algunos postres, como pies, también mazamoras y compota con quínoa.

**19. ¿Cuál es el número de platos con el que consta su carta? ¿Considera la posibilidad de incrementarla?**

Nuestra carta actualmente consta de 41 platillos. Sí, creo que sería una buena idea aumentar esta cantidad, y haría más diverso nuestro menú.

**20. ¿Cuál es el tiempo promedio estimado en que el personal realiza sus labores diarias?**

Aproximadamente el personal realiza sus labores diarias en 05 horas y 20 minutos, iniciando minutos antes de las 08:00 a.m. la jornada laboral.

**21. ¿Sus empleados están siempre a la vanguardia de nuevas tendencias de cocina?**

No de todas, pero si tienen conocimientos de algunas.

**22. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta?, es decir, ¿cómo da a conocer su empresa?**

Ninguna, solo se da a conocer mediante publicidad boca a boca.

**23. ¿Cómo funciona la labor logística en su empresa (descripción general del proceso)?**

El encargado de cocina identifica los productos faltantes de primera necesidad como arroz, azúcar, etc., y los insumos para la elaboración del menú del día siguiente, elabora una lista, y al día siguiente realiza las compras. En cuanto a los materiales para el envasado o menaje, como aluminios o vasos, se calcula su uso y se solicita cada veinte días, de acuerdo a la demanda.

#### ANEXO n.º 4. Encuesta sobre satisfacción al Cliente.

Como bachilleres de la Universidad Privada del Norte, de la carrera Ingeniería Empresarial, solicitamos su colaboración para realizar una encuesta con fines únicamente académicos, por lo cual requerimos responda al siguiente cuestionario de preguntas.

**Objetivo:** Obtener información clave para determinar el grado de satisfacción del cliente de la empresa “M&M”.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia solicita pedidos de “M&M”?

- Diario  
 Una vez a la semana  
 Varias veces a la semana  
 Una vez al mes  
 Varias veces al mes  
 Una vez al año  
 Varias veces al año  
 He solicitado pedidos a “M&M” solamente una vez

¿Cuál es el intervalo de cantidad mínima de pedidos solicitados?

- 1-10     10-20     20-30     30-40     40-50     50-60     60-100

¿Cuál es el intervalo de cantidad máxima de pedidos solicitados?

- 1-10     10-20     20-30     30-40     40-50     50-60     60-100

**Evalúe los siguientes enunciados según su opinión:**

	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los pedidos siempre están completos.	1	2	3	4	5
Los pedidos son siempre entregados en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5
El equipo de almacenamiento para el transporte de pedidos cumple con las condiciones adecuadas para su conservación.	1	2	3	4	5
El equipo de almacenamiento para el transporte de pedidos tiene una buena presentación	1	2	3	4	5
El personal encargado de las entregas tiene una buena presentación	1	2	3	4	5
El personal encargado de las entregas maneja una buena actitud y un trato amable.	1	2	3	4	5
Los precios son razonables	1	2	3	4	5
La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta	1	2	3	4	5

	"M&M", EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019"				
	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada.	1	2	3	4	5
La comida es muy sabrosa.	1	2	3	4	5
Los alimentos son saludables y nutritivos.	1	2	3	4	5
La combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada.	1	2	3	4	5
La presentación de la comida es atractiva.	1	2	3	4	5
Las entradas del menú son buenas y apropiadas para acompañarlo.	1	2	3	4	5
Las bebidas son buenas y apropiadas para acompañar al menú	1	2	3	4	5
Los postres son buenos y apropiados para acompañar al menú	1	2	3	4	5
Los envases son los adecuados para preservar la comida.	1	2	3	4	5
Los envases tienen gran atractivo visual	1	2	3	4	5
El menaje es el adecuado para garantizar comodidad y confort a los pasajeros en su comida.	1	2	3	4	5
Los pedidos cumplen con el estándar de calidad exigido	1	2	3	4	5

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de comida a bordo?

- Totalmente satisfecho  
 Satisfecho  
 Neutro  
 Insatisfecho  
 Totalmente insatisfecho

¿Recomendaría el servicio de comida a bordo a sus familiares, amigos, compañeros de trabajo u otras empresas?

- Definitivamente sí  
 Sí  
 No lo sé  
 No  
 Definitivamente no

### OBSERVACIONES

¿Cuál es su apreciación general en cuanto al servicio ofrecido y la marca de la empresa?  
Es importante conocer sus opiniones, sugerencias y reconocimientos. Le agradeceré lo comunique en el siguiente espacio:

### ANEXO n.º 5. Encuesta sobre satisfacción al Consumidor.

Como bachilleres de la Universidad Privada del Norte, de la carrera Ingeniería Empresarial, solicitamos su colaboración para realizar una encuesta con fines únicamente académicos, por lo cual requerimos responda al siguiente cuestionario de preguntas.

**Objetivo:** Obtener información clave para determinar el grado de satisfacción de los consumidores de la empresa “M&M”.

Por favor, indica tu sexo:  Hombre  Mujer Edad: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia viaja en la empresa de transportes *Días*, en el servicio Cajamarca – Trujillo, 1:15 p.m.?

- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana
- Una vez al mes
- Varias veces al mes
- Una vez al año
- Varias veces al año
- He viajado en *Días*, en este servicio, solamente una vez

**Por favor, evalúe los siguientes enunciados según su opinión:**

	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La comida es siempre fresca y tiene la temperatura apropiada.	1	2	3	4	5
La comida es muy sabrosa.	1	2	3	4	5
Los alimentos son saludables y nutritivos.	1	2	3	4	5
La combinación de alimentos es buena, variada y equilibrada.	1	2	3	4	5
La presentación de la comida es atractiva.	1	2	3	4	5
Las entradas del menú son buenas y apropiadas para acompañarlo.	1	2	3	4	5
Las bebidas son buenas y apropiadas para acompañar al menú	1	2	3	4	5
Los postres son buenos y apropiados para acompañar al menú	1	2	3	4	5
Los envases tienen gran atractivo visual.	1	2	3	4	5
El menaje es el adecuado para garantizarle comodidad y confort en su comida.	1	2	3	4	5
El menú del día fue una buena elección.	1	2	3	4	5

¿Qué tan familiarizado está con la empresa “M&M”?

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Neutral
- Poco familiarizado
- Nada familiarizado

Cuando piensas en servicios de comida a bordo, ¿qué empresas recuerdas?

---

¿Qué aspecto del servicio brindado valora más? (Enumere del 1 al 5 según su preferencia)

- Sabor de la comida
- Nivel nutricional de la comida
- Presentación
- Pulcritud e higiene
- Menaje

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de comida a bordo?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutro
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

¿Recomendaría el servicio de comida a bordo a sus familiares, amigos o compañeros de trabajo?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No lo sé
- Probablemente no
- Definitivamente no

### **OBSERVACIONES**

¿Cuál es su apreciación general en cuanto al servicio ofrecido y la marca de la empresa? Es importante conocer sus opiniones, sugerencias y reconocimientos. Le agradeceré lo comunique en el siguiente espacio:

### ANEXO n.º 6. Matriz de Validación.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	Modelo de Planamiento Estratégico en la Competitividad			
Línea de investigación:	Gestión por Procesos			
Apellidos y nombres del experto:	Alejander Minchola Zavalata			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Competitividad			
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 SÍ 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
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b> Vincular algunas preguntas en común al consumidor y cliente.				
<b>Firma del experto:</b>  <b>C.P.C. Alejandro Minchola Zavalata</b> <b>CONTADOR</b>				



Nombre del experto: Carlos Alberto Pastor Casas

El instrumento de medición pertenece a la variable: Planeamiento Estratégico

El instrumento de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, para mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Preguntas	Aprecia		Observaciones
	SÍ	NO	
El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		Determinar la población
El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		} Defiende al prototipo y el prototipo
El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de investigación?	X		
Las preguntas de las preguntas tienen un sentido coherente y no están repetidas?	X		
Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con uno de los elementos de los indicadores?	X		
El uso del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
Existen alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Determinar la población (- pensar en empresas que puedan ser capaces de aplicar es necesario en Carlos en base a los

Nombre del evaluador: 

**ANEXO n.º 7. Resultados de encuestas piloto de cuestionario con escala de Likert**

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	5	3	2
3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	5	3	2
4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	5	2	3
6	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2
7	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	5	2	2
8	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	5	2	2
9	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	3	2
10	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2
11	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2
12	2	2	3	2	2	4	2	2	4	3	4	5	3	2
13	1	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	2	2
14	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
15	1	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	5	3	2
16	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	5	2	2
17	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
18	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	2	2
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	2
21	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	5	1	1
22	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2
23	2	3	2	4	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2
24	1	3	3	3	2	2	4	3	1	3	2	5	3	2
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
26	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2
27	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
28	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3
29	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2
30	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	5	2	1
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
32	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2
33	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1
34	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	5	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
38	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	5	2	2
39	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	5	2	2
40	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	5	2	3
41	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2
44	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	5	1	1
45	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1
46	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	4	2	2
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
48	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
50	4	2	2	3	2	3	2	2	4	1	4	3	2	2
51	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
52	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	4	2	2

**ANEXO n.º 8. Tabla de correlaciones**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
P1	Correlación de Pearson	1	,491**	,475**	,511**	,487**	,638**	,391**	,503**	,641**	,373**	,669**	.154	,347*	,400**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.006	.000	.275	.012	.003
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P2	Correlación de Pearson	,491**	1	,690**	,609**	,628**	,555**	,537**	,562**	,450**	,528**	,464**	,334*	,487**	,515**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.015	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P3	Correlación de Pearson	,475**	,690**	1	,586**	,483**	,654**	,672**	,484**	,419**	,473**	,630**	,378**	,571**	,588**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.006	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P4	Correlación de Pearson	,511**	,609**	,586**	1	,562**	,602**	,534**	,539**	,466**	,484**	,534**	.221	,485**	,596**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.116	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P5	Correlación de Pearson	,487**	,628**	,483**	,562**	1	,571**	,681**	,789**	,445**	,613**	,504**	,329*	,597**	,641**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.017	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P6	Correlación de Pearson	,638**	,555**	,654**	,602**	,571**	1	,488**	,578**	,565**	,556**	,767**	.206	,574**	,495**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.143	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P7	Correlación de Pearson	,391**	,537**	,672**	,534**	,681**	,488**	1	,718**	,371**	,667**	,527**	,322*	,553**	,544**
	Sig. (bilateral)	.004	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.007	.000	.000	.020	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P8	Correlación de Pearson	,503**	,562**	,484**	,539**	,789**	,578**	,718**	1	,484**	,609**	,536**	.254	,600**	,545**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.070	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P9	Correlación de Pearson	,641**	,450**	,419**	,466**	,445**	,565**	,371**	,484**	1	,530**	,641**	.077	,478**	,511**
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.002	.000	.001	.000	.007	.000		.000	.000	.586	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P10	Correlación de Pearson	,373**	,528**	,473**	,484**	,613**	,556**	,667**	,609**	,530**	1	,680**	,325*	,633**	,538**
	Sig. (bilateral)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.019	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P11	Correlación de Pearson	,669**	,464**	,630**	,534**	,504**	,767**	,527**	,536**	,641**	,680**	1	.224	,601**	,582**
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.110	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P12	Correlación de Pearson	.154	,334*	,378**	.221	,329*	.206	,322*	.254	.077	,325*	.224	1	,372**	,312*
	Sig. (bilateral)	.275	.015	.006	.116	.017	.143	.020	.070	.586	.019	.110		.007	.024
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P13	Correlación de Pearson	,347*	,487**	,571**	,485**	,597**	,574**	,553**	,600**	,478**	,633**	,601**	,372**	1	,643**
	Sig. (bilateral)	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
P14	Correlación de Pearson	,400**	,515**	,588**	,596**	,641**	,495**	,544**	,545**	,511**	,538**	,582**	,312*	,643**	1
	Sig. (bilateral)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**ANEXO n.º 9. Platos de la empresa “M&M”**



**ANEXO n.º 10. Platos de la empresa competidora Cruz del Sur**



Selección de alimentación: Carne, pollo, vegetariano o menú niño, con cuatro horas de anticipación a la compra de sus boletos.



**ANEXO n.º 11. Platos de la empresa competidora Linea**



**ANEXO n.º 12. Hoja de abastecimiento de la empresa “M&M”**

36

**M&M**  
CATERING

HOJA DE  
ABASTECIMIENTO  
**Nº 001523**

Fecha: 15/05/17 Turno: 1:15pm Placa: TK-959

Tripulante: Eliana Bartolo

<input checked="" type="checkbox"/> Almuerzos <u>36</u>	<input type="checkbox"/> Cenas _____
<input checked="" type="checkbox"/> Entradas <u>36</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Bebidas <u>3</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Postres <u>36</u>	<input checked="" type="checkbox"/> Pack Descartables <u>1</u>

Observaciones: #5 TZ

12:49  
Catering

Eliana  
Tripulante  
48942299

**ANEXO n.º 13. Presentación comercial por correo electrónico de la empresa “M&M”**







**ANEXO n.º 15. Checklist de revisión documental**

Documento	Características	Función	Existe		Responsable
			Sí	No	
Hojas de abastecimiento	Documento que registra la cantidad de productos entregados al cliente con la respectiva hora de entrega.	Identificar el cumplimiento de entrega del número de pedidos y la hora de entrega.	X		Carlos Mendoza
Registro de ventas	Hoja de cálculo que registra la cantidad de productos entregados al cliente con la respectiva fecha de entrega.	Controlar el número de pedidos y la fecha de entrega.	X		Claudia Valdiviezo
Estados financieros	Hoja de cálculo que registra los ingresos y egresos de la empresa.	Conocer la situación económica de la empres		X	Claudia Valdiviezo

## ANEXO n.º 16. Briefing para el rediseño de logotipo de la empresa “M&M”

**Briefing**

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa y por qué eligió dicho nombre? \*

M&M, por mi nombre y apellido.

2. Indique los datos de la empresa (correo, teléfono y dirección). \*

No tiene correo, 998006255 y está ubicada en Av. Vía de evitamiento 1370, Cajamarca.

3. Cuéntenos brevemente la historia de su empresa (cómo nace, qué les motivó a empezar, etc.) \*

Surgió como una oportunidad, a partir de que la empresa que solía brindar el servicio de catering a nuestro cliente Dias, dejó de hacerlo, entonces decidí emprender y complementar el negocio con un restaurante.

4. ¿Qué productos y/o servicios ofrece la empresa? \*

Somos un restaurante y nos dedicamos al suministro de alimentación a bordo para buses interprovinciales.

5. ¿Qué diferencia o diferenciará a su empresa de otras del mismo rubro? \*

La calidad del producto

6. En el caso de contar con un logo actualmente, ¿en qué se basó para construirlo? (diseño, tipografía, colores)

El logo fue improvisado

7. ¿Por qué motivo desea renovar su logo actual?

No me gusta mi logo actual

No me transmite nada

8. ¿Algún color(es) en específico que desea que contenga el logotipo? ¿Algún motivo por el que quiere ese color(es)? \*

Alguno que represente comida.

9. ¿Qué objetos y/o representaciones desea que formen parte del logotipo? \*

Cualquiera relacionado a comida.

10. ¿Qué desea que transmita la empresa? \*

Elegancia

Confianza

Calidad

11. ¿La empresa cuenta con un lema o un eslogan que se deba incluir en el logotipo? \*

No

12. ¿Cuál es el target de la empresa? (público objetivo) \*

Catering: empresas de turismo interprovincial, restaurante: comensales aledaños a la zona.

13. ¿La empresa está activa en redes sociales? De ser el caso, ¿en cuáles y cuál es su usuario?

No

Estilo

14. ¿Qué palabras describen mejor a su marca? \*

*Creativa*

Opción 1

**PROFESIONAL**

Opción 2

**Clásica**

Opción 3

*Femenina*

Opción 4

15. ¿Cuál de los siguientes logos le gusta más? \*



Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4



Opción 5

16. Con respecto a la pregunta número 15, especifique el por qué de su elección. \*

Le da un estilo clásico.

17. Escoja una tarjeta de presentación



Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4