

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS
VENTAS DE LA EMPRESA VILLA ICHOCÁN SRL
2024 – 2028”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniera Industrial

Autores:

Madeleine Dolores Huaripata Vera

Lesli Josselin Marin Briceño

Asesor:

Mg. Ana Rosa Mendoza Azañero

<https://orcid.org/0000-0002-9652-935X>

Cajamarca - Perú

2023

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Katherine del Pilar Arana Arana	46288832
	Nombre y Apellidos	N° DNI

Jurado 2	Roger Samuel Silva Abanto	26600012
	Nombre y Apellidos	N° DNI

Jurado 3	Fanny Emelina Piedra Cabanillas	47602202
	Nombre y Apellidos	N° DNI

INFORME DE SIMILITUD

PLAN ESTRATÉGICO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	archive.org Fuente de Internet	1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Commack Middle School Trabajo del estudiante	<1%
9	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	

DEDICATORIA

"Dedico esta tesis a mi familia, cuyo apoyo incondicional y amor han sido mi faro durante este viaje académico. También dedico este trabajo a nuestro querido Tadeo, cuya compañía y cariño incondicional han sido una fuente de consuelo en los momentos más estresantes."

Atte. Lesli Josselin Marín Briceño

"A Dios, por ser la fuerza que me impulsa a avanzar; a mi familia, por su amor y apoyo incondicional y a mis queridos gatos, cuya compañía ha sido un consuelo en los momentos de estrés y cansancio. Su presencia ha traído alegría y calma a mis días de estudio."

Atte. Madeleine Dolores Huaripata Vera

AGRADECIMIENTO

“Quiero agradecer a cada persona que formó parte de mi crecimiento, tanto personal como académico, su presencia fue de gran ayuda para hacer esto posible.”

Atte. Lesli Josselin Marín Briceño

“Quiero agradecer a Dios, que ha hecho posible la finalización de esta tesis. Su amor y orientación incondicional han sido mi fuerza en los momentos más desafiantes del proceso académico. También agradezco a mi familia por su constante apoyo y motivación para que nunca dejara de luchar por mis metas y sueños. Asimismo, agradezco a mis amados gatos, cuyos ronroneos y miradas llenas de curiosidad me acompañaron y confortaron durante las largas noches de estudio. Este logro también es suyo.”

Atte. Madeleine Dolores Huaripata Vera

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR.....	2
INFORME DE SIMILITUD.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	21
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	26
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	95
REFERENCIAS.....	100
ANEXOS	105

Índice de tablas

Tabla 1	24
Matriz de operacionalización	24
Tabla 2	35
Histórico de ventas de vino de pushgay	35
Tabla 3	36
Histórico de ventas de vino de aguaymanto	36
Tabla 4	37
Histórico de ventas de vino de uva Gross Colman	37
Tabla 5	37
Histórico de ventas de vino de uva Borgoña	37
Tabla 6	38
Resumen de histórico de ventas 2019 – 2023	38
Tabla 7	38
Resumen de histórico de ventas (S/) 2019 – 2023	39
Tabla 8	40
Cumplimiento de características de la visión después del taller	40
Tabla 9	41
Cumplimiento de características de la misión después del taller	41
Tabla 10	43
Matriz de relación Visión/Valores	43
Tabla 11	43
Matriz de relación Misión/Valores	43

Tabla 12	44
Cumplimiento de características de valores después del taller	44
Tabla 13	46
Índices fin de periodo (variación porcentual) – IPC	46
Tabla 14	47
Producto bruto interno (variaciones porcentuales reales) - PBI	47
Tabla 15	53
Matriz de evaluación externa (MEFE).....	53
Tabla 16	58
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	58
Tabla 17	60
Cumplimiento de características de OLP's después del taller	60
Tabla 18	62
Matriz FODA	62
Tabla 19	65
Matriz PEYEA	65
Tabla 20	67
Posición de la participación de cada vino en la industria	67
Tabla 21	72
Matriz De La Decisión De Villa Ichocán	72
Tabla 22	73
Matriz De Rumelt De Villa Ichocán	73
Tabla 23	76

Descripción de estrategias.....	76
Tabla 24	79
Histórico del vino de Pushgay proyectado para OCT – DIC.....	79
Tabla 25	80
Histórico del vino de aguaymanto proyectado para OCT – DIC.....	80
Tabla 26	81
Histórico del vino de uva Gross Colman proyectado para OCT – DIC.....	81
Tabla 27	83
Histórico del vino de uva Borgoña proyectado para OCT – DIC.....	83
Tabla 28	86
Proyección de ventas sin plan estratégico.....	86
Tabla 29	86
Tasa de variación para proyección pushgay	86
Tabla 30	87
Tasa de variación para proyección del vino de aguaymanto	87
Tabla 31	87
Tasa de variación para proyección del vino de uva Gross Colman	87
Tabla 32	88
Tasa de variación para proyección Borgoña.....	88
Tabla 33	88
Proyección de ventas con plan estratégico.....	88
Tabla 34	89
Proyección total de ventas en cantidad de botellas por año.....	89

Tabla 35	89
Proyección total de ventas en cantidad de botellas por tipo de vino 2024 – 2028	89
Tabla 36	89
Proyección de ventas sin plan (S/)	89
Tabla 37	90
Proyección de ventas con plan (S/)	90
Tabla 38	91
Flujo Incremental de ingresos	91
Tabla 39	91
Datos para procesar en el SPSS	91
Tabla 40	93
Matriz de operacionalización con resultados	93

Índice de figuras

Figura 1	26
Respuesta a la pregunta 1	26
Figura 2	27
Respuesta al por qué de la pregunta 1	27
Figura 3	27
Respuesta a la pregunta 2	27
Figura 4	28
Respuesta al por qué de la pregunta 2	28
Figura 5	28
Respuesta a la pregunta 3	28
Figura 6	29
Respuesta al por qué de la pregunta 3	29
Figura 7	29
Respuesta a la pregunta 4	29
Figura 8	30
Respuesta al por qué de la pregunta 4	30
Figura 9	30
Respuesta a la pregunta 5	30
Figura 10	31
Respuesta al por qué de la pregunta 5	31
Figura 11	31
Respuesta a la pregunta 6	31

Figura 12	32
Respuesta al por qué de la pregunta 6.....	32
Figura 13	32
Respuesta a la pregunta 7.....	32
Figura 14	33
Respuesta al por qué de la pregunta 7.....	33
Figura 15	33
Respuesta a la pregunta 8.....	33
Figura 16	34
Respuesta al por qué de la pregunta 8.....	34
Figura 17	34
Respuesta a la pregunta 9.....	34
Figura 18	35
Respuesta al por qué de la pregunta 9.....	35
Figura 19	66
Matriz PEYEA	66
Figura 20	68
Matriz BCG.....	68
Figura 21	69
Matriz IE	69
Figura 22	70
Matriz de la Gran Estrategia	70
Figura 24	78

Tendencia de ventas de vino pushgay.....	78
Figura 25	79
Gráfico de tendencia de ventas Vino Aguaymanto.....	79
Figura 26	81
Gráfico de tendencia de ventas Vino Gross Colman	81
Figura 27	82
Gráfico de tendencia de ventas Vino Borgoña	82
Figura 28	84
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de pushgay	84
Figura 29	84
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de aguaymanto	84
Figura 30	85
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de uva Gross Colman	85
Figura 31	85
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de uva Borgoña	85

RESUMEN

El presente trabajo se efectuó dentro de Villa Ichocán S.R.L., una empresa vinícola, ubicada en Ichocán, San Marcos, Cajamarca, este estudio tuvo como objetivo determinar cómo el plan estratégico incrementa las ventas de la empresa en el periodo 2024 – 2028, siendo una investigación aplicada, de método cuantitativo y diseño no experimental transversal, tomando como población y muestra a todas las áreas de la empresa. El estudio inició con un diagnóstico de su situación actual, para luego elaborar un plan estratégico dividido en 4 dimensiones, iniciando con la formulación de los fundamentos estratégicos, la evaluación externa, la evaluación interna y la formulación de los ejes estratégicos, asimismo se realizó una proyección de ventas donde se obtuvo como resultado el incremento de 217 botellas de vino para el año 2024, 306 botellas para el año 2025, 412 botellas para el año 2026, 520 botellas para el año 2027 y 626 botellas para el año 2028, asimismo un incremento de ingresos de de S/ 7,530.00 para el año 2024, S/ 10,405.00 para el año 2025, S/ 13,940.00 para el año 2026, S/ 17,535.00 para el año 2027 y S/ 21,070.00 para el año 2028.

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, ventas, evaluación externa, evaluación interna, formulación de estrategias.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Realidad problemática:

En medio de un entorno globalizado, que trae consigo muchas oportunidades, pero a la vez una gran cantidad de retos, se crea un entorno muy competitivo donde las empresas deben hacer lo posible por adaptarse al mínimo cambio que pueda influir en su desarrollo y crecimiento. Una herramienta de gestión que ayuda al direccionamiento de las organizaciones y permite establecer una ruta a seguir en medio de estos cambios es la planificación estratégica. Sin esta herramienta las empresas suelen operar de manera empírica, lo que ocasiona un estancamiento y/o fracaso empresarial. Según un artículo publicado por el diario Gestión en el año 2020, en el Perú un 80% de las empresas ejecutan su plan estratégico, de las cuales solo un 37% de estas se encuentran satisfechas con su implementación. Entre las razones del por qué se les dificulta su implementación están el “día a día”, la falta de personal para llevar a cabo las iniciativas, el inadecuado o reducido seguimiento del desempeño, la cultura de silos, entre otras. Además, según el informe técnico de Demografía empresarial del Perú del INEI, en el II trimestre del año 2022. El número de altas y bajas aumentó en 2,2% (1 mil 382 empresas) y 198,0% (18 mil 418 empresas), respectivamente. Entre las razones del porqué, se encuentran los problemas de incumplimiento de normas, informalidad, inadaptabilidad al cambio, difícil manejo de la competencia, factores externos, etc. En ese contexto, se puede afirmar que, la ausencia de una adecuada planificación estratégica genera un impacto negativo en las empresas y se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades a lo largo de los años. Dentro del grupo de pequeñas empresas, se encuentra Villa Ichocán SRL, una empresa vinícola, que expresa un crecimiento lento en los últimos años.

Las investigaciones que amparan la presente investigación son las siguientes, empezando con los antecedentes internacionales.

En la tesis de Amboya Lema y Muñoz Salazar (2018) llamada “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022”, tuvieron como finalidad proponer un plan estratégico para la empresa, para ello realizaron una investigación de método deductivo – inductivo, sintético y analítico, para finalmente comprobar que el plan estratégico propuesto resulta rentable, ya que, según el cálculo del VAN, determinó que el flujo proyectado para los próximos 5 años es de US\$ 10.827,14 resultando así una ganancia para “El Lojanito”.

Respecto a los antecedentes nacionales tenemos los siguientes:

Según Cervantes Saguma et ál. (2019) en su tesis titulada “Propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa Climaire en Piura”, la cual tuvo como fin proponer un plan estratégico organizacional para incrementar el nivel de ventas, realizando una investigación de tipo aplicada de nivel descriptivo, obtuvieron por resultado la identificación de dos nichos de mercado con mayor demanda, las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas y se realizó una proyección de ventas para 5 años en adelante donde se estima que las ventas aumentarían en un 10%.

La autora Santa Cruz Obeso (2019), en su trabajo titulado “Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018”, tuvo como propósito determinar el impacto de la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad sobre las ventas, utilizando el método deductivo, experimental de diseño pre-experimental, con una población de 42 empleados y una

muestra de 6 colaboradores, logró impactar positivamente en el crecimiento y rentabilidad de la empresa; pues la utilidad del año 2018 con respecto al 2017 tuvo una variación positiva del 46% elevando sus indicadores financieros, de igual manera se logró un incremento del 7.46% en el margen de utilidad bruta; y finalmente el ROA que logró aumentar al año 2018 a 4.92%, siendo que en el año 2017 figuraba un ROA de 3.61%.

Salazar Leyton et ál. (2018) en su tesis titulada “Propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar la rentabilidad de la empresa de producción de pisco “Bodega de la Motta S.A.C.” en el distrito de Lunahuaná-Lima”, se planteó como objetivo definir un Plan Estratégico Organizacional dirigido a incrementar la rentabilidad de la empresa, tomando como población y muestra el conjunto de procesos de todas las áreas funcionales de la empresa, con una metodología de tipo aplicada y descriptiva, de diseño pre experimental, después de hacer el diagnóstico de la empresa, formular y seleccionar las estrategias de acción y proyectar las ventas para 5 años en adelante, determinó que el plan estratégico ayudaría a incrementar las ventas en un 13% cada año.

Urquiaga Vejarano (2020) en su tesis “Implementación De Un Modelo Estratégico Y Su Influencia En La Gestión Comercial De Una Pyme De Joyería En Trujillo”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de la empresa, siendo la investigación aplicada y de diseño preexperimental, tras la implementación del plan estratégico logró que el promedio de ingresos mensuales incrementase a 81.82% y la satisfacción del cliente mejorara en un 30.44%.

Y por último como antecedente local tenemos a:

Nolasco Julcamoro y Díaz Malpica (2020) en su tesis titulada “Diseño De Un Plan Estratégico Para Asegurar La Mejora Continua En La Clínica Preventis Salud, Jesús María”,

quiénes tuvieron por objetivo diseñar un modelo de Plan Estratégico que asegure la mejora continua, teniendo como población al área administrativa y operativa y a los pacientes atendidos, y con 10 colaboradores y 183 pacientes como muestra, siendo una investigación aplicada con enfoque cuantitativo; diseño no experimental, transaccional/descriptiva, determinaron el tipo de estrategia que se debe seguir, basado en el ciclo de Deming, y se realizó un diagnóstico de los indicadores de mejora continua donde se identificó áreas con un nivel de calidad de servicio inadecuado y se identificaron los factores del bajo desempeño de los colaboradores. Además, el plan financiero demostró viabilidad, rentabilidad con un VAN positivo a una proyección de 5 años y un TIR de 191%, demostrando factibilidad.

En cuanto a las bases teóricas tenemos:

Planeamiento Estratégico

Es un proceso que procura adecuar los medios (recursos humanos, financieros y materiales) a plasmar los objetivos, misión, visión, ética y estrategias a través del plan. De manera que, un plan estratégico es un conjunto de elementos que orientan e integran a las decisiones que dan rumbo a la organización y que sirven de guía hacia un futuro incierto, es decir que anticipen el futuro, pero no lo predice, por ello debe ser monitoreado cada cierto tiempo según la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. El Plan Estratégico comienza por el análisis de factores internos de la empresa misma y de factores externos. (Luna González, 2016, p. 41)

Ventas

En términos generales la palabra “ventas” hacer referencia a las actividades que se realizan para proveer a un cliente o empresa de un bien o servicio a cambio de una cantidad monetaria. Según Jobber y Lancaster (2012), la manera más sencilla de pensar en la naturaleza y papel de las ventas es identificar su función con el hecho de lograr una venta, sin embargo, esta afirmación

disfraza lo que viene a ser un proceso amplio y complejo que incluye, principios, técnicas y habilidades. De la misma manera Johnston y Marshall (2009), señalan que, pese a que el proceso de ventas conste de pasos cortos y claros, involucran variedad de actividades según el tipo de posición al vender.

Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera un plan estratégico incrementa las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028?

Objetivos

Objetivo General

- Determinar cómo el plan estratégico incrementa las ventas de la empresa Villa Ichocán S.R.L. 2024 – 2028.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Villa Ichocán SRL.
- Realizar el plan estratégico de la empresa Villa Ichocán SRL.
- Proyectar las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028.

Hipótesis

El plan estratégico incrementará las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028.

La presente investigación se sustenta en el desarrollo del plan estratégico en función del modelo de planificación estratégica propuesto por el autor Fred R. (2008), quien menciona que dicho modelo se divide en 3 etapas que son, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. De igual manera se respeta el modelo propuesto por

D' Alessio Ipinza, quien menciona que el proceso estratégico se compone igualmente las mismas de 3 etapas; y es en la etapa de formulación la que “se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización” (2008, p.11), seguido del análisis interno y externo de la organización, la formulación de objetivos y estrategias de acción y finalmente la decisión y elección de estrategias. Además, se toma como base al modelo planteado por Porter, M. (2015), el cual incluye los 5 factores de la competencia, que vienen a ser “1) la amenaza de los nuevos competidores, 2) la amenaza de productos sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y 5) la rivalidad de los competidores actuales” también las 3 estrategias que permiten obtener ventaja competitiva.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación es importante porque permite seleccionar y aplicar los diversos tipos de estrategias y componentes que posee la planificación estratégica, pues presenta una propuesta de plan estratégico, el cual ayudará a evaluar la situación actual de Villa Ichocán, es decir, donde se encuentra, y ayudará a la empresa a definir una ruta para establecer objetivos y metas que desee alcanzar, es decir, a donde quiere llegar, a la vez que ayuda a anticipar escenarios desfavorables y a tomar precauciones para evitarlos, mejorando así su competitividad dentro del mercado.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es importante porque se aplica las etapas del método científico, y posibilita revisar diversas metodologías, instrumentos y técnicas como la entrevista y la revisión documental; mismas que permiten evaluar ambas variables, además de convertir la investigación en un antecedente de estudio que pueda ser de utilidad más adelante.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

El tipo de investigación es aplicada debido a que “busca resolver problemas de naturaleza práctica aplicando los resultados obtenidos en la investigación teórica” (Valderrama Mendoza, 2002, p. 49). De manera que, la investigación pretende ayudar a mejorar la dirección estratégica de la empresa Villa Ichocán.

Utiliza también un método cuantitativo, porque se centra en cuantificar la recopilación y análisis de datos, “es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (Hernández Sampieri, 2018, pág. 6). En esta investigación se recopilarán datos cuantificables que vienen a ser las ventas de botella de vino de la empresa.

El diseño es no experimental, porque describe tal cual el fenómeno sin modificarlo ya que se observan los fenómenos en su contexto natural sin tener control o manipular intencionalmente las variables y también es de corte transversal o transeccional porque recolecta datos en un periodo de tiempo determinado. (Hernández Sampieri, 2018). La presente investigación no manipulará ninguna variable y se realizará en el año 2023.

Población y Muestra

En esta investigación la población y muestra está representada por todas las áreas de la empresa Villa Ichocán SRL.

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos

Variable Plan estratégico

Para esta investigación se utilizará la técnica de la encuesta, que se realiza a través de un instrumento cuestionario. Este se dirige solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. Los resultados pueden ser cuantitativos o cualitativos

y se basan en preguntas preestablecidas que siguen un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado. Mayormente se obtienen datos numéricos (Arias Gonzáles, 2020).

Para esta técnica se utilizará como instrumento el cuestionario que según Arias Gonzáles (2020) consiste en un conjunto de preguntas enumeradas y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe seleccionar. Se aplica a un conjunto de personas donde ninguna respuesta es correcta o incorrecta, puesto que el resultado es diferente.

Variable Ventas:

La técnica utilizada para esta variable es la revisión o análisis documental, según Arias Gonzáles (2020), esta técnica se basa en la revisión de documentos que se realiza con el fin de obtener datos del contenido del mismo, es necesario que estos documentos sean fuentes primarias que permitan la obtención de información relevante y de ayuda para el investigador.

Para este tipo de técnica, se utiliza como instrumento la ficha de registro documental, la cual “permite recolectar datos e información de las fuentes que se están consultando, las fichas se elaboran y diseñan teniendo en cuenta la información que se desea obtener para el estudio; es decir, no existe un modelo estable” (Arias Gonzales, 2020, p. 57).

Procedimiento

El proceso de recolección de datos inició con visitas al local ubicado en Ichocán, las primeras reuniones se dieron principalmente con el gerente, esto para conocer aspectos generales de la empresa, una vez encontrado el problema y tras haber establecido la solución se aplicó un cuestionario, previamente validado por expertos en el tema, al gerente y colaboradores con el fin de conocer la situación de la empresa respecto al planeamiento estratégico, además se hizo una revisión documental de los registros de ventas e ingresos en el periodo del año 2019 – 2023; los cuales fueron ordenados en Excel por mes, año y tipo de vino.

Las consideraciones éticas que sigue la investigación se basa en el reglamento de la Universidad Privada del Norte, asimismo se fundamenta el tipo y enfoque de la investigación según citación y formato APA séptima edición, para esta investigación se solicitó y proporcionó el consentimiento de uso de datos para fines académicos al gerente de la empresa Villa Ichocán SRL, además se solicitará el consentimiento informado a los trabajadores que formará parte de la muestra, tomando en cuenta los derechos humanos que poseen, para así evitar algún daño físico o psicológico, además de citar toda fuente de la cual se haya extraído información para evitar cometer copia o plagio, la doble publicación y la falsificación de datos.

Matriz de Operacionalización

Según D'Alessio Ipinza (2008), el proceso estratégico consta de 3 etapas: formulación, implementación y evaluación. La primera etapa, formulación, implica el proceso de planeamiento y organización y dado que ambos componen el planeamiento estratégico, será esta etapa la que se tomará como referente para realizar la investigación.

Tabla 1

Matriz de operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Plan estratégico	El Plan Estratégico es un plan que contiene elementos que orientan a las decisiones que dan rumbo a la empresa; de esta manera, inicia en la etapa de la formulación estratégica, finalizando con la selección de estrategias que permitirán mejorar la competitividad y obtener resultados beneficiosos para la empresa. (D'Alessio Ipinza, 2008, p.11)	Fundamentos estratégicos	Misión Visión Valores Código de ética		
		Evaluación externa	Análisis Externo (PESTEC, MEFE)	Encuesta	Cuestionario
		Evaluación interna	Análisis Interno (AMOFHIT, MEFI)		
		Ejes estratégicos	Objetivos a largo plazo y las estrategias en acción		

Ventas	“La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado” (Real Academia Española, 2022).	Cantidad de unidades vendidas por sabor de vino	Número de botellas vendidas por año	Revisión documental	Ficha de revisión documental
		Cantidad monetaria	Total de ingresos por año		

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Diagnóstico De La Situación Actual De La Empresa:

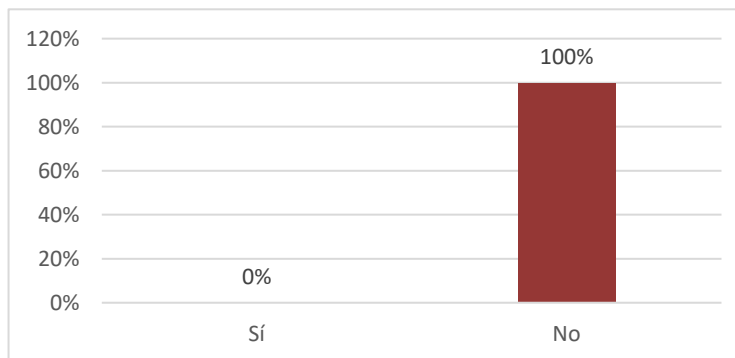
La empresa Villa Ichocán está conformada por 3 socios, el señor Jaime Meléndez Enco es quién asume la gerencia, Villa Ichocán inicia sus actividades como empresa en el 2019, sin embargo, lleva produciendo vinos desde el 2018. De manera general se analizó la empresa mediante una reunión con el gerente, para poder tener una primera impresión de la situación en la que se encontraba, para luego brindar una solución que vendría a ser la elaboración de un plan estratégico; para lo cual se aplicó un cuestionario a un total de 5 personas para tener más exactitud en la recolección de datos.

Procesamiento de resultados del cuestionario

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

Figura 1

Respuesta a la pregunta 1

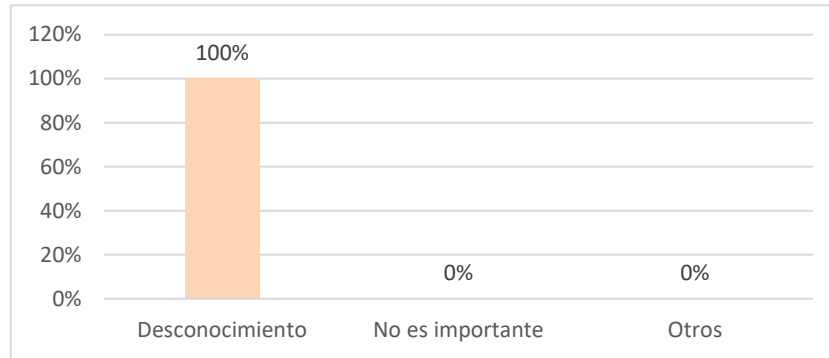


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa no cuenta con una visión.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 2

Respuesta al por qué de la pregunta 1

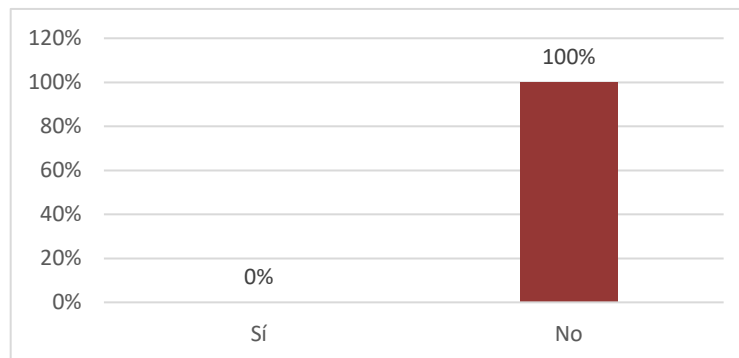


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con visión es, el **desconocimiento**.

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

Figura 3

Respuesta a la pregunta 2

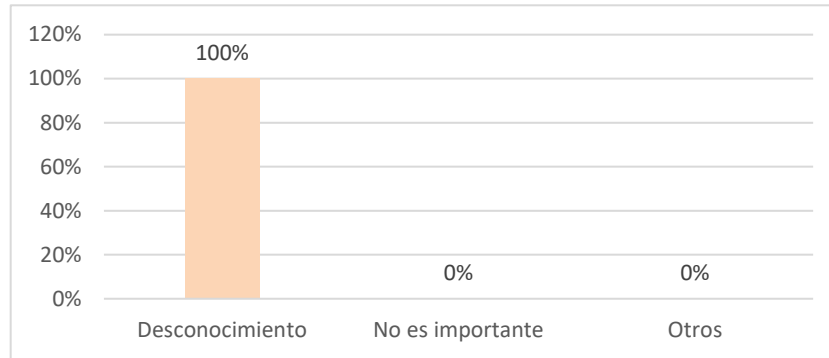


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** cuenta con una misión.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 4

Respuesta al por qué de la pregunta 2

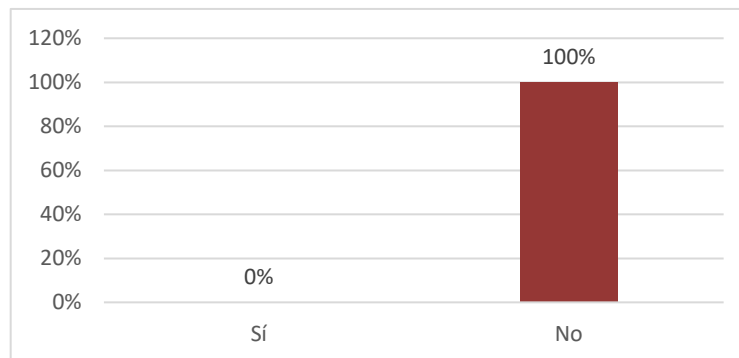


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con misión es, el **desconocimiento**.

3. ¿La empresa cuenta con valores?

Figura 5

Respuesta a la pregunta 3

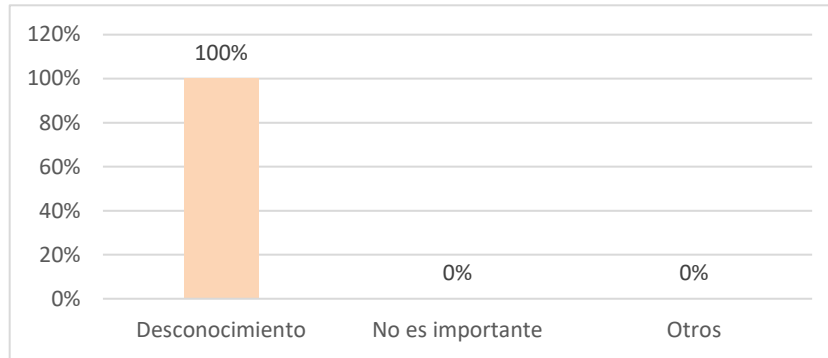


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** cuenta con valores.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 6

Respuesta al por qué de la pregunta 3

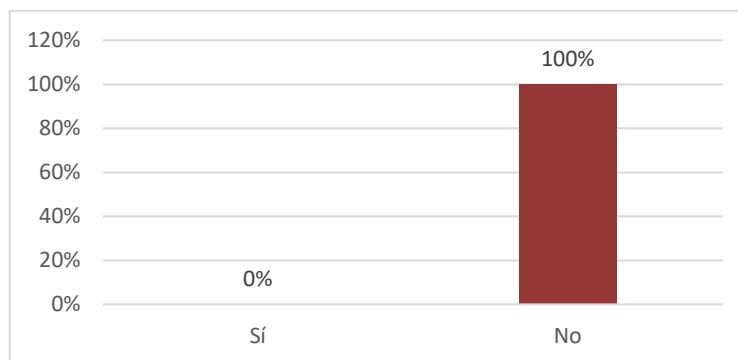


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con valores es, el **desconocimiento**.

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

Figura 7

Respuesta a la pregunta 4

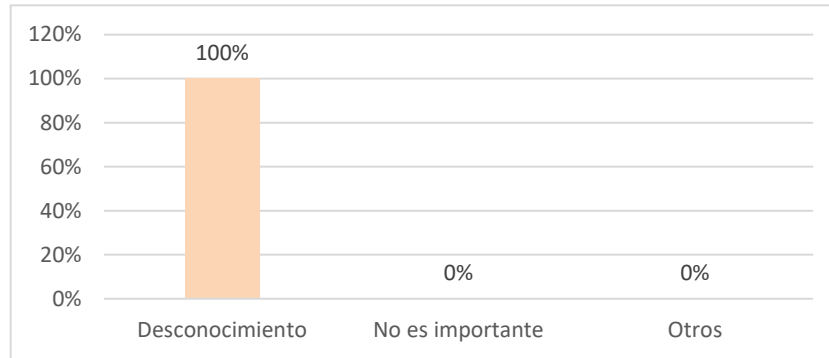


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** cuenta con código de ética.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 8

Respuesta al por qué de la pregunta 4

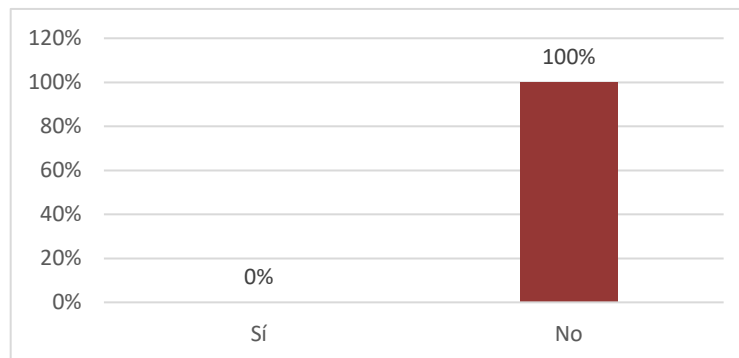


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con código de ética es, el **desconocimiento**.

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

Figura 9

Respuesta a la pregunta 5

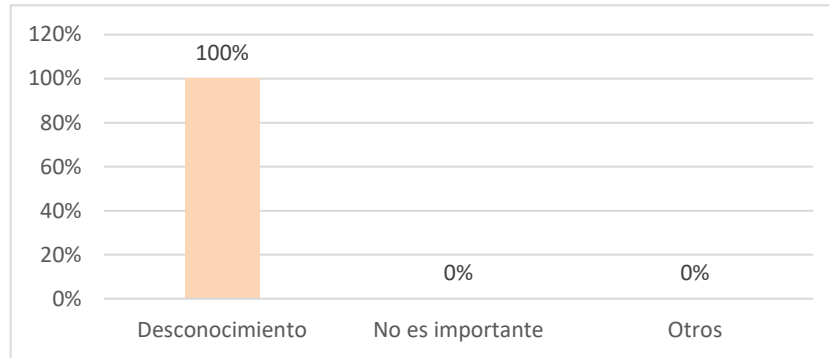


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** ha realizado un análisis externo.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 10

Respuesta al por qué de la pregunta 5

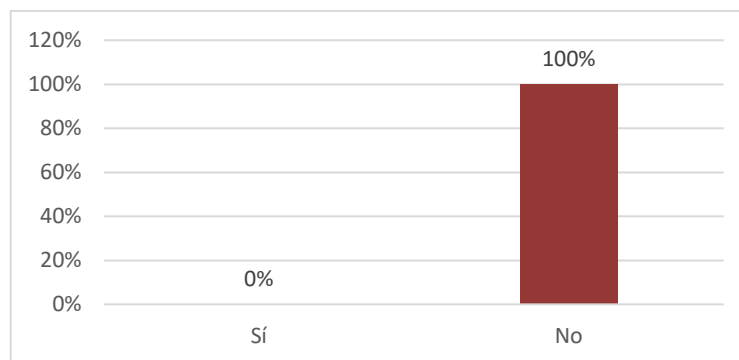


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** ha realizado un análisis externo es, el **desconocimiento**.

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

Figura 11

Respuesta a la pregunta 6

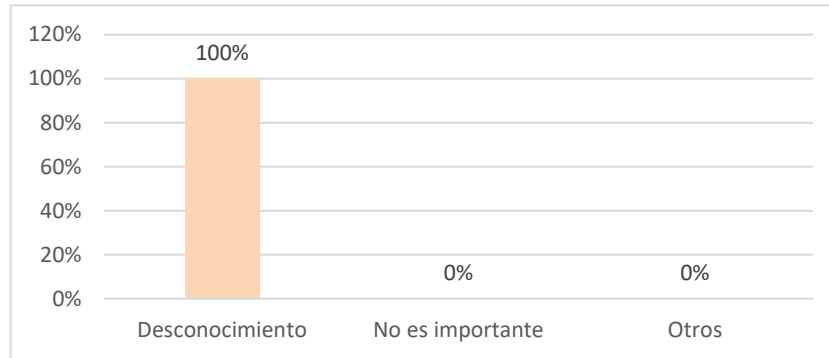


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** ha realizado un análisis interno.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 12

Respuesta al por qué de la pregunta 6

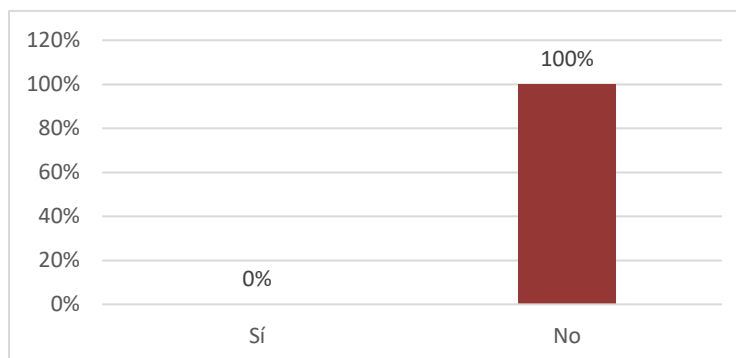


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** ha realizado un análisis interno es, el **desconocimiento**.

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

Figura 13

Respuesta a la pregunta 7

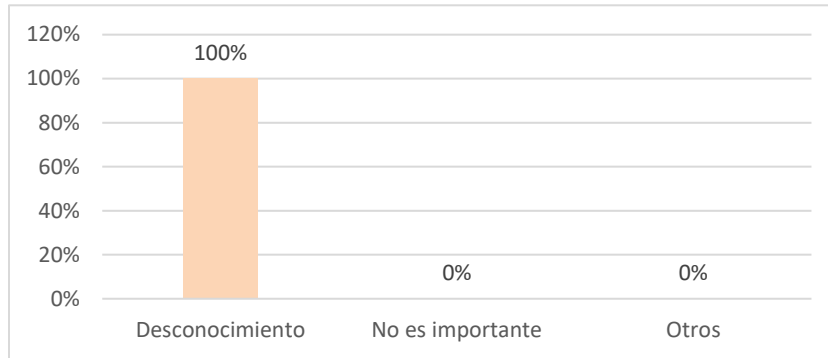


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** cuenta con objetivos a largo plazo.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 14

Respuesta al por qué de la pregunta 7

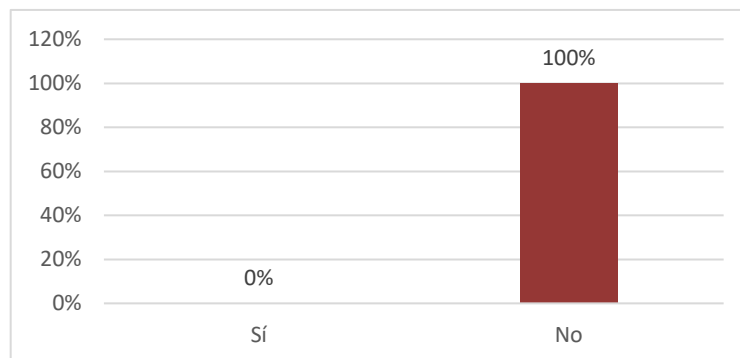


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con objetivos a largo plazo es, el **desconocimiento**.

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

Figura 15

Respuesta a la pregunta 8

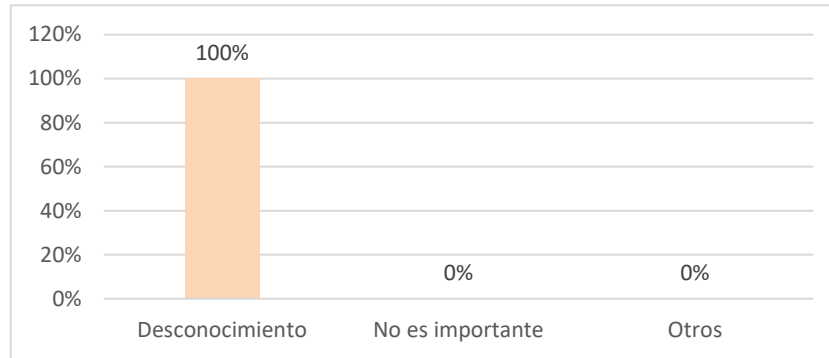


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** cuenta con estrategias de acción.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 16

Respuesta al por qué de la pregunta 8

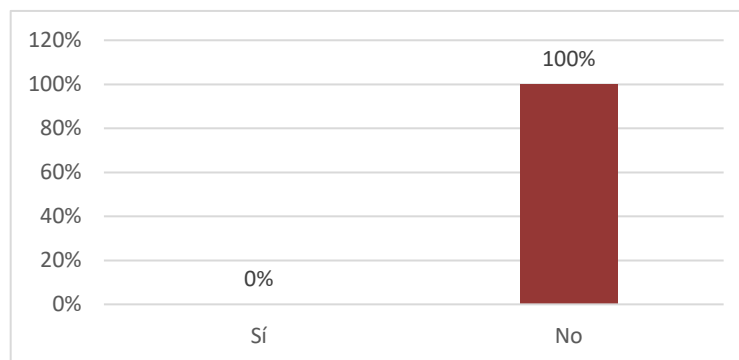


De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** cuenta con estrategias de acción es, el **desconocimiento**.

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

Figura 17

Respuesta a la pregunta 9

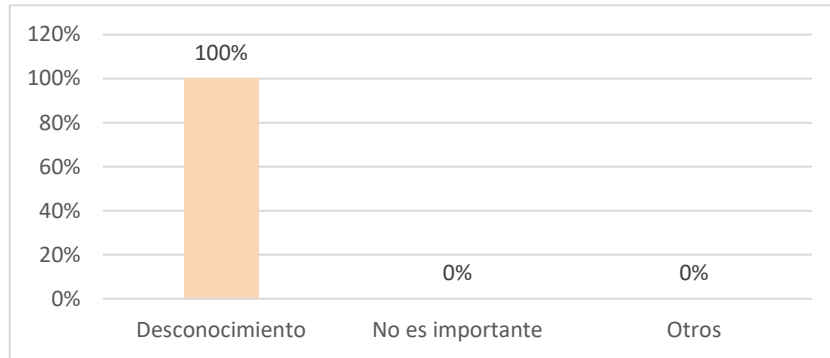


De acuerdo con el gráfico, el 100% de encuestados está de acuerdo con que la empresa **no** ha realizado un plan operativo anual.

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

Figura 18

Respuesta al por qué de la pregunta 9



De acuerdo con el gráfico, para el 100% de encuestados la razón por la que la empresa **no** ha realizado un plan operativo anual es, el **desconocimiento**.

Histórico de ventas por tipo de vino 2019 – 2023

Para la obtención de datos de la variable ventas, se hizo una revisión de documentos de la empresa, en este caso su registro de ventas e ingresos, los cuales fueron ordenados por tipo de vino, año y mes, los cuales se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 2

Histórico de ventas de vino de pushgay

PUSHGAY					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	12	22	21	75	88
FEB	27	36	18	92	105
MAR	9	10	45	60	79
ABR	12	0	30	87	92
MAY	14	4	51	91	110

JUN	15	8	118	44	51
JUL	43	30	20	58	102
AGO	22	52	42	49	78
SEP	23	26	26	31	81
OCT	56	63	31	100	
NOV	18	52	31	92	
DIC	39	98	136	72	
Total botellas	290	401	569	851	786

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ventas y se ordenó por mes y año.

Tabla 3

Histórico de ventas de vino de aguaymanto

AGUAYMANTO					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	0	5	15	17	35
FEB	0	7	18	26	40
MAR	0	9	6	14	17
ABR	0	0	7	11	22
MAY	0	4	19	30	47
JUN	0	2	8	10	21
JUL	0	8	17	15	41
AGO	0	7	10	12	19
SEP	0	0	12	10	27
OCT	0	4	18	32	
NOV	0	12	9	39	
DIC	0	63	57	45	
Total botellas	0	121	196	261	269

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ventas y se ordenó por mes y año.

Tabla 4

Histórico de ventas de vino de uva Gross Colman

Gross Colman					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	13	18	20	22	37
FEB	25	22	17	43	53
MAR	14	3	19	16	22
ABR	10	3	8	17	27
MAY	14	4	38	53	43
JUN	15	26	43	23	28
JUL	20	27	14	20	38
AGO	12	13	20	22	32
SEP	13	30	44	32	36
OCT	19	23	31	46	
NOV	28	55	46	28	
DIC	45	66	50	64	
Total botellas	228	290	350	386	316

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ventas y se ordenó por mes y año.

Tabla 5

Histórico de ventas de vino de uva Borgoña

Borgoña					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	8	17	21	29	37
FEB	12	16	17	38	45

MAR	5	8	7	34	51
ABR	16	2	9	15	23
MAY	24	5	46	54	44
JUN	12	10	38	23	20
JUL	17	30	38	28	30
AGO	36	14	25	27	43
SEP	12	39	25	31	56
OCT	28	28	32	44	
NOV	20	53	17	38	
DIC	29	68	98	56	
Total botellas	219	290	373	417	351

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ventas y se ordenó por mes y año.

Tabla 6

Resumen de histórico de ventas 2019 – 2023

Año	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Vino Pushgay	290	401	569	851	786	2897
Vino Aguaymanto	0	121	196	261	264	842
Vino Uva Gross Colman	228	290	350	386	316	1570
Vino Uva Borgoña	219	290	373	417	351	1650
TOTAL	737	1102	1488	1915	1717	6959

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ventas y se ordenó tipo de vino y año.

Tabla 7

Resumen de histórico de ventas (S/) 2019 – 2023

Resumen de Histórico de Ventas (S/)					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Vino pushgay	S/ 6,886.00	S/ 9,985.00	S/14,795.00	S/23,836.00	S/24,170.00
Vino aguaymanto	S/ -	S/ 3,094.00	S/ 4,915.00	S/ 6,790.00	S/ 7,965.00
Vino uva Gross Colman	S/ 5,390.00	S/ 7,255.00	S/ 9,795.00	S/10,906.00	S/10,240.00
Vino uva Borgoña	S/ 5,258.00	S/ 6,978.00	S/ 9,404.00	S/10,678.00	S/10,455.00
TOTAL	S/17,534.00	S/27,312.00	S/38,909.00	S/52,210.00	S/52,830.00

Nota. Los datos fueron obtenidos a través de su registro de ingresos y se ordenó por tipo de vino y año.

Resumen del diagnóstico situacional

Respecto a la variable plan estratégico y luego de aplicar el instrumento, los datos arrojan un 100% de respuestas “No” a las 9 preguntas realizadas, lo cual significa que la empresa no ha desarrollado un plan estratégico, ni los ejes que lo conforman, además la principal razón del por qué no lo han hecho es por desconocimiento del tema y con respecto a las ventas, se obtuvo un registro del número de botellas vendidas y los ingresos de cada tipo de vino desde el año 2019 hasta el año 2023.

Plan Estratégico de la Empresa

Fundamentos estratégicos

Los fundamentos estratégicos de la empresa Villa Ichocán SRL para el periodo 2024 – 2028 tienen como punto de partida los hallazgos del análisis situacional, del contexto y de sus perspectivas a futuro. Esta propuesta fue trabajada en reuniones con el equipo directivo y demás colaboradores, se realizó un taller llevado a cabo en agosto de 2023.

Elaboración de la Visión

“Al 2028 ser reconocida como una empresa líder en la producción y comercialización de vinos en base a frutas nativas de alta calidad en la provincia de Cajamarca, promoviendo el consumo responsable”

Características con las que debe cumplir la visión:

Tabla 8

Cumplimiento de características de la visión después del taller

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Simple, clara y comprensible	X		Se entiende fácilmente porque no usa términos difíciles de comprender
Ambiciosa, convincente y realista	X		“Ser reconocida como una empresa líder en la producción y comercialización de vinos en base a frutas nativas de alta calidad”
Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios	X		Se especifica el rango de tiempo “2028”.
Proyectada a un alcance geográfico	X		Se especifica el alcance “Cajamarca”

Debe ser conocida por todos	X	Todos los colaboradores la conocen.
Expresa urgencia	X	Utiliza un periodo de tiempo no mayor a 5 años.
Idea clara de adónde desea llegar la organización	X	“Ser reconocida, promoviendo el consumo responsable”

Nota. La metodología utilizada para construir la visión se basa en el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” de D’ Alessio Ipinza.

Elaboración de la Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos en base a frutas nativas, cautivando a los consumidores a través de la experiencia, innovación y calidad que distingue a nuestra marca”

Tabla 9

Cumplimiento de características de la misión después del taller

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Define lo que es la organización	X		“empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos y licores”
Diferencia a la organización de las demás	X		“licores en base a frutas nativas”
Se expresa con claridad para ser entendida por todos	X		Todos los colaboradores la conocen
Genera credibilidad de la organización en quiénes la leen	X		Inspira confianza.

Nota. La metodología utilizada para construir la misión se basa en el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” de D’ Alessio Ipinza.

Honradez: denominamos la cualidad de la persona que obra y actúa con rectitud, justicia y honestidad. Se fundamenta en el respeto hacia los demás y en la apreciación de la verdad como un valor esencial para la convivencia en sociedad.

Respeto: pensar y actuar positivamente sobre los demás y sobre nosotros mismos, significa tener en cuenta el efecto de nuestras acciones en los demás, ser inclusivos y aceptar a las personas por lo que son, lo cual incluye a personas con capacidades diferentes (como a quienes presentan una limitación temporal o permanente, pérdida o disminución de sus facultades físicas, intelectuales o sensoriales que impiden desarrollar actividades cotidianas), personas con diferente religión, sexualidad e idiosincrasia; asimismo ofrecer un trato digno hacia los animales y al medio ambiente.

Compromiso: aplicación máxima de las capacidades para ejecutar todo lo que se ha encomendado y aceptado.

Servicio: es una actitud del ser humano que colabora, coopera o presta apoyo a otra sin sentirse sometido, mandado o menospreciado. Es la voluntad de asistir a los demás en la medida de sus posibilidades.

Elaboración de Código de Ética: La empresa Villa Ichocán se compromete a:

- Mantener relaciones honestas y transparentes con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, trabajadores y la sociedad en general.
- Brindar un producto de la mejor calidad posible, cuidando de la salud de los consumidores.
- Rechazar y denunciar cualquier práctica impropia dentro y fuera de la organización por parte de nuestros colaboradores.

- Brindar un excelente trato a cada persona, independientemente de su género, raza, orientación sexual, edad, nacionalidad y religión, de la misma respetar a la flora y fauna de nuestro entorno.

Tabla 10

Matriz de relación Visión/Valores

Visión	Valores
Al 2028 ser reconocida como una empresa líder en la producción y comercialización de vinos	Compromiso Servicio
en base a frutas nativas de alta calidad en la provincia de Cajamarca	Honradez
promoviendo el consumo responsable	Respeto

Nota. Esta matriz muestra la relación entre la visión planteada y los valores elegidos para la empresa Villa Ichocán.

Tabla 11

Matriz de relación Misión/Valores

Misión	Valores
Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos en base a frutas nativas	Servicio Honradez
cautivando a los consumidores a través de la experiencia, innovación y calidad que distingue a nuestra marca	Servicio Compromiso

Nota. Esta matriz muestra la relación entre la misión planteada y los valores elegidos para la empresa Villa Ichocán.

Tabla 12
Cumplimiento de características de valores después del taller

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Los colaboradores reflejan los valores de la organización	X		Son valores que ya practican
Se relacionan con la visión y misión	X		Ver Tabla 13 y Tabla 14
Todos los conocen	X		Se eligieron en conjunto
Los valores y código de ética están relacionados	X		Los valores están presentes dentro de cada punto

Nota. La metodología utilizada para construir los valores se basa en el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” de D’ Alessio Ipinza.

La evaluación externa de la empresa Villa Ichocán, se inicia después de una reunión con el gerente de la empresa, donde se trató de manera general, algunas oportunidades y amenazas que él considera existen ahora y para entrar más a fondo se realizó una investigación de cuales más podrían afectar a Villa Ichocán y al sector de vinos.

Análisis PESTEC

a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Inestabilidad política debido a la alta rotación de presidentes y la corrupción, puesto que desde el año 2016, el diario La República menciona que después de que Ollanta Humala terminara su periodo de gobierno, ningún presidente en el Perú ha logrado completar su mandato, teniendo así a 6 presidentes en los últimos 6 años. Este último gobierno ha generado protestas, movilizaciones donde fallecieron 77 personas hasta el 22 de marzo del año 2022 según el diario Perú Forbes además de dejar más de 1000 heridos incluyendo policías y civiles. Toda esta situación provoca en el país un estancamiento económico, así como también desalienta las inversiones en la economía, genera incertidumbre en las empresas, descenso de consumo y desempleo.

AMENAZA DETECTADA:

- Inestabilidad política y corrupción que afectan a las inversiones.

b. Fuerzas económicas y financieras (E).

Según Adrián Armas, gerente central de estudios económicos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la moneda peruana se mantiene estable ante la inflación mundial que se está viviendo, debido a que la macroeconomía se adapta en la política monetaria y fiscal.

Tabla 13*Índices fin de periodo (variación porcentual) – IPC*

Año	Inflación Anual
2000	3.73
2001	-0.13
2002	1.52
2003	2.48
2004	3.48
2005	1.49
2006	1.14
2007	3.93
2008	6.65
2009	0.25
2010	2.08
2011	4.74
2012	2.65
2013	2.86
2014	3.22
2015	4.40
2016	3.23
2017	1.36
2018	2.19
2019	1.90
2020	1.97
2021	6.43
2022	8.46

Nota. Esta tabla fue elaborada con información obtenida del BCRP.

Según el Banco Central de Reserva del Perú, la inflación de los años 2001 al 2021 ha variado casi en 1%, lo cual vendría a ser una oportunidad porque a menor tasa de inflación mayor posibilidad de inversión, y aunque en el año 2022 se puede ver cómo hay una tasa de 8.46%, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, debido factores externos, entre ellos la reactivación de la economía global postpandemia, la guerra entre Rusia y Ucrania, y también a factores internos como la incapacidad del gobierno de Pedro Castillo y sus funcionarios para minimizar los efectos de la coyuntura externa. Aun así, se proyecta su descenso para los años 2024, 2025, 2026, ya que trabaja con metas inflacionarias del 1% al 3% y exceptuando por el año 2022, se ha mantenido en ese rango o muy cerca de él.

Tabla 14

Producto bruto interno (variaciones porcentuales reales) - PBI

Año	Variación porcentual
2000	2.7
2001	0.6
2002	5.5
2003	4.2
2004	5.0
2005	6.3
2006	7.5
2007	8.5
2008	9.1
2009	1.1
2010	8.3
2011	6.3
2012	6.1
2013	5.9

2014	2.4
2015	3.3
2016	4.0
2017	2.5
2018	4.0
2019	2.2
2020	-11.0
2021	13.3
2022	2.7

Nota. Esta tabla fue elaborada con información obtenida del BCRP.

El producto Bruto Interno (PBI) ha tenido una variación brusca a partir del año 2020 en adelante, debido a la pandemia COVID-19, por ello el Estado emitió el programa “Reactiva Perú”, que busca la reactivación económica a las necesidades de liquidez de las empresas que tuvieron impacto ante la pandemia. Asimismo, se puede observar que, en el año 2022, el PBI descendió a 2.7 %, puesto que según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023) hubo conflictos sociales y fenómenos climatológicos que han impactado negativamente la dinámica de la economía peruana. (p.32)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas en su publicación de Cuadros estadísticos y anexos MMM 2023-2026, se proyecta que el PBI del Perú obtenga 2.5% en el 2023, 3.4% en el 2024 y 3.3% en el 2025, debido a que se desarrollarán grandes proyectos de inversión minera como Antamina y Yanacocha, así como de inversión no minera como el Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad 2022-2025 (PNISC). (MEF,2023, p.9)

OPORTUNIDAD DETECTADA:

- Estabilidad de la moneda (sol), el valor se mantiene en el tiempo.
- Crecimiento de la economía.

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Factores sociales:

En bebidas el peruano tiene preferencia por los sabores fuertes y dulces, es por ello que los vinos más demandados y consumidos son los vinos dulces y tintos; según el diario Gestión esta demanda aumentó después de la pandemia, pues si antes se lo tomaba en reuniones sociales o fines de semana, durante los dos últimos años las personas también optaron por tomarlo en casa mientras trabajan remotamente y actualmente esta práctica se mantiene.

Las tendencias que se mantienen actualmente incluyen el consumo de alimentos y bebidas saludables, la preferencia por consumir vinos orgánicos; con menos azúcares añadidos, con menos alcohol y sin aditivos.

Otra tendencia, además de la preferencia por vino con menos azúcar y menos alcohol también incluyen el amor por lo autóctono, no solo en el consumo de frutas propias del país sino también está tendencia de transmitir la cultura de un país mediante el producto, el tener un sentido de pertenencia mediante lo que compra y a quién le compra.

OPORTUNIDAD DETECTADA:

- Preferencia del consumidor hacia el vino tinto dulce.
- Preferencia a un estilo de vida más saludable.
- Incremento de demanda después de la pandemia.

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

El uso de redes sociales ha ido en incremento desde la pandemia en el año 2020, debido a las normas de distanciamiento social y al tiempo disponible con el que la mayoría de las personas contaban. Muchas empresas lograron adaptarse al cambio mejorando sus canales de comunicación

digital lo cual impacta positivamente en los negocios y aún más en los que recién están iniciando o emprendiendo; Sakkana Comunicaciones menciona que el 50% de peruanos hace uso de las redes sociales de forma diaria y que más de un 46% de usuarios en Perú sigue al menos una marca. Esta es una oportunidad de crecimiento para las empresas, en especial para aquellas que van iniciando.

OPORTUNIDAD DETECTADA:

- Incremento del uso de Redes Sociales.
- Mayor acceso y uso de internet de los consumidores.

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

El pushgay es un berrie que crece únicamente en el departamento de Cajamarca y en algunas zonas de Huánuco, especialmente en zonas montañosas y según un estudio de riesgos climatológicos realizado en el año 2014, este departamento es susceptible a fenómenos naturales derrumbes, deslizamientos, geodinámica externa, huaycos e inundaciones, además existen peligros que se puedan aplicar a gran escala, estos peligros son heladas, sequías e inundaciones, los cuales podrían afectar el crecimiento del pushgay, mismo que es utilizado en uno de los licores que elabora Villa Ichocán.

Sierra y Selva Exportadora trabajan un proyecto con la Universidad Nacional Agraria La Molina, denominado “Domesticación de Berries Nativos de Cajamarca”, debido a que solo en la región de Cajamarca existe el berrie nativo pushgay, este fruto crece de manera natural en esa zona, por ello se busca adaptarlo a las diferentes regiones del país. Para ello el decreto supremo N° 007-2019-MINAGRI menciona “Que, la Vigésima Tercera Política de Estado, denominada Política de desarrollo agrario y rural, busca impulsar el desarrollo agrario y rural del país, que

incluya a la agricultura, ganadería, acuicultura, agroindustria y a la explotación forestal sostenible, para fomentar el desarrollo económico y social del sector”.

OPORTUNIDAD DETECTADA:

- Proyecto “Domesticación de Berries Nativos de Cajamarca”
- Decreto supremo N° 007-2019-MINAGRI

AMENAZA DETECTADA

- Riesgos climatológicos en Cajamarca que pueden afectar el desarrollo del pushgay.

f. Fuerzas Competitivas (C).

1. Poder de Negociación con Clientes

Los clientes son la razón de ser de una empresa, son quiénes la hacen crecer y generan engagement con la marca. Villa Ichocán al no contar con varios puntos de venta, hace llegar su producto al consumidor final a través de bodegas, las cuales compran cada cierto tiempo, a través del único local físico ubicado en Ichocán, San Marcos, Cajamarca y a través de pedidos realizados mediante llamadas telefónicas, los cuales son enviados al lugar de destino.

Villa Ichocán cuenta con clientes locales y nacionales, sus clientes locales con los que le generan más ventas e ingresos debido a la cercanía al punto de venta. Los clientes nacionales son quiénes hacen pedidos a otros departamentos del Perú, su demanda es esporádica debido a desconocimiento sobre su existencia.

2. Poder de Negociación con Proveedores

Agricultores locales: Proveen la uva y el aguaymanto.

Personas del campo: Proveen el Pushgay.

Villa Ichocán cuenta con estas personas para la producción de vino, su poder de negociación es bajo, ya que necesita saber de dónde y cómo proviene la uva y el aguaymanto y la calidad que representan, y con respecto al pushgay no existen muchos proveedores a los que pueda recurrir. Todo lo contrario, con quienes proveen los corchos, botellas, etiquetas y bolsas, pues existen muchas empresas quiénes pueden proveer estos materiales y de diferentes calidades.

3. Amenaza de Productos sustitutos

Para el vino que ofrece Villa Ichocán se tiene como sustitutos directos a vinos orgánicos elaborados artesanalmente, dentro de Cajamarca existen tiendas y bodegas que elaboran licores con frutas de la zona, y que si bien quiénes los elaboran no constituyen a una empresa, forman parte de una amenaza debido a que su precio es más bajo, luego se encuentran aquellos vinos, no necesariamente orgánicos como vinos Santiago Queirolo, Bodegas y Viñedos Tabernerero, Viña Tacama y Viña Ocucaje.

Como sustitutos indirectos tenemos a otras bebidas alcohólicas como la cerveza, pisco, ron o whisky, siendo la cerveza una de las bebidas que más se consume en el Perú.

4. Amenaza de Competencia actual

Directa:

Tradición del Inca: Una tienda virtual que ofrece productos elaborados artesanalmente y con recursos de Cajamarca, entre sus productos se encuentran los vinos elaborados con sauco, aguaymanto.

Indirecta:

- Santiago Queirolo S.A.C.
- Bodegas y Vinos Tabernerero S.A.C.
- Viña Tacama S.A.

- Viña Ocucaje S.A.
- Backus (cervezas)

5. Amenaza de Nuevos Competidores

Por el momento no se ha logrado identificar nuevos competidores para la empresa Villa Ichocán.

OPORTUNIDAD DETECTADA:

- No presenta competidores directos.
- Alto poder de negociación con los clientes.
- Alto poder de negociación con proveedores.

AMENAZA DETECTADA:

- Productos sustitutos con precios económicos

Matriz de Evaluación Externa (MEFE)

Tabla 15

Matriz de evaluación externa (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Estabilidad de la moneda (sol), el valor se mantiene en el tiempo.	0.09	3	0.27
2. Crecimiento de la economía.	0.09	3	0.27
3. Preferencia del consumidor hacia el vino tinto dulce.	0.08	4	0.32
4. Preferencia a un estilo de vida más saludable.	0.08	4	0.32
5. Incremento de demanda después de la	0.06	2	0.12

pandemia.

6. Incremento del uso de Redes Sociales.	0.06	1	0.06
7. Mayor acceso y uso de internet de los consumidores.	0.06	1	0.06
8. Proyecto “Domesticación de Berries Nativos de Cajamarca”.	0.06	2	0.12
9. Decreto supremo N° 007-2019-MINAGRI	0.04	2	0.08
10. No presenta competidores directos.	0.05	2	0.1
11. Alto poder de negociación con los clientes.	0.06	3	0.18
12. Alto poder de negociación con proveedores.	0.05	2	0.1
Amenazas			
1. Inestabilidad política y corrupción que afectan a las inversiones.	0.09	3	0.27
2. Riesgos climatológicos en Cajamarca que pueden afectar el desarrollo del pushgay.	0.07	2	0.14
3. Productos sustitutos con precios económicos.	0.06	2	0.12
Total		1	2.53

Nota. Esta matriz fue elaborada con la información obtenida en el análisis PESTEC.

El valor total obtenido es de 2.53, este valor es mayor a 2.5, lo cual nos indica que la empresa está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas, es decir están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas, sin embargo, la diferencia es de 0.03, lo cual se debe tener en cuenta, porque esto significa que se podría aprovechar las oportunidades aún más.

La evaluación interna de la empresa se realizó en la segunda parte del taller, donde el área de gerencia, los colaboradores y personal expresaron sus puntos de vista de las fortalezas y debilidades que presentan las áreas en las que operan.

Análisis AMOFHIT

a. Administración/Gerencia.

Villa Ichocán es una empresa formada por 3 socios, la cual está representada por el señor Jaime Henry Meléndez Enco, quien es el representante legal de la empresa; en el tiempo que llevan dirigiendo el negocio, han obtenido resultados positivos, pues han logrado crear una buena imagen y existe una buena relación entre los socios debido a que trabajan por los mismos objetivos y responsabilidad.

FORTALEZA ENCONTRADA:

- La empresa cuenta con una buena imagen.
- Existe una buena relación entre los socios.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- No se hace uso de herramientas de gestión.

b. Marketing y ventas.

La estrategia publicitaria utilizada en todos estos años de actividades es el “boca a boca”, la recomendación de un cliente a otro supone una fortaleza para la empresa, ya que de esa forma ha obtenido la mayor parte de sus clientes actuales; sin embargo, no ha realizado alguna publicidad por medios virtuales, lo cual tiene gran impacto hoy en día porque genera mayor alcance de clientes potenciales.

FORTALEZA ENCONTRADA:

- Fidelidad y compromiso hacia la marca por parte de sus clientes.
- Publicidad “boca a boca” ha funcionado muy bien a lo largo de los años.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- No se ha realizado estudio de mercado.
- No emplea ningún tipo de publicidad virtual.

c. Operaciones y logística.

Villa Ichocán no cuenta con un local propio para la elaboración de vino, por lo tanto, se ven limitados en cuánto a su capacidad de producción y almacenaje, lo cual se traduce en una debilidad para la empresa.

No se cuenta con una cadena de abastecimiento, puesto que no venden en tiendas, y cuando se tiene pedidos fuera de Cajamarca, el envío se realiza mediante una agencia de transporte.

FORTALEZA ENCONTRADA:

- Uso de materia prima y materiales de calidad.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- Capacidad de producción y almacenaje baja y limitada.
- No cuenta con una cadena de abastecimiento.
- No cuenta con manual de procesos.
- No cuenta con local adecuado para ventas.

d. Finanzas y contabilidad.**FORTALEZA ENCONTRADA:**

- Razón de pago de dividendos en consenso.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- No hacen uso de planificación financiera.
- No realizan ni evalúan su presupuesto.
- No realizan indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión.

e. Recursos humanos.

La empresa contrata trabajadores eventualmente, debido a que no produce diariamente, no obstante, cada vez que se produce, contrata a más personas para el proceso de producción, no obstante, a los nuevos trabajadores no se les brinda una capacitación formal, sino que van aprendiendo durante el proceso.

FORTALEZA ENCONTRADA:

- Se cuenta con disponibilidad de personal.
- Cuenta con un buen clima laboral.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- Ausencia de capacitación formal.

f. Sistemas de información y comunicaciones.**FORTALEZA ENCONTRADA:**

- Comunicación efectiva dentro de la organización.

g. Tecnología/Investigación y desarrollo.

Actualmente la empresa Villa Ichocán cuenta con pago en efectivo, con tarjeta y Yape, lo cual es una fortaleza ya que los clientes pueden elegir un medio de pago que sea conveniente para

ellos al momento de realizar la compra.

FORTALEZA ENCONTRADA:

- Proceso de elaboración de vino artesanal.
- Cuenta con pago en efectivo, transferencia y Yape.

DEBILIDAD ENCONTRADA:

- No cuenta con POS.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. La empresa cuenta con una buena imagen.	0.05	3	0.15
2. Existe una buena relación entre los socios.	0.07	4	0.28
3. Fidelidad y compromiso hacia la marca por parte de sus clientes.	0.05	3	0.15
4. Publicidad “boca a boca” ha funcionado muy bien a lo largo de los años.	0.05	4	0.2
5. Uso de materia prima y materiales de calidad.	0.05	4	0.2
6. Razón de pago de dividendos en consenso.	0.04	4	0.16
7. Cuenta con disponibilidad de personal.	0.03	3	0.09
8. Cuenta con un buen clima laboral.	0.05	4	0.2
9. Comunicación efectiva dentro de la organización.	0.03	3	0.09
10. Proceso de elaboración de vino artesanal.	0.03	3	0.09

11. Cuenta con pago en efectivo, transferencia y Yape.	0.03	4	0.12
Debilidades			
1. No se hace uso de herramientas de gestión.	0.06	1	0.06
2. No se ha realizado estudio de mercado.	0.06	1	0.06
3. No emplea ningún tipo de publicidad virtual.	0.05	1	0.05
4. Capacidad de producción y almacenaje baja y limitada.	0.05	1	0.05
5. No cuenta con manual de procesos.	0.04	2	0.08
6. No cuenta con una cadena de abastecimiento.	0.03	2	0.06
7. No cuenta con local adecuado para ventas.	0.03	1	0.03
8. No hacen uso de planificación financiera.	0.05	1	0.05
9. No realizan ni evalúan su presupuesto.	0.05	2	0.1
10. No realizan indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión.	0.05	1	0.05
11. Ausencia de capacitación formal.	0.03	2	0.06
12. No cuenta con POS.	0.02	2	0.04
Total	1		2.42

Nota. Esta matriz fue elaborada con la información obtenida en el análisis AMOFHIT.

El total obtenido es igual 2.42 lo cual significa que la empresa mantiene una posición interna débil.

Para la elaboración de los ejes estratégico se tuvo en cuenta las ambiciones tanto por parte de los socios como de los trabajadores, esto se logró gracias a las reuniones continuas y al taller realizado.

Formulación de Objetivos de Largo Plazo

- Lograr la sostenibilidad económica y financiera para los próximos 5 años.
- Crear un clima laboral adecuado en la organización hasta el año 2028.
- Implementar un sistema de gestión por procesos hasta el año 2028.
- Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado a nivel provincial hasta el año 2028.

Tabla 17

Cumplimiento de características de OLP's después del taller

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Deben ser cuantitativos para poder medirlos.	X		Todos se pueden expresar en una cifra.
Deben ser medibles usando indicadores confiables.	X		La sostenibilidad económica y financiera se mide con el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia. El clima laboral se mide con encuestas de satisfacción del personal. Los procesos se miden con la cantidad de procesos estandarizados y el acceso de todo el personal al manual de procesos. El posicionamiento de la marca se mide con el alcance y ventas de la empresa.

Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.	X	Están plantados de acuerdo a la realidad de la empresa.
Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.	X	Todo en la empresa conocen los objetivos.
Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.	X	Requieren estrategias que involucran a toda la empresa.
Deben ser jerarquizados según su importancia.	X	Lograr la sostenibilidad es lo más importante para la empresa.
Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.	X	El tiempo establecido es hasta el año 2028, al igual que la visión.
Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.	X	Cada objetivo abarca un área en la empresa.
Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.	X	El límite de tiempo es hasta el año 2028.

Nota. La metodología utilizada para plantear los OLP's se basa en el libro "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" de D' Alessio Ipinza.

Matriz FODA

Tabla 18

Matriz FODA

	Análisis interno FORTALEZAS-F	DEBILIDAD-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con una buena imagen. 2. Existe una buena relación entre los socios. 3. Fidelidad y compromiso hacia la marca por parte de sus clientes. 4. Publicidad “boca a boca” ha funcionado muy bien a lo largo de los años. 5. Uso de materia prima y materiales de calidad. 6. Razón de pago de dividendos en consenso. 7. Se cuenta con disponibilidad de personal. 8. Cuenta con un buen clima laboral. 9. Comunicación efectiva dentro de la organización. 10. Proceso de elaboración de vino artesanal. 11. Cuenta con pago en efectivo, tarjeta y Yape. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se hace uso de herramientas de gestión. 2. No se ha realizado estudio de mercado. 3. No emplea ningún tipo de publicidad virtual. 4. Fidelidad y compromiso hacia la marca por parte de sus clientes. 5. Capacidad de producción y almacenaje baja y limitada. 6. No cuenta con manual de procesos. 7. No cuenta con local adecuado para ventas. 8. No cuenta con una cadena de abastecimiento. 9. No hacen uso de planificación financiera. 10. No realizan ni evalúan su presupuesto. 11. No realizan indicadores financieros de
Análisis externo		

liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión.

12. Ausencia de capacitación formal.

13. No cuenta con POS.

OPORTUNIDADES-O

1. Estabilidad de la moneda (sol), el valor se mantiene en el tiempo.
2. Crecimiento de la economía.
3. Preferencia del consumidor hacia el vino tinto dulce.
4. Preferencia a un estilo de vida más saludable.
5. Incremento de demanda después de la pandemia.
6. Incremento del uso de Redes Sociales.
7. Mayor acceso y uso de internet de los consumidores.
8. Proyecto “Domesticación de Berries Nativos de Cajamarca”.
9. Decreto supremo N° 007-2019-

ESTRATEGIAS FO (EXPLOTE)

1. Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores: O12, O1, O2, F1, F2, F5.
2. Participar en ferias y eventos: O3, O4, O6, O8, O10,
3. Aprovechar el tipo de publicidad actual para llegar a nuevos clientes F4, F7.

ESTRATEGIAS DO (BUSQUE)

1. Realizar una investigación de nuevos mercados: O2, O3, O4, O5, D2.
2. Implementar un sistema de gestión de publicidad: O6, O7, D3.
3. Adquirir un POS: O5, D13.
4. Establecer un proceso de contratación formal: O2, O3, D6.
5. Realizar capacitaciones al personal.
6. Colocar al personal en planilla.
7. Construir y ampliar una planta de producción: O1, O2, D5.
8. Expandirse geográficamente, colocando nuevos puntos de venta en el departamento de Cajamarca: O2, O5, O10, D7, D8.

10. No presenta competidores directos.
11. Alto poder de negociación con los clientes.
12. Alto poder de negociación con los proveedores.

AMENAZAS-A

1. Inestabilidad política y corrupción que afectan a las inversiones.
2. Riesgos climatológicos en Cajamarca que pueden afectar el desarrollo del pushgay.
3. Productos sustitutos a precios económicos.

ESTRATEGIAS FA (CONFRONTE)

1. Añadir un nuevo sabor de vino: A2, F10.

ESTRATEGIAS DA (EVITE)

1. Realizar campañas publicitarias, ofreciendo promociones: A3, D3.
2. Implementar herramientas de gestión: A3, D1.
3. Hacer uso de la planificación financiera: A1, D8.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

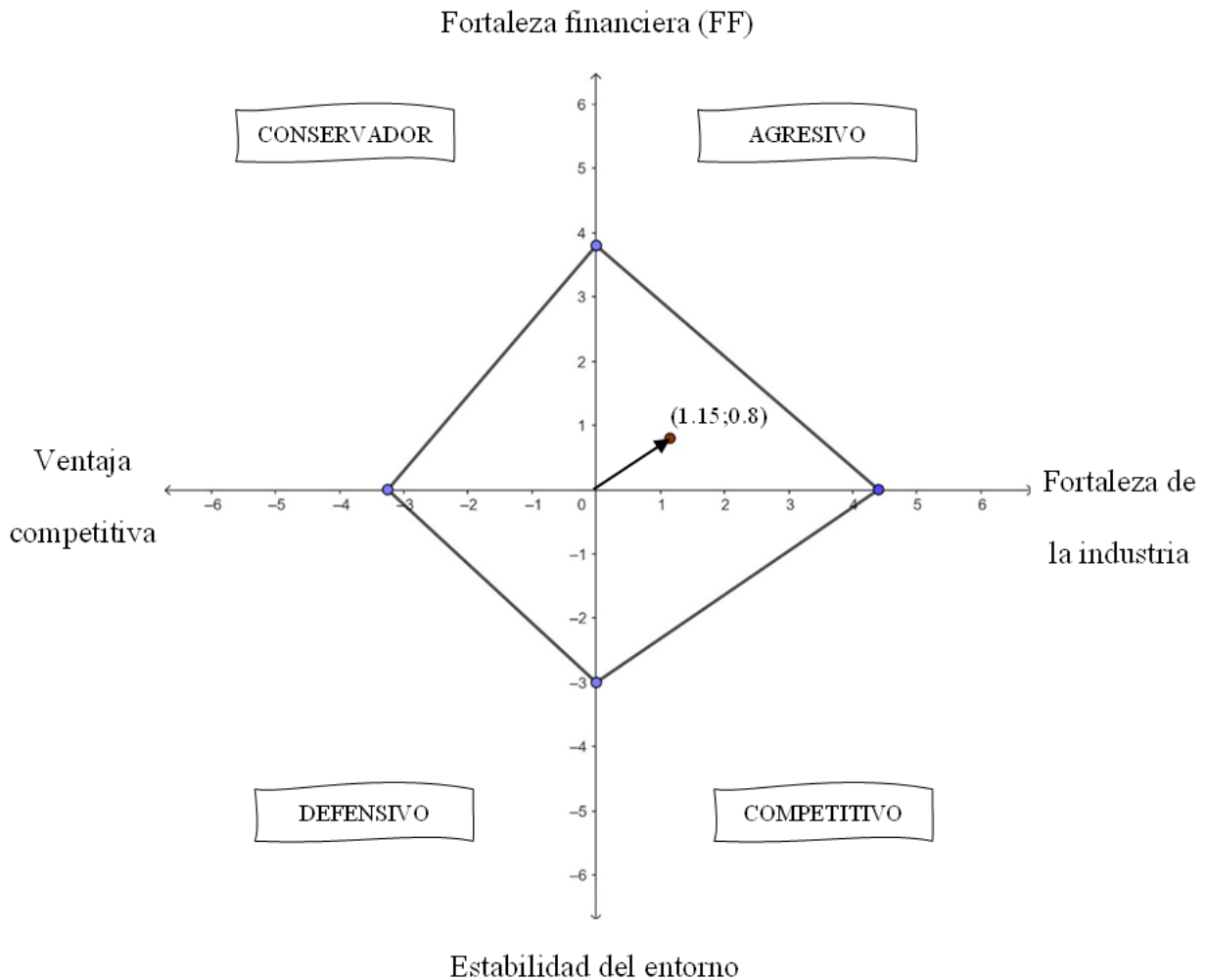
Tabla 19

Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA DE VILLA ICHOCÁN SRL			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
ROI	4	Presión de productos sustitutos	-2
Liquidez	4	Barreras de entrada	-3
Capital de trabajo	3	Elasticidad de demanda	-4
Riesgo involucrado en el negocio	3	Tasa de inflación	-3
Facilidad de salir del mercado	5		
	3.8		-3
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Calidad del producto	-3	Productividad	5
Lealtad de los clientes	-2	Facilidad de entrar al mercado	5
Participación de mercado	-4	Aprovechamiento de recursos	5
Control sobre proveedores	-4	Potencial de utilidades	5
		Conocimientos tecnológicos	2
	-3.25		4.4
$X = 4.4 - 3.25 = 1.15$			
$Y = 3.8 - 3 = 0.8$			

Figura 19

Matriz PEYEA



Nota. Este gráfico se realizó con el resultado obtenido en la matriz PEYEA.

Dado que el vector direccional quedó en el segundo cuadrante, donde la industria es atractiva, con poca turbulencia, donde el factor crítico es la entrada de nuevos competidores, las empresas ubicadas en este cuadrante deben sacar ventaja sus oportunidades, aumentar la

participación de mercado y concentrar los recursos en los productos con gran ventaja competitiva; la estrategia recomendable para la organización es una estrategia agresiva, que explote sus fortalezas internas, aproveche oportunidades, supere debilidades y evite amenazas.

Las estrategias agresivas son sinónimo de estrategias intensivas u ofensivas, estas estrategias son: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz ayuda a tener una visión general de la cartera de productos que maneja una empresa, mediante esta matriz podemos conocer en qué situación del ciclo se encuentra cada producto, cuáles son más rentables y en cuales debemos o no invertir; gracias a esto podemos gestionar mejor las estrategias para cada uno de ellos.

Tabla 20

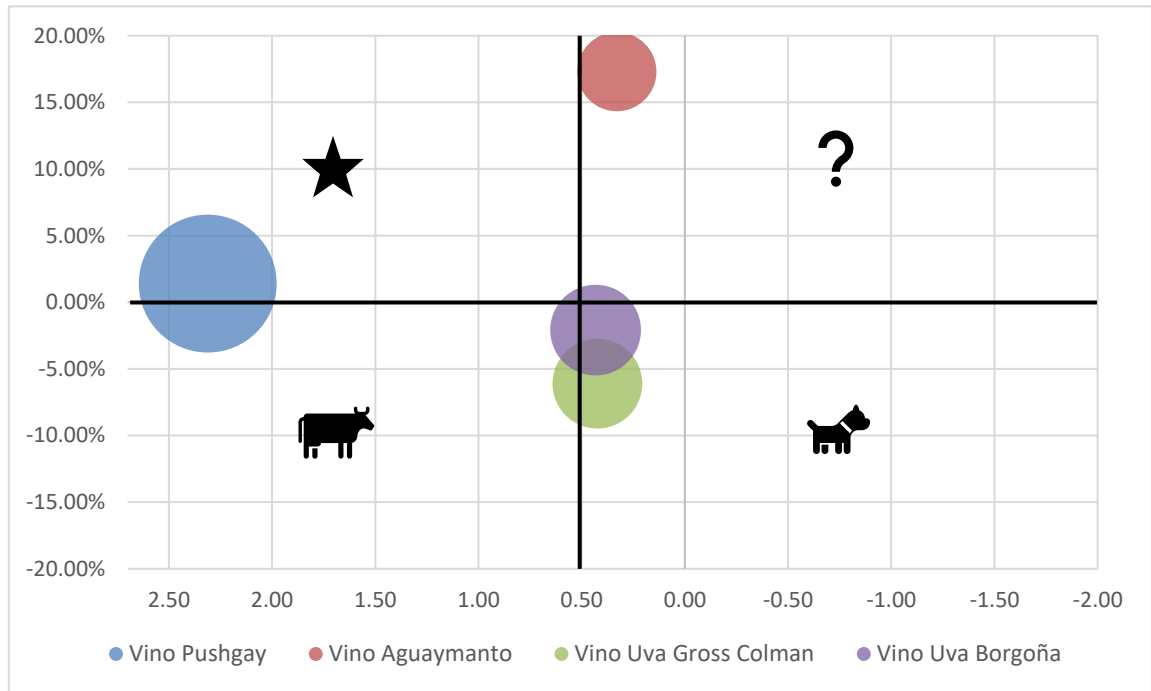
Posición de la participación de cada vino en la industria

Producto	2022		2023		Participación de mercado	Tasa de crecimiento
	Ventas	%	Ventas	%		
Vino Pushgay	S/ 23,836.00	45.65%	S/ 24,170.00	45.75%	2.31	1.40%
Vino Aguaymanto	S/ 6,790.00	13.01%	S/ 7,965.00	15.08%	0.33	17.30%
Vino Uva Gross Colman	S/ 10,906.00	20.89%	S/ 10,240.00	19.38%	0.42	-6.11%
Vino Uva Borgoña	S/ 10,678.00	20.45%	S/ 10,455.00	19.79%	0.43	-2.09%
Total	S/ 52,210.00	100.00%	S/ 52,830.00	100.00%	0.87	1.19%

Nota. La información de esta tabla fue obtenida del registro de ingresos de los años 2022 y 2023 de la empresa Villa Ichocán.

Figura 20

Matriz BCG



Nota. La matriz BCG fue elaborada con los datos obtenidos en la tabla 21.

En la matriz BCG podemos observar que el vino de Pushgay viene a ser producto estrella y vaca lechera, por el momento es el que tiene una mayor crecimiento y participación, y es el que brinda estabilidad a la empresa, lo ideal sería invertir en el vino de Pushgay para que logre mantenerse en esa posición o baje a producto vaca por completo, aquí la empresa necesita aplicar estrategias de integración o estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

En el cuadrante 3, la vaca lechera y 4, perro, se encuentran los vinos de uva Gross Colman y Uva Borgoña, aquí existen dos posibilidades; desinvertir o invertir en estrategias de desarrollo

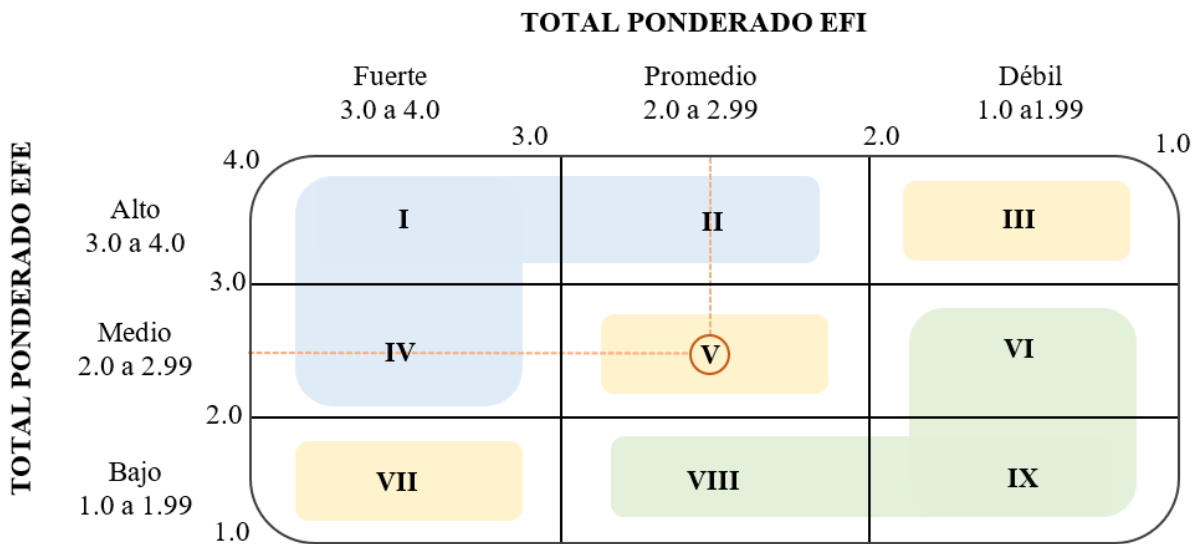
de producto, se recomienda la segunda opción, de manera que ambos productos lleguen a pertenecer al cuadrante 3 por completo.

Y por último tenemos al vino de aguaymanto en el cuadrante 1, signo de interrogación, los productos en este cuadrante tienen baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento, en este caso la empresa debe decidir si invertir en estrategias intensivas o desinvertir, sin embargo, se debe tener en cuenta que está muy cerca de convertirse en producto estrella, por lo que lo ideal sería fortalecer al producto con estrategias intensivas.

Matriz Interna – Externa (IE)

Figura 21

Matriz IE



EFE: 2.53

EFI: 2.43

- Crecer y construir
- Retener y mantener
- Cosechar o desinvertir

Nota. Esta matriz se elaboró con los resultados obtenidos de la matriz EFE y EFI.

La matriz IE nos indica que la empresa se encuentra en el cuadrante V, perteneciente a la región 2, lo que significa que la empresa debe **RETENER** y **MANTENER** las ventajas adquiridas, mediante estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.

Matriz de la Gran Estrategia

Figura 22

Matriz de la Gran Estrategia



La empresa se encuentra en el cuadrante II, puesto que cuenta con una posición competitiva débil y se encuentra dentro de un mercado de alto o rápido crecimiento, por lo tanto, las estrategias que se deben adoptar son desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de producto, integración horizontal y liquidación.

Formulación de estrategias en base a las matrices

Una vez realizadas las matrices, nos damos cuenta, que las estrategias que más se repiten son desarrollo de mercados, penetración de mercados y desarrollo de productos, luego tenemos integración horizontal, desposeimiento, liquidación y desinversión.

Desarrollo de mercados

- Realizar una investigación de nuevos mercados.
- Implementar un sistema de gestión de publicidad.

Penetración de mercados

- Participar en ferias y eventos.
- Implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes.

Desarrollo de productos

- Añadir un nuevo sabor de vino.
- Utilizar el 100% de capacidad instalada.
- Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores.
- Realizar inversiones en activos e infraestructura.

Desposeimiento

- La empresa puede vender una parte de la organización.

Liquidación

- La empresa puede vender todos sus activos a su valor tangible.

Desinversión

- La empresa puede retirar del mercado el vino que menor utilidad le genere y cesar con la actividad de producción de este.

Matriz de la Decisión

Tabla 21

Matriz De La Decisión De Villa Ichocán

MATRIZ DE LA DECISIÓN DE VILLA ICHOCÁN						
Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Desarrollo de mercado						
1. Realizar una investigación de nuevos mercados.	X	X	X		X	4
2. Implementar un sistema de gestión de publicidad.	X	X	X		X	4
Desarrollo de producto						
3. Añadir un nuevo sabor de vino.	X	X	X	X	X	5
4. Utilizar el 100% de capacidad instalada.	X	X	X	X	X	5
5. Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores.	X	X	X	X	X	5
6. Realizar inversiones en activos e infraestructura.		X	X	X	X	4
Penetración de mercado						
7. Participar en ferias y eventos.	X	X	X	X	X	4
8. Implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes	X	X	X	X	X	5
Integración horizontal						
9. Compra de bodegas de vino ubicadas dentro de otras provincias de Cajamarca que operan en el mismo mercado.					X	1
Desposeimiento						

10. Venta de una parte o división de Villa Ichocán.		X	1
Liquidación			
11. La empresa puede vender todos sus activos a su valor tangible.		X	X 2
Desinversión			
12. La empresa puede retirar del mercado el vino que menor utilidad le genere y cesar con la actividad de producción de este.		X	1
Otras			
13. Realizar una estructura de costos.	X		1
14. Elaborar un manual de procesos.	X		1
15. Brindar reconocimientos e incentivos al personal.	X		1
16. Ingreso de personal a planilla.	X		1
17. Elaborar un plan de capacitación anual.	X		1
18. Implementar un ERP	X		1

De la esta matriz obtenemos dos grupos de estrategias, en el primer grupo se encuentran las estrategias retenidas, las cuales se repiten más de 3 veces, y estas son E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 y E8; en el segundo grupo se tiene a las estrategias de contingencia las cuales se repiten 1 o 2 veces y son E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16 y E17; debido a criterio personal de este trabajo de investigación se considera como estrategias retenidas también a la E13, E14, E15, E16, E17 y E18.

Matriz Rumelt

Tabla 22

Matriz De Rumelt De Villa Ichocán

MATRIZ DE RUMELT DE VILLA ICHOCÁN

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Desarrollo de mercados					
Realizar una investigación de nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar un sistema de gestión de publicidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de producto					
Añadir un nuevo sabor de vino.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Utilizar el 100% de capacidad instalada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Realizar inversiones en activos e infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Penetración de mercado					
Participar en ferias y eventos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Otros					
Realizar una estructura de costos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Elaborar un manual de procesos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Brindar reconocimientos e incentivos al personal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ingreso de personal a planilla.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar un ERP.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Elaborar un plan de capacitación anual.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Los criterios utilizados para elaborar esta matriz fueron los planteados por los Richard P. Rumelt (1986), propuestos en el libro de D Alessio Ipinza.

Según la matriz Rumelt de las 14 estrategias obtenidas, se aceptan 14 por cumplir con los criterios de evaluación y no se excluye ninguna.

Objetivo 1: Lograr la sostenibilidad económica y financiera para los próximos 4 años.

Estrategias para lograr el objetivo:

- Realizar inversiones en activos e infraestructura.
- Realizar una estructura de costos.
- Utilizar el 100% de capacidad instalada.
- Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores.
- Implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes.

Objetivo 2: Crear un clima laboral adecuado en la organización hasta el año 2028.

Estrategias para lograr el objetivo:

- Elaborar un plan de capacitación anual. (Proceso de capacitación formal)
- Ingreso de personal a planilla.
- Brindar reconocimientos e incentivos al personal.

Objetivo 3: Implementar un sistema de gestión por procesos hasta el año 2028.

Estrategias para lograr el objetivo:

- Elaborar un manual de procesos.
- Implementar un ERP.

Objetivo 4: Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado a nivel provincial hasta el año 2028.

Estrategias para lograr el objetivo:

- Realizar una investigación de nuevos mercados.
- Participar en ferias y eventos.
- Implementar un sistema de gestión de publicidad.
- Añadir un nuevo sabor de vino.

Descripción de estrategias

Tabla 23

Descripción de estrategias

Estrategia	¿Para qué?	¿Dónde?	¿Cómo?	Responsable
E1: Realizar inversiones en activos e infraestructura.	Generar rentabilidad	Área de producción.	Compra de maquinaria y equipo. Ampliación de planta.	Gerencia
E2: Realizar una estructura de costos.	Mejorar el manejo de costos	Área de finanzas.	Analizar costos unitarios por cada área.	Gerencia
E3: Al 2028 utilizar el 100% de capacidad instalada.	Aumentar la productividad	Área de producción.	Utilizando equipos, maquinaria, y almacén al 100%.	Jefe de producción
E4: Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores.	Asegurar el stock de materia prima	Área producción	Negociando la compra de la cosecha a mediano plazo.	Jefe de producción
E5: Implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes.	Incrementar rentabilidad	Área de marketing y ventas	Identificando clientes frecuentes. Implementar acciones como, servicio postventa, promociones, programa	Jefe de marketing y ventas.

			de referidos.	
E6: Elaborar un plan de capacitación anual.	Mejorar clima laboral e incrementar productividad	Área de RR.HH.	Proyectando y priorizando actividades. Evaluando presupuesto por capacitación.	Jefe de RRHH
E7: Ingreso de personal a planilla.	Mejorar el clima laboral	Área de RR.HH.	Contratando personal de manera formal.	Jefe de RR.HH.
E8: Brindar reconocimientos e incentivos al personal.	Mejorar el clima laboral	Área de RR.HH.	Empleado del mes Capacitaciones para mejorar habilidades interpersonales.	Jefe de RR.HH.
E9: Elaborar un manual de procesos.	Mejorar procesos	Todas las áreas	Estandarizando procesos Elaborando un documento que detalle las funciones de cada área y puesto	Gerencia y jefes otras áreas
E10: Implementar un ERP.	Integrar todas las áreas	Todas las áreas	Buscar un ERP que se adapte a la empresa Contratando el servicio	Gerencia y jefes otras áreas
E11: Realizar una investigación de nuevos mercados.	Posicionar la marca	Área de marketing y ventas	Segmentando el público objetivo Analizando las tendencias de consumo Analizando la competencia	Jefe de marketing
E12: Participar en ferias y eventos.	Posicionar la marca	Área de marketing y ventas	Realizando seguimiento de futuros eventos y ferias.	Jefe de marketing
E13: Implementar un sistema de gestión de	Posicionar la marca	Área de marketing y	Creando redes sociales Creando contenido y	Jefe de marketing

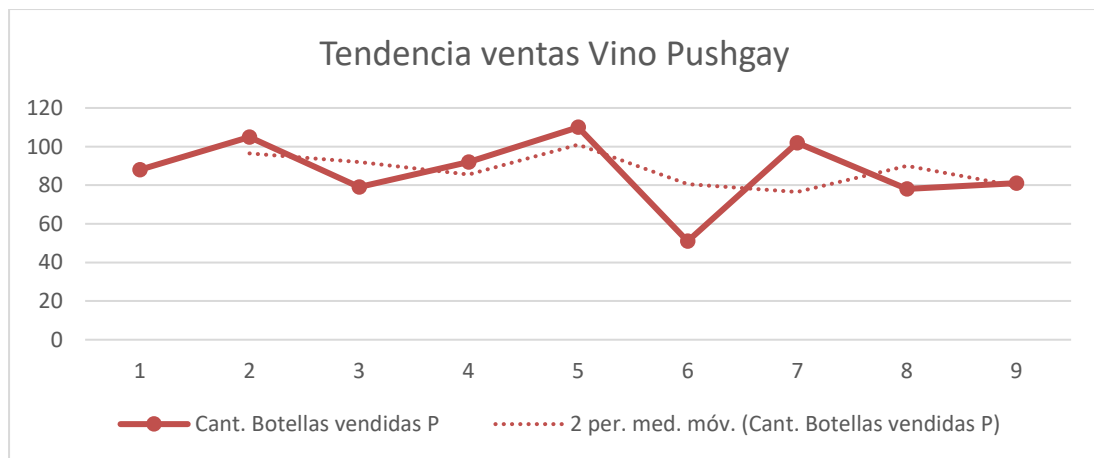
publicidad.		ventas	publicidad para redes.
E14: Añadir un nuevo sabor de vino.	Diversificar	Área de producción.	Investigando tendencias de consumo de frutas nativas.
			Gerencia y jefe de producción

Proyección de ventas OCT, NOV y DIC.

Para realizar la proyección de las ventas para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2023, se analizó las opciones de línea de tendencia (exponencial, lineal, logarítmica, polinómica, potencial y media móvil), determinando que la media móvil es la que más se ajusta para la proyección de datos.

Figura 24

Tendencia de ventas de vino pushgay



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas del vino de pushgay en los meses de enero a septiembre del año 2023.

Tabla 24

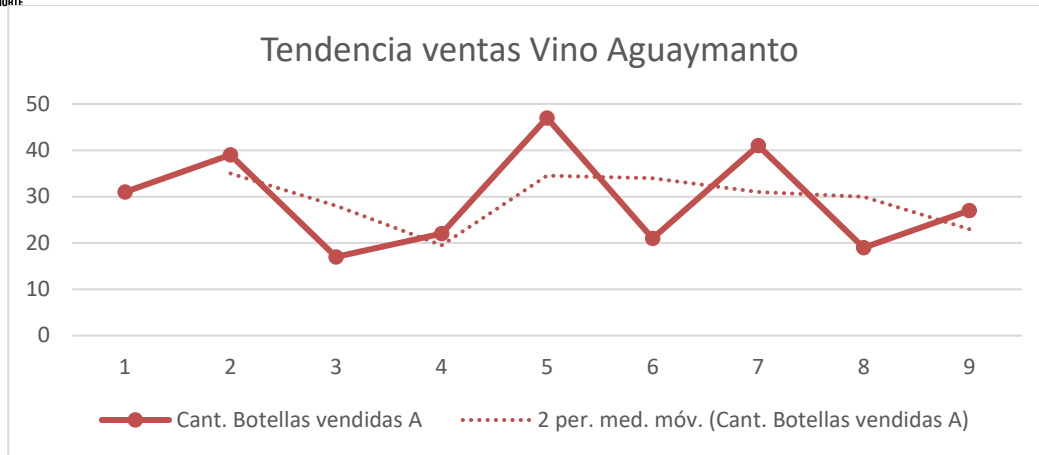
Histórico del vino de Pushgay proyectado para OCT – DIC

PUSHGAY					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	12	22	21	75	88
FEB	27	36	18	92	105
MAR	9	10	45	60	79
ABR	12	0	30	87	92
MAY	14	4	51	91	110
JUN	15	8	118	44	51
JUL	43	30	20	58	102
AGO	22	52	42	49	78
SEP	23	26	26	31	81
OCT	56	63	31	100	87
NOV	18	52	31	92	87
DIC	39	98	136	72	85
Total botellas	290	401	569	851	1045

Nota. En esta tabla se muestra la proyección de ventas del vino de pushgay para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2023, utilizando la técnica de media móvil.

Figura 25

Gráfico de tendencia de ventas Vino Aguaymanto



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas del vino de aguaymanto en los meses de enero a septiembre del año 2023.

Tabla 25

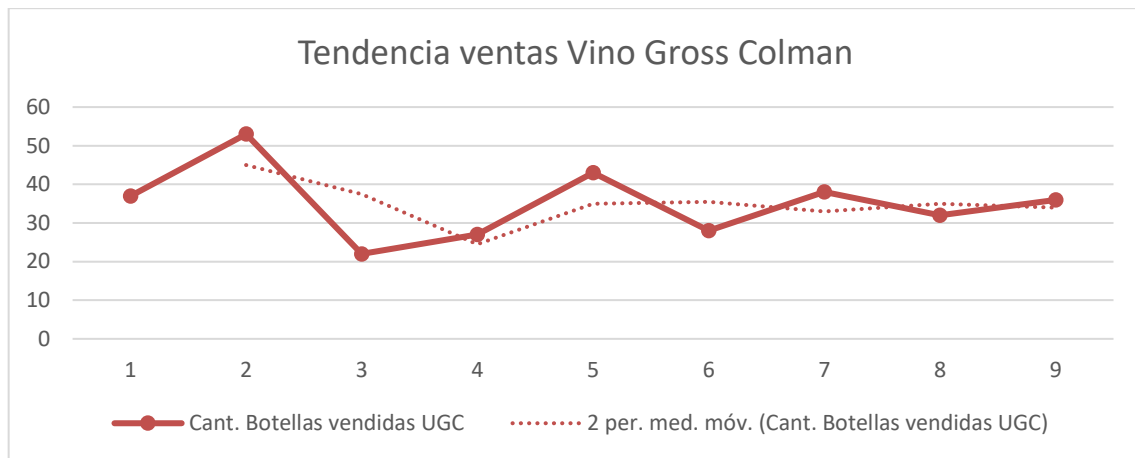
Histórico del vino de aguaymanto proyectado para OCT – DIC

AGUAYMANTO					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	0	5	15	17	35
FEB	0	7	18	26	40
MAR	0	9	6	14	17
ABR	0	0	7	11	22
MAY	0	4	19	30	47
JUN	0	2	8	10	21
JUL	0	8	17	15	41
AGO	0	7	10	12	19
SEP	0	0	12	10	27
OCT	0	4	18	32	29
NOV	0	12	9	39	29
DIC	0	63	57	45	28
Total botellas	0	121	196	261	350

Nota. En esta tabla se muestra la proyección de ventas del vino de aguaymanto para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2023, utilizando la técnica de media móvil.

Figura 26

Gráfico de tendencia de ventas Vino Gross Colman



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas del vino de uva Gross Colman en los meses de enero a septiembre del año 2023.

Tabla 26

Histórico del vino de uva Gross Colman proyectado para OCT – DIC

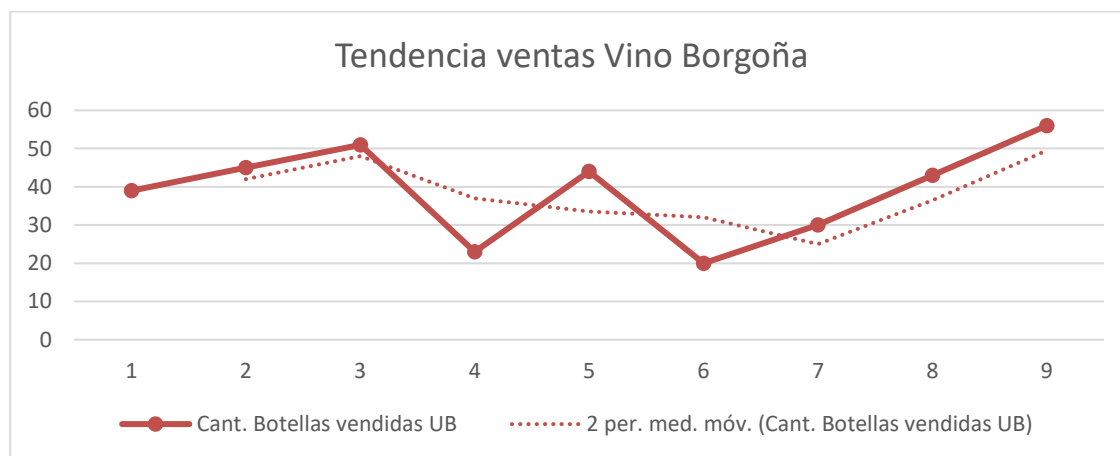
Gross Colman					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	13	18	20	22	37
FEB	25	22	17	43	53
MAR	14	3	19	16	22
ABR	10	3	8	17	27

MAY	14	4	38	53	43
JUN	15	26	43	23	28
JUL	20	27	14	20	38
AGO	12	13	20	22	32
SEP	13	30	44	32	36
OCT	19	23	31	46	44
NOV	28	55	46	28	43
DIC	45	66	50	64	30
Total botellas	228	290	350	386	433

Nota. En esta tabla se muestra la proyección de ventas del vino de uva Gross Colman para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2023, utilizando la técnica de media móvil.

Figura 27

Gráfico de tendencia de ventas Vino Borgoña



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas del vino de uva Borgoña en los meses de enero a septiembre del año 2023.

Tabla 27
Histórico del vino de uva Borgoña proyectado para OCT – DIC

Borgoña					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
ENE	8	17	21	29	39
FEB	12	16	17	38	45
MAR	5	8	7	34	51
ABR	16	2	9	15	23
MAY	24	5	46	54	44
JUN	12	10	38	23	20
JUL	17	30	38	28	30
AGO	36	14	25	27	43
SEP	12	39	25	31	56
OCT	28	28	32	44	39
NOV	20	53	17	38	39
DIC	29	68	98	56	38
Total botellas	219	290	373	417	467

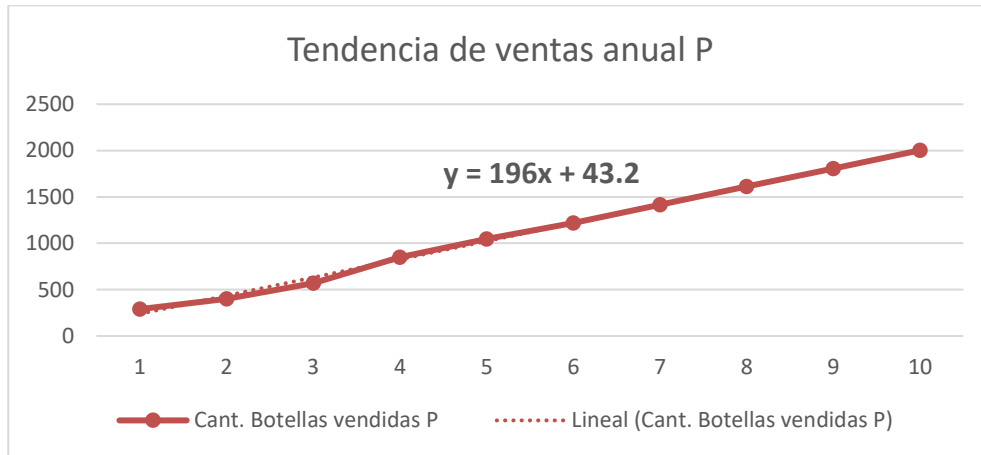
Nota. En esta tabla se muestra la proyección de ventas del vino de uva Borgoña para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2023, utilizando la técnica de media móvil.

Proyección de ventas 2024 – 2028 sin plan estratégico

Para realizar la proyección de las ventas para los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 sin plan estratégico se analizó las opciones de línea de tendencia (exponencial, lineal, logarítmica, polinómica, potencial y media móvil), determinando que la línea de tendencia lineal es la que más se ajusta para la proyección de datos sin plan estratégico. Realizando una **regresión lineal** de los datos.

Figura 28

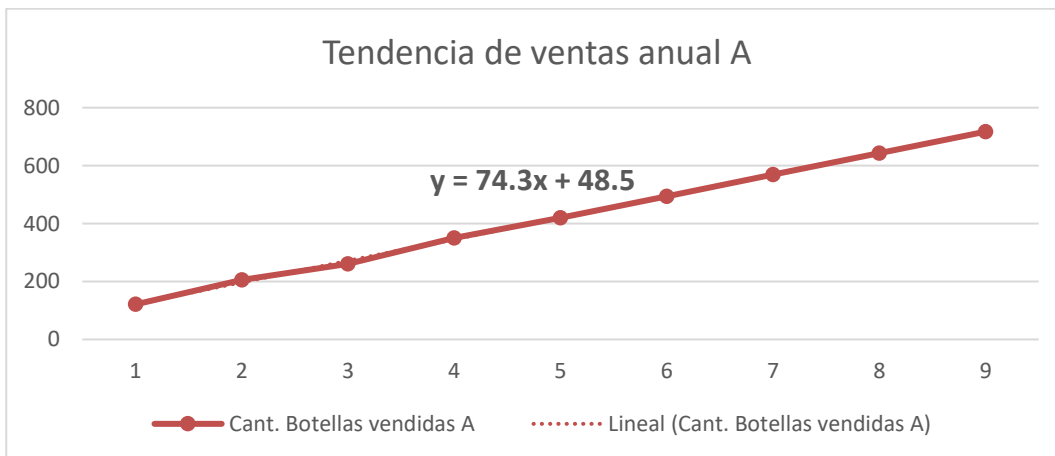
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de pushgay



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas anuales y la fórmula de regresión lineal utilizada para la primera proyección de datos del vino de pushgay.

Figura 29

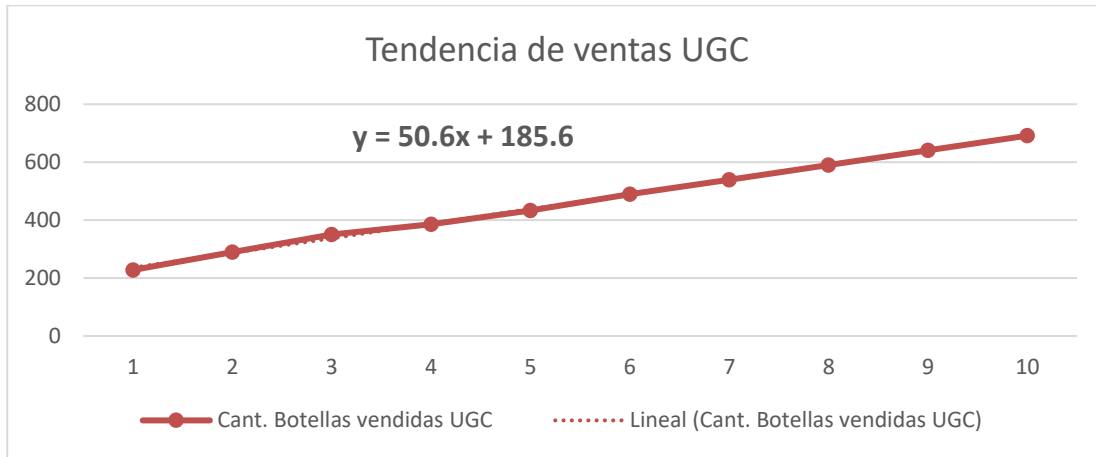
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de aguaymanto



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas anuales y la fórmula de regresión lineal utilizada para la primera proyección de datos del vino de aguaymanto.

Figura 30

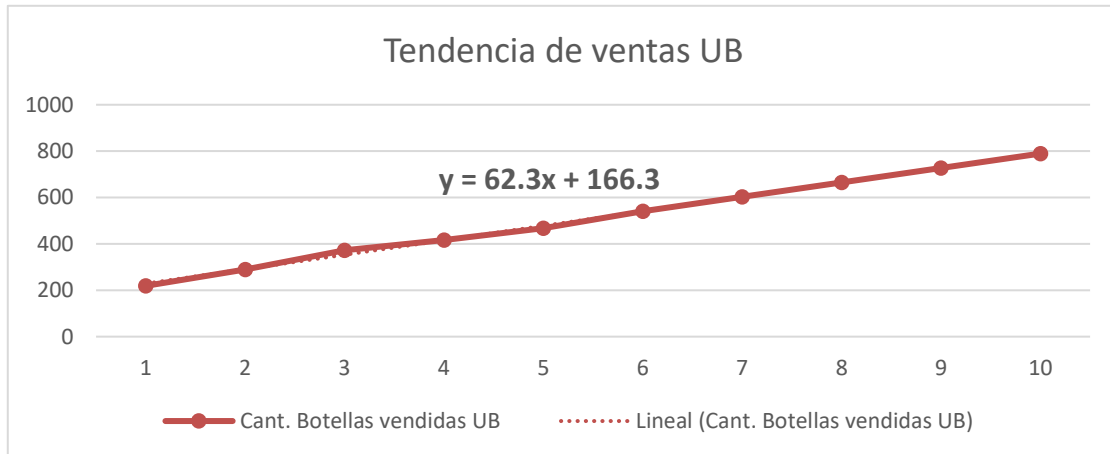
Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de uva Gross Colman



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas anuales y la fórmula de regresión lineal utilizada para la primera proyección de datos del vino de uva Gross Colman.

Figura 31

Gráfico de tendencia de ventas anual del vino de uva Borgoña



Nota. Este gráfico muestra la tendencia de las ventas anuales y la fórmula de regresión lineal utilizada para la primera proyección de datos del vino de uva Borgoña.

Tabla 28
Proyección de ventas sin plan estratégico

Año	Pushgay	Aguaymanto	Uva Gross Colman	Uva Borgoña
2019	290	0	228	219
2020	401	121	290	290
2021	569	205	350	373
2022	851	261	386	417
2023	1045	350	433	467
2024	1219	420	489	540
2025	1415	494	540	602
2026	1611	569	590	665
2027	1807	643	641	727
2028	2003	717	692	789

Proyección de ventas 2024 – 2028 con plan estratégico

Para realizar la proyección de las ventas para los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 con plan estratégico se realizó la tasa de variación de las ventas 2019 – 2023 por tipo de vino, luego se obtuvo una tasa de crecimiento promedio de los dos últimos años, la cual será utilizada para proyección.

El crecimiento de las ventas se realizará si el equipo directivo de la empresa Villa Ichocán SRL ejecuta el plan estratégico.

Tabla 29
Tasa de variación para proyección pushgay

Pushgay

Año	Histórico	Tasa de variación	Tasa para proyección
2019	290		
2020	401	38.28%	
2021	569	41.90%	
2022	851	49.56%	
2023	1045	22.80%	36.18%

Nota. La tasa para proyección se obtuvo del promedio de las tasas de variación de los años 2019 – 2023.

Tabla 30

Tasa de variación para proyección del vino de aguaymanto

Aguaymanto			
Año	Histórico	Tasa de variación	Tasa para proyección
2019	121		
2020	205	69.42%	
2021	261	27.32%	
2022	350	34.10%	30.71%

Nota. La tasa para proyección se obtuvo del promedio de las tasas de variación de los años 2019 – 2023.

Tabla 31

Tasa de variación para proyección del vino de uva Gross Colman

Gross Colman			
Año	Histórico	Tasa de variación	Tasa para proyección
2019	228		
2020	290	27.19%	
2021	350	20.69%	
2022	386	10.29%	
2023	433	12.18%	11.23%

Nota. La tasa para proyección se obtuvo del promedio de las tasas de variación de los años 2019 – 2023.

Tabla 32

Tasa de variación para proyección Borgoña

Borgoña			
Año	Histórico	Tasa de variación	Tasa para proyección
2019	219		
2020	290	32.42%	
2021	373	28.62%	
2022	417	11.80%	
2023	467	11.99%	11.89%

Nota. La tasa para proyección se obtuvo del promedio de las tasas de variación de los años 2019 – 2023.

Tabla 33

Proyección de ventas con plan estratégico

Año	Pushgay	Aguaymanto	Uva Gross Colman	Uva Borgoña
2019	290		228	219
2020	401	121	290	290
2021	569	205	350	373
2022	851	261	386	417
2023	1045	350	433	467
2024	1423	457	482	523
2025	1660	549	544	604
2026	1927	646	600	674
2027	2194	743	657	744
2028	2461	840	713	813

Tabla 34

Proyección total de ventas en cantidad de botellas por año

Año	Sin Plan Estratégico	Con Plan Estratégico	Diferencia
2024	2668	2885	217
2025	3051	3357	306
2026	3435	3847	412
2027	3818	4338	520
2028	4201	4827	626
Crecimiento acumulado	57.46%	67.31%	

Nota. El crecimiento acumulado fue obtenido mediante la variación porcentual entre el año 2028 y 2024.

Tabla 35

Proyección total de ventas en cantidad de botellas por tipo de vino 2024 – 2028

Vino	Sin Plan Estratégico	Con Plan Estratégico	Diferencia
Pushgay	8055	9665	1610
Aguaymanto	2843	3235	392
Uva Gross Colman	2952	2996	44
Uva Borgoña	3323	3358	35

Tabla 36

Proyección de ventas sin plan (S/)

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN PLAN (S/)					
Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas vino de pushgay	1219	1415	1611	1807	2003

Precio	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 35.00
Ingresos	S/42,665.00	S/49,525.00	S/56,385.00	S/63,245.00	S/70,105.00
Ventas vino de aguaymanto	420	494	569	643	717
Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/12,600.00	S/14,820.00	S/17,070.00	S/19,290.00	S/21,510.00
Ventas vino de uva Gross	489	540	590	641	692
Colman					
Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/14,670.00	S/16,200.00	S/17,700.00	S/19,230.00	S/20,760.00
Ventas vino de uva Borgoña	540	602	665	727	789
Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/16,200.00	S/18,060.00	S/19,950.00	S/21,810.00	S/23,670.00
Ingresos totales	S/86,135.00	S/98,605.00	S/111,105.00	S/123,575.00	S/136,045.00

Nota. La fijación de precios en esta tabla se ha dado considerando un **precio base** con la finalidad de observar el crecimiento **real**.

Tabla 37

Proyección de ventas con plan (S/)

PROYECCIÓN DE VENTAS CON PLAN (S/)					
Año	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas vino Pushgay	1423	1660	1927	2194	2461
Precio	S/35.00	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 35.00
Ingresos	S/49,805.00	S/58,100.00	S/67,445.00	S/76,790.00	S/86,135.00
Ventas vino Aguaymanto	457	549	646	743	840
Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/13,710.00	S/16,470.00	S/19,380.00	S/22,290.00	S/25,200.00
Ventas vino Gross	482	544	600	657	713
Colman					

Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/14,460.00	S/16,320.00	S/18,000.00	S/19,710.00	S/21,390.00
Ventas vino Borgoña	523	604	674	744	813
Precio	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00
Ingresos	S/15,690.00	S/18,120.00	S/20,220.00	S/22,320.00	S/24,390.00
Ingresos totales	S/93,665.00	S/109,010.00	S/125,045.00	S/141,110.00	S/157,115.00

Nota. La fijación de precios en esta tabla se ha dado considerando un **precio base** con la finalidad de observar el crecimiento **real**.

Tabla 38

Flujo Incremental de ingresos

Proyección por año	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	S/ 7,530.00	S/ 10,405.00	S/ 13,940.00	S/ 17,535.00	S/ 21,070.00

Prueba T Student para muestras relacionadas:

Tabla 39

Datos para procesar en el SPSS

Proyección de ventas en cantidad de botellas		
Año	Sin PE	Con PE
2024	2668	2885
2025	3051	3357
2026	3435	3847
2027	3818	4338
2028	4201	4827

H₀: El plan estratégico no incrementará las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028.

H₁: El plan estratégico incrementará las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028.

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	SPE	3434,6000	5	606,05058	271,03406
	CPE	3850,8000	5	769,24521	344,01692

Correlaciones de muestras relacionadas

	N	Correlación	Sig.
Par 1 SPE y CPE	5	1,000	,000

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	SPE - CPE	-416,20000	163,27339	73,01808	-618,93069	-213,46931	-5,700	4	,005

El valor p es igual a 0.005, es menor a 0.05; por lo cual se rechaza la hipótesis nula, la cual señala que no existe un incremento entre la cantidad de botellas vendidas **sin plan estratégico** y la cantidad de botellas vendidas **con plan estratégico**; por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 40

Matriz de operacionalización con resultados

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS SIN PLAN	RESULTADOS CON PLAN
Plan estratégico	El Plan Estratégico es un plan que contiene elementos que orientan a las decisiones que dan rumbo a la empresa; de esta manera, inicia en la etapa de la formulación estratégica, finalizando con la selección de estrategias que permitirán mejorar la competitividad y obtener resultados beneficiosos para la empresa. (D'Alessio	Fundamentos estratégicos	Misión	Encuesta	Cuestionario	Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
			Visión			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
			Valores			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
			Código de ética			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
		Evaluación externa	Análisis Externo (PESTEC, MEFE)			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
		Evaluación interna	Análisis Interno (AMOFHIT, MEFI)			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
		Ejes estratégicos	Objetivos a largo plazo y las estrategias en acción			Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%
		Sí: 0% No: 100%	Sí: 100% No: 0%				

Ipinza, 2008, p.11)

Ventas	“La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado” (Real Academia Española, 2022).	Cantidad de unidades vendidas por sabor de vino	Número de botellas vendidas por año	Revisión	Ficha de revisión	2024: 2668 botellas	2024: 2885 botellas
				documental	documental	2025: 3051 botellas	2025: 3357 botellas
						2026: 3435 botellas	2026: 3847 botellas
						2027: 3818 botellas	2027: 4338 botellas
						2028: 4201 botellas	2028: 4827 botellas
		Cantidad monetaria	Total de ingresos por año			2024: S/ 86,135.00	2024: S/ 93,665.00
						2025: S/ 98,605.00	2025: S/109,010.00
						2026: S/111,105.00	2026: S/125,045.00
						2027: S/123,575.00	2027: S/141,110.00
						2028: S/136,045.00	2028: S/157,115.00

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Desde el inicio de la investigación se planteó el objetivo de determinar cómo el plan estratégico incrementa las ventas en la empresa y para la obtención de estos resultados se utilizó métodos e instrumentos recomendados por expertos en el tema. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en este trabajo en comparación con los obtenidos en los antecedentes.

Los autores Amboya Lema y Muñoz Salazar (2018), elaboraron una propuesta de plan estratégico para la empresa comercializadora de productos alimenticios, con el fin de mejorar la gestión comercial, al igual que el presente trabajo se inició con un diagnóstico situacional donde se aplicó una encuesta y se realizó un análisis externo e interno, dentro de sus resultados determinaron que no contaban con direccionamiento estratégico, coincidiendo con nuestro diagnóstico. Los autores antes mencionados realizaron un plan estratégico, asimismo elaboraron un flujo de caja proyectado para 5 años, la tasa de crecimiento de las ventas es 10% estándar para todos los productos (no fundamenta dicha tasa) obteniendo una TIR del 17,48% y un VAN de 10.827,14. Concluyendo que el plan estratégico influye positivamente en la gestión comercial de la empresa, coincidiendo con nuestros resultados.

Cervantes Saguma et ál. (2019), elaboró un plan estratégico siguiendo el mismo método de la realización de formulación de fundamentos estratégicos, evaluación externa e interna, sin embargo con respecto a las ventas, ellos utilizan un método de proyección de ventas distinto, que es el Método de Holt, aseguran que de implementarse correctamente el plan estratégico organizacional propuesto, el incremento de ventas de sistemas de aire acondicionado debería ser

del 10% anual (no fundamenta dicha tasa) en comparación el crecimiento de las ventas sin plan estratégico, criterio que también se aplica en esta investigación, concluyendo que el plan estratégico organizacional incrementa las ventas de la empresa.

Los autores Julcamoro y Díaz Malpica (2020), diseñaron un plan estratégico con el fin de asegurar la mejora continua en la empresa, respecto a la primera variable se encontró que la empresa cuenta con bajos porcentajes de cumplimiento de sus directrices estratégicas, 15% para la misión, 17% para la visión y 25% para la cultura organizacional, un resultado similar al nuestro ya que el porcentaje obtenido fue del 0%, respecto a análisis externo e interno se encontró que la empresa hace frente a sus amenazas y aprovecha sus oportunidades además de que cuenta con una posición interna fuerte. Respecto a su variable “mejora continua”, se considera que las estrategias planteadas están acordes a su situación y que sin duda ayudarían a alcanzar su objetivo e incrementar sus ventas, sin embargo, la proyección realizada sobrepasa por mucho a un valor realista, puesto que su TIR es de 191%, utilizando una tasa de crecimiento del 15% (no fundamenta dicha tasa), en comparación con otras tesis, por ejemplo la de Salazar Leyton et ál. (2018) que obtuvo un TIR de 23.3% con una tasa de crecimiento del 13% (no fundamenta dicha tasa).

La autora Santa Cruz Obeso (2019), implementó un plan estratégico basándose en el mismo modelo o estructura utilizada en esta investigación, propuesto por D’Alessio Ipinza, donde lograron incrementar la rentabilidad de las ventas en un 30.51%, así como las utilidades que pasaron de un total de S/. 72,121.23 en el año 2017 a S/. 105,177.81 en el año 2018. Tomando en cuenta esta tesis podemos afirmar que la correcta implementación del plan estratégico aumentaría las ventas para la empresa Villa Ichocán SRL.

Urquiaga Vejarano (2020), plantean un modelo estratégico, donde como resultado de las matrices realizadas, obtienen que las estrategias a implementar están dentro del grupo de estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos), mismas que coinciden con el grupo de estrategias obtenidas en nuestro trabajo de investigación. Respecto a las ventas de joyería el autor no determina una tasa de crecimiento (ventas fijas por año), asimismo los costos tampoco muestran una variación en el tiempo sesgando sus resultados de VAN y TIR.

Salazar Leyton et ál. (2018), utilizó como parte de las técnicas de recolección de datos la encuesta, entrevista y observación, los resultados obtenidos para su primera variable fue que la empresa carecía de un proceso de planeación puesto que de inicio no contaba con fundamentos estratégicos, por lo que elaboraron un plan estratégico siguiendo la misma estructura que se utiliza en esta investigación; y referente a su variable ventas, realizan una proyección considerando dos escenarios, uno sin la aplicación del plan y el otro con la aplicación del plan, utilizando como referente al histórico de ventas de tres años anteriores, siendo sus ventas estacionales, utilizan un método Estacional Multiplicativo para ambos escenarios, adicionando al segundo una tasa de crecimiento del 13% (no explica la obtención de dicha tasa), **basándose en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos**, obteniendo una TIR de 23.3% y un COK de 10.56%.

A su vez, es importante mencionar que dentro de las limitaciones durante el desarrollo de esta investigación se encuentra el difícil acceso al registro de ventas e ingresos, ya que la empresa maneja esta información de manera tradicional, en un cuaderno de apuntes; otra limitación fue la búsqueda de instrumentos validados para citar y utilizar. Además, el tiempo disponible para la implementación del plan, que se daría en un periodo de 5 años, dificulta saber exactamente el

impacto que generaría en la empresa, por lo que por ahora queda sujetarse a los antecedentes y proyecciones. Por otro lado, las implicancias prácticas de esta investigación se evidencian en el aumento de la cantidad de botellas vendidas (ver tabla 34) y el incremento de los ingresos (ver tabla 38) para el periodo propuesto entre los años 2024 – 2028. Y finalmente, las implicancias teóricas, estas se evidencian en el aporte que esta investigación hace a la teoría que señala que la planificación estratégica es un recurso clave para el direccionamiento y crecimiento de las organizaciones, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Conclusiones

Se evaluó la situación actual de Villa Ichocán y se concluyó que, en primer lugar, la empresa aprovecha las oportunidades y hace frente a sus amenazas. Sin embargo, está muy cerca de no poder mantenerse en ese estado. En segundo lugar, la empresa mantiene una posición interna débil debido al desconocimiento de herramientas de gestión y planeamiento estratégico por parte de todos los colaboradores, lo cual dificulta el crecimiento óptimo de sus ventas.

Se realizó un plan estratégico para la empresa Villa Ichocán, teniendo 4 pilares como, la formulación de fundamentos estratégicos, evaluación externa, evaluación interna y la formulación de ejes estratégicos; obteniendo como resultado la formulación de la misión, visión, valores, el código de ética y los objetivos a largo plazo, además de un total de 14 estrategias de acción para que la empresa pueda implementar en los próximos 5 años.

Se realizó una estimación de ventas para el periodo 2024 – 2028, a partir de lo cual se concluye que, de implementarse el plan estratégico, se tendrá un crecimiento acumulado en las ventas de botellas de vino en un 67.31%, a comparación del crecimiento acumulado de 57.46% sin la implementación de un plan estratégico y un incremento de ingresos de S/ 7,530.00 para el año

2024, S/ 10,405.00 para el año 2025, S/ 13,940.00 para el año 2026, S/ 17,535.00 para el año 2027 y S/ 21,070.00 para el año 2028.

Se concluye que, si el grupo directivo de la empresa Villa Ichocán SRL ejecuta el plan estratégico, incrementará las ventas para el periodo 2024 – 2028.

REFERENCIAS

Agurto, A. (1 de julio de 2022). El peruano y el vino: una radiografía sobre el consumidor local.

Gestión. [El peruano y el vino: radiografía del consumidor local | Alta Gama Winefest | Gastronomía | TENDENCIAS | GESTIÓN \(gestion.pe\)](#)

Arias Gonzáles, J. L. (2020). TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Enfoques Consulting E.I.R.L.

Banco Central De Reserva Del Perú. (2022). *Síntesis del Reporte de Inflación*[Archivo PDF].
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022-sintesis.pdf>

Banco Central De Reserva Del Perú. (2023). *Producto bruto interno por tipo de gasto*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04923AA/html>

Banco Central De Reserva Del Perú (2023). *Índices fin de periodo (variación porcentual) - Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>

Benjamín Marcelo (18 de diciembre de 2022). Perú tuvo 6 presidentes desde 2016: ¿Cuántas veces hubo tantos gobernantes en tan pocos años?. *La República*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/12/17/peru-tuvo-6-presidentes-desde-2016-cuantas-veces-hubo-tantos-gobernantes-en-tan-pocos-anos-cuantos-presidentes-tuvo-el-peru-golpe-de-estado-congreso-pedro-castillo-evat>

Cerdán Moreno, C. (2014). Estudio de Evaluación del Riesgo de Desastres y Vulnerabilidad al Cambio Climático [Archivo PDF].
https://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/EE_ERDyVCC_primera_version_junio_2014.pdf

- Cervantes Saguma, H. P., Hernández Moscol, J. I., y Matías Sandoval, S. J. (2019). *Propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar el nivel de ventas de la empresa Climaire en Piura* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Piura]. Alicia Concytec.
- ComexPerú (2023). *INFLACIÓN EN 2022 FUE DE 8.56%. ¿CÓMO SE EXPLICA ESTE RESULTADO?*. [ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú \(comexperu.org.pe\)](http://comexperu.org.pe)
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Forbes Staff (22 de marzo de 2022). Protestas en Perú: número de víctimas se elevó a 77. Forbes Perú. <https://forbes.pe/actualidad/2023-03-22/protestas-en-peru-victimas-se-elevan-a-77-tras-muerte-de-joven-malherido>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- INEI. (11 de junio de 2021). Nota De Prensa En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas. [Instituto Nacional de Estadística e Informática \(inei.gob.pe\)](http://inei.gob.pe)
- Jobber, D., y Lancaster, G. (2012). *Administración de Ventas*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Nota De Prensa En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas. [Instituto Nacional de](http://inei.gob.pe)

[Estadística e Informática \(inei.gob.pe\)](https://inei.gob.pe)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Variación de los Indicadores de precio de la Economía*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/695153-en-enero-los-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-subieron-0-23>

Kotler, P., y Armstrong, G. *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Mamani Vilca, C. W. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico para un incremento de ventas de la Empresa Manufacturas San Francisco S.R.L. 2016* [Tesis de Grado, Universidad Católica Santa María]. Alicia Concytec.

Ministerio del Ambiente. (2021). *Política Nacional del Ambiente al 2030*[Archivo PDF]. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2235168/Resumen Ejecutivo PNA15.09.2021 VF.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2235168/Resumen_Ejecutivo_PNA15.09.2021_VF.pdf.pdf)

Ministerio de Economías y Finanzas (2023). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2023_2026.pdf

Ministerio de Economías y Finanzas (2023). *Cuadros estadísticos y anexos MMM 2023-2026*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100869&lang=es-ES&view=article&id=3731

Molina, O. (2022). *Indicadores económicos y sociales en la región Cajamarca*[Archivo PDF]. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/03/5to-Foro-Cajamarca-2022-Oswaldo-Molina.pdf>

Negrillo, S. (7 de enero de 2022). 5 tipos de videos corporativos para empresas. *Sakkan Comunicaciones*. <https://sakkancomunicaciones.com/2022/01/07/5-tipos-de-videos->

[corporativos-para-empresas/](#)

Nolasco Julcamoro, A. J. E. y Diaz Malpica J. E. (2020). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ASEGURAR LA MEJORA CONTINUA EN LA CLÍNICA PREVENTIS SALUD, JESÚS MARÍA* [Tesis de Grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española. (2022). *Venta*. En Diccionario de la Lengua Española (edición de tricentenario). Obtenido de <https://dle.rae.es/venta>

Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas*, 21 (3), pp.141-146.

Rojas Cairampoma, M., (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1),1-14. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

Salazar Leyton, G. M., y Tafur Arrieta, G. W. (2018). *Propuesta de un plan estratégico organizacional para incrementar la rentabilidad de la empresa de producción de pisco “bodega de la Motta s.a.c” en el distrito de Lunahuaná-Lima*.

SENASA. (2017). *Proyecto de Minagri de nueva variedad de arándano*. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/lanzaran-nueva-variedad-de-arandano-que-contiene-tres-veces-mas-antioxidantes/>

Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (s.f.). *Métodos de recolección de datos para una investigación* [Archivo PDF]. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf


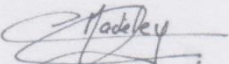

Trigoso, M. (14 de diciembre del 2020). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/37->

[empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/](#)

- Urquiaga Vejarano, M. C. (2020). IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE UNA PYME DE JOYERÍA EN TRUJILLO. [Tesis de Grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.
- Valderrama Mendoza, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L. .

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE GRADO DE BACHILLER Y TÍTULO PROFESIONAL		 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
Yo <u>Joinep Henry Meléndez Enco</u>	<small>(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>	
identificado con DNI <u>27909590</u> en mi calidad de <u>Socio y Representante Legal de Villa</u>	<small>(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)</small>	
<u>Ichocán</u>	del área de <u>producción y venta.</u>	
	de la empresa/institución <u>Villa Ichocán SRL.</u>	<small>(Nombre de la empresa)</small>
con R.U.C N°	ubicada en la ciudad de <u>Ichocán Cajamarca.</u>	
OTORGO LA AUTORIZACIÓN,		
A las señoritas Huaripata Vera Madeleine Dolores y Marín Briceño Lesli Josselin, identificado con DNI N° 73004553 y N° 72212724 respectivamente, egresadas/bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial para que utilice información de la empresa, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para optar el grado de bachiller () o Tesis (x) o Trabajo de Suficiencia Profesional () para optar al grado de Bachiller () o el Título Profesional (x).		
Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:		
<input checked="" type="checkbox"/> Ficha RUC (Para Tesis o investigación para grado de bachiller)		
<input type="checkbox"/> Vigencia de Poder (Para Informes de Suficiencia profesional)		
<input type="checkbox"/> Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, investigación para grado de bachiller e Informe de Suficiencia Profesional)		
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.		
<input type="checkbox"/> Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o		
<input checked="" type="checkbox"/> Mencionar el nombre de la empresa.		
<u>Joinep Henry Meléndez Enco</u> Firma y sello del Representante Legal DNI: <u>27909590</u>		
El Egresado o Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.		
 Firma del Egresado o Bachiller DNI: 73004553		 Firma del Egresado o Bachiller DNI: 72212724

Anexo 2: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA/ DISEÑO
Problema general: <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera un plan estratégico incrementará las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028? 	Objetivo General <ul style="list-style-type: none"> Determinar cómo el plan estratégico incrementa las ventas de la empresa Villa Ichocán S.R.L. 2024 – 2028. Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Villa Ichocán SRL. Realizar el plan estratégico de la empresa Villa Ichocán SRL. Estimar las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028. 	Hipótesis general: El plan estratégico incrementa las ventas de la empresa Villa Ichocán SRL 2024 – 2028.	Variable 1: Plan Estratégico Variable 2: Ventas	Tipo de investigación: Aplicada Método: Cuantitativo Diseño: No experimental, transversal Población: Todas las áreas de la empresa. Muestra: Todas las áreas de la empresa. Técnicas: Encuesta y revisión documental Instrumentos: Cuestionario y ficha de revisión documental.

Anexo 3: Lista de asistencia al taller

VILLA ICHOCÁN S.R.L.

Fecha: 3/08/2023

Actividad:

- 1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 -2027
 - 1.1 Análisis de la Visión
 - 1.2 Análisis de la Misión
 - 1.3 Análisis de los Valores
 - 1.3 Elaboración del FODA
 - 1.4 Determinación de los Objetivos Estratégicos
 - 1.5 Determinación de las acciones y actividades estratégicas

N°	Apellidos Y Nombres	Cargo	Firma
1	Meléndez Esco Jaime Henry	Gerente.	Henry Meléndez Esco
2	Rojas Tirado Wálter Alaminos	Trabajador	Wálter Rojas
3	Tapia Puga Edgar Lithman	Trabajador	Edgar Tapia
4	Ruiz Lerama, Enrique Saúl	Integrante	Enrique Saúl
5	oines Velásquez Marlicé del Carmen	Integrante	Marlicé Velásquez
6			
7			
8			
9			

Anexo 4: Evidencias fotográficas del taller



Anexo 5: Validación de instrumento 1



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación:	Plan Estratégico Para Incrementar Las Ventas De La Empresa Villa Ichocán S.R.L. 2024-2028
Línea de investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Plan Estratégico

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias:

Nombre completo: Francisco Baldemaro Merino Zelada
DNI:41131952
Profesión: Economista
Grado: Maestro en Dirección de Proyectos



Firma del Experto

Anexo 6: Validación de instrumento 2



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS				
Título de la investigación:	Plan Estratégico Para Incrementar Las Ventas De La Empresa Villa Ichocán S.R.L. 2024-2028			
Línea de investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Plan Estratégico			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Nombre completo: Antero Manuel Zelada Chávarry DNI: 40389845 Profesión: Economista Grado: Magister en Economía con Mención Finanzas				 Firma del Experto

Anexo 7: Validación de instrumento 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Título de la investigación:	Plan Estratégico Para Incrementar Las Ventas De La Empresa Villa Ichocán S.R.L. 2024-2028
Línea de investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Plan Estratégico

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: REVISAR PERTINENCIA DE INSTRUMENTO / SE VALIDA CUESTIONARIO, NO ENTREVISTA.

Nombre completo: WILSON ALCIDES GONZALEZ ABANTO
 DNI: 70211187
 Profesión: ING. INDUSTRIAL
 Grado: MAGISTER



 del Experto

Anexo 8: Cuestionario

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Lesli Josselin

FECHA: / / 23

Nombres y Apellidos del encuestado(a):

Cargo dentro de la empresa:

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante

c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue “No” mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

Firma

DNI:

Anexo 9: Cuestionario aplicado 1

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Lesli Josselin

FECHA: 31/07/23

Nombres y Apellidos del encuestado(a): Jaime Henry Meléndez Enco

Cargo dentro de la empresa: Gerente

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

a. Sí

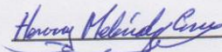
No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....



Firma

DNI: 27909590

Anexo 10: Cuestionario aplicado 2

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Lesli Josselin

FECHA: 31/07/23

Nombres y Apellidos del encuestado(a): Walter Alamiro Rojas Tirado

Cargo dentro de la empresa: trabajador

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

No es importante

c. Otros.....

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

No es importante

c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

10. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

11. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

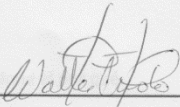
No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....


Firma

DNI: 27909196

Anexo 11: Cuestionario aplicado 3

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Lesli Josselin

FECHA: 30/07/23

Nombres y Apellidos del encuestado(a): *Marlye del Carmen Gines Velásquez*

Cargo dentro de la empresa: *Integrante*

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a) Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

b) No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a) Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

M. Velozquez

Firma

DNI: 43 00 72 81.....

Anexo 12: Cuestionario aplicado 4

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Leslie Josselin

FECHA: 31/07/23

Nombres y Apellidos del encuestado(a): Enrique Saúl Ruiz Lezama

Cargo dentro de la empresa: Integrante

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores? *¿cuáles?*

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento

No es importante

c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

Firma
8/17/22

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

a. Sí

No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros.....

Firma _____
DNI: 26637142

Anexo 13: Cuestionario aplicado 5

CUESTIONARIO

EMPRESA: Villa Ichocán S.R.L.

RUC: 20604960429

CIUDAD: Ichocán, San Marcos, Cajamarca.

AUTORES: Huaripata Vera Madeleine Dolores; Marín Briceño Lesli Josselin

FECHA: 31/07/23

Nombres y Apellidos del encuestado(a): Edgar Lithman Tapia Puga

Cargo dentro de la empresa: Trabajador

Buen día, de antemano agradecemos su tiempo respondiendo este cuestionario, la mismo que tiene como objetivo obtener información de cuál es la situación de la empresa con respecto al plan estratégico.

1. ¿La empresa cuenta con una visión?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

c. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

2. ¿La empresa cuenta con una misión?

a. Sí

b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

c. Desconocimiento

b. No es importante

c. Otros:

3. ¿La empresa cuenta con valores?

a. Sí
 b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento
b. No es importante
c. Otros.....

4. ¿La empresa cuenta con un código de ética?

a. Sí
 b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento
b. No es importante
c. Otros.....

5. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis externo?

a. Sí
 b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento
b. No es importante
c. Otros.....

6. ¿La empresa ha realizado alguna vez un análisis interno?

a. Sí
 b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

a. Desconocimiento
b. No es importante
c. Otros.....

7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

8. ¿La empresa cuenta estrategias de acción?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

9. ¿Cada área de la empresa realiza su plan operativo anual?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta fue "No" mencione el por qué.

- a. Desconocimiento
- b. No es importante
- c. Otros.....

Firma

DNI: 700.16455.....

Anexo 14: Requerimiento para visión

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Simple, clara y comprensible			
Ambiciosa, convincente y realista			
Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios			
Proyectada a un alcance geográfico			
Debe ser conocida por todos			
Expresa urgencia			
Idea clara de adónde desea llegar la organización			

Nota. Fuente: D’Alessio Ipinza (2008)

Anexo 15: Requerimiento para misión

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Define lo que es la organización			
Diferencia a la organización de las demás			
Se expresa con claridad para ser entendida por todos			
Genera credibilidad de la organización en quiénes la leen			

Nota. Fuente: D’Alessio Ipinza (2008)

Anexo 16: Requerimiento para valores

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Los colaboradores reflejan los valores de la organización			
Se relacionan con la visión y misión			
Todos los conocen			
Los valores y código de ética están relacionados			

Nota. Fuente: D’Alessio Ipinza (2008)

Anexo 17: Requerimiento de OLP

Características	SÍ	NO	¿Por qué?
Deben ser cuantitativos para poder medirlos.			
Deben ser medibles usando indicadores confiables.			
Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.			
Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.			
Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.			
Deben ser jerarquizados según su importancia.			
Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.			
Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.			
Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.			

Nota. Fuente: D'Alessio Ipinza (2008)