

Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Empresarial

“APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE UNA MYPE DEL SECTOR GASTRONÓMICO - CAJAMARCA 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autores:

Marjorie Anace Malca Urteaga

Stefanny Nicolle Torres Chico

Asesor:

Ing. Manuel Enrique Malpica Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-5534-5116>

Cajamarca – Perú

2023

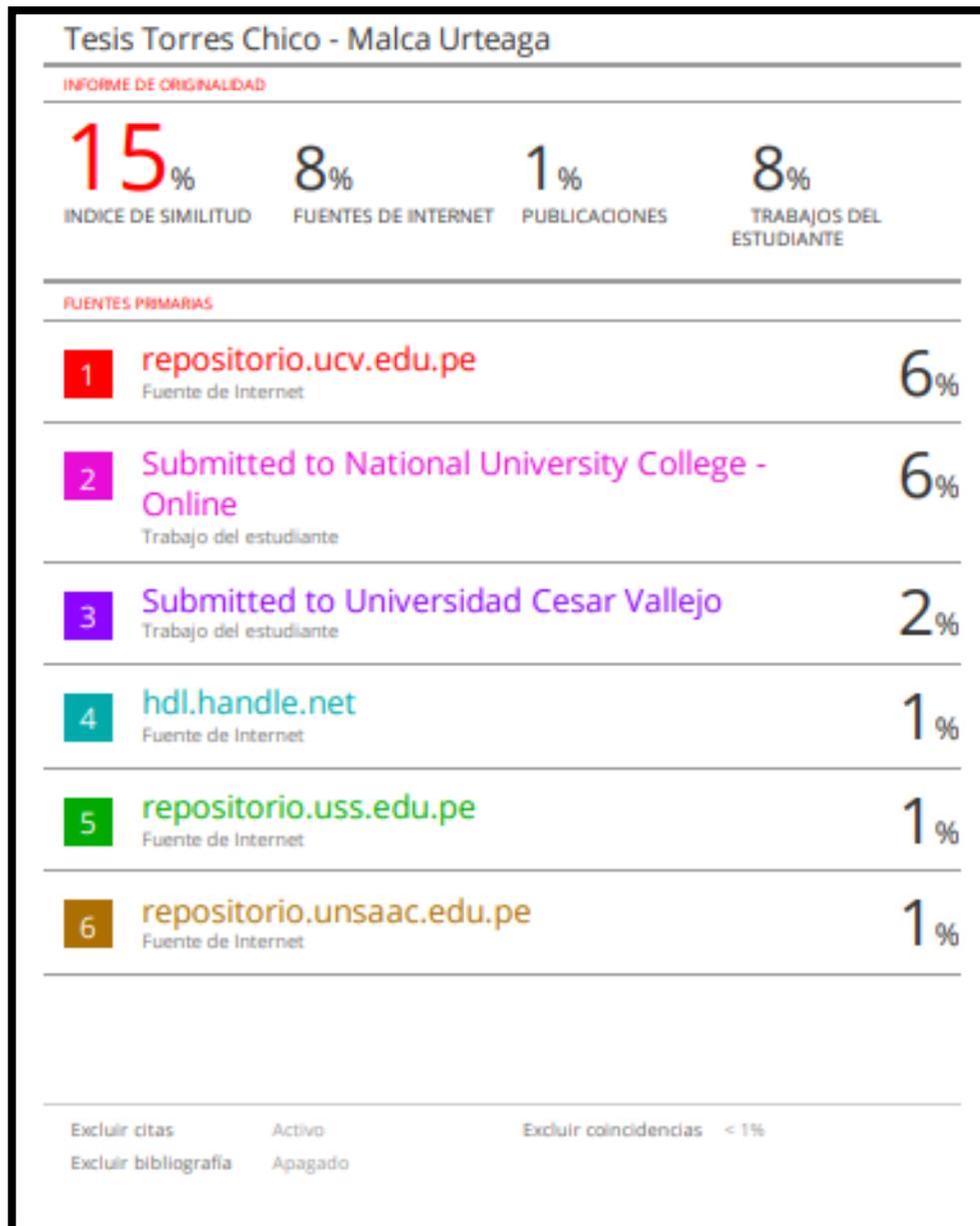
JURADO EVALUADOR

PRESIDENTE DEL JURADO.	NOMBRE COMPLETO	N° DNI
	Daniel Alexis Perez Aguilar.	71132678

MIEMBRO DEL JURADO.	NOMBRE COMPLETO	N° DNI
	Christiaan Michael Romero Zegarra.	41179581

MIEMBRO DEL JURADO.	NOMBRE COMPLETO	N° DNI
	Diana Jakelin Cruzado Vásquez.	41080848

INFORME DE SIMILITUD



DEDICATORIA

Marjorie Anacé Malca Urteaga

A Dios, por habernos dado
la vida y permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional, a mi padre por el apoyo incondicional, a mi madre por no soltarme la mano y por ser el pilar de mi vida, a mis hermanos, a mi abuela y mi ángel en el cielo porque todo lo que soy se lo debemos a ellos.

Stefanny Nicolle Torres Chico

A nuestros padres, por ser nuestros pilares y por demostrarnos siempre su infinito amor y apoyo, gracias a la formación que nos brindaron y por llevarnos por un camino correcto, formarnos como personas y como profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por su amor infinito y por habernos dado salud y por ser siempre nuestro refugio para lograr nuestros objetivos.

A nuestros Padres.

Por habernos apoyado día a día, por sus consejos, sus valores y sus virtudes, por la motivación constante que nos brindaron para llegar a ser personas de bien, por su paciencia y sobre todo por darnos su inmenso amor y por comprendernos en todo momento para seguir adelante con nuestras metas y objetivos.

A nuestra Universidad.

Por ser nuestro refugio y la casa donde nos acogimos como hermanos, ser orgullosamente llamada la Universidad Privada del Norte y por habernos aceptado ser parte de ella.

A nuestros Docentes.

Por haber sumado en nuestra formación profesional, por ser nuestros mentores y amigos; los recordamos con cariño y agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDOS

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE ECUACIONES	9
ÍNDICE DE ANEXOS	10
RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. MÉTODO	23
CAPÍTULO III. RESULTADOS	31
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Metodología de desarrollo de la Planificación Estratégica</i>	19
Tabla 2	<i>Rentabilidad Año 2020</i>	35
Tabla 3	<i>Formulación de Estrategias</i>	39
Tabla 4	<i>Matriz de decisión de estrategias</i>	40
Tabla 5	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de largo plazo</i>	44
Tabla 6	<i>Rentabilidad Año 2021</i>	54
Tabla 7	<i>Prueba de Normalidad de los datos</i>	56
Tabla 8	<i>Prueba no paramétrica para comparar dos muestras relacionadas</i>	57
Tabla 9	<i>Matriz de operacionalización de variables</i>	66
Tabla 10	<i>Matriz de consistencia</i>	67
Tabla 11	<i>Cuestionario variable Planificación Estratégica</i>	68
Tabla 12	<i>Cuestionario variable Ventaja Competitiva</i>	70
Tabla 13	<i>Ficha de Registro de datos de rentabilidad</i>	71
Tabla 14	<i>Base de datos variable Planificación Estratégica</i>	79
Tabla 15	<i>Base de datos variable Ventaja Competitiva</i>	80
Tabla 16	<i>Variable Planificación Estratégica</i>	82
Tabla 17	<i>Baremo dimensión Formulación Estratégica</i>	82
Tabla 18	<i>Baremo dimensiones Implementación de Estrategias y Evaluación de estrategias</i>	83
Tabla 19	<i>Variable Ventaja Competitiva</i>	83
Tabla 20	<i>Baremo dimensión Innovación</i>	84
Tabla 21	<i>Baremo dimensión Competitividad</i>	84
Tabla 22	<i>Baremo dimensión Productividad</i>	85
Tabla 23	<i>Grupos de interés</i>	88
Tabla 24	<i>Matriz MEFÉ del análisis PESTEL</i>	89
Tabla 25	<i>1° Poder de negociación de los clientes</i>	90
Tabla 26	<i>2° Poder de negociación de los clientes</i>	91
Tabla 27	<i>3° Amenaza de nuevos competidores potenciales</i>	92
Tabla 28	<i>4° Amenaza de productos sustitutos</i>	93
Tabla 29	<i>5° Rivalidad entre los competidores existentes</i>	94
Tabla 30	<i>Cuadro de Oportunidades y Amenazas en base a las Cinco Fuerzas de Porter</i>	95
Tabla 31	<i>Matriz MEFÉ de análisis de Porter</i>	96
Tabla 32	<i>Matriz del Perfil Competitivo de La Esquina Vea</i>	100
Tabla 33	<i>Matriz PEyEA – Factores determinantes de Fortaleza Financiera (FF)</i>	103
Tabla 34	<i>Matriz PEyEA – Factores determinantes de Ventaja Competitiva (VC)</i>	104
Tabla 35	<i>Matriz PEyEA – Factores determinantes de Fortaleza Industrial (FI)</i>	105
Tabla 36	<i>Matriz PEyEA – Factores determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)</i>	105
Tabla 37	<i>Matriz FODA, Fortalezas y Debilidades</i>	108
Tabla 38	<i>Matriz FODA (Continuación), Oportunidades y Amenazas</i>	109
Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	114
Tabla 40	<i>Matriz Rumelt (MR)</i>	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Diseño de la investigación</i>	24
Figura 2	<i>Metodología</i>	30
Figura 3	<i>Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva</i>	32
Figura 4	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Innovación</i>	33
Figura 5	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Competitividad</i>	34
Figura 6	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Productividad</i>	35
Figura 7	<i>Rentabilidad Año 2020</i>	36
Figura 8	<i>Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva</i>	46
Figura 9	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Formulación Estratégica</i>	47
Figura 10	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Implementación de Estrategias</i>	48
Figura 11	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Evaluación de Estrategias</i>	49
Figura 12	<i>Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva (Post Prueba)</i>	50
Figura 13	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Innovación (Post Prueba)</i>	51
Figura 14	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Competitividad (Post Prueba)</i>	52
Figura 15	<i>Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Productividad (Post Prueba)</i>	53
Figura 16	<i>Rentabilidad Año 2020 y 2021</i>	54
Figura 17	<i>Efecto de la planificación estratégica en la ventaja competitiva</i>	55
Figura 18	<i>Difusión de los elementos estratégicos empresariales.</i>	126
Figura 19	<i>Implementación de los elementos estratégicos empresariales en el establecimiento.</i>	126
Figura 20	<i>Aplicación de los cuestionarios.</i>	127
Figura 21	<i>Instalación del establecimiento en base a calidad y comodidad.</i>	127
Figura 22	<i>Creación de página y publicidad en la red social Facebook.</i>	128

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 <i>Indicador de Rentabilidad</i>	35
Ecuación 2 <i>PAR</i>	130
Ecuación 3 <i>BAR</i>	130

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 – Operacionalización de variables	66
ANEXO N° 2 – Matriz de consistencia	67
ANEXO N° 3 – Instrumentos de recolección de datos	68
ANEXO N° 4 – Validación de los instrumentos	72
ANEXO N° 5 – Confiabilidad de los instrumentos	78
ANEXO N° 6 – Descripción de la empresa “La Esquina Vea”	81
ANEXO N° 7 – Baremos	82
ANEXO N° 8 – Formulación de los elementos estratégicos	86
ANEXO N° 9 – Grupos de Interés	88
ANEXO N° 10 – Análisis PESTEL, Matriz MEFE	89
ANEXO N° 11 – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	90
ANEXO N° 12 – Matriz del Perfil Competitivo	100
ANEXO N° 13 – Matriz PEyEA	103
ANEXO N° 14 – Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Foda	107
ANEXO N° 15 – Matriz Gran Estrategia	110
ANEXO N° 16 – Matriz Interna-Externa	112
ANEXO N° 17 – Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)	114
ANEXO N° 18 – Matriz Rumelt (MR)	124
ANEXO N° 19 – Evidencia de la implementación del plan estratégico	126
ANEXO N° 20 – Plan de Marketing Digital	129

RESUMEN

La presente investigación plantea como objetivo determinar el efecto de la aplicación de la planificación estratégica en la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico de la ciudad de Cajamarca. Para ello se planteó una metodología con un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de alcance descriptivo y de diseño pre experimental; la misma tuvo como muestra 20 trabajadores de la MYPE en estudio, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados indicaron que la ventaja competitiva mejoró de un 15 % a un 70 %, evidenciando que la planificación estratégica influyó la ventaja competitiva de la MYPE en estudio. Estadísticamente se obtuvo un valor de significancia de la prueba no paramétrica inferior a 0,05; aceptando con ello la hipótesis de investigación que indica que la aplicación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, siendo consistentes con la percepción de los trabajadores quienes en su mayoría indican que la planificación estratégica influyó positivamente en la ventaja competitiva. El trabajo concluyó que la aplicación de la planificación estratégica orienta los recursos y acciones de la MYPE para influir en la ventaja competitiva.

Palabras clave: Planificación estratégica, competitividad, ventaja competitiva.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Internacionalmente las MYPES han sido afectadas por los avances de la gestión empresarial y tecnológica, y la rápida aparición en los mercados de nuevos competidores, este escenario exige un alto nivel de competitividad, adicionando a ello que las necesidades y requerimientos de los clientes están cambiando constantemente. Por todo ello, las MYPES se han visto obligadas a perfeccionar sus estrategias empresariales para generar ventaja competitiva que les permitan mantenerse en el mercado, pero actualmente no se han visto cambios relevantes y muchas pequeñas y medianas empresas han cerrado impactando principalmente el mantenimiento de fuentes de empleos estables (Nowakowska et al., 2018).

El escenario anterior planteado para la MYPES es de gran impacto mundial, ya que de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las pymes generan entre el 50 % y el 60 % del valor agregado mundial y en cifras de desarrollo son responsables de alrededor del 33 % del producto interno bruto, para el 2018 se estimaba que de todas las empresas del sector empresarial no financiero de los países de la Unión Europea aproximadamente el 99,8% correspondían a MYPES, aportando entre el 50% y 60% del valor agregado y generando cerca dos tercios de los empleos (OCDE, 2020).

En Latinoamérica, considerando la economía formal, las MYPES representan el 99,5% de las empresas de la región y el 88,4% del total son microempresas, en Argentina las MYPES ocupan al 54% de los trabajadores formales, mientras que en México alcanza el 67%, en la región más del 60% del empleo formal depende de estas empresas. Lo anterior plantea la necesidad de generar ventaja competitiva que les permitan mantenerse en el mercado, luego, mejoras en la competitividad de las MYPES podría reducir los cierres hasta en un 35 %, contribuyendo en gran medida a la reactivación de la economía mundial y de las economías nacionales (Dini y Stumpo, 2020).

En el Perú, se plantea generar ventajas competitivas en las MYPES a través de la planificación estratégica, pero no es muy utilizado, y el menor porcentaje que lo utilizan son

planes simples que no son consistentes con la realidad económica nacional, ni cuentan con variables estratégicas para hacerle frente a la competencia. Esto conlleva a cometer errores en la toma de decisiones, errores estratégicos, administrativos y financieros. En general no tienen una visión clara del futuro (Niezen, 2018). Las MYPES tienen una inclusión notable en la economía y oferta laboral del Perú, generan alrededor 300.000 puestos de trabajo anuales y alcanzan el 76% de personas integradas en el mercado laboral, siendo el tipo de empresa que más impulsa al crecimiento y desarrollo del país (Huere, 2019).

En Cajamarca, como en muchas regiones del Perú, las MYPES acarrear diferentes problemas que han afectado el desempeño y nivel de competitividad, la MYPES en su mayoría gestionan sus negocios de manera empírica, llevándolos a tener baja rentabilidad y consecuentemente desaparecen del mercado, identificándose que uno de los problemas factibles, es la ausencia de un plan estratégico, herramienta de gestión esencial para cumplir los objetivos planteados (Niezen, 2020), particularmente en el sector gastronómico, negocios de alimentos y bebidas como los restaurantes, bares y cafeterías, que han crecido rápidamente en los últimos años movilizand la economía local y generando empleo, y desarrollando una amplia competitividad en el sector, lo que diferencia a un negocio de otro, es la forma en cómo gestionen sus procesos y cómo enfocan sus ventas; esta diferencia se ve reflejada en cada periodo de trabajo.

La MYPE en estudio es la juguería “La Esquina Vea”, que comenzó sus actividades el 8 de mayo del año 2017, con la base de ser una empresa familiar, no es ajena a la problemática mundial y nacional planteada, actualmente la MYPE no puede enfrentar con rapidez y efectividad los cambios modernos que se están presentando el mercado actual, determinados básicamente por la aparición de nuevos competidores, situación que les exige un mayor nivel de competitividad, adicionando a ello que las necesidades y requerimientos de los clientes están cambiando constantemente, lo que no les permite aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado local, por el contrario atenúan el riesgo cuando las

posibilidades suponen ser amenazas, por lo que no han logrado sacar ventajas de sus fortalezas, ni identificar sus debilidades para mejorarlas.

La problemática comienza a identificarse al faltar frecuentemente la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones, por la que contraen demasiadas deudas por pagar, asimismo se suma el desconocimiento de los resultados económicos del negocio, que en gran medida es a causa de llevar una gestión empírica, con poco conocimiento sobre sus objetivos y entorno en la cual funciona; además los dueños tienen poco conocimiento de sus procesos de planificación y administración, a pesar de ser potencialmente emprendedores, cumplen sus objetivos por la experiencia y la deducción, situación que les reclama grandes esfuerzos empresariales.

Tal situación obedece al desconocimiento de obtener ventaja competitiva de sus fortalezas, falta de planificación y conocimiento significativo del negocio, que se obtienen al utilizar las herramientas de gestión, como lo es la planificación estratégica, de continuar con esta sintomatología, la MYPES podrían verse afectada en su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Los escenarios planteados llevan a formular la siguiente interrogante de investigación ¿Cuál es el efecto planificación estratégica en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?, interrogante que corresponde con el siguiente objetivo general, Determinar el efecto de la aplicación de la planificación estratégica en la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, los siguientes objetivos específicos (1) Realizar un diagnóstico sobre la ventaja competitiva actual de la MYPE en estudio; (2) Formular e implementar la planificación estratégica y (3) Realizar el diagnóstico sobre la ventaja competitiva luego de la implementación de la planificación estratégica. Presentando la siguiente hipótesis de investigación, la aplicación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.

Los antecedentes internacionales de esta investigación inician con el artículo científico titulado “*¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?*” de Alaña et al. (2018) quienes plantearon como objetivo analizar la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias a largo plazo que permiten una ventaja competitiva en las empresas, realizando una metodología de la investigación cualitativa, basada en la revisión documental, utilizando la ficha de registro como instrumento de recolección de datos, aplicado a las referencias documentales investigadas. Los resultados evidenciaron la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias que permitan obtener resultados a largo plazo, identificando que actualmente la gestión empresarial está restringida a generar únicamente rendimiento financiero. La investigación concluyó que las estrategias empresariales adecuadas permiten una sostenibilidad a largo plazo de las empresas, ventajas competitivas a través de la innovación, calidad de los productos y servicios que comercializa; el aporte principal de la investigación es evidenciar que la planificación estratégica determine cómo competirá la empresa en sus unidades de negocio y en su mercado principal.

Zini (2019) en su tesis titulada “*Planificación Estratégica del capital humano de la empresa Lozada Viajes como ventaja competitiva*”, tuvo como objetivo principal optimizar el capital humano mediante la planificación estratégica para continuar e incrementar el crecimiento de la compañía, donde además la ayudó a diferenciarse de sus competidores, para ello utilizó una metodología de la investigación propositiva basada en la investigación documental, utilizando la ficha de registro como instrumento de recolección de datos, aplicada a una muestra constituida por los registros de la empresas y la documentación referida al entorno económico y empresarial de la empresa Lozada Viajes, basado en los análisis de entorno de PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y la matriz FODA. Los resultados mostraron que es de vital importancia la planificación estratégica del capital humano en la empresa Lozada Viajes, que les permite identificar y desarrollar sus fortalezas, ocasionando

que varias de sus debilidades desaparezcan y se transformen en una ventaja competitiva, el trabajo concluyó que la planificación estratégica identificó al capital humano como elemento esencial para la formulación y desarrollo de estrategias competitivas, aportando a esta investigación que la planificación estratégica fomenta la participación de cada individuo y su desarrollo empresarial, logrando que la misión, visión y valores que promueven sean adoptados como propios por los trabajadores, orientando su crecimiento personal en la misma dirección que la empresa, determinando que la planeación estratégica debe ser desarrollada de forma integral y sistémica en su totalidad.

Romero (2020), en su artículo de investigación titulado *”Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas“*, plantearon como objetivo general la contrastación teórica acerca de la importancia que para el éxito de la Pequeña y Mediana Empresa tiene disponer de una buena estrategia y lograr una ventaja competitiva, realizando una metodología de investigación cualitativa de tipo bibliográfica-documental y utilizó como técnica la hermenéutica, utilizando la ficha de registro como instrumento de recolección de datos, aplicada a los registros documentales y bibliográficos consultados. Los resultados de la investigación arrojaron que las pequeñas y medianas empresas ameritan que en su planificación estratégica se considere ampliamente el contexto interno y externo para generar de valor e identificar adecuadamente las ventajas competitivas; concluyéndose que para identificar y desarrollar ventajas competitivas las pequeñas y medianas empresas requieren de la alineación de recursos y capacidades para el logro de la ventaja competitiva, reconociendo como factores competitivos la calidad, los factores productivos, innovación y talento humano. El aporte de la investigación radica en identificar en análisis del contexto interno y externo de las MYPES como un elemento esencial en la planificación estratégica.

En el ámbito nacional los antecedentes a esta investigación inician con la tesis de Quispe y Vera (2019), titulada *“Aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja*

competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chincha”, quienes plantearon como objetivo general determinar la influencia de la aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016, utilizando una metodología de la investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y no experimental, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, aplicado a una muestra de 78 comerciantes de fruta. Los resultados indicaron que existe una relación significativa y positiva entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva; estadísticamente se encontró que existe una correlación significativa entre la aplicación del planeamiento estratégico y la ventaja competitiva, demostrado por un nivel de significancia, $p\text{-value} < 0.05$, y un Rho de Spearman igual a 0.72. Asimismo, se encontraron correlaciones entre el análisis estratégico y la ventaja competitiva, evidenciado por un nivel de significancia, $p\text{-value} < 0.05$, y un Rho de Spearman igual a 0.46; y la formulación estratégica y la ventaja competitiva, determinado por un nivel de significancia, $p\text{-value} < 0.05$, y un Rho de Spearman igual a 0.44. Igualmente se halló correlación entre la implantación estratégica y la ventaja competitiva evidenciada por un nivel de significancia, $p\text{-value} < 0.05$, y un Rho de Spearman igual a 0.24). Concluyéndose que los comerciantes de frutas de Chincha necesitan aplicar la planificación estratégica para generar ventajas competitivas a través de la orientación adecuada de sus recursos y acciones. El principal aporte de la investigación es establecer la existencia de una relación significativa y positiva entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva de las empresas.

Sánchez (2020), en su tesis titulada *“Plan estratégico para generar ventaja competitiva en la empresa Panificadora Arroyo EIRL Chiclayo, 2018”*, tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico para generar ventaja competitiva para la empresa panificadora Arroyo E.I.R.L. Chiclayo 2018, utilizando una metodología de la investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional, propositiva y de diseño no experimental, empleando como instrumento de recolección de datos el cuestionario, aplicada a dos muestras, 241

clientes y 26 trabajadores. Los resultados mostraron estadísticamente que existe una relación significativa y positiva entre plan estratégico y la ventaja competitiva; evidenciada por un coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.704, lo cual indica que existe una relación entre el plan estratégico y ventaja competitiva. El trabajo concluyó que, al no contar la empresa con un plan estratégico, se recomendó elaborarlo. El aporte de la investigación es confirmar la existencia de una relación significativa y positiva entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva de las empresas, e identificar la necesidad de una metodología para formular el plan estratégico.

En el ámbito local, Cajamarca, se identificó como antecedente de esta investigación al trabajo elaborado por Granados (2016), titulado “*Planeamiento estratégico de tecnología de información y ventajas competitivas. Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca SA*“, quien planteó como objetivo analizar las características de la planificación estratégica de tecnologías de información y la competitividad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A, con la intención de generar ventajas competitivas, empleando una metodología de la investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos, aplicado a una muestra de 65 empleados. Los resultados indicaron que dentro de las ventajas competitivas identificadas través de la planificación estratégica se encontró la calidad del recurso humano, determinado por ser jóvenes entre 18 a 29 años, profesionales de las ciencias económicas, contables y administrativas, que representan un 49 % del personal, igualmente el recurso tecnológico disponible se identificó como una ventaja competitiva, determinándose la posición tecnológica como buena en un 46 % y el sistema de tecnología de información cumple en un 35 % con la expectativa de los trabajadores. El trabajo concluyó que la planificación estratégica permite identificar las ventajas competitivas de la empresa, siendo esta conclusión su principal aporte a esta investigación.

Las bases teóricas respecto a la variable de estudio Planificación Estratégica, son las

establecidas por D'Alessio (2008), quien indica que la Planificación Estratégica es un proceso organizacional de toma de decisiones a través de la evaluación de decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar los objetivos planteados, D'Alessio (2008) define la metodología a desarrollar en esta investigación para formular e implementar la planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, partiendo de las tres dimensiones de esta variable identificadas en la investigación, formulación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de estrategias (Huere, 2019). La Tabla 1, muestra los pasos de la metodología planteada por D'Alessio (2008).

Tabla 1

Metodología de desarrollo de la Planificación Estratégica

Planificación estratégica	Etapas	Actividades
Planificación estratégica	Primera Etapa: Formulación y planificación	a) Formulación visión, misión, valores y código de ética b)Formulación del contexto global Formulación y evaluación externa, y el análisis competitivo c)Formulación y la evaluación interna e)Formulación de objetivos de largo plazo y las estrategias en acción d) Decisión y elección de estrategias
	Segunda Etapa: Implementación	Dirección e implementación: la puesta en marcha estratégica
	Tercera etapa: Control y evaluación	Revisión estratégica

Nota. Datos tomados de D'Alessio (2008)

Para realizar un mejor abordaje del desarrollo de la planificación estratégica con base a la teoría y metodología de D'Alessio (2008), se desarrolla a continuación el marco conceptual de la variable Planificación Estratégica, partiendo de su definición.

De acuerdo con D'Alessio (2008), la planificación estratégica es un proceso organizacional de toma de decisiones a través de la evaluación de decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar los objetivos planteados, igualmente, Maxe y Caicedo (2121), la define como los procesos emprendidos para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una empresa a alcanzar sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años, para Adrianzen (2022) la planificación

estratégica es una de las herramientas de gestión para respaldar la decisión de eficiencia, eficiencia, calidad de los bienes y servicios brindados a los beneficios de los clientes, en el caso de la empresa privada, y la población, en el caso de las empresas públicas.

Huere (2019), indica que las dimensiones de la variable Planificación Estratégica son formulación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. *Formulación estratégica*, relativo al desarrollo de los conceptos organizacionales y las estrategias a aplicar, proyectadas a un tiempo determinado y establece el Plan estratégico. *Implementación de estrategias*, es todo lo relacionado con la puesta en marcha todo lo formulado, vinculando y estructurando las diferentes fuerzas de la organización. *Evaluación de estrategias*, hace referencia a la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos, para posteriores modificación o corrección.

Con base a la dimensión *Formulación estratégica* se define el plan estratégico como un documento que detalla la manera en que el negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, basándose en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los modelos que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos (Sánchez, 2020).

La teorías que fundamenta la variable ventaja competitiva son las establecidas por Kotler y Armstrong (2017) respecto a la competitividad, quienes establecen que la competitividad es a capacidad empresarial para actuar de una o varias maneras que los competidores no pueden o no quieren igualar, indicando que la ventaja competitiva es la fortaleza y capacidad de una empresa en alcanzar y mantener un nivel más alto que la competencia, garantizando productos de gran valor para los clientes, a través de la innovación y la calidad (Kotler y Armstrong, 2017). Para Vallejo (2012), la ventaja competitiva es la estrategia elegida y seguida por una organización que puede determinar y sustentar su suceso competitivo y según Quispe y Vera (2019) es el esfuerzo realizado por las empresas hacia la competencia del mismo mercado, del cual esto permite tener una posición superior y sobresalir entre los demás

Huere (2019), indica que las dimensiones de la variable ventaja competitiva son innovación, competitividad y productividad. Innovación, relativo a una novedad que se implementa durante el desempeño de una empresa con relación a sus productos, servicios y gestión empresarial, con el fin de hacer la diferencia y darles un valor agregado en el mercado. Competitividad, es la medida de las ventajas o desventajas comparativa de las empresas o economías nacionales en la venta de sus productos y servicios en mercados nacionales e internacionales, Productividad, relativo a la capacidad de llevar las operaciones productivas de manera eficiente, en función del recurso humano y la utilización de recursos.

En función de lo anterior, se establecen tres tipos básicos de ventaja competitiva:

Liderazgo en costos: esta estrategia implica la fabricación de bienes y servicios procurando la utilización de costos bajos en los recursos y materias primas o esenciales. Esta ventaja competitiva implica directamente en que los costos de producción se reduzcan significativamente, sin necesidad de afectar los márgenes de contribución de los bienes y servicios. Diferenciación: implica que los departamentos de desarrollo de productos y servicios se orienten a desarrollar bienes innovadores que generen una marcada diferenciación en el mercado. La diferenciación mejora las condiciones de lealtad de los consumidores y genera mayores beneficios para la organización. Enfoque o segmentación: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes o consumidores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaría en condiciones de servir o direccionarse en función a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura (Salazar, 2020).

La justificación teórica de la presente investigación radica en generar conocimiento relativo a la aplicabilidad de la planificación estratégica en el establecimiento de ventajas competitivas en el mercado gastronómico pretendiendo que sean útiles como complemento teórico para mayores investigaciones, de tal manera, que se pueda contribuir a mejorar la

gestión y nivel competitivo de los emprendedores. En la práctica se justifica al dar solución a los problemas de gestión y nivel competitivo que aquejan las MYPES del sector gastronómico, particularmente a la empresa “La Esquina Vea” de la ciudad de Cajamarca. La justificación social de la investigación se fundamenta en su utilidad como base y apoyo para los emprendedores y microempresarios, en temas relacionados a la de gestión empresarial, colaborando con la creación y desarrollo sostenible de MYPES del sector gastronómico, que son fuente de empleo estable.

CAPÍTULO II. MÉTODO

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, se contó con variables cuantificables que pudieron ser verificadas a través de la aplicación de cuestionarios. Los datos recolectados se procesaron a través de métodos estadísticos y medición numérica. El estudio se realizó dentro del marco epistemológico prescrito por el enfoque cuantitativo porque las variables de estudio se sometieron a una evaluación objetiva y las decisiones realizadas que fundamentan los hallazgos que básicamente se desprenden del uso de técnicas estadísticas y matemáticas (Hernández, 2018).

La investigación es de tipo aplicada, porque resuelve problemas prácticos, considerando los fines prácticos del conocimiento, relacionada con la investigación básica, debido a que en base a los resultados teóricos es posible el avance de las aplicaciones prácticas (Hernández et al, 2014).

El nivel de la investigación es descriptivo, se analizó ciertas características de la población en estudio sin entrar a conocer las causas y consecuencias entre ellas, y correlacional porque estableció la relación entre las variables de investigación (Hernández, 2018).

La investigación es experimental, porque se llevó a cabo manteniendo constantes ciertas variables, mientras que el resto se midieron como objetos del experimento (Baena, 2017). El diseño de la investigación fue experimental, y dentro del diseño experimental se identificó como pre-experimental, al existir pre-prueba y post-prueba con un solo grupo de variables, aplicando prueba pre-estímulo o tratamiento experimental seguido de tratamiento y finalmente prueba post-estímulo (Baena, 2017). La Figura 1 muestra el diseño de la investigación.

Figura 1*Diseño de la investigación*

Donde:

M: Muestra

O₁: Mediciones actuales de los indicadores de la ventaja competitiva.

X: Aplicación del estímulo (Planificación Estratégica).

O₂: Mediciones de los indicadores de la ventaja competitiva, después de la implementación de la planificación estratégica.

Las variables de la investigación son la planificación estratégica y la ventaja competitiva, la planificación estratégica es el proceso organizacional de toma de decisiones a través de la evaluación de decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar los objetivos planteados (D'Alessio, 2008) y la ventaja competitiva es la fortaleza y capacidad de una empresa en alcanzar y mantener un nivel más alto que la competencia, garantizando productos de gran valor para los clientes, a través de la innovación y la calidad (Kotler y Armstrong, 2017). La operacionalización de las variables se muestra en el Anexo 1.

La población para la presente investigación, está conformada por 20 trabajadores de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021. La muestra, conformada por 20 trabajadores de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, conformando estos toda la población, por lo que la muestra es una muestra poblacional. La unidad de análisis, son los trabajadores de la MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.

Se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y el análisis documental y como instrumentos el cuestionario, ficha de registro de datos.

La encuesta sirvió para determinar la percepción de los trabajadores sobre el proceso de planificación estratégica y la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, para realizar la pre-prueba (diagnóstico inicial) y la post-prueba (evaluación posterior a la implementación de la planificación estratégica), basadas en un análisis de la realidad encontrada respecto a la ventaja competitiva de la empresa.

El análisis documental se utilizó para revisar y analizar los registros contables de la MYPE, y la ficha de registro utilizada permitió recolectar los datos de ventas totales y costos de ventas mensuales.

El cuestionario utilizado para recolectar la información relativa a la percepción de los trabajadores sobre el proceso de planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, consta de 16 preguntas con la siguiente escala de valoración: Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), y es una adaptación del utilizado y validado por Huere (2019).

El cuestionario utilizado para recolectar la información relativa a la percepción de los trabajadores sobre la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, consta de 16 preguntas y la siguiente escala de valoración: Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), y es una adaptación del utilizado y validado por Huere (2019).

La validez refiere, en qué grado los instrumentos para la medición de las variables cumplen con el propósito de realizar una medición de calidad de acuerdo a los propósitos, naturaleza de información y a los resultados esperados en la medición (Hernández et al., 2014). Para ello se empleó el criterio de validación de expertos 3 maestros en gestión empresarial o administración de empresas. Para esta validación se empleó el formato estándar de acuerdo al modelo de investigación de la Universidad Privada del Norte (Anexo

4).

La confiabilidad de los instrumentos mide el grado de seguridad o fiabilidad de la aplicación de los cuestionarios de medición de las variables de estudio. Para ello se realizó una prueba piloto a un grupo similar a los de la muestra de estudio, y a partir de esta se calculó la confiabilidad, cuyos resultados en el caso del cuestionario sobre la planificación estratégica tuvo un Alfa de Cronbach = 0,9718 y para el cuestionario sobre la ventaja competitiva un Alfa de Cronbach = 0,969 (Anexo 5).

Para la recolección de datos relativos a la variable ventaja competitiva se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Se identificaron investigaciones previas y analizaron las teorías utilizadas para identificar las guías de orientación para realizar a investigación, estableciendo así el marco teórico y conceptual sobre la variable ventaja competitiva.
2. Se solicitó permiso a la gerencia de la MYPE del sector gastronómico para realizar la investigación y recolección de datos en la muestra poblacional constituida por sus trabajadores.
3. Se diseñó un cuestionario para recolectar los datos de la variable ventaja competitiva, sus dimensiones innovación, competitividad y productividad y sus respectivos indicadores.
4. El cuestionario diseñado consto de 16 preguntas con una escala de valoración basad en la escala de Likert.
5. Se diseñó una ficha de datos para recolectar de los registros contables los datos de ventas totales y costos de ventas mensuales.

6. Se aplicó el cuestionario a los trabajadores, informándoles previamente sobre el objetivo de la investigación, el objetivo del cuestionario obteniéndose su consentimiento.
7. Previó permiso de la gerencia de la MYPE, se analizaron los registros contables y se colectaron los datos de ventas totales y costos de ventas mensuales
8. Se recolectaron los datos de la variable ventaja competitiva, sus dimensiones innovación, competitividad y productividad y sus respectivos indicadores para realizar un diagnóstico sobre la ventaja competitiva actual de la MYPE en estudio (Pre-Prueba).
9. Con los datos e información recolectada se identificó la percepción de los trabajadores sobre la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.
10. Una vez implementada y aplicada adecuadamente la planificación estratégica en la MYPE, se utilizó nuevamente el instrumento de recolección de datos utilizados en los pasos anteriores para establecer la nueva situación de la variable ventaja competitiva (Post-Prueba).

Para la recolección de datos relativos a la variable planificación estratégica se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Se identificaron investigaciones previas y analizaron las teorías utilizadas para identificar las guías de orientación para realizar a investigación, estableciendo el marco teórico y conceptual sobre la variable planificación estratégica.
2. Se solicitó permiso a la gerencia de la MYPE del sector gastronómico para realizar la investigación y recolección de datos en la muestra poblacional

constituida por sus trabajadores.

3. Se diseñó un cuestionario para recolectar los datos de la variable planificación estratégica, sus dimensiones formulación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de estrategias y sus respectivos indicadores.
4. El cuestionario diseñado consto de 16 preguntas con una escala de valoración basada en la escala de Likert.
5. Se aplicó el cuestionario a los trabajadores, informándoles previamente sobre el objetivo de la investigación, el objetivo del cuestionario obteniendo su consentimiento.
6. Se recolectaron los datos de la variable planificación estratégica, sus dimensiones formulación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de estrategias y sus respectivos indicadores para determinar la percepción de los trabajadores con respecto a la planificación estratégica.
7. Con los datos e información colectada identificó la percepción de los trabajadores sobre la planificación estratégica de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.

En la investigación se procedió de la siguiente manera para el análisis de la información:

1. Los registros de datos recolectados de la variable ventaja competitiva se ordenaron con la ayuda de hojas de cálculo de microsoft excel, desarrollando una base de datos relacional y se elaboró la estadística descriptiva requerida, con el objetivo de organizar y presentar los datos e información para su análisis, tanto en pre-prueba y post-prueba.

2. El análisis de los datos se realizó comparando datos previos y posteriores a la implementación de la planificación estratégica, utilizando estadísticas inferenciales, previa realización de las pruebas de normalidad de los datos.
3. Los registros de datos recolectados de la variable planificación estratégica se ordenaron con la ayuda de hojas de cálculo de microsoft excel, desarrollando una base de datos relacional y se elaboró la estadística descriptiva requerida, con el objetivo de organizar y presentar los datos e información para su análisis.

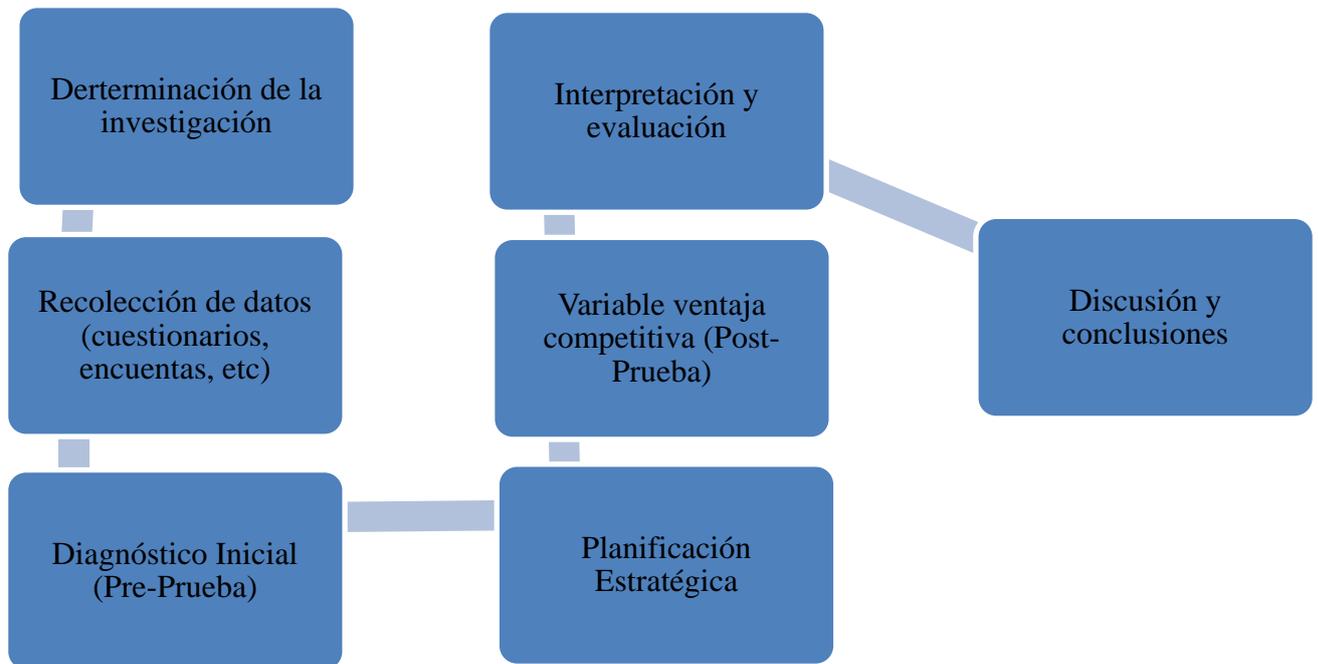
Los métodos de análisis de datos utilizados se fundamentaron en herramientas de análisis estadísticos, utilizando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, procesamiento de datos numéricos, interpretación y evaluación para análisis de investigación de las variables de estudio.

Se consideraron los siguientes aspectos éticos, se consideró las autorías, haciendo referencia a cada autor en cada párrafo de donde se tomarán los datos. Los datos obtenidos no serán expuestos ya que son privados, excepto parte de ellos que el propietario de la empresa creyó conveniente, igualmente se respetaron las normas de la guía para la elaboración de trabajos de investigación de la Universidad Privada del Norte. Durante la investigación se utilizarán los siguientes principios:

AUTONOMÍA. Los participantes actuaron por decisión propia y se trabajó con el consentimiento de la empresa y los trabajadores que accedieron por voluntad propia a colaborar con la investigación. Se respetó el anonimato. **NO-MALEFICENCIA.** El uso de los datos e información fue exclusivamente con fines científicos. No se utilizaron para producir daño, provocar dolor ni sufrimiento. **JUSTICIA.** El criterio para saber si una actuación fue o no ética, desde el punto de vista de la justicia, consistió en valorar si la actuación es equitativa. La investigación se realizó de propia autoría y está construida bajo

las Normas APA. BENEFICIENCIA., Se dejó claro que los datos fueron y serán utilizados sólo confines de investigación y bajo la obligación moral de actuar en beneficio de los demás.

Figura 2
Metodología



CAPÍTULO III. RESULTADOS

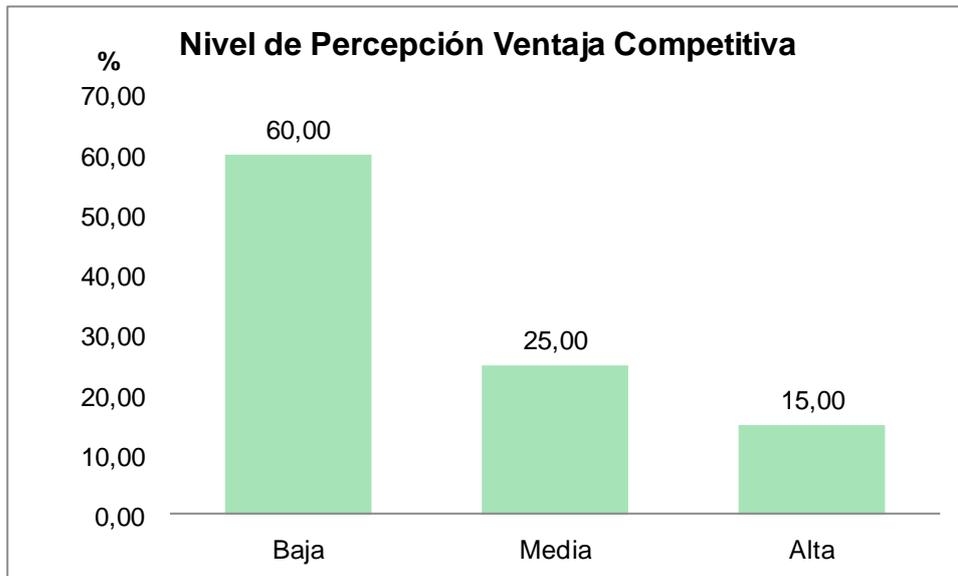
Con relación al primer objetivo específico, realizar un diagnóstico sobre la ventaja competitiva actual de la MYPE en estudio, los resultados inician con la descripción general de la MYPE objetivo de la investigación, denominada “La Esquina Vea” perteneciente al sector gastronómico, específicamente juguerías, de la ciudad de Cajamarca. Dentro de los productos ofrecidos se encuentran: jugos de frutas de toda variedad, sándwiches, hamburguesas, queques, café, infusiones y ensalada de frutas, entre otros productos de la gastronomía local. La información detallada de la empresa relativa a áreas funcionales y organigrama se muestran en el Anexo 6.

El diagnóstico inicial de la ventaja competitiva de la empresa parte por identificar la percepción de los trabajadores con respecto a la ventaja competitiva de la empresa, identificándose esta evaluación como Pre-Prueba, utilizando para ello los baremos mostrados en el Anexo 7.

La figura 3 muestra el nivel de percepción de los trabajadores con respecto a las ventajas competitivas de la empresa, el 60 % de los encuestados manifiesta que la ventaja competitiva en la empresa es Baja, el 25 % indica que es Media, y el 15 % percibe que es Alta. Esta situación plantea que la gestión empresarial no es la adecuada, teniendo como consecuencia dificultad para crecer, posicionarse en el sector y sobre todo obtener ventaja competitiva que la diferencien de sus competidores en el mercado.

Figura 3

Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva

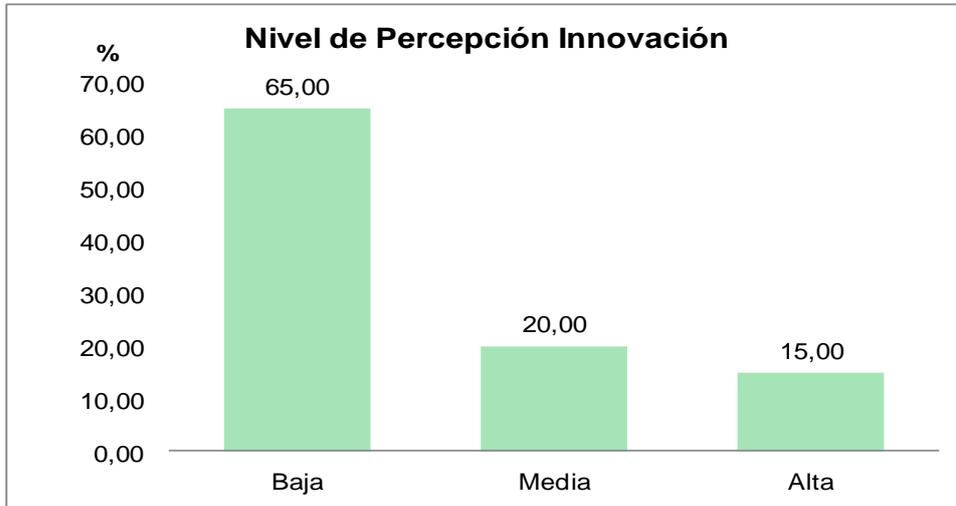


La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 12 encuestados, percepción Media, 5 encuestados, percepción Alta, 3 encuestados.

La Figura 4 presentan el nivel de percepción de los consultados con respecto en la innovación empresa, el 65 % de los encuestados manifiesta que la innovación en la empresa es Baja, el 20 % percibe que es Media, y el 15 % indica que es Alta. Esta situación indica que la empresa no presenta a sus clientes productos y servicios innovadores, que generen una marcada diferenciación en el mercado, esto puede deberse a una baja capacitación del personal o a estrategias poco motivadoras de producción que orientan al personal y la administración a una gestión comercial conservadora, no percibiendo que la innovación es un factor de diferenciación que atrae nuevos clientes y mejora las condiciones de lealtad y fidelización de los consumidores, generando mayores beneficios para la empresa.

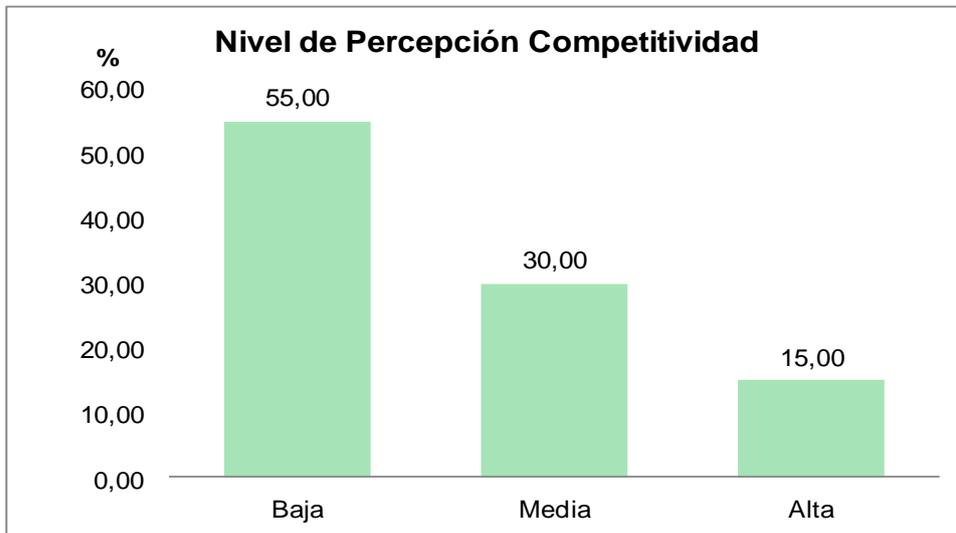
Figura 4

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Innovación



La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 13 encuestados, percepción Media, 4 encuestados, percepción Alta, 3 encuestados.

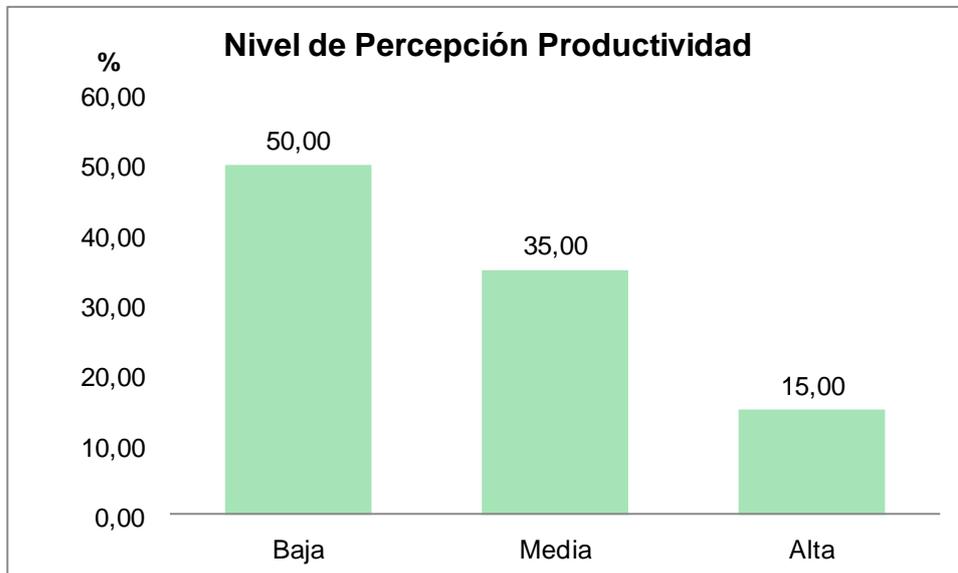
La Figura 5 presentan el nivel de percepción de los encuestados acerca de la competitividad de empresa, el 55 % de los encuestados manifiesta que la competitividad en la empresa es Baja, el 30 % percibe que es Media, y el 15 % dice que es Alta. Este escenario indica que la empresa no brinda una imagen que establezca ventajas comparativas con otras empresas del sector en la venta de sus productos y servicios en los mercados establecidos por su entorno geográfico y de clientes.

Figura 5*Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Competitividad*

La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 11 encuestados, percepción Media, 6 encuestados, percepción Alta, 3 encuestados.

La Figura 6 presentan el nivel de percepción de los encuestados acerca de la productividad de empresa, el 50 % de los encuestados manifiesta que la competitividad en la empresa es Baja, el 35 % percibe que es Media, y el 15 % indica que es Alta. Esta situación planteo escenario indica que la empresa no realiza sus operaciones eficientemente en función del recurso humano y la utilización de recursos.

Figura 6
Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Productividad



La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 10 encuestados, percepción Media, 7 encuestados, percepción Alta, 3 encuestados.

La empresa mantiene un indicador de rentabilidad definido como,

Ecuación 1 *Indicador de Rentabilidad*

$$Rentabilidad = \frac{Ventas\ Totales - Costos\ de\ Ventas}{Ventas\ Totales} * 100$$

Donde los costos de ventas lo constituyen el costo de personal y el costo total de los materiales y herramientas de trabajo e insumos relacionados a los servicios de energía, agua, gas y alcantarillado. La Tabla 2 y la Figura 7 muestran el desempeño del indicador durante el año 2020.

Tabla 2
Rentabilidad Año 2020

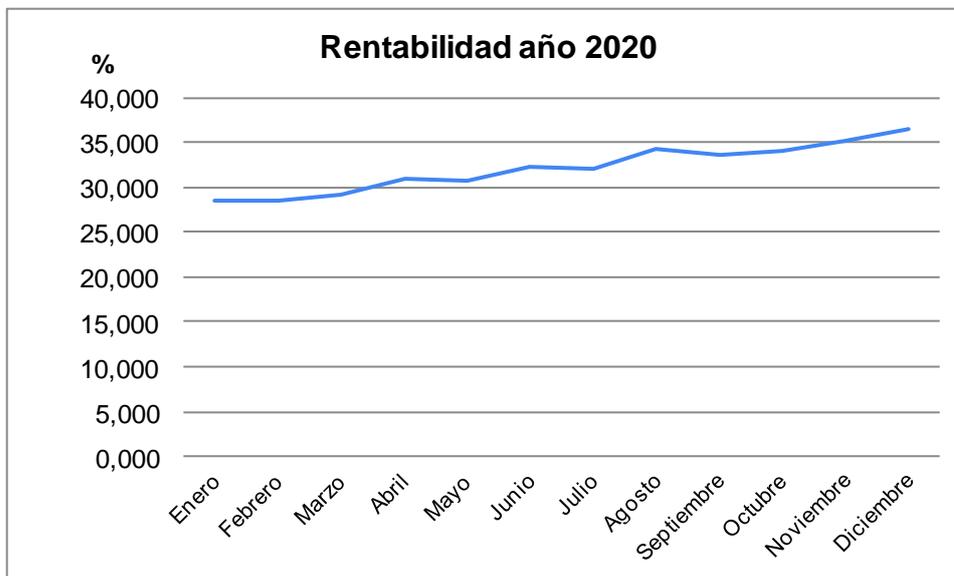
Rentabilidad año 2020			
Mes	Ventas Totales	Costos de Ventas	Rentabilidad
Enero	45.034,25	32.045,00	28,843
Febrero	44.753,07	32.045,00	28,396
Marzo	45.443,95	32.045,00	29,485
Abril	46.197,48	32.045,00	30,635

Mayo	45.902,98	32.045,00	30,190
Junio	47.515,60	32.045,00	32,559
Julio	47.297,64	32.045,00	32,248
Agosto	71.145,27	46.465,25	34,690
Septiembre	48.371,35	32.045,00	33,752
Octubre	48.364,40	32.045,00	33,743
Noviembre	49.639,34	32.045,00	35,444
Diciembre	72.837,27	46.465,25	36,207
			32,183

Nota. Valores en S/

Figura 7

Rentabilidad Año 2020



La Tabla 2 y la Figura 7 muestran el valor de la rentabilidad de la empresa durante el año 2020, identificándose una rentabilidad promedio de 32,183 %, clasificándose como baja para una MYPE del sector gastronómico en Cajamarca (Mendoza, 2019).

Con relación al segundo objetivo específico formular e implementar la planificación estratégica, esta se realizó de acuerdo a la metodología descrita por D'Alessio (2008) y presentada en la Tabla 1.

Primera Etapa: Formulación y planificación

a) Formulación visión, misión, valores y código de ética

Para realizar la formulación estratégica de la misión, visión, valores y políticas de la empresa objetivo, en reuniones de trabajo con el gerente general, el administrador, Chef y un representante de los meseros (producción), un representante de los cajeros (ventas) y personal obrero (limpieza) se establecieron tormentas de idea, previa capacitación de cómo realizar la formulación estratégica (coaching), donde se examinaron cada uno de los procesos internos de la empresa, con el propósito de conocer el estado y la capacidad con la que cuenta, también en estas reuniones se identificaron las fortalezas y debilidades que posee la empresa para desarrollar sus actividades. Con base a las reuniones y la información generada se establecieron los elementos estratégicos, misión, visión, que responden a lo que la empresa hace, cual es el objetivo del negocio, quienes son nuestros clientes, cual es el ámbito de acción, cual es la principal ventaja competitiva y que nos diferencia de los competidores. Posteriormente se establecen los valores y el código de ética con los que se construirá la cultura organizacional de la empresa, elementos claves para definir las estrategias con las que se alcanzaran los objetivos de la empresa (Anexo 8).

b) Formulación del contexto global: Formulación y evaluación externa, y el análisis competitivo

Consiste en proyectar, diseñar y alinear la empresa con una visión global, que reflexionado como está el entorno global, sus cambios y qué se espera de él; con el objetivo de proyectarse de lo global, al país, al sector, sector gastronómico para esta investigación, y a la empresa. Para esta investigación el contexto global enmarca al país y al sector gastronómico, el análisis del contexto global parte de la identificación de los grupos de interés en los que se encuentran los colaboradores, los clientes, los proveedores y cuyo análisis se muestra en el Anexo 9 y continua con el análisis PESTEL, herramienta para analizar el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Jurídicos y Ambientales, a

nivel nacional, cuyo resultado se plasma en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) mostrada en el Anexo 10.

En un entorno más cercano a la empresa se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitió el análisis del sector gastronómico y la competitividad de este mercado, cuyos resultados se muestran en el Anexo 11.

El análisis del contexto global indica que “La Esquina Vea”, cuenta con capitalización en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno; sin embargo, la empresa debe mejorar su nivel de respuesta a las amenazas del entorno. Se identificaron además los factores críticos de éxito.

La matriz del perfil competitivo de “La Esquina Vea” está basada en una comparación analítica entre “La Esquina Vea”, jugaría “La Florida”, jugaría “RONALD’S” y jugaría “Punto de Encuentro” y se muestra en el Anexo 12.

El análisis externo destaca que la fortaleza principal de la empresa es la calidad del producto y del servicio de atención al cliente y sus debilidades principales son: inexperiencia en el sector y participación de mercado.

c) Formulación y la evaluación interna

Utilizando la matriz FODA, se realizó el análisis del entorno de la empresa, la matriz FODA (Anexo 14), a través de ella se establecen las estrategias que se muestra en la Tabla 3. De la misma manera se utilizó la matriz PEyEA (Anexo 13), la Matriz Boston Consulting Group (BCG), en el Anexo 14, la Matriz Gran Estrategia (GE), Anexo 15 y la Matriz Interna Externa (IE), en el Anexo 16, para identificar el total de las estrategias alternativas viables a evaluar, Tabla 4.

Tabla 3
Formulación de Estrategias

<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad. (F1,F4, F5, F6, F7, F9, F12,F13, O6, O7, O12, O16)</p> <p>FO2. Desarrollar nuevos productos innovadores.(F7, F8, F10, F11, O15)</p> <p>FO3. Optimizar los procesos operativos. (F4, F6, F10, F11, F13, O6, O12)</p> <p>FO4. Expansión a través de diversos puntos estratégicos de venta. (F10,F11, O5, O13)</p> <p>FO5. Establecer alianzas estratégicas con diversas empresas. (F1, F8, O11)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>DO1. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social. (D3, D6, O7, O8, O9)</p> <p>DO2. Optimizar la gestión de abastecimiento, almacenamiento e inventarios. (D5, D7, D8,O12, O16)</p> <p>DO3. Optimizar la gestión financiera y contable de la empresa. (D9, D11, O6, O15)</p>
<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores. (F1, F8, A10, A11)</p> <p>FA2. Posicionarse en el sector a nivel regional. (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F12, F13, A4, A5, A12, A13, A14, A15, A16)</p> <p>FA3. Innovación tecnológica constante. (F10, F11, F16, F17, A7)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información. (D10, D16, D17, A7)</p> <p>DA2. Analizar y evaluar continuamente a la competencia directa. (D2, D18, A14)</p> <p>DA3. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal. (D13, D14, A13)</p>

d) **Decisión y elección de estrategias**

Tabla 4 *Matriz de decisión de estrategias*

N°	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	SÍ/NO
E1	Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectosde excelente calidad.	X	X	X	X	X	5	SÍ
E2	Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevosproductos.	X	X	X	X	X	5	SÍ
E3	Optimizar los procesos operativos.	X					1	NO
E4	Expansión a través de diversos puntos estratégicos deventa.	X					1	NO
E5	Establecer alianzas estratégicas con diversasempresas	X					1	NO
E6	Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a laResponsabilidad Social e inclusión social.	X	X	X	X	X	5	SI
E7	Optimizar la gestión de abastecimiento,almacenamiento e inventarios.	X					1	NO
E8	Optimizar la gestión financiera y contable de la empresa.	X					1	NO
E9	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.	X					1	NO
E10	Posicionarse en el sector a nivel regional.	X	X	X	X	X	1	SÍ
E11	Innovación tecnológica constante.	X					1	NO
E12	Implementar sistemas de información empresariales ytecnologías de información.	X	X	X	X	X	5	SÍ
E13	Analizar y evaluar continuamente a la competencia directa	X					1	NO
E14	Establecer y brindar beneficios e incentivos para elpersonal.	X		X	X	X	4	SÍ
E15	Aumentar la penetración del mercado	X	X	X	X	X	5	SÍ
E16	Diversificación conglomerada	X	X		X	X	4	SÍ

Las estrategias que más se repiten son:

E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.

E2. Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos.

E6. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.

E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.

E12. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información.

E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal.

E15. Aumentar la penetración del mercado.

E16. Diversificación conglomerada.

Se realiza la matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para “La Esquina Vea” con la finalidad de determinar el grado de atracción de las estrategias previamente identificadas como viables a implementar. La CPE se muestra en el Anexo 17.

Con base a los resultados obtenidos de suma del puntaje total del grado de atracción en la matriz CPE, y se identifican las siguientes estrategias como viables a implementar:

- E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.
- E2. Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos.
- E6. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.
- E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.
- E12. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información.
- E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal.
- E15. Aumentar la penetración del mercado

Se elabora la matriz Rumelt (MR) para “La Esquina Vea” con la finalidad de verificar que las estrategias factibles cumplan con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (Anexo 18). En base a los resultados obtenidos, se identifica que las estrategias aceptadas son:

- E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.
- E2. Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos.
- E6. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.
- E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.

- E12. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información.
- E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal.
- E15. Aumentar la penetración del mercado

e) **Formulación de objetivos de largo plazo y las estrategias en acción**

Se elaboró la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo para “La Esquina Vea” con la finalidad de verificar e identificar qué objetivos a largo plazo sirven para alcanzar las estrategias retenidas.

- OLP1: Incrementar la rentabilidad en un 30% para finales del 2022.
- OLP2: Aumentar la participación de mercado en Cajamarca en un 30% para finales del 2022.
- OLP3: Implementar un nuevo punto de venta en la ciudad de Cajamarca para el año 2023.
- OLP4: Reducir en un 15% el impacto ambiental y contribuir a concientizar sobre la conservación del medio ambiente en el año 2022.
- OLP5: Implementar tecnología que ayude a optimizar los procesos para el año 2022.
- OLP6: Ofrecer dos nuevos productos alimenticios relacionados al negocio para el año 2022.

Decisión y elección de estrategias

Tabla 5

Matriz de Estrategias versus Objetivos de largo plazo

VISIÓN						
“Ser una empresa reconocida y preferida en el sector por la calidad de los productos y el excelente servicio de atención, enfocados completamente a la satisfacción de nuestros clientes; asimismo lograr el óptimo rendimiento y eficiencia del personal, con responsabilidad social y seguridad”						
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.	X	X	X	X	X	X
E2. Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos.	X	X	X	X	X	X
E6. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.	X	X	X	X	X	X
E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.	X	X	X	X	X	X
E12. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información.	X	X		X	X	
E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal.	X		X			
E15. Aumentar la penetración del mercado	X	X	X	X	X	X

Finalmente, en base a los resultados obtenidos en la Tabla 5, se establece que las estrategias a implementar son:

- E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.
- E2. Diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos.
- E6. Establecer un Plan de Marketing Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.
- E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.
- E15. Aumentar la penetración del mercado

y las estrategias de contingencia son:

- E12. Implementar sistemas de información empresariales y tecnologías de información.
- E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal.

Segunda Etapa: Implementación

- **Dirección e implementación: la puesta en marcha estratégica**

La segunda etapa se ejecuta con la ejecución del plan estratégico. La evidencia fotográfica de la implementación del plan estratégico se muestra en el anexo N° 19. De igual modo el plan de marketing digital se muestra en el anexo N° 20.

Tercera etapa: Control y evaluación

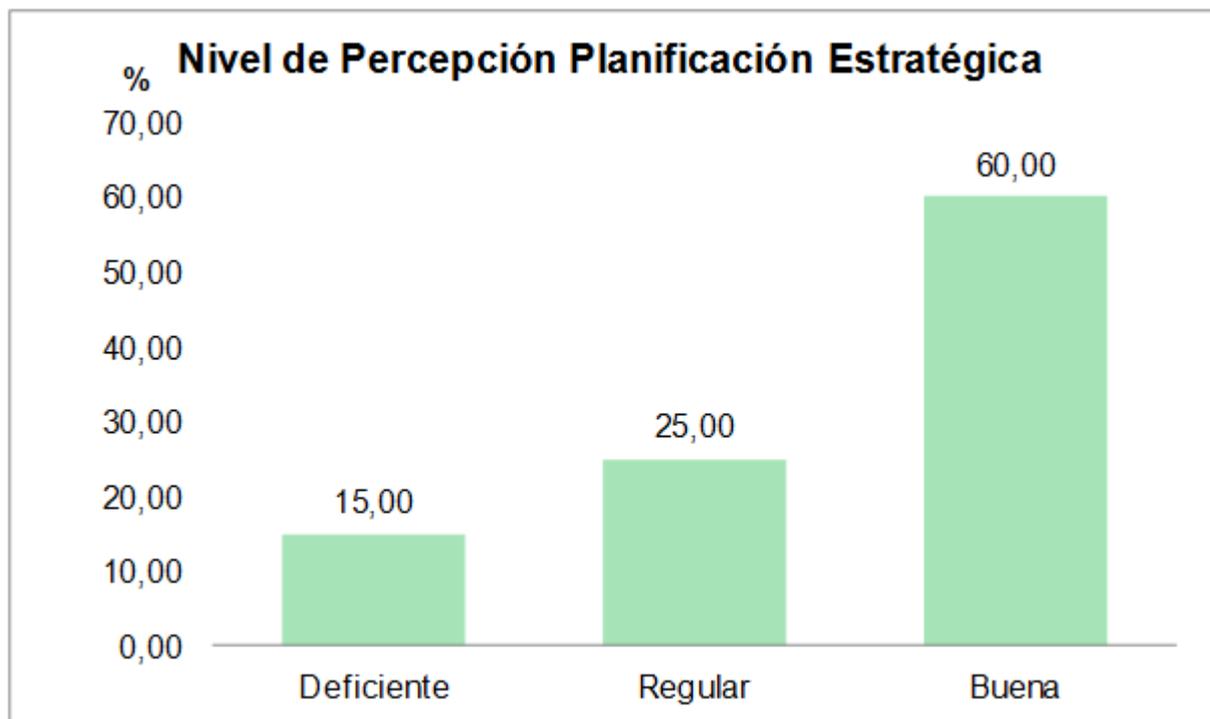
La tercera etapa se muestra con la ejecución del tercer objetivo específico y el objetivo general, en lo relativo a la revisión de las estrategias.

A continuación, se avalúa el nivel de Planificación estratégica con base a la percepción de los trabajadores utilizando los baremos del Anexo 7.

La Figura 8 muestra el nivel de percepción de los trabajadores encuestados con respecto a la planificación estratégica de la empresa después de implementar la planificación estratégica, el 60 % de los encuestados manifiesta que la planificación estratégica de la empresa es Buena, el 25 % indica que es Regular, y el 15 % percibe que es Deficiente, evidenciando que de acuerdo a los trabajadores existe una gestión empresarial definida adecuadamente para alcanzar sus metas y objetivos, dentro de un horizonte claro enmarcado en una visión del negocio, con base a estrategias formuladas con base a una metodología efectiva.

Figura 8

Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva



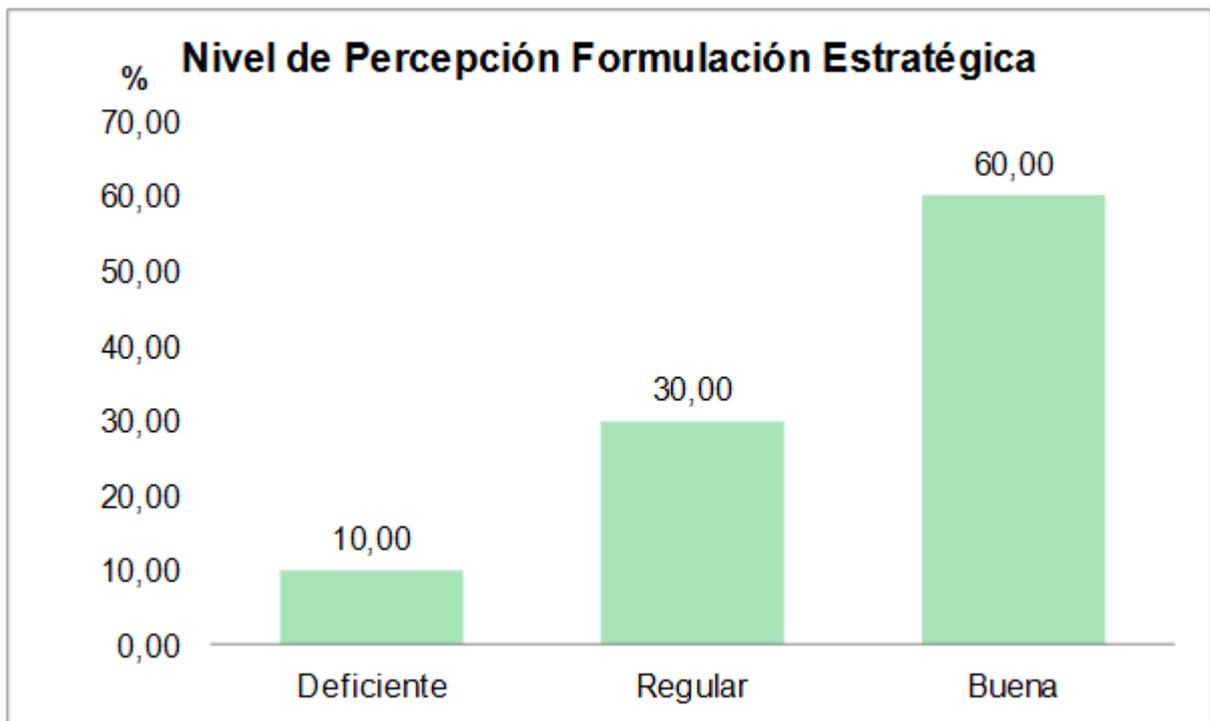
La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Deficiente, 3 encuestados, percepción Media, 5 encuestados, percepción Regular, 12 encuestados, Buena.

La Figura 9 muestra el nivel de percepción de los trabajadores consultados con respecto a la formulación estratégica de la empresa después de implementar la Planificación

estratégica, el 60 % de los consultados manifiesta que la formulación estratégica de la empresa es buena, el 30 % indica que es regular, y el 10 % manifiesta que es deficiente. Esta situación plantea que la empresa ha desarrollado adecuadamente los conceptos organizacionales y las estrategias a aplicar proyectadas a un tiempo determinado, estableciendo una cultura organizacional con base a la formulación misión, visión y valores.

Figura 9

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Formulación Estratégica



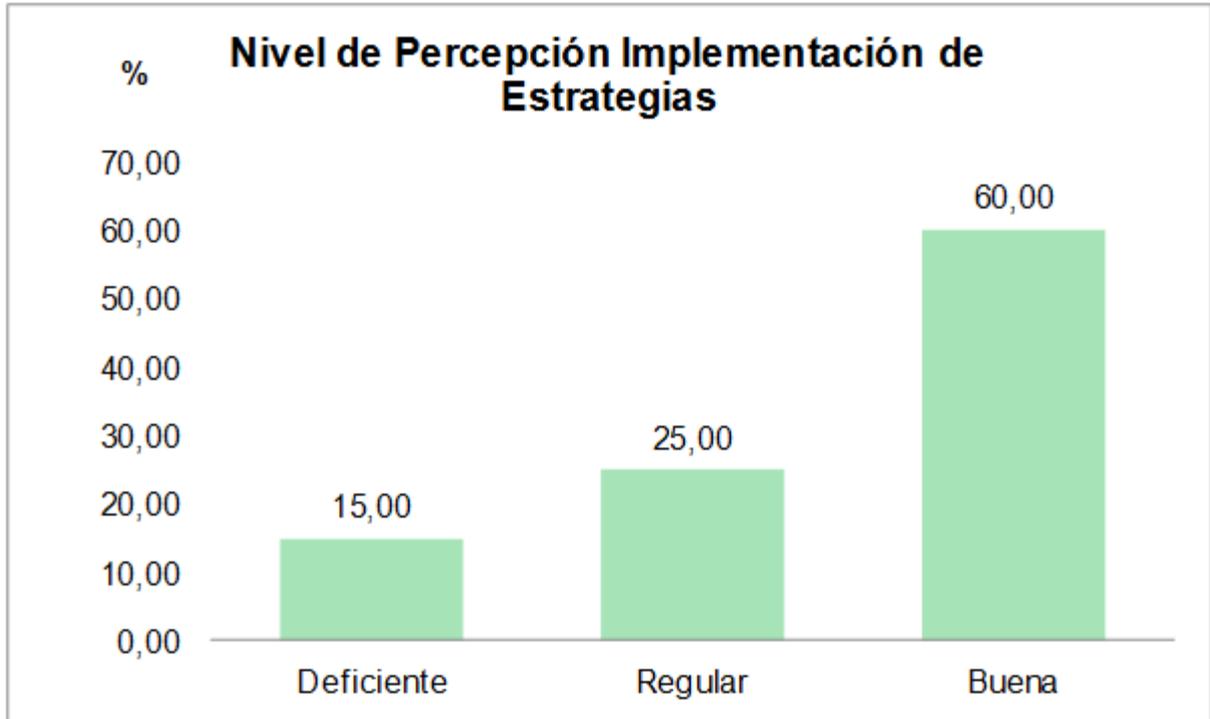
La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Deficiente, 2 encuestados, percepción Media, 6 encuestados, percepción Regular, 12 encuestados, Buena.

La Figura 10 muestra el nivel de percepción de los trabajadores consultados con respecto a la implementación de estrategias de la empresa después de implementar la Planificación Estratégica, el 60 % de los consultados perciben que la implementación de estrategias de la empresa es buena, el 25 % indica que es regular, y el 15 % manifiesta que es deficiente, evidenciándose que todo lo relacionado con las estrategias formuladas está vinculando y estructurando con las diferentes fuerzas de la organización, desde una perspectiva de mejora de la competitividad y posicionamiento, con base a una metodología que ha permitido el desarrollo preciso los conceptos organizacionales y las estrategias a

aplicar proyectadas a un tiempo determinado.

Figura 10

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Implementación de Estrategias

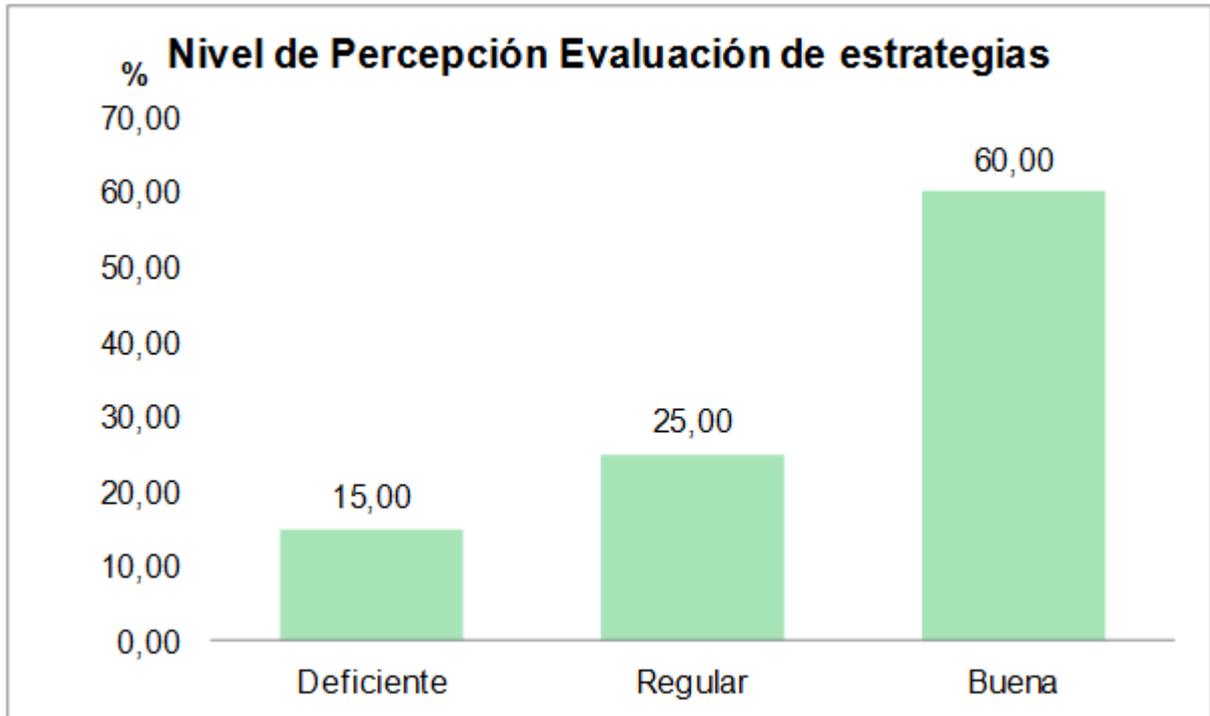


La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Deficiente, 3 encuestados, percepción Media, 5 encuestados, percepción Regular, 12 encuestados, Buena.

La Figura 11 muestra el nivel de percepción de los trabajadores consultados con respecto a la evaluación de estrategias de la empresa después de implementar la Planificación Estratégica, el 60 % de los consultados perciben que la evaluación de estrategias de la empresa es buena, el 25 % indica que es regular, y el 15 % manifiesta que es deficiente. Esta situación indica que la empresa realiza la evaluación y monitoreo continuo de los resultados obtenidos, para posteriores modificación o corrección.

Figura 11

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Evaluación de Estrategias



La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Deficiente, 3 encuestados, percepción Media, 5 encuestados, percepción Regular, 12 encuestados, Buena.

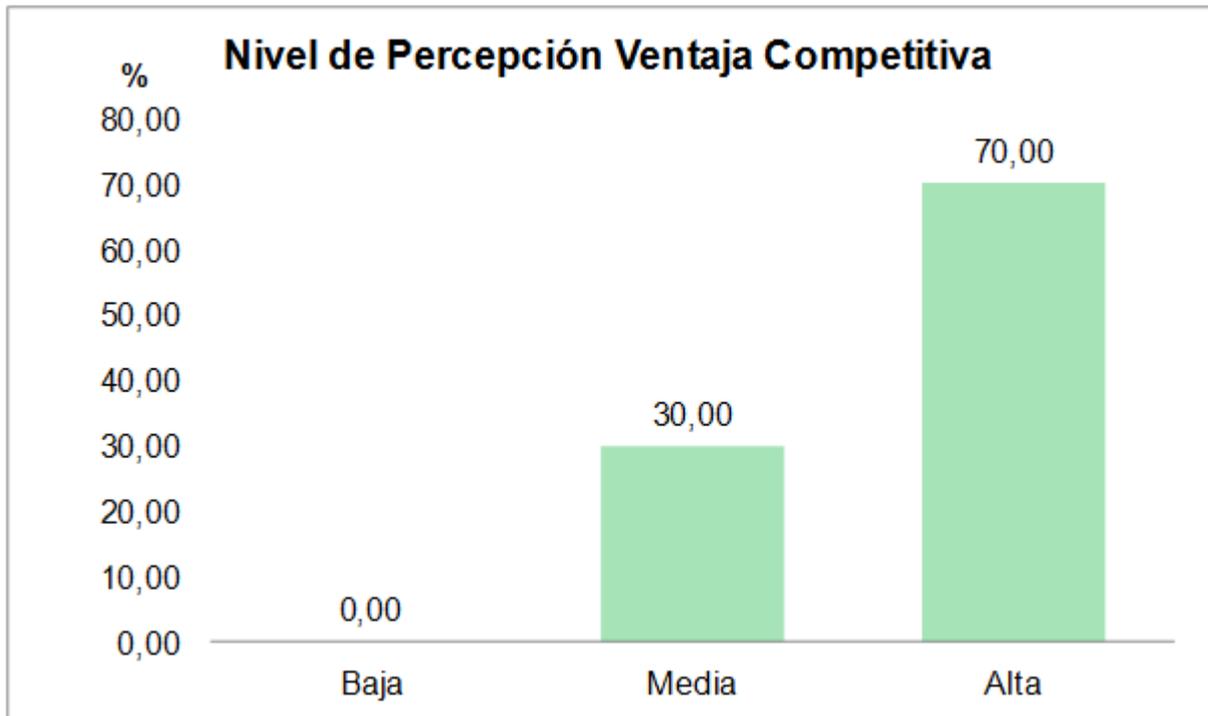
Con relación al tercer objetivo específico, realizar el diagnóstico sobre la ventaja competitiva luego de la implementación de la planificación estratégica, se evalúa nuevamente la percepción trabajadores sobre la ventaja competitiva de la empresa luego de la implementación de la planificación estratégica (Post-Prueba), utilizando los baremos del Anexo 7.

La Figura 12 muestra el nivel de percepción de los trabajadores con respecto a las ventajas competitivas de la empresa después de implementar la planificación estratégica, el 70 % de los encuestados manifiesta que la ventaja competitiva en la empresa es alta, el 30 % indica que es media, y ninguno de los trabajadores la percibe como baja. Esta situación plantea que la implementación de la planificación estratégica ha mejorado la gestión empresarial, siendo consecuencia del posicionamiento en el sector y a la ejecución de las estrategias relativa a posicionarse en el sector a nivel regional (E10), Aumentar la

penetración del mercado (E15) y Establecer un plan de Marketing Digital alineado a la responsabilidad social e inclusión social (E6), estrategias que han generado ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores en el mercado y en el sector.

Figura 12

Nivel de percepción de los trabajadores variable Ventaja Competitiva (Post Prueba)

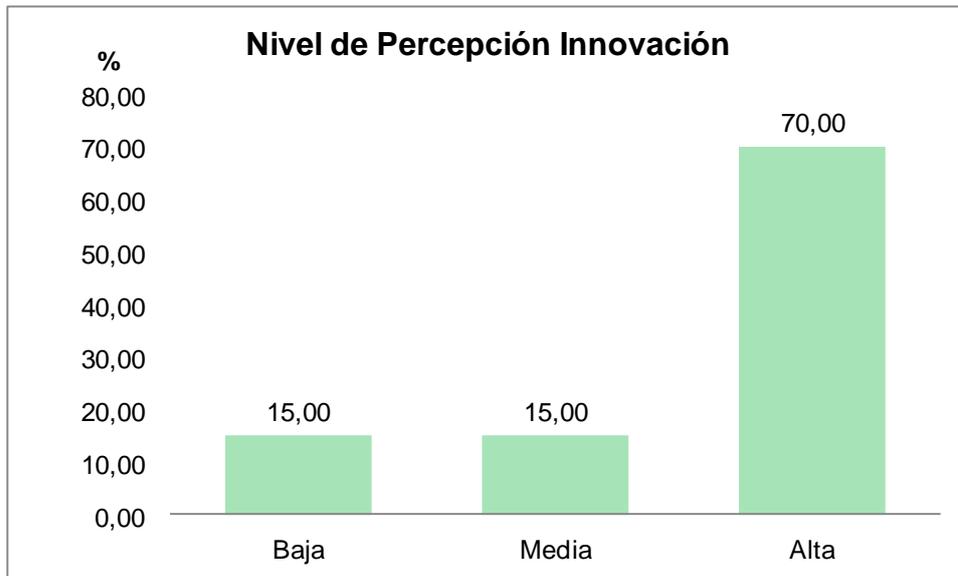


La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 0 encuestados, percepción Media, 6 encuestados, percepción Alta, 14 encuestados.

La Figura 13 muestra el nivel de percepción de los trabajadores encuestados con respecto a la dimensión innovación de la empresa después de implementar la planificación estratégica, el 70 % de los encuestados manifiesta que la innovación en la empresa es alta, el 15 % indica que es media, y el 15 % de los trabajadores la percibe como baja. Esta situación indica la ejecución de las estrategias relativa a diversificación concéntrica - Desarrollar nuevos productos (E2), logrando que los trabajadores perciban la innovación como un factor de diferenciación que atrae nuevos clientes y mejora las condiciones de lealtad y fidelización de los consumidores, generando mayores beneficios para la empresa.

Figura 13

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Innovación (Post Prueba)

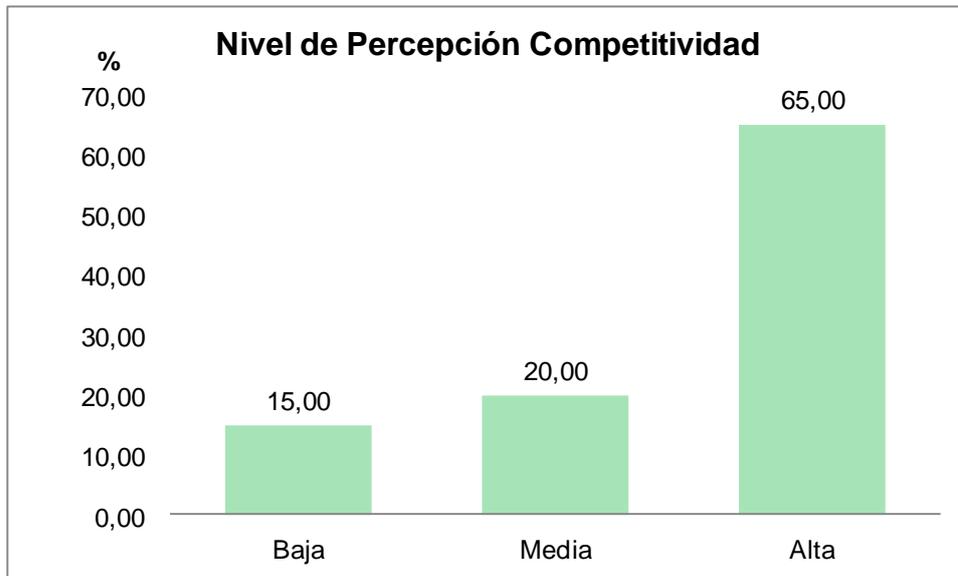


La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 3 encuestados, percepción Media, 3 encuestados, percepción Alta, 14 encuestados.

La Figura 14 muestra el nivel de percepción de los trabajadores encuestados con respecto a la dimensión competitividad de la empresa después de implementar la planificación estratégica, el 65 % de los consultados manifiesta que la competitividad en la empresa es alta, el 20 % indica que es media, y el 15 % de los trabajadores la percibe como baja. Este escenario indica que los trabajadores perciben que la empresa promueve una imagen que determina ventajas comparativas con otras empresas del sector en la venta de sus productos y servicios en los mercados establecidos por su entorno geográfico y clientes, motivado a la elaboración de una planificación estratégica adecuada que promueve una alta competitividad. Esta percepción está orientada por las estrategias posicionarse en el sector a nivel regional (E10) y aumentar la penetración del mercado (E15).

Figura 14

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Competitividad (Post Prueba)

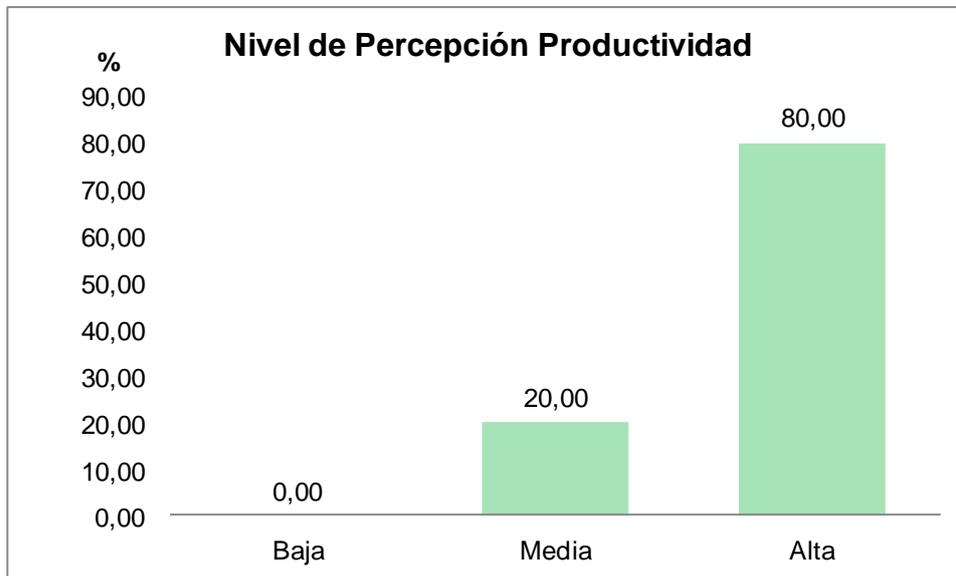


La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 3 encuestados, percepción Media, 4 encuestados, percepción Alta, 13 encuestados.

La Figura 15 muestra el nivel de percepción de los trabajadores encuestados con respecto a la dimensión productividad de la empresa después de implementar la planificación estratégica, el 80 % de los consultados manifiesta que la productividad en la empresa es alta, el 20 % indica que es media, y ninguno de los trabajadores la percibe como baja. Esta situación indica que los trabajadores perciben que la empresa ha mejorado significativamente sus operaciones en función del recurso humano y la utilización de recursos, motivado por el establecimiento de una cultura organizacional de la empresa con base en la definición, divulgación y promoción de la misión, visión y valores.

Figura 15

Nivel de percepción de los trabajadores dimensión Productividad (Post Prueba)



La Figura muestra la distribución porcentual con la distribución de frecuencia tomada de la aplicación del cuestionario, percepción Baja, 0 encuestados, percepción Media, 4 encuestados, percepción Alta, 116 encuestados.

La mejora de las ventajas competitivas de la empresa es consistente con la implantación de la planificación estratégica dentro de la cultura organizacional de la Juguería “La Esquina Vea”.

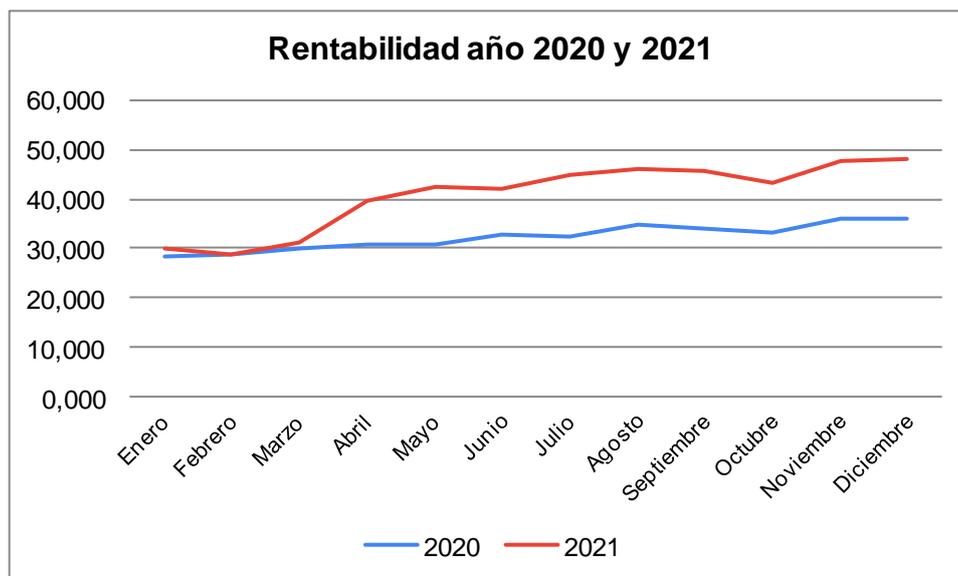
La Tabla 6 muestra la empresa durante el año 2021, después de la implementación de la planificación estratégica (febrero 2021), identificándose una rentabilidad promedio de 40,74 %, clasificándose como alta para una MYPE del sector gastronómico en Cajamarca (Mendoza, 2019).

Tabla 6
Rentabilidad Año 2021

Mes	Ventas Totales	Costos de Ventas	2021
Enero	45.743,62	32.045,00	29,947
Febrero	44.991,12	32.045,00	28,775
Marzo	46.579,28	32.045,00	31,203
Abril	53.185,00	32.045,00	39,748
Mayo	55.549,21	32.045,00	42,312
Junio	55.321,98	32.045,00	42,075
Julio	57.868,08	32.045,00	44,624
Agosto	85.858,76	46.465,25	45,882
Septiembre	59.084,02	32.045,00	45,764
Octubre	56.279,79	32.045,00	43,061
Noviembre	61.020,42	32.045,00	47,485
Diciembre	89.368,87	46.465,25	48,007
			40,740

La Figura 16 muestran la comparación de la rentabilidad de la empresa durante el año 2020 y 2021, identificándose una mejora significativa en la rentabilidad después de la implementación de la planificación estratégica.

Figura 16
Rentabilidad Año 2020 y 2021

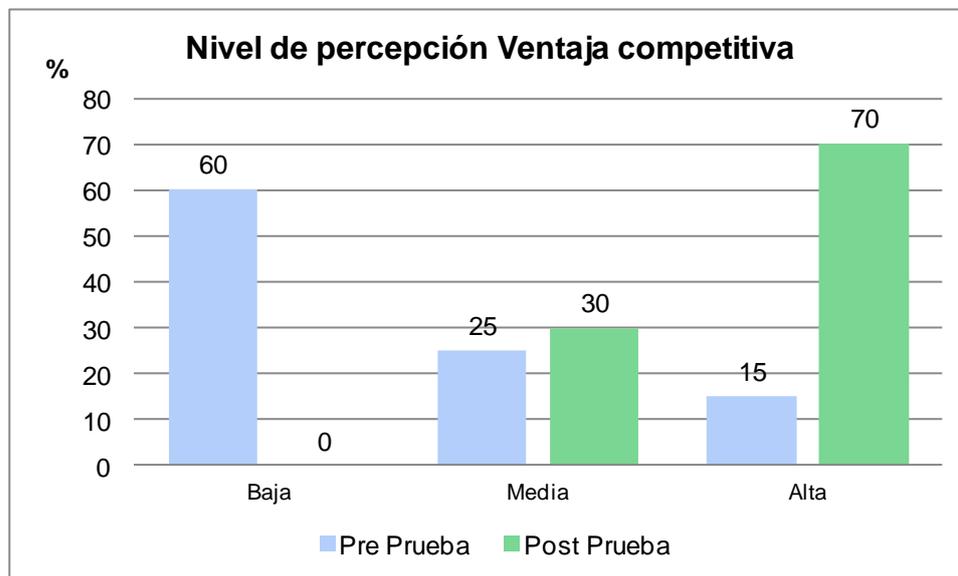


Con relación al objetivo general determinar el efecto de la aplicación de la planificación estratégica en la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021, se muestra que la implementación de la planificación estratégica ha influenciado positivamente en la ventaja competitiva de la empresa.

La Figura 17 muestra el efecto de la implementación de la planificación estratégica en la ventaja competitiva de la empresa, mejorando está en la medida que aumenta la efectividad de la implementación de la planificación estratégica, identificándose un efecto significativo, directo y positivo; donde el 70 % de los trabajadores consultadas perciben un nivel de ventaja competitiva alta, después de la implementación de la planificación estratégica (Post Prueba), en contraste con un nivel del percepción del 15 % antes de la implementación de la planificación estratégica (Pre Prueba).

Figura 17

Efecto de la planificación estratégica en la ventaja competitiva



Para la validación de la hipótesis de investigación primero se determinó si los datos responden a una distribución normal, luego considerando la dimensión de la muestra se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, considerando como hipótesis nula que los datos corresponden a una distribución normal. La Tabla 7 muestra los resultados de la prueba.

Tabla 7
Prueba de Normalidad de los datos

Datos	Prueba Shapiro – Wilk		
	W ¹	p-value ²	α ³
Ventaja Competitiva			
	Pre Prueba	0.77312	0.0003526
	Post Prueba	0.77699	0.0003999

Nota 1. Estadística de prueba.

Nota 2: Valor probabilidad prueba Shapiro - Wilk

Nota 3: Nivel significancia.

Nota 4. Prueba Shapiro - Wilk utilizó el lenguaje de programación estadístico R

La Tabla 7 muestra que, para las variable ventaja competitiva y planificación estratégica, el valor probabilidad (p-value) es mucho menor que el valor del valor seleccionado ($\alpha = 0,05$), rechazando la hipótesis nula, por lo tanto los datos no siguen una distribución normal. Luego, considerando que los datos no siguen una distribución normal y la dimensión de la muestra, se utiliza la prueba de Wilcoxon para examinar dos grupos relacionados.

La Tabla 8 muestra que el valor de significancia de la prueba es inferior a 0,05; aceptando la hipótesis de investigación que indica que la aplicación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.

Tabla 8

Prueba no paramétrica para comparar dos muestras relacionadas

Datos	p-value ¹	α^2
Ventaja Competitiva		
Pre Prueba/ Post Prueba	0.002704	0,05
N	20	

Nota 1: Valor probabilidad prueba Wilcoxon

Nota 2: Nivel significancia.

Nota: Prueba Wilcoxon utilizó el lenguaje de programación estadístico R

La Tabla 8 muestra que el valor de significancia de la prueba es inferior a 0,05; aceptando la hipótesis de investigación que indica que la aplicación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Las limitaciones de esta investigación radicarón en el tiempo necesario para evaluar a plenitud la eficacia de las estrategias identificadas, limitante determinada por el tiempo de ejecución de la investigación. De la misma manera la empresa está limitada a aceptar algunas de las estrategias propuestas al considerarlas de riesgo económico.

Con base en la teoría de Kotler y Armstrong (2017) quienes indican que la ventaja competitiva es una fortaleza y capacidad de una empresa en alcanzar y mantener un nivel más alto que la competencia, garantizando productos de gran valor para los clientes, a través de la innovación y la calidad, luego, con relación al diagnóstico sobre la ventaja competitiva actual de la MYPE en estudio, esta investigación determinó que la ventaja competitiva es baja, teniendo como consecuencia dificultad para crecer, posicionarse en el sector y sobre todo lograr diferenciarse de sus competidores en el mercado

Resultados similares encontraron Alaña et al. (2018), quienes evidenciaron la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias que permitan obtener resultados a largo plazo, identificando que actualmente la gestión empresarial de la empresa bajo estudio estaba restringida a generar únicamente rendimiento financiero.

Es importante realizar una evaluación constante de la competitividad de la empresa para mantener siempre un diagnóstico actualizado de la situación y poder definir estrategias acordes las tendencias del mercado objetivo.

De acuerdo con D'Alessio (2008), la planificación estratégica es un proceso organizacional de toma de decisiones a través de la evaluación de decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos planteados, en consistencia con esto se formuló e implementó la planificación estratégica utilizándose diferentes herramientas de gestión, identificándose estrategias para

mejorar la ventaja competitiva con base a la metodología descrita por D'Alessio (2008).

Igual que en esta investigación para el análisis de los contextos empresarial de la juguería “La Esquina Vea”, Zini (2019) realizó el análisis de entorno de la empresa bajo estudio a través del análisis de PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y la matriz FODA. Luego es determinante identificar una metodología efectiva para la formulación de la planificación estratégica y la identificación de estrategias para mejorar competitividad de las empresas.

Esta investigación evidenció que la implementación de la planificación estratégica mejoró la ventaja competitiva, trayendo como consecuencias mejoras en el posicionamiento en el sector y a la ejecución de las estrategias relativa a generar ventaja competitiva para la empresa, identificándose una relación significativa y positiva entre la planificación estratégica y la generación de ventajas competitivas.

A similares resultados llegaron Romero et al. (2020), su investigación arrojó que las pequeñas y medianas empresas ameritan que en su planificación estratégica para generar de valor e identificar adecuadamente las ventajas competitivas; identificando además en análisis del contexto interno y externo de las MYPES es un elemento esencial en la planificación estratégica. De la misma manera Quispe y Vera (2019), determinaron que existe una relación significativa y positiva entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva.

La investigación determinó que la implementación de la planificación estratégica ha influenciado positivamente en la ventaja competitiva de la empresa, mejorando éstas en la medida que aumenta la efectividad de la implementación de la planificación estratégica, identificándose un efecto significativo, directo y positivo, demostrándose estadísticamente que existe un efecto positivo, directo de la planificación estratégica en la ventaja competitiva.

Similarmente Sánchez (2020), en sus resultados encontró estadísticamente que existe una relación significativa y positiva entre plan estratégico y la ventaja competitiva; De esta misma manera y con similares resultados Quispe y Vera (2019), identificaron que la

planificación estratégica genera ventaja competitiva, además Granados (2016), determinó que la planificación estratégica permite identificar ventaja competitiva de las empresas.

La implicancia teórica de la investigación generó conocimiento relativo a la aplicabilidad de la planificación estratégica en el establecimiento de ventajas competitivas en el mercado gastronómico e identificó la metodología de D'Alessio (2008) como efectiva para la formulación de la planificación estratégica de una empresa, validándola para futuras investigaciones. La implicancia práctica consistió dar una solución inicial a situaciones de gestión y nivel competitivo que aquejan las MYPES del sector gastronómico, particularmente a la empresa “La Esquina Vea” de la ciudad de Cajamarca. Socialmente la implicancia principal de esta investigación es servir como base y apoyo para los emprendedores y microempresarios, en temas relacionados a la de gestión empresarial, colaborando con la creación y desarrollo sostenible de MYPES del sector gastronómico.

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico y se determinó que inicialmente la gestión empresarial de la juguería “La Esquina Vea” no es la adecuada, teniendo como consecuencia dificultad para crecer, posicionarse en el sector gastronómico, y sobre todo obtener ventaja competitiva que la diferencien de sus competidores en el mercado, determinando también que la planificación estratégica es deficiente y no plantea estrategias definidas adecuadamente para alcanzar sus metas, objetivos como tala para posicionarse en el mercado gastronómico.

Se formuló e implementó la planificación estratégica e identificaron estrategias para generar ventajas competitivas con base a la metodología descrita por D'Alessio (2008). Determinándose que es esencial identificar una metodología efectiva para la formulación de la planificación estratégica y la identificación de estrategias para establecer ventaja competitiva.

Se realizó el diagnóstico de la ventaja competitiva de “La Esquina Vea”, evidenciando que la implementación de la planificación estratégica mejoró la gestión

empresarial, trayendo como consecuencias mejoras en el posicionamiento en el sector y a la ventaja competitiva de la empresa, identificándose una relación entre la planificación estratégica y la ventaja competitiva; por lo que dicha implementación ha influenciado positivamente en la ventaja competitiva en la medida que aumenta su efectividad, identificándose un efecto significativo, directo y positivo, evidenciado estadísticamente por la prueba no paramétrica de Wilcoxon que identificó un valor p de significancia inferior a 0,05; aceptando la hipótesis de investigación que indica que la aplicación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021

REFERENCIAS

Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., y Gordillo Galeano, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2022000200185#B62

Adrianzen Padilla, L. C. (2022). *Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano en una municipalidad provincial de la Región Lambayeque* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94387>

Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., y Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257

Baena Paz, G. (2017) *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Grupo editorial Patria, S.A. de C.V. Ciudad de México. ISBN ebook: 978-607-744-748-1

D'Alessio Ipinza, F. A. (2008) *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Primera edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2008. ISBN 10: 970261290X, ISBN 13: 978970261290.

- Dini, M y Stumpo, G. (2020) *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Granados Rodríguez, A. F. (2016). Planeamiento estratégico de tecnología de información y ventajas competitivas. Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca SA [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cajamarca]
- <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/1235>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. México: McGrawHill. ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 1ra Edición. México: McGrawHill. ISBN: 978-1-4562-6096-5
- Huere Arias, R. D. (2019). *El planeamiento estratégico y la competitividad en las MYPES del Centro Comercial Plaza Vitarte, Ate 2019* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]
- <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56945>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) *Principles of Marketing*. 17ma edición. Editorial Pearson. ISBN 10: 013449251X, ISBN 13: 978-0134492513
- Maxe Malca, M. R., y Caicedo Déggola, J. A. (2021) *Planeamiento estratégico para mejorar el nivel de la competitividad de una industria metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]
- <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85094>

Mendoza Sánchez, E. (2019). *La gestión contable y su influencia en la gestión administrativa del Restaurante El Zarco de Cajamarca, 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cajamarca]

<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3549>

Niezen, C. (2020) *Mentalidad estratégica El arte de triunfar en los negocios*. Primera edición. Editorial Paidós. ISBN: 978-612-4327-24-7

Niezen, C. (18 de agosto de 2020) Salvemos las MYPES Modo El Comercio

<https://elcomercio.pe/blog/modo-estrategia/>

Nowakowska-Grunt, J., Kowalczyk, A., & Wojtaszek, H. (2018). Prospects for development of the SME sector in Poland in the, field of government's policy towards small and medium-sized enterprises. *World Scientific News*, (103), 223233.

https://www.researchgate.net/publication/342159414_Prospects_for_development_of_the_SME_sector_in_Poland_in_the_field_of_government's_policy_towards_small_and_medium-sized_enterprises

OECD (2020) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). COVID-19 Global Pandemic: *Joint Statement by the OECD Development Assistance Committee*

<https://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee/daccovid19statement.htm>

Quispe Ramírez, J., y Vera Manrique, W. M. (2019). *Aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chincha* [Tesis de grado, Universidad Inca Garcilaso De La Vega]

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3830>

Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., y Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>

Salazar Díaz, Y. Y. (2020). Plan estratégico para mejorar la competitividad en la Barra Cevichería Ají Limo, Jaén 2019 [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7890>

Sánchez Vásquez, L. (2020). *Plan estratégico para generar ventaja competitiva en la empresa Panificadora Arroyo EIRL Chiclayo, 2018* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7424>

Vallejo Guananga, W. A. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico para mejorar las ventajas competitivas en la Empresa Procesos Textiles Llerena* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2448>

Zini, D. M. (2019). *Planificación Estratégica del capital humano de la empresa Lozada Viajes como ventaja competitiva* [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20145>

ANEXOS

ANEXO N° 1 – Operacionalización de variables

Tabla 9

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Planificación estratégica	Proceso organizacional de toma de decisiones a través de la evaluación de decisiones multidisciplinares que permiten a una empresa alcanzar los objetivos planteados (D'Alessio, 2008)	La variable se operacionalizó a través de sus dimensiones Formulación Estratégica, Implementación de Estrategias y Evaluación de estrategias, siendo medidas a través de un cuestionario	Formulación Estratégica	Satisfacción con Misión y Visión planteadas Conocimiento del Plan estratégico definido Conocimiento de las Políticas definidas	1-6	Nominal (Escala de Likert)
			Implementación de Estrategias	Cumplimiento del Plan Estratégico	7-11	
			Evaluación de estrategias	Elementos de supervisión de las estrategias Número de acciones correctivas Numero de estrategias de adaptación al cambio	12-16	
Ventaja competitiva	Fortaleza y capacidad de una empresa en alcanzar y mantener un nivel más alto que la competencia, garantizando productos de gran valor para los clientes, a través de la innovación y la calidad (Kotler y Armstrong, 2017)	La variable se operacionalizó a través de sus dimensiones Innovación, Competitividad y Productividad, siendo medidas a través de un cuestionario.	Innovación	Cantidad de procesos innovados Cantidad de cultura Cantidad de servicios y productos Número de acciones económicas innovadoras	1-8	Nominal (Escala de Likert)
			Competitividad	Cantidad de estrategias de Diferenciación Cantidad de estrategias Liderazgo en costos Identificación de elementos de Segmentación	9-13	
			Productividad	Desempeño Cumplimiento de objetivos Rentabilidad	14-16	

ANEXO N° 2 – Matriz de consistencia

Tabla 10

Matriz de consistencia

Título: Aplicación de la Planificación Estratégica para generar ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico- Cajamarca 2021.

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>General</p> <p>¿Cómo a planificación estratégica generará ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?</p> <p>Específicos</p> <p>¿Cuál es la ventaja competitiva inicial en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?</p> <p>¿De qué manera se puede formular e implementar la planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?</p> <p>¿Cómo será la ventaja competitiva posterior a la implementar de la planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?</p> <p>¿Cuáles son los resultados de la planificación estratégica y su efecto en la c ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021?</p>	<p>General</p> <p>La planificación estratégica genera ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p>	<p>General</p> <p>Determinar como la planificación estratégica genera ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Específicos</p> <p>Diagnosticar la ventaja competitiva inicial en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Formular e implementar la planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Determinar la ventaja competitiva posterior a la implementar de la planificación estratégica en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Evaluar los resultados de la planificación estratégica y su efecto en la ventaja competitiva en una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p>	<p>Variable 1 Planificación Estratégica</p> <p>Variable 2 Ventaja competitiva</p>	<p>Tipo de Investigación Aplicada</p> <p>De acuerdo al alcance Descriptiva</p> <p>De acuerdo al enfoque Cuantitativa</p> <p>Diseño de investigación Pre experimental</p> <p>M: O₁ X O₂</p> <p>Teoría Teoría del proceso estratégico de D'Alessio (2008)</p> <p>Instrumentos Teoría de las estrategias competitivas de Kotler</p> <p>Método de análisis de datos Cuestionario</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial</p>
				<p>Población 20 trabajadores de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Muestra Muestra poblacional: 20 trabajadores de sector gastronómico, Cajamarca 2021.</p> <p>Muestro Unidad de análisis Trabajadores de una MYPE del sector gastronómico, Cajamarca 2021</p>

ANEXO N° 3 – Instrumentos de recolección de datos

Tabla 11 *Cuestionario variable Planificación Estratégica*

ESCALA DE VALORACIÓN				
→				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TD	ED	NN	DA	TA

No.	Items	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted, que la misión de su empresa concuerda con la actividad principal del negocio?					
2	¿Cree usted, que las decisiones que toma su empresa están dirigidos a alcanzar la visión establecida?					
3	¿La empresa cuenta con un plan estratégico que guíe el desarrollo de las actividades?					
4	¿La empresa tiene previsto alternativas de solución para afrontarlas exigencias del mercado?					
5	¿La empresa cuenta con políticas adecuadas que guían el funcionamiento del negocio?					
6	¿Considera usted que los colaboradores respetan las normas y la forma cultural en la que opera la empresa?					
7	¿Cree usted que la empresa opera en base una estructura jerárquica de funciones óptimas?					
8	¿Considera usted que la empresa cuenta con los medios necesarios para afrontar un crecimiento progresivo?					
9	¿Cree usted, que la empresa cuenta con la capacidad suficiente para llevar una gestión financiera adecuada?					
10	Considera usted, que todas las áreas de la empresa cuentan con los recursos suficientes para cumplir las tareas de manera eficiente.					

No.	Items	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
11	Considera usted que el liderazgo que se emplea, es el adecuado para alcanzar los objetivos planteados.					
12	Considera usted que se monitorea regularmente las actividades en la empresa.					
13	Considera usted que es importante comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados.					
14	La empresa toma las acciones necesarias para corregir los errores cometidos en el desarrollo del negocio.					
15	Considera usted que los resultados obtenidos al final del periodo sirven como fuente primordial para un nuevo plan operativo.					
16	Considera usted que su empresa cuenta con las facultades necesarias para adaptarse a los cambios del mercado.					

Tabla 12 Cuestionario variable Ventaja Competitiva

ESCALA DE VALORACIÓN				
→				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TD	ED	NN	DA	TA

No.	Items	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1	Considera usted que la empresa realiza mejoras constantes en los procesos del negocio.					
2	La empresa hace uso de tecnologías digitales necesarias en sus actividades.					
3	Considera usted que los colaboradores aportan en mejorar la interacción y cooperación dentro del equipo de trabajo.					
4	Cree usted, que los colaboradores toman con agrado las nuevas formas de gestión que son implementas.					
5	¿La empresa ofrece productos innovadores que están a la medida de los clientes?					
6	Cree usted, que los productos están siendo mejorados de acuerdo a las expectativas de los clientes.					
7	Considera usted que reducir el uso de recursos de la empresa es primordial para mantener una mayor rentabilidad.					
8	Usted que la toma medidas son necesarias para reducir los gastos generales de la empresa.					
9	Considera usted que la calidad de los productos es mejor en comparación de sus principales competidores.					
10	Considera usted que los productos tienen un valor agregado a diferencia de la competencia.					

No.	Items	N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
11	Considera usted que tener los costos más bajos le da una mayor ventaja frente a su competencia.					
12	Considera usted que los clientes solo se enfocan en el precio del productos y/o servicio.					
13	La empresa tiene conocimiento, a qué tipo de clientes atienden con mayor regularidad.					
14	La empresa evalúa el desempeño de cada colaborador para el cumplimiento de sus objetivos.					
15	Considera usted que los colaboradores cumplen sus objetivos trazados con regularidad.					
16	Considera usted que los procesos operativos son eficientes para alcanzar los objetivos.					

Tabla 13 *Ficha de Registro de datos de rentabilidad*

Mes	Ventas Totales	Costos totales de venta	Rentabilidad
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

$$Rentabilidad = \frac{Ventas\ Totales - Costos\ de\ Ventas}{Ventas\ Totales} * 100 [\%]$$

ANEXO N° 4 – Validación de los instrumentos

Cajamarca, 04 de abril 2023

Estimado ingeniero Christiaan Romero Zegarra:

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y métodos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración para la validación de contenido de los ítems para conformar los instrumentos que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN UNA MYPE DEL SECTOR GASTRONÓMICO- CAJAMARCA 2021" a fin de obtener el grado de título profesional en la carrera de Ingeniería Empresarial.

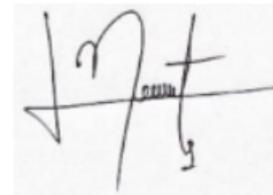
Para efectuar la validación del instrumento, usted debería leer cuidadosamente cada enunciado, y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia con aspectos que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente.



.....
Marjorie Anace Malca Urteaga



.....
Stefanny Nicolle Torres Chico

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Christiaan Romero Zegarra con documento de identidad N° 41179581, de profesión Ingeniero de Sistemas, con Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, ejerciendo actualmente como docente Tiempo Parcial, en la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X



 Ing. Christiaan Romero Zegarra.

Cajamarca, 04 de abril 2023

Estimado ingeniero Fidel Oswaldo Romero Zegarra:

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y métodos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración para la validación de contenido de los ítems para conformar los instrumentos que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN UNA MYPE DEL SECTOR GASTRONÓMICO- CAJAMARCA 2021" a fin de obtener el grado de título profesional en la carrera de Ingeniería Empresarial.

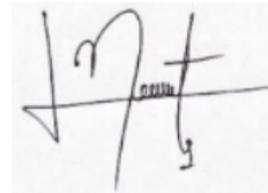
Para efectuar la validación del instrumento, usted debería leer cuidadosamente cada enunciado, y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia con aspectos que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente.



.....
Marjorie Anace Malca Urteaga



.....
Stefanny Nicolle Torres Chico

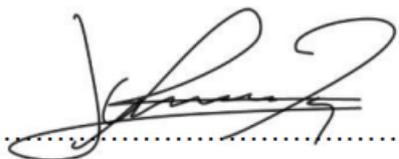
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Fidel Romero Zegarra con documento de identidad N° 40589719, de profesión Ingeniero de Sistemas, con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	


.....

Ing. Fidel Oswaldo Romero Zegarra.

Cajamarca, 04 de abril 2023

Estimada directora Diana Cruzado Vásquez:

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y métodos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración para la validación de contenido de los ítems para conformar los instrumentos que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN UNA MYPE DEL SECTOR GASTRONÓMICO- CAJAMARCA 2021" a fin de obtener el grado de título profesional en la carrera de Ingeniería Empresarial.

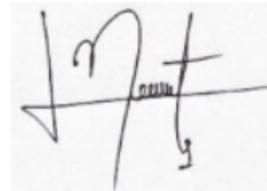
Para efectuar la validación del instrumento, usted debería leer cuidadosamente cada enunciado, y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia con aspectos que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente.



.....
Marjorie Anace Malca Urteaga



.....
Stefanny Nicolle Torres Chico

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Diana Jakelin Cruzado Vásquez, con documento de identidad N° 41080848, de profesión Ingeniero de Sistemas, con Grado de DOCTOR, ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		X		
Amplitud de contenido			X	
Redacción de Ítems			X	
Claridad y precisión		X		
Pertinencia		X		



DIANA J. CRUZADO VÁSQUEZ

ANEXO N° 5 – Confiabilidad de los instrumentos

Prueba de confiabilidad de los instrumentos (Coeficiente de Alfa de Cronbach)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right], \text{ donde:}$$

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$:** Sumatoria de Varianzas de los Items
- S_T^2 :** Varianza de la suma de los Items
- α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Variable Planificación Estratégica

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} * \left[1 - \frac{22,3}{250,89} \right] = 0,9718$$

Variable Ventaja Competitiva

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} * \left[1 - \frac{23}{252,48} \right] = 0,969$$

Tabla 14 Base de datos variable Planificación Estratégica

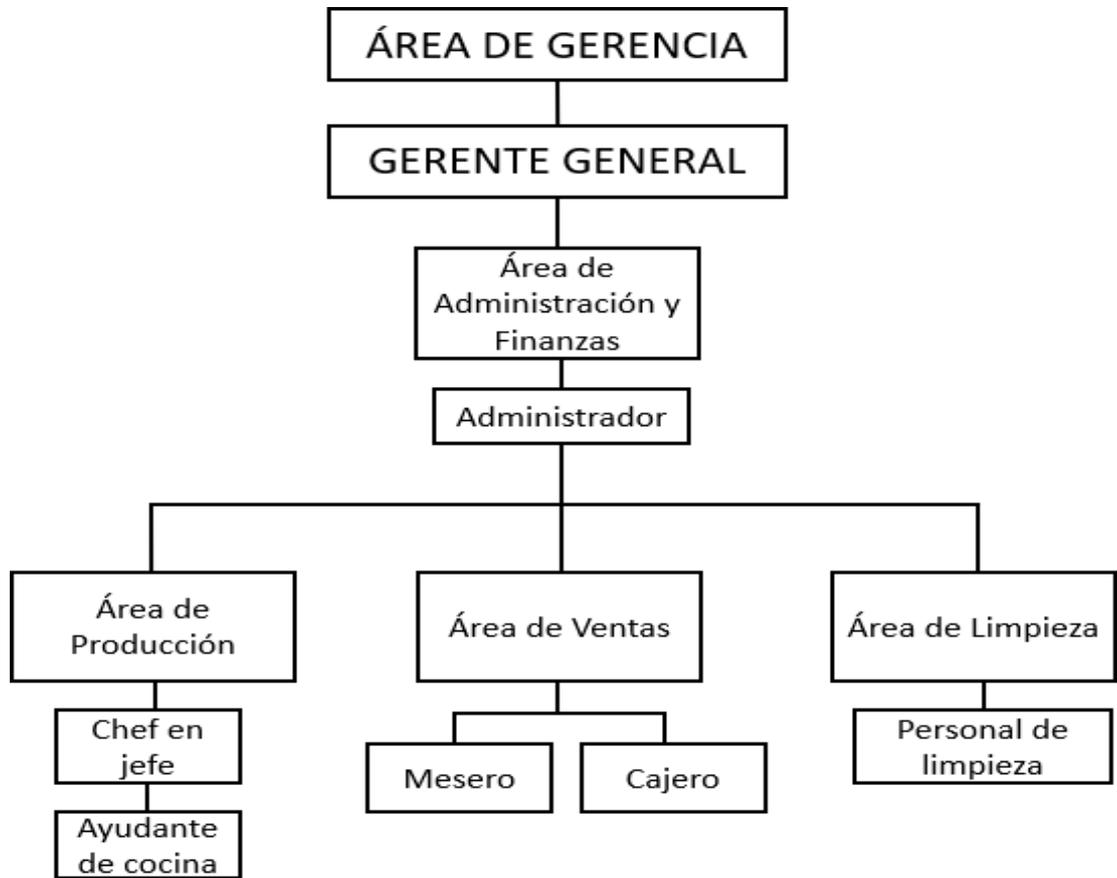
Encuestados	Dimensión 1						Dimensión 2						Dimensión 3			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	3	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1
2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	3	3	1
3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	1	2	1	2	3
4	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2
5	2	3	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1
6	3	1	3	1	3	1	3	1	1	2	1	3	2	3	2	1
7	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	3	1
8	3	3	1	1	3	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	1
9	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3	2	3	2	1	2
10	2	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3
11	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
12	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
13	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
14	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
15	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
16	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
17	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
18	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
19	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
20	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4

Tabla 15 Base de datos variable Ventaja Competitiva

Encuestados	Dimensión 1								Dimensión 2				Dimensión 3			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3
2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1
3	1	2	3	1	3	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1
4	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2	2	2	1	1	2	3
5	1	3	3	3	3	1	3	1	1	2	1	3	2	2	2	3
6	3	1	2	3	1	2	3	3	2	1	2	1	3	2	1	2
7	3	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	2	2	3	3	2
8	1	1	3	2	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	1
9	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1
10	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	2
11	2	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1	3	1	1	2	1
12	1	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	2	3	3	1
13	3	2	2	1	3	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	3
14	2	1	1	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	2	1
15	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
16	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
17	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
18	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
19	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
20	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4

ANEXO N° 6 – Descripción de la empresa “La Esquina Vea”

Organigrama



ANEXO N° 7 – Baremos

Tabla 16 *Variable Planificación Estratégica*

Baremo variable Planificación Estratégica			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Deficiente	16 - 37
En desacuerdo	2	Regular	38 - 58
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
De acuerdo	4	Buena	59 - 80
Totalmente de acuerdo	5		

Baremo dimensión Formulación Estratégica

Tabla 17 *Baremo dimensión Formulación Estratégica*

Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Deficiente	6 - 14
En desacuerdo	2	Regular	15 - 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
De acuerdo	4	Buena	23 - 30
Totalmente de acuerdo	5		

Tabla 18 *Baremo dimensiones Implementación de Estrategias y Evaluación de estrategias*

Baremo dimensiones Implementación de Estrategias y Evaluación de estrategias			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Deficiente	5 - 1
En desacuerdo	2		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Regular	13 - 19
De acuerdo	4		
Totalmente de acuerdo	5	Buena	20 - 25

Tabla 19 *Variable Ventaja Competitiva*

Baremo variable Ventaja Competitiva			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Baja	16 - 37
En desacuerdo	2		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Media	38 - 58
De acuerdo	4		
Totalmente de acuerdo	5	Alta	59 - 80

Tabla 20 *Baremo dimensión Innovación*

Baremo dimensión Innovación			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Baja	8 - 19
En desacuerdo	2	Media	20 - 30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
De acuerdo	4	Alta	31 - 40
Totalmente de acuerdo	5		

Tabla 21 *Baremo dimensión Competitividad*

Baremo dimensión Competitividad			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Baja	5 - 12
En desacuerdo	2	Media	13 - 19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
De acuerdo	4	Alta	20 - 25
Totalmente de acuerdo	5		

Tabla 22 *Baremo dimensión Productividad*

Baremo dimensión Productividad			
Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Totalmente en desacuerdo	1	Baja	3 - 7
En desacuerdo	2	Media	8 - 11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
De acuerdo	4	Alta	12 - 15
Totalmente de acuerdo	5		

ANEXO N° 8 – Formulación de los elementos estratégicos

Definición de la **Visión**,

“Ser una empresa reconocida y preferida en el sector por la calidad de los productos y el excelente servicio de atención, enfocados completamente a la satisfacción de nuestros clientes; asimismo lograr el óptimo rendimiento y eficiencia del personal, con responsabilidad social y seguridad”

Definición de la **Misión**,

“Ofrecer productos naturales en base a los mejores ingredientes que satisfagan eficientemente las necesidades y superen las expectativas de nuestros clientes, basándonos en la calidad del servicio e innovación de los productos y gestionar un relacionamiento de compromiso sostenible, preservando la unión familiar y el espíritu emprendedor”.

Definición de los **valores institucionales**,

La juguería “La Esquina Vea” tiene el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores basándose en los siguientes valores:

- Amabilidad
- Agradecimiento
- Respeto
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Eficiencia

Definición del **código de ética**,

La juguería “La Esquina Vea” en base al compromiso de consolidar una cultura organizacional ética, ha establecido las normas y reglas que tienen que cumplir todos los

trabajadores, las cuáles se detallan a continuación:

- **Considerar** al cliente como factor fundamental del negocio y tratarlo con esmero, respeto y cortesía.
- **Servir** los alimentos y bebidas en correcto estado y siempre mantener las medidas de salubridad e higiene con el fin de garantizar el bienestar de los clientes.
- **Respeto** entre colaboradores y hacia los clientes, prohibiéndose totalmente actos discriminatorios en cuanto a la raza, color, religión, orientación sexual, estatus social, nacionalidad o cualquier tipo de incapacidad mental o física.
- **Dar** importancia a toda reclamación traída por algún cliente.
- **Comunicar** todos los actos que atente en contra de la empresa.
- **Garantizar** la satisfacción de los clientes.

ANEXO N° 9 – Grupos de Interés

Tabla 23

Grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	
COLABORADORES	Los colaboradores son todos los trabajadores encargados de ejecutar los procesos establecidos (atención al cliente, producción y abastecimiento). Es por ello que es esencial mantener un buen clima laboral y motivarlos para que se sientan identificados con la empresa y su desempeño sea óptimo.
CLIENTES	La Esquina Vea reconoce que los clientes son su razón de ser, es por ello que diariamente se esfuerzan y enfocan en ofrecer productos de calidad y en brindarles el mejor servicio.
PROVEEDORES	La Esquina Vea establece relaciones estratégicas y duraderas con sus proveedores, trabajando de manera conjunta con ellos y así poder adquirir recursos (insumos y materia prima) de calidad los cuales son la base fundamental para la elaboración de los productos finales.
INFLUENCIAS DIGITALES	La Esquina Vea a través de los medios digitales interactúa con su público objetivo, informando quienes son y los productos que ofrece.

ANEXO N° 10 – Análisis PESTEL, Matriz MEFE

Tabla 24

Matriz MEFE del análisis PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> – Existencia de leyes que apoyan al sector gastronómico. – Expectativas por el nuevo gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> – Inestabilidad política (falta de orden en el Sistema político). – Expectativas falsas con respecto al cambio de Gobierno.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> – Crecimiento del PBI del país en un 10.5% en el 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> – Inestabilidad tipo de cambio monetario (Devaluación y Revaluación). – Informalidad del mercado. Hay muchas personas que aún no hacen uso de los sistemas formales.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> – Demanda creciente de los sectores socioeconómicos B y C. – Restauración del sector gastronómico respecto al contexto actual. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desconfianza por parte de los consumidores. – El desempleo actual originó que las personas se restrinjan y prioricen otros gastos que no incluyen el consumo de este tipo de productos.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> – Innovación e implementación de softwares (Sistemas de Información) que sirvan de apoyo para las áreas clave de la juguería La Esquina Veá. – Implementación de Marketing Digital a través de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Resistencia al uso de nuevas tecnologías por parte de la cultura organizacional.
ECOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> – Campañas promoviendo la sostenibilidad del cuidado Ambiental. – Responsabilidad Social Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> – Restricciones en licencias de construcción por leyes ambientales.
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación de Sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento de Impuestos en el Perú.

ANEXO N° 11 – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 25 1° Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
	1	2	3	4	5
Concentración de los proveedores.					
Importancia del volumen para los compradores.					
Costo de cambio de los proveedores.					
Diferenciación de insumos.					
Impacto de los insumos.					

Nota. Grado de atractivo del sector

1=Muy poco 2=Poco 3=Neutro 4=Atractivo 5=Muy Atractivo

Interpretación: En base al previo análisis de las cinco variables, se determina que los proveedores tienen un nivel BAJO de poder de negociación, por ello se puede concluir que, si un proveedor no cumple con los requerimientos y estándares establecidos, La Esquina Veá buscará el reemplazo de dicho proveedor, del cual el costo de cambio es sumamente bajo, sin embargo, cabe mencionar que para que se pueda obtener productos finales de calidad, la selección de los proveedores debe ser minuciosa y rigurosa, además siempre se debe mantener relaciones estratégicas a largo plazo.

Tabla 26 2° Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
	1	2	3	4	5
Concentración de clientes.		■	■	■	
Diferenciación.		■	■		
Información acerca del proveedor.		■	■		
Disponibilidad de servicios sustitutos.		■	■		
Costo para los clientes.					
Sensibilidad de los clientes al precio.		■	■	■	■

Nota. Grado de atractivo del sector

1=Muy poco 2=Poco 3=Neutro 4=Atractivo 5=Muy Atractivo

Interpretación: En base al previo análisis de las seis variables, se determina que los consumidores tienen un nivel ALTO de poder de negociación, ya que tienen a su disposición una cantidad regular de opciones a elegir y que el costo de cambio es totalmente nulo, siendo el precio y la diferenciación de los productos y servicio puntos clave para La Esquina Veá, tomando en cuenta también la eficacia, la calidad, el servicio de atención al cliente, la higiene, la localización, entre otros, ya que estos son factores fundamentales para que los consumidores valoren de manera positiva los productos en relación al precio y a lo ofrecido por la competencia.

Tabla 27 3° Amenaza de nuevos competidores potenciales

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES					
	1	2	3	4	5
Curva de experiencia.					
Requisitos de capital.					
Acceso a insumos.					
Identificación de marca.					
Diferenciación del producto.					
<u>Barreras gubernamentales.</u>					

Nota. Grado de atractivo del sector

1=Muy poco 2=Poco 3=Neutro 4=Atractivo 5=Muy Atractivo

Interpretación: En base al previo análisis de las seis variables, se determina que la amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales es ALTA, ya que las barreras gubernamentales, el acceso a recursos y el requisito de capital inicial necesario es relativamente bajo, sin embargo, cabe mencionar que si se busca ofrecer productos y servicio bajo altos estándares de calidad sí es necesaria una inversión mayor; además, la experiencia y el conocimiento de la operatividad del sector son una fortaleza importante para las juguerías históricas y existentes, al igual que la identificación de marca y la diferenciación del producto.

Tabla 28 4° Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
	1	2	3	4	5
Disponibilidad de productos sustitutos.					
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto					
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.					
Costo de cambio para el consumidor.					
Agresividad de los productos sustitutos.					

Nota. Grado de atractivo del sector

1=Muy poco 2=Poco 3=Neutro 4=Atractivo 5=Muy Atractivo

Interpretación: En base al previo análisis de las cinco variables, se determina que la amenaza de productos sustitutos es MEDIA, ya que sí existen posibles productos sustitutos, pero depende de las preferencias y gustos de los consumidores, debido a que muchos de estos prefieren consumir solo los productos ofrecidos por la juguería a un producto sustituto como, por ejemplo, un caldo, sin embargo, otros consumidores son más abiertos a las otras opciones y prefieren consumir cualquier otro tipo de producto sustituto.

Tabla 29 5° Rivalidad entre los competidores existentes

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES					
	1	2	3	4	5
Concentración de Competidores					
Diversidad de los competidores					
Crecimiento del sector en los últimos años.					
Costos de cambio					
Crecimiento de la demanda					

Nota. Grado de atractivo del sector

1=Muy poco 2=Poco 3=Neutro 4=Atractivo 5=Muy Atractivo

Interpretación: En base al previo análisis de las cinco variables, se determina que la rivalidad entre los competidores existentes es ALTA, por ello al identificar a los competidores directos de La Esquina Vea, se concluye que la diferenciación y calidad de los productos y del servicio son factores sumamente importantes para obtener un buen posicionamiento en el sector, ser preferidos y respaldados por los consumidores, ya que si se les ofrece a los consumidores una opción única que no han encontrado en los demás establecimientos similares, estos preferirán y recomendarán a La Esquina Vea.

Tabla 30

Cuadro de Oportunidades y Amenazas en base a las Cinco Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas y lazos estables con los proveedores, basándose en tener relaciones adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores de LaEsquina Vea decidandear de abastecerle. - Los proveedores nocumplan con los requisitos y estándares especificados por La Esquina Vea.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los procesos, manteniendo la calidad de los productos y del servicio. - Expansión en puntos estratégicos en la ciudad a través de puntos de ventas o franquicias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores pueden decidir adquirir los productos de los competidores directos o los productos sustitutos. - Consumidores nosatisfechos al 100% pueden difundir una mala reputación de La Esquina Vea.
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar a los nuevos competidores con el fin de determinar qué elementos o factores son clave para lograr diferenciarse y obtener ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juguerías posicionadas en el país, que brindan el mismo nivel de calidad de producto y de servicio que La Esquina Vea, ingresen al sector gastronómico enCajamarca.
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la lealtad de los consumidores a través de la mejora e innovación constante del producto y del servicio ofertado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores pueden optar por un producto sustituto de menor precio.
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciarse al brindar excelente calidad a precios adecuados. - Fidelizar a los clientes y lograr que estos recomienden a La Esquina Vea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los competidores directos tienen un buen posicionamiento y respaldo histórico por los consumidores.

Tabla 31
Matriz MEFE de análisis de Porter

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Existencia de leyes que apoyan al sector de restaurantes.	0.03	3	0.09
Expectativas por el nuevo gobierno.	0.03	3	0.09
Crecimiento del PBI del país en un 10.5% en el 2021.	0.03	2	0.06
Demanda creciente de los sectores socioeconómicos B y C.	0.03	2	0.06
Restauración del sector gastronómico respecto al contexto actual.	0.03	3	0.09
Innovación e implementación de softwares (Sistemas de Información) que sirvan de apoyo para las áreas clave de la juguería La Esquina Veá.	0.03	3	0.09
Implementación de Marketing Digital a través de las redes sociales.	0.04	4	0.16
Campañas promoviendo la sostenibilidad del cuidado Ambiental.	0.03	3	0.09
Responsabilidad Social Empresarial.	0.03	2	0.06
Regulación de Sectores.	0.02	2	0.04
Establecer alianzas estratégicas y lazos estables con los proveedores, basándose en tener relaciones adecuadas.	0.03	3	0.09

Optimización de los procesos, manteniendo la calidad de los productos y del servicio.	0.04	4	0.16
Expansión en puntos estratégicos en la ciudad a través de puntos de ventas o franquicias.	0.02	2	0.04
Analizar a los nuevos competidores con el fin de determinar qué elementos o factores son clave para lograr diferenciarse y obtener	0.03	3	0.09
Aumentar la lealtad de los consumidores a través de la mejora e innovación constante del producto y del servicio ofertado.	0.04	4	0.16
Diferenciarse al brindar excelente calidad a precios adecuados.	0.04	4	0.16
Fidelizar a los clientes y lograr que estos recomienden a La Esquina Veá.	0.03	3	0.09
	0.54		1.62
AMENAZAS			
Inestabilidad política (falta de orden en el Sistema político).	0.02	2	0.04
Expectativas falsas con respecto al cambio de Gobierno.	0.02	2	0.04
Inestabilidad tipo de cambio monetario (Devaluación y Revaluación).	0.02	3	0.06
Informalidad del mercado. Hay muchas personas que aún no hacen uso de los sistemas formales.	0.03	3	0.09
Desconfianza por parte de los consumidores.	0.03	4	0.12
El desempleo actual originó que las personas se restrinjan y prioricen otros gastos que no	0.03	2	0.06

incluyen el consumo de este tipo de productos.			
Resistencia al uso de nuevas tecnologías por parte de la cultura organizacional.	0.02	3	0.06
Restricciones en licencias de construcción por leyes ambientales.	0.02	2	0.04
Aumento de Impuestos en el Perú.	0.03	2	0.06
Los proveedores de La Esquina Vea decidan dejar de abastecerle.	0.04	4	0.16
Los proveedores no cumplan con los requisitos y estándares especificados por La Esquina Vea.	0.04	4	0.16
Los consumidores pueden decidir adquirir los productos de los competidores directos o los productos sustitutos.	0.04	4	0.16
Consumidores no satisfechos al 100% pueden difundir una mala reputación de La Esquina Vea.	0.03	3	0.09
Juguerías posicionadas en el país, que brindan el mismo nivel de calidad de producto y de servicio que La Esquina Vea, ingresen al sector gastronómico en Cajamarca.	0.03	3	0.09
Los consumidores pueden optar por un producto sustituto de menor precio.	0.03	3	0.09
Los competidores directos tienen un buen posicionamiento y respaldo histórico por los consumidores.	0.03	3	0.09
	0.46		1.41

TOTAL	1	3.03
-------	---	------

Interpretación: El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos nos da 3.03, siendo el valor total de oportunidades 1.62 y el valor total de amenazas 1.41, por lo que se concluye que La Esquina Veja sí cuenta con capitalización en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno; sin embargo, la empresa debe mejorar su nivel de respuesta a las amenazas del entorno.

ANEXO N° 12 – Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 32 *Matriz del Perfil Competitivo de La Esquina Vea*

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	LA ESQUINA VEA		JUGUERÍA LA FLORIDA		JUGUERÍA RONALD'S		J. PUNTO DE ENCUEEN.	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Estructura Organizacional de la empresa	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30
Calidad del producto y del servicio de atención al cliente	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Colaboradores motivados e identificados con la empresa	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	3	0.36
Competitividad de precios en el sector	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Marketing y Publicidad digital	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Innovación constante	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Lealtad del cliente	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Experiencia en el sector	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Participación de mercado	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Reputación de solidez financiera	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.56		2.88		2.71		2.54

Ponderación: 0.0 (nada importante), 1.0 (muy importante). Clasificación: 1 (debilidad principal), 2 (menor debilidad), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza principal).

Interpretación: Según la Matriz del Perfil Competitivo la mejor posición es de juguería La Florida ya que posee la mejor puntuación en el resultado ponderado (2.88), siendo sus fortalezas principales: Colaboradores motivados e identificados con la empresa, Experiencia en el sector y Participación de mercado, y su debilidad principal es: la Competitividad de precios en el sector. La segunda mejor puntuación en el resultado ponderado es de juguería RONALD'S (2.71), siendo sus fortalezas principales: Estructura organizacional de la empresa, Experiencia en el sector y Participación de mercado, y su debilidad principal es: Colaboradores motivados e identificados con la empresa. Por otro lado, La Esquina Vea presenta una puntuación de 2.56 en el resultado ponderado, podemos destacar que su fortaleza principal es Calidad del producto y del servicio de atención al cliente y sus debilidades principales son: Experiencia en el sector y Participación de mercado. Finalmente, juguería Punto de Encuentro presenta una puntuación de 2.54 en el resultado ponderado, podemos destacar que su fortaleza principal es Experiencia en el sector y su debilidad principal es: Marketing y Publicidad digital.

Identificación de los Factores Críticos de Éxito

En base a los análisis realizados previamente se identifica como factores críticos de éxito los siguientes:

- Estructura organizacional de la empresa: Contar con una estructura organizacional estratégica que permita que los procesos se ejecuten de manera idónea.
- Calidad del producto y del servicio de atención al cliente: Lograr cumplir eficientemente los pedidos de los consumidores en base a calidad tanto del producto como del servicio.
- Colaboradores motivados e identificados con la empresa: Brindar incentivos y beneficios a los colaboradores con el fin de incrementar la motivación de los mismos y así lograr el óptimo rendimiento y eficiencia en sus actividades.

- Competitividad de precios en el sector: Ofrecer productos y un servicio de calidad a precios competitivos en comparación a los competidores directos.
- Marketing y Publicidad digital: Desarrollar publicidad efectiva y contenido atractivo para lograr captar y atraer a clientes.
- Innovación constante: Innovar constantemente en los productos brindados.
- Lealtad del cliente: Fidelizar a los clientes fortaleciendo la lealtad, a través de factores como: calidad, respeto, eficiencia, entre otros.
- Experiencia en el sector: Utilizar la experiencia adquirida a lo largo de los años para optimizar los procesos.
- Participación de mercado: Obtener mayor participación en el sector gastronómico, específicamente juguerías, en Cajamarca.
- Reputación de solidez financiera: Mantener la estabilidad económica, controlando adecuadamente ingresos y egresos.

ANEXO N° 13 – Matriz PÉyEA

Tabla 33

Matriz PÉyEA – Factores determinantes de Fortaleza Financiera (FF)

Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	
Capital requerido vs Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio									4.555	

Tabla 34

Matriz PEEA – Factores determinantes de Ventaja Competitiva (VC)

Participación demercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6		3.777							

Tabla 35

Matriz PEEA – Factores determinantes de Fortaleza Industrial (FI)

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		4.444							

Tabla 36

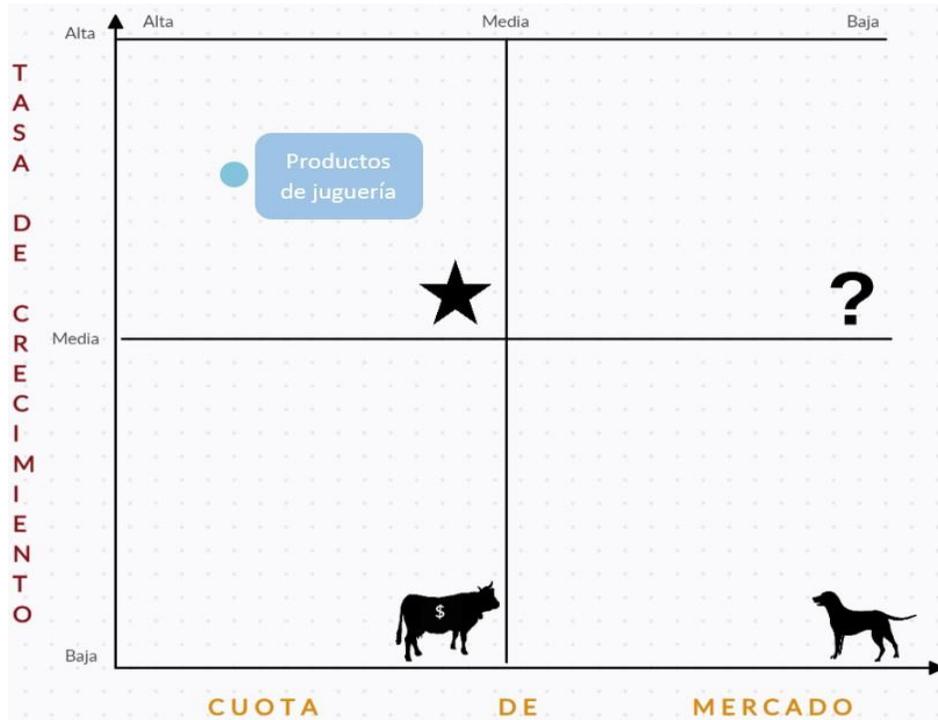
Matriz PEEA – Factores determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)

Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de Precios de Productos Competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de Entrada al Mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Mucha
Rivalidad/Presión Competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los Precios de la Demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	Inelastica
	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		3.25							

Los resultados obtenidos a partir del análisis de la matriz PEYEA, sugieren adoptar una posición Agresiva, ya que los valores más altos corresponden a Fortaleza Financiera y a Fortaleza de la Industria, en base a eso se concluye que La Esquina Vea debe aprovechar esta posición aplicando las siguientes estrategias viables:

- Diversificación concéntrica - Desarrollo de Productos.
- Diversificación conglomerada.
- Ampliar la penetración del mercado.

ANEXO N° 14 – Matriz Boston Consulting Group (BCG) y Foda



Los productos de juguería vienen a ser productos “Estrella”, ya que existe un alto crecimiento del mercado y una alta participación o cuota de mercado. Estos generan buena rentabilidad. En base a eso se concluye que La Esquina Vea debe aprovechar esta posición aplicando las siguientes estrategias viables: Diversificación concéntrica - Desarrollo de Productos y- Ampliar la penetración del mercado.

Matriz FODA, Fortalezas y Debilidades

Tabla 37

Matriz FODA, Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Es una empresa formal.</p> <p>F2. Solución efectiva de problemas en aspectos administrativos.</p> <p>F3. Gerente con experiencia.</p> <p>F4. Es reconocida por brindar productos alimenticios de buena calidad a precios competitivos.</p> <p>F5. Buen nivel de satisfacción al cliente.</p> <p>F6. La empresa cuenta con personal con experiencia y conocimientos en el área de producción.</p> <p>F7. Capacidad de producción de distintos productos alimenticios servidos por día.</p> <p>F8. La Esquina Vea tiene lazos formales y estables con sus proveedores.</p> <p>F9. Ambiente del local amplio, acogedor y atractivo para los clientes.</p> <p>F10. Cuenta con capital propio.</p> <p>F11. Puede usar fuentes de ingreso monetario como préstamos por parte de bancos, cajas, entre otros.</p> <p>F12. Ha establecido un apropiado proceso de selección de personal con el fin de garantizar la calidad de sus productos y servicio.</p> <p>F13. Las condiciones de trabajo están bajo un estricto ambiente de limpieza y seguridad.</p> <p>F14. El clima laboral de la empresa es idóneo.</p> <p>F15. Cuenta con un colaborador capacitado para mantener actualizado el calendario y generar recordatorios.</p> <p>F16. Los colaboradores están capacitados para el uso adecuado de herramientas informáticas.</p> <p>F17. Cuenta con equipos de computación.</p>	<p>D1. No ha establecido un Plan Estratégico.</p> <p>D2. La empresa no evalúa, ni pronostica tendencias relevantes en los contextos económico, político, social y tecnológico, para afrontar los cambios en el sector.</p> <p>D3. No ha establecido un Plan de Marketing Tradicional ni Digital.</p> <p>D4. Falta de Control de Ventas.</p> <p>D5. No realiza estudios enfocados en determinar los productos con mayor y menor demanda.</p> <p>D6. No cuentan con un profesional Marketero</p> <p>D7. La gestión logística es realizada por la gerente de la empresa, quien lo hace con conocimientos empíricos y de forma tradicional.</p> <p>D8. No cuenta con un control de almacén e inventarios.</p> <p>D9. Ineficaz gestión financiera.</p> <p>D10. No cuenta con un sistema de información o una base de datos de apoyo.</p> <p>D11. La empresa no cuenta con un área funcional exclusiva para Finanzas y contabilidad, siendo el encargado el Administrador.</p> <p>D12. Falta de capacitaciones a los colaboradores.</p> <p>D13. Inexistencia de beneficios e incentivos para los colaboradores.</p> <p>D14. Falta de reuniones colaborativas para el personal.</p> <p>D15. La empresa no cuenta con un área funcional de Recursos Humanos, siendo el encargado el Administrador.</p> <p>D16. La empresa no ha implementado Bases de Datos ni Sistemas de Información.</p> <p>D17. La empresa no ha implementado TIC's. D18. Inexistencia de estudios de investigación de mercado con el fin de innovar en el desarrollo de sus productos y servicios.</p>

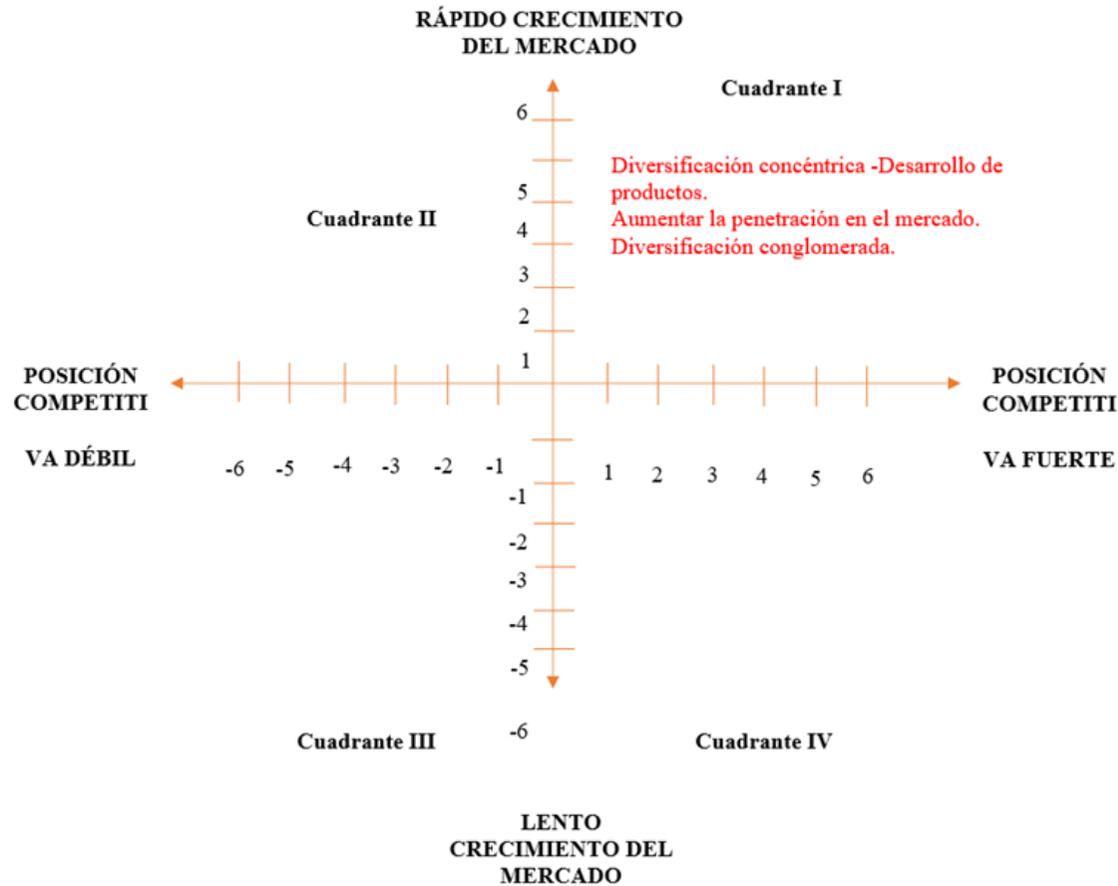
Tabla 38

Matriz FODA (Continuación), Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Existencia de leyes que apoyan al sector de restaurantes. O2. Expectativas por el nuevo gobierno. O3. Crecimiento del PBI del país en un 10.5% en el 2021. O4. Demanda creciente de los sectores socioeconómicos B y C. O5. Restauración del sector gastronómico respecto al contexto actual. O6. Innovación e implementación de softwares (Sistemas de Información) que sirvan de apoyo para las áreas clave de la juguería La Esquina Vea. O7. Implementación de Marketing Digital a través de las redes sociales. O8. Campañas promoviendo la sostenibilidad del cuidado Ambiental. O9. Responsabilidad Social Empresarial. O10. Regulación de Sectores. O11. Establecer alianzas estratégicas y lazos estables con los proveedores, basándose en tener relaciones adecuadas. O12. Optimización de los procesos, manteniendo la calidad de los productos y del servicio. O13. Expansión en puntos estratégicos en la ciudad a través de puntos de ventas o franquicias. O14. Analizar a los nuevos competidores con el fin de determinar qué elementos o factores son clave para lograr diferenciarse y obtener ventaja competitiva. O15. Aumentar la lealtad de los consumidores a través de la mejora e innovación constante del producto y del servicio ofertado. O16. Diferenciarse al brindar excelente calidad a precios adecuados. O17. Fidelizar a los clientes y lograr que estos recomienden a La Esquina Vea</p>	<p>A1. Inestabilidad política (falta de orden en el Sistema político). A2. Expectativas falsas con respecto al cambio de Gobierno. A3. Inestabilidad tipo de cambio monetario (Devaluación y Revaluación). A4. Informalidad del mercado. Hay muchas personas que aún no hacen uso de los sistemas formales. A5. Desconfianza por parte de los consumidores. A6. El desempleo actual originó que las personas se restrinjan y prioricen otros gastos que no incluyen el consumo de este tipo de productos. A7. Resistencia al uso de nuevas tecnologías por parte de la cultura organizacional. A8. Restricciones en licencias de construcción por leyes ambientales. A9. Aumento de Impuestos en el Perú. A10. Los proveedores de La Esquina Vea decidan dejar de abastecerle. A11. Los proveedores no cumplan con los requisitos y estándares especificados por La Esquina Vea. A12. Los consumidores pueden decidir adquirir los productos de los competidores directos o los productos sustitutos. A13. Consumidores no satisfechos al 100% pueden difundir una mala reputación de La Esquina Vea. A14. Juguerías posicionadas en el país, que brindan el mismo nivel de calidad de producto y de servicio que La Esquina Vea, ingresen al sector gastronómico en Cajamarca. A15. Los consumidores pueden optar por un producto sustituto de menor precio. A16. Los competidores directos tienen un buen posicionamiento y respaldo histórico por los consumidores.</p>

ANEXO N° 15 – Matriz Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) de La Esquina Vea se realiza en base a los resultados obtenidos del Análisis FODA y del Análisis PEYEA.



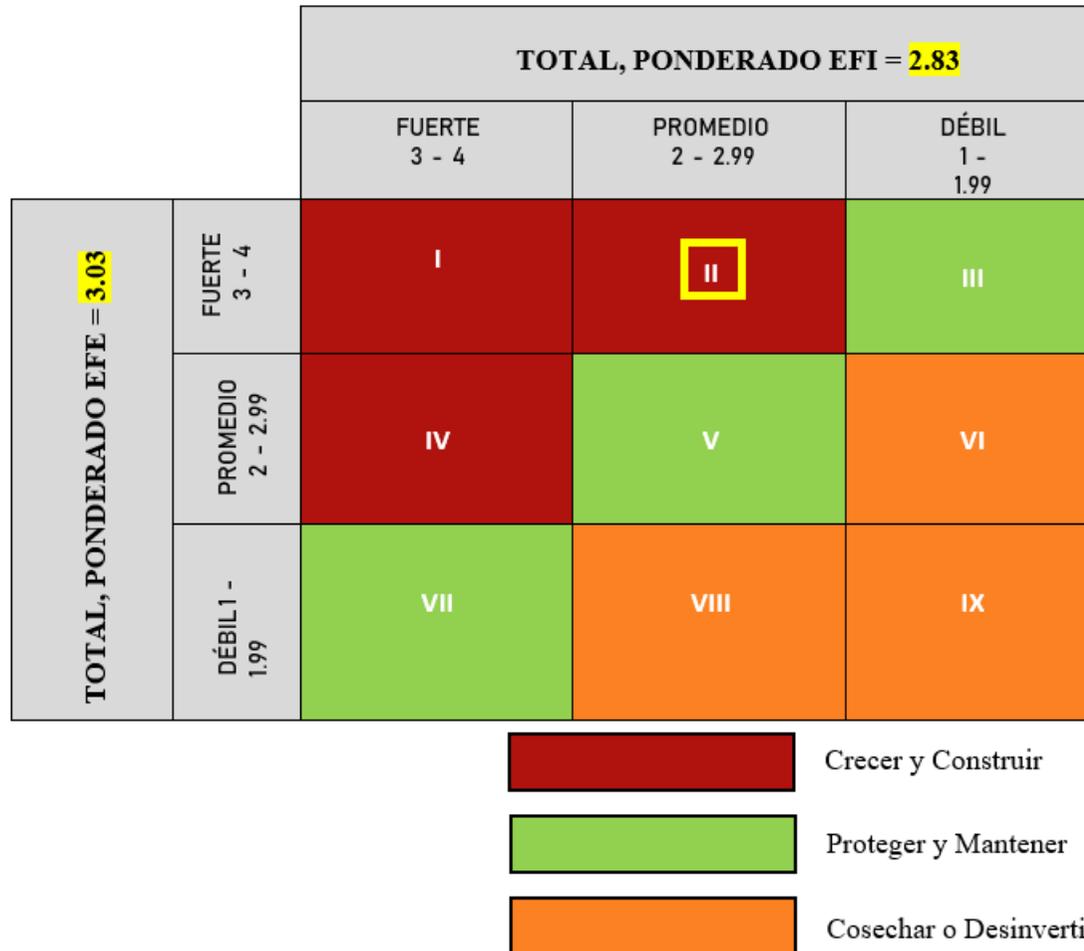
En base a los resultados obtenidos a través de la matriz Gran Estrategia, se identifica que La Esquina Veja se encuentra en el Cuadrante I, por eso se determina las siguientes estrategias viables:

- Diversificación concéntrica - Desarrollo de Productos.
- Aumentar la penetración del mercado.

ANEXO N° 16 – Matriz Interna-Externa

Matriz Interna-Externa

Con base a las matrices MEFI y MEFE previamente realizadas, se desarrolla la Matriz IE para empresa La Esquina Vea



En base a los resultados obtenidos a través de la matriz Interna-Externa, se identifica que La Esquina Vea se ubica en el cuadrante II, con la prescripción de Crecer y Construir. Es por ello que se determina las siguientes estrategias intensivas viables:

- Aumentar la penetración del mercado.
- Diversificación concéntrica - Desarrollo de Productos.
- Diversificación conglomerada

ANEXO N° 17 – Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Tabla 39 *Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico*

ESTRATEGIAS																	
		E1		E2		E6		E10		E12		E14		E15		E16	
Factores Críticos para el Éxito	VALOR	PJ	PND														
OPORTUNIDADES																	
O5. Restauración del sector gastronómico respecto al contexto actual.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	1	0.02
O6. Innovación e implementación de softwares (Sistemas de Información) que sirvan de apoyo para las áreas clave de la juguería La Esquina Vea.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
O7. Implementación de Marketing Digital a través de las redes sociales.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07
O8. Campañas promoviendo la sostenibilidad del cuidado Ambiental.	0.05	4	0.20	3	0.12	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10

O9. Responsabilidad Social Empresarial.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08
O11. Establecer alianzas estratégicas y lazos estables con los proveedores, basándose en tener relaciones adecuadas.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
O12. Optimización de los procesos, manteniendo la calidad de los productos y del servicio.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
O13. Expansión en puntos estratégicos en la ciudad a través de puntos de venta franquicias.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
O15. Aumentar la lealtad de																	

los consumidores a través de la mejora e innovación constante del producto y del servicio ofertado.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
O16. Diferenciarse al brindar excelente calidad a precios adecuados.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
AMENAZAS																	
A4. Informalidad del mercado. Hay muchas personas que aún no hacen uso de los sistemas formales.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
A5. Desconfianza por parte de los consumidores.	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03
A7. Resistencia al uso de nuevas tecnologías por parte de la cultura organizacional.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08

A10. Los proveedores de La Esquina Vea decidan dejar de abastecerle.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04
A11. Los proveedores no cumplan con los requisitos y estándares especificados por La Esquina Vea.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06
A12. Los consumidores pueden decidir adquirir los productos de los competidores directos o los productos sustitutos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12
A13. Consumidores no satisfechos al 100% pueden difundir una mala reputación de La Esquina Vea.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
A14. Juguerías posicionadas en el país, que brindan el mismo nivel de calidad de producto	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18

y de servicio que La Esquina Vea, ingresen al sector gastronómico en Cajamarca.																	
A15. Los consumidores pueden optar por un producto sustituto de menor precio.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
A16. Los competidores directos tienen un buen posicionamiento y respaldo histórico por los consumidores.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
SUBTOTAL	1.00																
F1. Es una empresa formal.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
F4. Es reconocida por brindar productos alimenticios de buena calidad	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10

aprecios competitivos.																	
F5. Buen nivel de satisfacción al cliente.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F6. La empresa cuenta con personal con experiencia y conocimientos en el área de producción.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F7. Capacidad de producción de distintos productos alimenticios servidos por día.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08
F8. La Esquina Vea tiene lazos formales y estables con sus proveedores.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
F9. Ambiente del local amplio, acogedor y atractivo para los clientes.	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08
F10. Cuenta con capital propio.	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12

F11. Puede usar fuentes de ingreso monetario como préstamos por parte de bancos, cajas, entre otros.	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
F12. Ha establecido un apropiado proceso de selección de personal con el fin de garantizar la calidad de sus productos y servicios	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04
F13. Las condiciones de trabajo están bajo un estricto ambiente de limpieza y seguridad.	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03
F16. Los colaboradores están capacitados para el uso adecuado de herramientas informáticas.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06
F17. Cuenta con equipos de computación.	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.09	3	0.06	4	0.08	2	0.04	3	0.06	3	0.06

DEBILIDADES																	
D3. No ha establecido un Plan de Marketing Tradicional ni Digital.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
D5. No realiza estudios enfocados en determinar los productos con mayor y menor demanda.	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06
D6. No cuentan con un profesional Marketero	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
D7. La gestión logística es realizada por la gerente de la empresa, quien lo hace con conocimientos empíricos y de forma tradicional.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03
D8. No cuenta con un control de inventario de almacén	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03

inventarios.																	
D9. Ineficaz gestión financiera.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06
D10. No cuenta con un sistema de información o una base de datos de apoyo.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05
D11. La empresa no cuenta con un área funcional exclusiva para Finanzas y contabilidad, siendo el encargado el Administrador.	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09
D13. Inexistencia de beneficios e incentivos para los colaboradores.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05
D14. Falta de reuniones colaborativas para el personal.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04
D16. La empresa no ha implementado Bases de Datos ni Sistemas de Información.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08

D17. La empresa noha implementado TIC's.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08
D18. Inexistencia de estudios de investigación de mercado con el fin de innovar en el desarrollo de sus productos y servicios.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
SUBTOTAL	1.00																
Suma del puntaje total, del grado de atracción (SPND)			6.84		6.75		6.66		6.64		5.82		5.97		6.87		3.78
<i>Nota:</i> Elaboración propia																	

ANEXO N° 18 – Matriz Rumelt (MR)

Tabla 40

Matriz Rumelt (MR)

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E1. Diferenciarse en el sector a nivel regional en aspectos de excelente calidad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2. Diversificación concéntrica. Desarrollar nuevos productos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6. Establecer un Plan de Marketing. - Digital alineado a la Responsabilidad Social e inclusión social.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10. Posicionarse en el sector a nivel regional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E12. Implementar sistemas de informaciones empresariales y tecnologías de información.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E14. Establecer y brindar beneficios e incentivos para el personal	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

E15. Aumentar la penetración del mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
--	----	----	----	----	----

Nota: Elaboración propia

ANEXO N° 19 – Evidencia de la implementación del plan estratégico

Figura 18

Difusión de los elementos estratégicos empresariales.



Figura 19

Implementación de los elementos estratégicos empresariales en el establecimiento.



Figura 20
Aplicación de los cuestionarios.



Figura 21
Instalación del establecimiento en base a calidad y comodidad.



Figura 22

Creación de página y publicidad en la red social Facebook.

La Esquina Vea
Entrega a domicilio • Para revelar... consumo en el lugar...

★ Aún sin calificación (2 opiniones) ⓘ

Fotos Ver todas las fotos

Almuerzo Gracias Mamá
Entradas
Jugos

SÁNDWICH
GUSTITOS
BATIDOS

HAMBURGUESAS
LA SIMPLE \$/ 6.00
LA TRADICIONAL \$/ 7.00
LA CHORIZO \$/ 7.00
LA CHORIHUEVO \$/ 8.00
LA CHORIQUESO \$/ 9.00
LA MIXTA \$/ 9.00

SÁNDWICH
POLLO DESILACHADO \$/ 8.00
PECHUGA A LA PLANCHA \$/ 10.00
ASADO DE CHANCHO \$/ 10.00
ASADO DE RES \$/ 10.00
TRIPLE POLLO \$/ 8.00

JUGOS
GUSTITOS \$/ 8.00
BATIDOS \$/ 11.00

LA ESQUINA VEA 🍔🍷🍹 Restaurant - Café - Juguería 🍷🍹🍔
¡Mi gente! Hoy inauguración de nuestro local Café - Juguería!!! 🎉
Los esperamos:
Jr. Las casuarinas 662 - A una cuadra de la clínica los Fresnos 🕒 Lunes a domingos de 5:30 P.M a 10:00 P.M.
🚚 Delivery, consultas y reservas
☎ 958 304680
✅ Aceptamos todo medio de pago 🇵🇪 🇨🇴 🇺🇸
#LaEsquinaVea #Delivery

Privacidad · Condiciones · Publicidad · Opciones de anuncios ▶ · Cookies ·

ANEXO N° 20 – Plan de Marketing Digital

OBJETIVOS

- Objetivo General
 - ✓ Captar nuevos clientes.
- Objetivos Específicos
 - ✓ Incrementar los beneficios de la empresa.
 - ✓ Aumento en el índice de ventas.
 - ✓ Desarrollar impacto de marca empresarial.

ESTRATEGIAS MARKETING DIGITAL

- LAS 5 A´s: El camino del Cliente
 - **CONOCIMIENTO:** En base a los resultados obtenidos acerca de los competidores directos existentes en el mercado, logramos identificar qué es lo que busca el cliente tanto en el servicio como en el producto. Cabe mencionar, que la competencia directa contaba con redes sociales a las cuáles el cliente pueda acceder, es por ello, que proponemos la creación de la red social Facebook para La Esquina Veá y de esta manera tener un mayor alcance en el mercado.
 - **ATRACCIÓN:** En esta fase los clientes se sienten atraídos por la publicidad de La Esquina Veá, para entonces ya han conocido la marca a través de la información brindada en la página de Facebook. Esta es la fase en donde ellos procesan la información, y entra a tallar la influencia y el impacto que se causará en cada cliente con la publicidad.
 - **CONSULTA:** Una vez que el cliente tenga conocimiento acerca de la marca de La Esquina Veá, haya accedido a la información y visualizado nuestro marketing y promociones en la página de Facebook, y hayamos logrado que el cliente se interese totalmente en la marca, el siguiente paso es que el cliente interesado y atraído empiece a interactuar con su entorno, hacer consultas de manera directa con la empresa, así como también recolectar más información con las personas de su alrededor, recaudar experiencias de otros e incluso averiguar por sí mismo en diferentes medios.
 - **ACCIÓN:** Cuando el cliente haya recaudado la información necesaria, escuchado las experiencias de su entorno y observado la publicidad implementada en la red, estará totalmente seguro de la calidad de la marca, como resultado éste va a actuar yendo al establecimiento para recibir el servicio y comprar el producto.

- **RECOMENDACIÓN:** En este punto el cliente se convierte en “fan” o “lover” de La Esquina Vea, ya que para entonces habrá desarrollado un sentido de fidelidad con la marca, es decir, los clientes recurrentes se han transformado en auténticos embajadores de la marca convirtiéndose, a su vez, en influenciadores, recomendando la marca a todas las personas de su alrededor.

➤ OBJETIVOS PAR Y BAR

Ecuación 2 PAR

$$\text{PAR: } \frac{\text{Purchase Action}}{\text{Spontaneous Awareness}} = \frac{\text{Acción de Compra}}{\text{Consciencia Espontánea}}$$

- ✓ Aumentar en un 30% el porcentaje de PAR, en 6 meses.

Ecuación 3 BAR

$$\text{BAR: } \frac{\text{Spontaneous Advocacy}}{\text{Spontaneous Awareness}} = \frac{\text{Defensa Espontánea}}{\text{Consciencia Espontánea}}$$

- ✓ Aumentar en un 20% el porcentaje de BAR, en 6 meses.

➤ AUMENTAR LA ATRACCIÓN

Proponemos la creación de un perfil en Facebook para La Esquina Vea, en el cual se publicará información del establecimiento, así como también publicidad del servicio y productos ofertados, además se creará contenido multimedia constantemente, desarrollando la actividad publicitaria adecuada para poder llegar a nuevos posibles clientes. Y adicionalmente crear contenido multimedia y mantener la página de La Esquina Vea en una creciente mejora, es decir utilizar formatos de textos, imágenes, vídeos e infografías para aportar información relevante de los productos y ayudar a resolver dudas y necesidades del público.

➤ OPTIMIZAR CURIOSIDAD

Para la optimización de curiosidad, la información expuesta en la red social será breve pero suficiente como para atraerlo y que tenga curiosidad por conocer mucho más sobre la experiencia que podría obtener al recibir el servicio y adquirir el producto. Esto se realizaría en base a ofrecer un valor agregado en el servicio que permita a La Esquina Vea diferenciarse.

➤ **AUMENTAR COMPROMISO**

Para fortalecer y aumentar el compromiso de los clientes con la marca de La Esquina Vea, se debe interactuar de una manera dinámica con los clientes a través de la creación de contenido multimedia interactivo, con el fin de que los clientes se sientan importantes y reconocidos por la marca, de esta manera se logrará tener un acercamiento con ellos, logrando así que se mantengan pendientes a la red social, generando así un vínculo entre la empresa y los clientes.

➤ **AUMENTAR AFINIDAD**

Para aumentar la afinidad de marca, se debe establecer una relación real entre La Esquina Vea y los clientes donde se compartan valores y formas de pensar. Esta relación se reflejará en la confianza puesta por el cliente en la marca al adquirir de manera constante los productos ofertados por la misma.

Para poder lograr tener un vínculo con los clientes, se les debe demostrar que la marca es activa y se preocupa por la responsabilidad social e inclusión social, por lo tanto, proponemos las siguientes estrategias:

- Rechazo público a cualquier tipo de acto discriminatorio en el establecimiento.
- Realizar la iniciativa “La Esquina Vea Comparte”, en la cual se donaría alimentos a los más necesitados.
- Realizar sorteos a través de la red social, dónde el premio sea personalizado de acuerdo a los gustos particulares de los clientes.