

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN



“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE PANIFICACIÓN
TANTA WUAWUA DE CIUDAD DE DIOS DEL DISTRITO DE YURA DE LA CIUDAD DE
AREQUIPA PERIODOS 2020 – 2021”

Tesis presentada por las Bachilleres:

Florez Ttito Claudia Judith
Choque Guerra Ana Maria

Para optar por el Título Profesional de:
Licenciados en Administración

Asesor:
Dr. Jerdie Salomón Valcárcel Vera

Arequipa – Perú

2022

DEDICATORIA

A mi madre quién con su amor, apoyo, dedicación, paciencia y confianza ha permitido el desarrollo del presente trabajo, que es importante en mi desarrollo profesional.

A mi esposo e hijos por otorgarme su tiempo, cariño, paciencia, confianza, esperanza y alegría, son la razón más importante para ser cada día mejor.

A Aleyda Valencia Acosta mi amiga, guía que compartió sus conocimientos, quien me motivó en todo momento a seguir adelante para la culminación del presente trabajo.

A mis hermanos, amigos por brindarme su apoyo, cariño y amistad.

DEDICATORIA

A mi padre celestial, forjador de mi destino.

Siempre me acompaña y guía cada uno de mis pasos

A mi padre

Ejemplo de honestidad, trabajo y rectitud.

A mi madre

Por su cariño, fortaleza, comprensión, dedicación y consejos.

Ellos han dado razón de mi vida, por su aliento y paciencia, todo lo que hoy soy es

Gracias a ellos.

A toda mi familia por su apoyo incondicional

Es la bendición más valiosa que Dios me ha dado.

A Claudia por su fortaleza, tenacidad y constancia, ejemplo de vida a seguir y alegría.

A mi leal Guía y amiga Aleyda Valencia Acosta, quien supo dirigirnos y guiarnos por el

camino del Conocimiento.

Hasta lograr el objetivo del cumplimiento de la culminación de esta tesis.

RESUMEN

La planeación estratégica, es un proceso que une a todo el equipo de la empresa y fomenta su participación, reduce conflictos e implementa el compromiso de cada miembro para hacer realidad el futuro que se anhela (Cova& Moreno, 2012).

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de la formulación de un Plan Estratégico para la empresa Tanta Wuawua de Ciudad de Dios del distrito de Yura en la ciudad de Arequipa – Perú para los años 2020-2021.

El trabajo de investigación aborda en el capítulo I, los antecedentes del estudio del presente trabajo realizado aplicado, desde el origen de la idea, el planteamiento del problema, los objetivos establecidos, el tipo de investigación que se utiliza y el método para el desarrollo de este. En el capítulo II, desarrolla el marco teórico del estudio, se hace conocer el marco conceptual de las variables de investigación, las opiniones, definiciones de autores e investigaciones sobre el planeamiento estratégico. En el capítulo III, se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa, organización de la empresa, proceso de producción, proveedores, competencia, productos y clientes.

Finalmente, en el capítulo IV, se da a conocer la propuesta de formulación del plan estratégico propuesto para la empresa Tanta Wuawua y los resultados de la investigación como también los planes de acción y los responsables, y finalmente se entregan las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE: Plan Estratégico, estrategias, clientes, competidores.

ABSTRACT

Strategic planning is a process that unites the entire company team and encourages their participation, reduces conflicts and implements the commitment of each member to make the desired future a reality (Cova & Moreno, 2012).

The present research work has the objective of formulating a Strategic Plan for the company Tanta Wuawua of Ciudad de Dios in the district of Yura in the city of Arequipa - Peru for the years 2020-2021

The research work addresses in chapter I, the background of the study of the present applied work, from the origin of the idea, the problem statement, the established objectives, the type of research used and the method for the development of East. In chapter II, develops the theoretical framework of the study, the conceptual framework of the research variables, opinions, definitions of authors and research on strategic planning is made known. In chapter III, the diagnosis of the current situation of the company, organization of the company, production process, suppliers, competition, products and customers are presented.

Finally, in chapter IV, the proposal for the formulation of the plan is disclosed.

strategy proposed for the company Tanta Wuawua and the results of the investigation as well as the action plans and those responsible, and finally the conclusions and recommendations are delivered.

KEY WORDS: Strategic Plan, strategies, customers, competitors.

ÍNDICE

Dedicatorias	i
Dedicatoria	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice.....	v

CAPITULO I:

MARCO METODOLÓGICO:

1.Situación del Problema	1
1.2. Interrogantes del problema	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específicos	2
1.3. Justificación	3
1.3.1. Fundamento y Justificación	3
1.4. Enfoque	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivo Específicos	5
1.6. Metodología de la Investigación.....	5
1.6.1.1. Nivel de investigación.....	6
1.6.1.2. Diseño de la investigación	6
1.6.2. Población y Muestra	6
1.6.2.1. Población.....	6

1.6.2.2. Muestra	6
1.7. Delimitación de la Investigación	7
1.7.1 Geográfica.....	7
1.7.2. Temporal.	7
1.8. Instrumentos de Recolección de Datos	7

**CAPITULO II:
MARCO TEÓRICO.**

2. Marco Teórico.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.1.1. Antecedente Internacional.	9
2.1.2. Antecedente Nacional.	10
2.1.3. Antecedente Local.	10
2.2. Base Teórica.....	10
2.2.1. Planificación Estratégica.....	10
2.2.2. Importancia de la Estratégica.....	12
2.2.3. Tipos de Estrategia	13
2.2.3.1. Estrategias genéricas.....	13
2.2.3.1.1. Liderazgo de costos.....	13
2.2.3.1.2. Estrategia de diferenciación	14
2.2.3.1.3. Estrategia de segmentación o concentración	14
2.2.3.1.4. Estrategias externas alternativas	14

2.2.3.1.4.1. Estrategias de integración	15
2.2.3.1.4.2. Estrategias intensivas	15
2.2. 3.1.4.3. Estrategias de diversificación	15
2.2.3.1.4.4. Estrategias defensivas	16
2.2.3.2. Estrategia funcional	16
2.2.3.2.1. Estrategia de producción	17
2.2.3.2.2. Estrategia comercial o de marketing.....	17
2.2.3.2.3. Estrategia financiera	17
2.2.3.2. 4. Estrategia de investigación, desarrollo e innovación	17
2.2.3.2.5. Estrategia de recursos humanos	18
2.3. Elementos del Plan Estratégico	18
2.3.1. Elementos Filosóficos	18
2.3.1.1. La Visión	18
2.3.1.2. La Misión	18
2.3.1.3. Los Valores	19
2.3.2. Elementos Analíticos	19
2.3.2.1. Análisis externo	19
2.3.2.1.1. Entorno general (PESTEL)	19
2.3.2.1.2. Entorno específico	20
2.3.2.2. Análisis interno	20
2.3.2.2.1. Administración y/o gerencia	21
2.3.2.2.2. Ventas y marketing	21
2.3.2.2.3. Operaciones y logística	21

2.3.2.2.4. Contabilidad y finanzas	22
2.3.2.2.5. Tecnología, investigación y desarrollo	22
2.3.2.2.6. Recursos humanos	22
2.3.2.3. Análisis FODA	22
2.3.3. Elementos Operativos	23
2.3.3.1. Los objetivos	23
2.3.3.1.1. Objetivos	24
2.3.3.1.2. Objetivos de corto plazo	24
2.3.3.1.3. Objetivos a mediano plazo	24
2.3.3.1.4. Objetivo a largo plazo	24
2.3.3.2. Elección de las estrategias	24
2.3.3.2.1. Matriz interna-externa IE	25
2.3.3.2.2. Boston Consulting Group BSG	26
2.3.3.2.3. Matriz FODA	28
2.3.3.3. Los Planes de acción	29

CAPITULO 3:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

3.1. Descripción de la Empresa	31
3.1.1. Breve Reseña Histórica	32
3.1.2. Estructura Organizacional	33
3.1.2.1. La Misión	33
3.1.2.2. La Visión	33

3.1.2.3. Los Valores	33
3.1.3. Productos	33
3.1.4. Mercado	34
3.1.4.1. Zona de abastecimiento	34
3.1.4.2. Cliente	34
3.1.4.3. Proveedores	34
3.1.4.4. Competencia	35
3.1.5. Proceso de Producción	35
3.1.5.1. Fases del Productivo	36
3.1.6. Organigrama	38

CAPITULO 4:

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TANTA

WUAWUA

4.1 Formulación de la Misión y Visión de la Empresa	39
4.2 Diagnóstico de la Situación Actual	42
4.2.1 Análisis del Entorno PESTEL	42
4.2.1.1 Fuerzas políticas – legales	42
4.2.1.2 Fuerzas económicas	45
4.2.1.2.1 Producto Bruto Interno	45
4.2.1.2.2 Factor laboral	47
4.2.1.2.3 Inflación nacional.....	50
4.2.1.2.4 Tipo de cambio	54

4.2.1.2.5. Producción peruana de farináceos	56
4.2.1.2.6. Cotización del trigo.....	57
4.2.1.2.7. El sector	58
4.2.1.2.8. Gasto Per Cápita Mensual.....	61
4.2.1.3 Fuerza sociales	63
4.2.1.3.1. Crecimiento de la población	63
4.2.1.3.2. Índice de la competitividad regional	65
4.2.1.3.3. Perfil del consumidor arequipeño	67
4.2.1.3.4. Cambios en los patrones de consumo	70
4.2.1.4. Fuerzas tecnológicas	77
4.2.1.4.1. Tecnológico	77
4.2.1.4. 2. Tecnología de comunicación en redes sociales	80
4.2.1.5 Fuerzas ecológicas	81
4.2.2. Análisis del Entorno Específico	80
4.2.3. Conclusiones Análisis Pestel	84
4.3 Análisis del Sector Industrial (Microambiente)	86
4.3.1. Análisis del Entorno Específico	86
4.3.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras	86
4.3.1.2. Entrada Potencial de nuevos competidores	87
4.3.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	88
4.3.1.4. Poder de negociación de los proveedores	89
4.3.1.5. Poder de negociación de los clientes	90
4.3.2 Resumen del análisis de la propuesta de Porter	91

4.3. 3.. Análisis Interno	91
4.3.3.1. Gerencia y administración	91
4.3.3.2. Ventas y marketing	92
4.3.3.3. Operaciones y logística	92
4.3.3.4. Finanzas y contabilidad	92
4.3.3.5. Recursos humanos	93
4.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	93
4.3.4.1. Modelo matriz EFI	93
4.4. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos	95
4.4.1. Objetivo General	95
4.4.2. Objetivos Específicos	95
4.5. Selección de Estrategias	95
4.6. Formulación y Selección de Estrategias	98
4.6.1. Estrategias Externas Administrativas	98
4.6. 2. Estrategias Intensivas	99
4.6.2.1. Desarrollo de producto	99
4.6.3. Extensión de la Mezcla de Productos con Nuevos Productos	99
4.6.4. Estrategia Funcional	100
4.6.5. Estrategia de Recursos Humanos	100
4.6.6. Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación	101
4.7. Formulación y Selección de Estrategias	101
4.7.1. Matrices de Comprobación	101
4.7.1.1. Matriz interna	101

4.7.1.2. Matriz de la gran estrategia	102
4.7.2. Selección de Estrategias	103
4.8. Matriz de Prueba Estratégica	104
4.9. Relación entre Estrategias con Objetivos Específicos	105
4.10. Planes de Acción	107
4.11 Plan Estratégico Propuesto para Tanta Wuawua.	117
4.11.1. Establecimiento de los Objetivos.....	117
4.11.2. Puesta en Marcha Plan Estratégico y Seguimiento	117
4.11.3. Establecimiento de Canales de Comunicación de las Áreas.....	117
4.11.4. Definición de Funciones y Responsabilidades de Cada Área.....	118
4.11.5. Establecimiento de un Calendario de Reuniones.....	118
4.11.6. Publicación de Cuestionario para Recolectar Información	118
CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXO	124
GUÍA DE ENTREVISTAS	125
ENTREVISTA AL PERSONAL	128

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA: 1. Producción por lote	37
TABLA: 2. Organigrama	38
TABLA: 3. Resumen PESTEL	83
TABLA: 4. Matriz EFE	85

TABLA: 5. Matriz del perfil competitivo	91
TABLA: 6. Matriz EFI	94
TABLA: 7. Matriz FODA	96
TABLA: 8. Matriz de prueba estratégica	102
TABLA: 9. Matriz de la Gran estratégica	103
TABLA 10. Matriz de Prueba Estratégica	104
TABLA 11. Relación entre las estrategias con los objetivos estratégicos.	105
TABLA: 12. Relación entre las estrategias con los objetivos específicos	106
TABLA: 13. Plan de Acción 1	107
TABLA: 14. Plan de Acción 2	108
TABLA: 15. Plan de Acción 3	109
TABLA: 16. Plan de Acción 4	110
TABLA: 17. Plan de Acción 5	111
TABLA: 18. Plan de Acción 6	112
TABLA: 19. Plan de Acción 7	113
TABLA:20. Plan de Acción 8	114
TABLA: 21. Plan de Acción 9	115
TABLA: 22. Plan de Acción 10	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA 1: Matriz Interna – Externa	26
FIGURA 2: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	27
FIGURA 3: Matriz FODA	29
FIGURA 4: Proceso de la planeación estratégica.....	39
FIGURA 5: Oferta y demanda trimestral PBI	47
FIGURA 6: Población en Edad de Trabajar por Actividad	48
FIGURA 7: Inflación variaciones porcentuales	51
FIGURA 8: Inflación por ciudades	53
FIGURA 9: Índice de la Fao precios de Alimentos	54
FIGURA 10: Tasa de referencia	55
FIGURA 11: Producción de harina de trigo	57
FIGURA 12: Cotización y precio local – trigo	58
FIGURA 13: Importación anual de trigo	60
FIGURA 14: Gasto real promedio per cápita mensual	62
FIGURA 15: Crecimiento de Arequipa en los principales sectores	64
FIGURA 16: Índice de competitividad de Arequipa –Moquegua	65
FIGURA 17: Índice de competitividad	67
FIGURA 18: Segmentación de comportamiento del consumidor arequipeño	70
FIGURA: 19. Evaluación del gasto real per cápita mensual	72
FIGURA: 20. Informe técnico: evolución de la pobreza monetaria 2.....	73
FIGURA: 21. Gasto per cápita mensual según regiones naturales	75

FIGURA: 22. Gasto per cápita mensual según ámbito geográfico	76
FIGURA: 23. Importaciones según el rubro	79
FIGURA: 24. Uso de celulares por algún miembro de hogar	80
FIGURA: 25. Uso de redes sociales por región	81

CAPITULO I

MARCO METODÓLOGICO

En este capítulo desarrollaremos el planteamiento del problema, y la justificación del por qué se originó la necesidad de la formulación del Plan Estratégico para la Panificadora Tanta Wuawua, en el ínterin fueron establecidos un objetivo general y cuatro específicos, Así mismo se describe el tipo de investigación y la metodología a emplear en el presente trabajo de investigación.

1. Situación del problema

En Perú existe actualmente un promedio de 30,000 panaderías – pastelerías, de las cuales el 34% se concentran en su capital Lima, el progreso demostrado en los últimos años es importante, ampliando su oferta, y permitido la modernización de su infraestructura, convirtiéndose en un negocio muy rentable de impacto social importante; Arequipa representa un 7% del total de panaderías del Perú.

Sin embargo, a lo mencionado hay un sector de panaderías - pastelerías que no siguen esta línea de crecimiento probablemente por la falta de proyección de futuro o quizá por la falta de capacitación y deficiente dirección en el negocio.

En la actualidad se ha podido determinar que la problemática de este sector surge a raíz de la falta de capacitación del personal, información revelada la Asociación Peruano de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan); sumado a ello la migración de personas a otros sectores.

En esta coyuntura Panificadora Tanta Wuawua, empresa arequipeña, con 12 años en el sector de panadería, está apostando por enfrentar los cambios continuos en el sector, así como preparar su estructura técnica – administrativa para la toma de decisiones, lograr un

mejor posicionamiento, así como la mejora de su rentabilidad, dado que el sector está apostando a la diversificación de la oferta, revertir el bajo consumo, mejorar las capacidades de su personal, delegar funciones. funciones. La planeación estratégica es una herramienta importante en la administración de las empresas que permite delinear los cimientos para la planificación y la gestión de estas, estableciendo estrategias adecuadas que permitan lograr los fines buscados.

1.2 Interrogantes del Problema

1.2.1 Problema General

· ¿Cuál es el Plan Estratégico para la empresa Panificadora Tanta Wuawua, para los periodos 2020 – 2021 que permita a definir correctamente sus objetivos y plantear las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos?

1.2.2 Problemas Específicos

· ¿Cómo se comportan las variables internas y externas, de la empresa Panificadora Tanta Wuawua?

· ¿Cuál es la misión, visión y objetivos que permita que Tanta Wuawua profile sus objetivos y marque una forma como cumplir sus metas?

· ¿Qué objetivos y estrategias se puede plantear para Tanta Wuawua que permita a la organización cumplir sus objetivos?

· ¿Qué mecanismos de control se podría implementar para el plan estratégico de Tanta Wuawua que permita un seguimiento y corrección oportuna?

1.3. Justificación

1.3.1. Fundamento y justificación

La elaboración de un Plan estratégico es indispensable para una empresa porque permitirá un adecuado funcionamiento, a través de él se puede prevenir las contingencias y los cambios en el futuro, estableciendo medidas para asumirlas; la elaboración del Plan Estratégico permitirá a la Panificadora Tanta Wuawua optimizar sus esfuerzos, ser eficientes con el uso de sus recursos, minimizar costos y riesgos, aprovechar las oportunidades que se presenten, y por ende a tomar decisiones acertadas de forma oportuna, reduciendo el nivel de incertidumbre, y así mantenerse y crecer en un ambiente de constante cambio, que exige un grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización, podemos decir además que es de suma importancia realizar un plan estratégico para que la pequeña empresa nacional de este sector, para crecer planificadamente.

La presente investigación es pertinente de ser desarrollada porque utilizará teorías vigentes en el tema que se estudia, así mismo se utilizará técnicas e instrumentos válidos para el desarrollo del trabajo; Comprende la aplicación práctica en el desarrollo del plan estratégico para la empresa Panificadora Tanta Wuawua, para los periodos 2020 – 2021.

Se justifica el presente trabajo de investigación, ya que tiene relevancia porque trata de plantear soluciones a un problema actual de la empresa Panificadora Tanta Wuawua, para ello se contempla la elaboración de un plan estratégico, que representa una herramienta muy completa para el análisis de las situación actual de Tanta Wuawua, el mismo abarca un compendio de enfoques que permitirá el establecimiento de estrategias que contribuyan al logro de sus objetivos y a la mejora continua; así como también el establecimiento y seguimiento de indicadores permitirá a la administración realizar un seguimiento adecuado,

donde pueda aplicar correcciones a la implementación de dicho plan.

Tiene relevancia efectuar el presente trabajo porque tiene aportes académicos, en lo que respecta a la formación de emprendedores, para mejorar su visión de dirección estratégica y una adecuada toma de decisiones, esto les permitirá marcar un paso hacia adelante en el cualquier sector donde se desarrollen; Así como también, servirá de antecedente a futuros trabajos de investigación relacionados al sector de la panificación.

1.4. Enfoque

La Administración estratégica, es una herramienta importante para el diagnóstico y valoración de la empresa, que permite colaborar con la gerencia como también facilita el desarrollo de actividades de caracterización, formulación y evaluación de diversas estrategias para la empresa, de esta manera posibilita optimizar los recursos disponibles. La información oportuna es importante para la empresa para una buena toma de decisiones logre mantenerse y avanzar en un mercado dinámico competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica empresarial, tiene como objetivo dirigir a la empresa hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a sus clientes, socios y empleados.(Prieto Herrera, 2011).

El enfoque cualitativo desarrolla preguntas e hipótesis en el proceso de la recolección de datos, que permite definir las preguntas de la investigación y responder o revelar nuevas interrogantes.(Hernandez et al., 2014)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la empresa Panificadora Tanta Wuawua, periodo 2020 – 2021

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa, a través del conocimiento del comportamiento de sus variables internas y externas.
- Formular la misión, visión y objetivos para la empresa que permita divisar los objetivos de la empresa.
- Formular y seleccionar estrategias adecuadas para la empresa.
- Establecer los mecanismos de implementación y control del plan estratégico elaborado.

1.6. Metodología de la Investigación

Para el presente trabajo de investigación empleará se utilizará el método analítico - sistémico, por la cual se efectuará un diagnóstico de la realidad actual de Tanta Wuawua, para luego elaborar secuencialmente la elaboración del plan estratégico para la empresa, de acuerdo de la siguiente manera:

- Elaboración de los elementos filosóficos: la misión, visión y valores.
- Análisis de la realidad interna de la empresa, determinación de las fortalezas y debilidades, mediante el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes internas de la empresa.
- Análisis del macro y microentorno en la que se desarrolla la empresa, mediante el cual se procura identificar las oportunidades y amenazas.
- Establecimiento de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo y la formulación y selección de estrategias basadas en el análisis efectuado en la presente investigación.
- La implementación de indicadores de desempeño.

1.6.1. Tipo de Investigación

1.6.1.1. Nivel de Investigación

Según indica.(Hernandez et al., 2014) “Los estudios descriptivos especifican las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

La investigación a realizar es del tipo descriptivo - práctico, y se efectuará mediante la elaboración de un plan estratégico para la empresa Panificadora Tanta Wuawua, situada en el distrito de Yura, de la ciudad de Arequipa, para los periodos 2020 – 2021.

1.6.1.2. Diseño de la Investigación

Para el presente trabajo de investigación se emplearán el método de la observación cuantitativa y cualitativa, dado que nos permitirá observar los procesos realizados en la empresa, en el área de producción, de ventas, logística y administración.

1.6.2. Población y Muestra

1.6.2.1. Población

La población considera en el presente trabajo de investigación son los once trabajadores que forman parte de la empresa Tanta Wuawua.

1.6.2.2. Muestra

Para el estudio de campo, se ha considerado el universo a la totalidad de trabajadores de que laboran en la empresa Tanta Wuawua.

1.7. Delimitación de la Investigación

1.7.1 Geográfica

Se realizará en la empresa Tanta Wuawua, se ubica en la región Arequipa, provincia de Arequipa, en el distrito de Yura.

1.7.2. Temporal

Comprende los periodos 2019-2020-2021.

1.8. Instrumentos de recolección de datos

Afirma.(Hernandez et al., 2014) “ Es el momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos”. En el presente trabajo va a utilizar diferentes instrumentos y las fuentes de recolección de información entre las más importantes son:

- Se empleará el método de la observación cuantitativa y cualitativa, dado que nos permitirá observar los procesos realizados en la empresa, en el área de producción, de ventas, logística y administración.
- Se aplicará encuestas a los empleados de Tanta Wuawua, en las cuales se aplicará varias preguntas en relación con la organización, distribución de funciones, satisfacción de los empleados con su labor, entre otras preguntas que nos permitirán conocer diferentes aspectos clave de la funcionalidad de la empresa.
- Se procederá a recolectar la información y tabularla para presentar anexa al presente trabajo de investigación. Así como dicha información contribuirá al diagnóstico de la empresa; en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades.

. Se planea elaborar una entrevista a la gerencia y a la administración de Tanta Wuawua para conocer sobre su forma de dirección de la empresa y conocer aspectos generales y específicos de su organización.

. Se presentará en cuadro resumen el resultado de la entrevista con gerencia resaltando datos cuantitativos y cualitativos de la organización, que nos permitirá efectuar la elaboración de indicadores de gestión más adelante, así como también contribuir en gran manera al diagnóstico de la empresa y determinación de fortaleza, debilidades y perfil competitivo de la empresa.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos los antecedentes de la investigación, como también se va a definir conceptos y teorías relacionadas al plan estratégico, los que nos permitirán tener una base para el desarrollo del presente trabajo. Como premisa detallaremos conceptos básicos de planificación estratégica, las clases de estrategias que podrían ajustarse de acuerdo a las necesidades de la empresa; De esta manera se desarrollará cada elemento que integra el Plan estratégico como una secuencia que permitirá conocer a la organización tanto interna como externamente.

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedente Internacional.

Según los autores (Jaramillo & Juan, 2019) que desarrollaron el trabajo de investigación denominado “La planeación estratégica y su aporte empresarial” de la universidad Internacional del Ecuador-Quito, cuyo objetivo es establecer los planes o rutas de acuerdo a una adecuada planeación estratégica, para el logro de los objetivos y metas de expansión como crecer en el ámbito empresarial; la metodología empleada fue basado en el enfoque cuantitativo, cualitativo, de nivel descriptivo, el método utilizado fue la observación directa y se realizó un análisis de los resultados. Como conclusión afirman que la planeación ayuda a encontrar alternativas para un propósito mediante el uso de herramientas como las estrategias y esto permite avanzar anticipándose al cambio.

2.1.2. Antecedente Nacional

Indican los autores (Alfaro et al., 2019) en el desarrollo de su investigación titulado Planeamiento estratégico de la empresa Grupocontext Perú. (2019 – 2023) de la Universidad San Ignacio de Loyola de la ciudad de Lima, el objetivo principal es el fortalecer la unidad comercial y financiera, ventas, para generar mayor rentabilidad y participación en el mercado de la empresa GrupoCONTEXT (2019-2023). La metodológica empleada es la investigación, documental y de investigación de campo; las conclusiones y recomendaciones es ejecutar este plan estratégico para la empresa GrupoCONTEXT Perú, le va a permitir mejorar su valor económico y financiero, y su imagen ante nuevos y actuales clientes.

2.1.3. Antecedente Local

En el trabajo desarrollado por los autores (Angulo & Zuñiga, 2018) denominado Plan estratégico del policlínico plan vida, el objetivo determinar un plan estratégico para una mejora para de la empresa con respecto a la atención y calidad de servicio frente a sus clientes; en la metodología de la investigación empleó el método inductivo, donde se observará y analizará los problemas internos y su delimitación gráfica y temporal; en los resultados se da a conocer la propuesta de implementación del plan estratégico propuesto para el policlínico Plan Vida.

2.2.Base Teórica

2.2.1. Planificación Estratégica

La necesidad de la gerencia sobre el planeamiento y la toma decisiones es fundamental, qué es la planificación, el por qué planean, y cómo lo hacen, para ello es conocer conceptos básicos de la Planificación Estratégica.

La planeación consiste en fijar las metas de la empresa, establecer una estrategia general para lograr alcanzarla y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de toda la organización. Según (Robbins, S; Coulter, 2005) “la planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)”.

Según (Miranda, 2018) cita a (Galvez, 2013) afirma “la planeación estratégica, es una estrategia es la manera en que la organización se esfuerza por distinguirse en forma positiva de sus competidores, empleando puntos relativamente fuertes para lograr la mejor satisfacción de las necesidades del cliente”.

La gerencia es quién realiza la planeación, la cual puede ser formal o informal, en su mayoría es informal, y no considera ninguna teoría o sistema, sólo es intuitiva, en estos casos se trazan pocas metas o en otros casos ninguna, sobre la comunicación hacia los subordinados en casi inexistente; esta planeación se practica generalmente en empresas pequeñas, y en otros casos en empresas grandes, que crecieron de forma desorganizada y en algún momento adolecen de problemas de organización y pérdida de rentabilidad. En empresas pequeñas el propietario, quien efectúa la planeación, tiene una visión hacia a dónde quiere dirigir su negocio y cómo desea hacerlo, sin embargo, le falta continuidad.

Los objetivos fundamentales en toda planificación o planeación son:

- Marcar una dirección para gerentes y no gerentes por igual, cuando está clara la dirección que los empleados deben seguir y que es lo que deben aportar en la organización y tienen claro la coordinación de sus actividades, cooperan y hacen lo necesario para alcanzar las metas trazadas.
- Reducción de incertidumbre, obligando a la gerencia a mirar hacia adelante,

anticipándose a los cambios, midiendo el impacto de éstos y preparando medidas que convengan. Aun así, la planeación no evita cambios, sin embargo, los gerentes tienen bases para tomar decisiones más eficaces.

- Reducción de duplicidad de esfuerzos y actividades desperdiciadas, cuando las actividades se coordinan de acuerdo a los planes establecidos, la redundancia se minimiza, pues la planificación aclara cuales son los medios y fines, las deficiencias son corregidas o eliminadas.
- La planificación establece metas y criterios de control, de esta forma se puede comparar el desempeño con las metas, y se puede identificar las desviaciones importantes y se tomará las medidas correctivas; sin la planificación no habría control.

2.2.2. Importancia de la Estratégica

Proviene del griego *strategas*, que significa uso y asignación de un recurso. La estrategia empresarial es la forma como una organización define cómo crear valor en el mercado. Para ello debe definir qué hará y cómo lo hará, establecerá objetivos, y elaborará las acciones pertinentes, asignando recursos necesarios para el logro de dichos objetivos. que pueda efectuarse el plan necesario para conseguir los objetivos establecidos.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos (Münch, 2005, p.37)

La importancia del plan estratégico permite establecer lineamientos claros para sus directivos, y la forma de ejercer su liderazgo en las organizaciones, esto les permite a los gerentes tener un horizonte claro sobre el entorno del negocio, enfatizándose en las decisiones más relevantes que agregan valor para la empresa. (Miranda, 2018).

Es a través de las estrategias que se planea la forma del cómo lograr los objetivos

trazados en el tiempo, en el Plan Estratégico debe considerarse todas las estrategias y detallarse de tal manera que pueda efectuarse el plan necesario para conseguir los objetivos establecidos.

2.2.3. Tipos de estrategia

Las estrategias que serán aplicadas en el presente trabajo de investigación son:

2.2.3.1. Estrategias Genéricas

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones (Porter, 1980).

Las estrategias genéricas que planteó Michael Porter, a través de estas una organización puede hacer frente a estas cinco fuerzas que moldean la competencia en sus diferentes sectores y conseguir una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo y le permita superar a sus rivales, son 3 y son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

2.2.3.1.1. Liderazgo de Costos

Para tener una ventaja en costos, la empresa debe tener sus costos inferiores a los de la competencia en el mercado, de sus productos o servicios de semejante características y calidad. Esta es estrategia es recomendable cuando:

Se ofrecen productos similares o iguales en calidad y precio y son ofrecidos por múltiples empresas, cuando hay pocas maneras de conseguir diferenciar el producto con aporte de diferentes características.

2.2.3.1.2. Estrategia de Diferenciación

Para obtener una ventaja por diferenciación la empresa debe ofrecer productos, bienes o servicios que al ser comparadas con respecto al de la competencia demuestra ciertos atributos que lo hacen único para los clientes, por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar más, por la importancia que le dan a la calidad de estos, y a que estos productos, bienes o servicios son difíciles de imitar.

2.2.3.1.3. Estrategias de Segmentación, Enfoque o Concentración

Para una empresa alcanzar una ventaja de enfoque o concentración debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades. Esta estrategia usualmente es empleada por empresas pequeñas, que enfocan sus esfuerzos en un segmento determinado, dado que no tiene recursos para lograr atraer a todo el público.

Estas estrategias genéricas se deben definir a priori y ser conscientes con la misión, visión y los objetivos de largo plazo de la organización.

2.2.3. 1.4. Estrategias Externas Alternativas

Son estrategias externas aquellas que se desarrollan en la organización con el fin de intentar lograr la visión establecida y son alternativas, ya que al existir varias alternativas en el proceso estratégico se determinará cuál estrategia podría ser la más adecuada. Las internas, en cambio, son las que la organización desarrolla, como su nombre indica, al interior de sí misma, para mejorar estos aspectos se requiere que sean sucesos anteriores, o en paralelo, de la implementación dichas estrategias externas; al no considerarse se pone en peligro todo el proceso de implementación de las estrategias externas (D'Alessio, 2008, p.232).

D'Alessio, establece 4 grupos de estrategias externas alternativas: integración, intensivas, diversificación y de defensa.

2.2.3.1.4.1. Estrategias de Integración, encontramos aquí las estrategias de integración vertical y horizontal, en las que se busca generar un mayor control, o propiedad, sobre la cadena de abastecimiento de suministros (vertical), o sobre la competencia (horizontal); en la integración vertical se busca ganar el control sobre los clientes (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás). El control, o propiedad, se puede ganar también empleando modalidades estratégicas como son: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión vertical u horizontal, adquisición vertical u horizontal.

2.2.3.1.4.2 Intensivas, denominadas también como de concentración, en esta clasificación su enfoque a un solo producto o línea de productos de una empresa, donde la organización tiene experiencia y hace uso de sus fortalezas. La mayor ventaja de utilizar estas estrategias es el aumento de la productividad, y el uso de la popularidad de marca o de la empresa.

Estas estrategias son conocidas también como ofensivas u agresivas y pueden ser: Penetración de mercado, desarrollo de productos, y desarrollo de mercados.

2.2.3.1.4.3. Diversificación, conlleva un enfoque de ampliación las líneas o abanico de productos que maneja la empresa hacia productos que son relacionados o no relacionados, esta estrategia demanda de un buen posicionamiento financiero que permita que el riesgo sea dividido entre los mercados y los productos en los que se persigue posicionar.

Las estrategias de diversificación son: horizontales y verticales, concéntricas y conglomeradas

2.2.3.14.4. Defensivas, son con las que la organización cuenta, con las cuales desea evitar de ciertas situaciones financieras y operacionales deficientes, que tienen base en acciones de corrección para una mejora de su posicionamiento en su sector o salida de este; logrando retirar líneas de productos en descenso, en las ventas de unidades de la empresa que sean poco productivas, entre otras. Estas pueden ser atrincheramiento aventura conjunta, desposeimiento, y liquidación.

2.2.3.2. Estrategia funcional

Las estrategias funcionales se desarrollan en el interior de la organización a fin de desarrollar estrategias externas que tengan mayor éxito. La evaluación interna ayuda a encontrar las estrategias internas que realicen mejor frente a las debilidades de la empresa, hacer uso del potencial competitivo y de las fortalezas para competir en el sector.

La estrategia funcional es el último nivel de la estrategia empresarial, y es donde definen cada una de las estrategias funcionales llamadas también operativas en las que se desglosa la empresa. Aun siendo acciones a largo plazo, se trata de acciones que sirven para la ejecución de la estrategia global de la empresa.

Algunas estrategias funcionales más utilizadas frecuentemente en las empresas son las siguientes:

2.2.3.2.1. Estrategia de producción: Se refiere al tipo sistema de producción que realiza una empresa de acuerdo al (tipo de sistema productivo, ingreso de nuevas tecnologías al proceso de su producción, características o técnicas de los productos producidos, procesos de almacenamiento y gestión de ingresos y salidas de su producción, etc.)

2.2.3.2.2. Estrategia comercial o de marketing: Esta estrategia consiste en determinar las acciones a llevar a cabo para colocar los productos o los servicios en el mercado (características del producto, determinar precios de los productos, como también las técnicas de comunicación más apropiadas y la utilización de los canales de distribución más adecuados.

2.2.3.2.3. Estrategia financiera: La empresa establecerá las principales fuentes de financiación que necesita para llevar a iniciar sus proyectos de inversión y determinar sus costos.

2.2.3.2.4. Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación: Esta estrategia permite a la empresa planificar con respecto a la introducción de nuevas técnicas de desarrollo e investigación de productos o servicios.

Enfocada en la mejora de su eficiencia: como nuevas técnicas de dirección, control y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc.

2.2.3.2.5. Estrategia de recursos humanos: La estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos.

2.3. Elementos del Plan Estratégico

2.3.1. Elementos Filosóficos

La filosofía empresarial está guiada por un conjunto de diferentes valores, así como también las buenas prácticas y creencias las cuales son la razón de la existencia de la empresa y es donde se asume el compromiso frente a la sociedad. Los elementos filosóficos del Plan Estratégico son: la misión, la visión y los valores de la empresa.

Según Münch, se definen de la siguiente manera:

2.3.1.1. Visión: Hace referencia al estado deseado del futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

2.3.1.2. La Misión: La misión es la razón más importante de una organización, la formulación es una etapa de las más principales en el proceso de planeación.

Una herramienta necesaria y útil para realizar la formulación de la misión de la organización, es el enfoque de Derek F Abell según el cual una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface? Es decir, qué segmento, usuarios o población objetivo.
- ¿Qué se satisface? Es decir, qué necesidades específicas se satisface a los usuarios.
- ¿Cómo se satisface las necesidades? Es decir, qué destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de la población objetivo.

2.3.1.3. Los Valores: (Toniut et al., 2017) cita a García y Dolan (1997) plantea los valores como “una convicción o creencia estable en el tiempo en un determinado modo de conducta o una finalidad”. De los individuos en la organización, los valores son una guía de las conductas, además, deben ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.

2.3.2. Elementos analíticos

Es en esta parte del proceso de elaboración del plan estratégico en el cual se realiza el análisis interno y externo de la empresa, es por ello que se le denomina elemento estratégico.

Este es uno de los apartados más amplios compuesto por los diferentes métodos que unidos nos darán una imagen de la empresa y también del mercado y el entorno. Debemos tener en cuenta que cada uno de los elementos de análisis, no es aislado, sino que los resultados obtenidos se complementan y en muchos aspectos deben coincidir (Programa Innova, 2012, p.8)

2.3.2.1. Análisis Externo

El análisis externo ayuda a determinar los diversos factores estratégicos del entorno, cuya finalidad es detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa; este comprende el análisis del entorno general y el análisis del entorno específico, es en este momento esta fase que se obtiene la matriz EFE, que formará parte del FODA.

2.3.2.1.1. Entorno General (PESTEL)

Esta herramienta de análisis es una técnica que nos permite definir el entorno de una empresa a través del análisis de factores externos. Los factores que considera son el factor político, económico, sociocultural, tecnológico y legal; en el factor político considera las diferentes políticas del gobierno, la política fiscal de su entorno, tratados comerciales, subvenciones, etc. En el factor económico se considera los ciclos económicos, tipos de interés,

factores macroeconómicos, tipos de cambio, tasa de inflación, políticas económicas del país, estos factores se deben tener en cuenta en el establecimiento de los objetivos económicos de la empresa; en el sector socio – cultural se puede considerar las variaciones de gustos, cambios en la moda, evolución de los ingresos, nivel poblacional, y otros factores relacionados a la cultura que podrían influir fuertemente en las decisiones de los consumidores; en el sector tecnológico, se considera la innovación en TIC, las inversiones en I+D, el desarrollo de nuevas tecnologías en la empresa que le permitan ser más competitiva, etc.; en el factor ecológico, podría considerarse las leyes de protección medioambiental, las regulaciones de consumo de energía, políticas de reciclaje y consumo de productos determinados que dañan el MA, y otros similares; en el factor legal, considera las licencias, leyes sobre el empleo, licencias, patentes, leyes de seguridad y salud ocupacional, sectores protegidos, otros.

2.3.2.1.2. Entorno Específico

En esta fase se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas de Porter, dicho modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Las fuerzas de competencia horizontal que comprende este análisis son: Amenaza de ingresos de productos sustitutos, amenaza entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

2.3.2.2. Análisis Interno

El análisis interno está enfocado en encontrar estrategias que maximicen las fortalezas y neutralicen a las debilidades, por lo tanto, lo más importante en una empresa es conocer sus competencias distintivas, las cuales son sus principales fortalezas y que son muy difícil de imitar

o igualadas por su competencia; establecer una ventaja competitiva es sacar ventaja de las competencias distintivas para la elaboración de estrategias que permitan mejorar las debilidades y cambiarlas en fortalezas. Las áreas funcionales en la mayoría de las empresas que son evaluadas son:

2.3.2.2.1. Administración y/o gerencia, la gerencia es la encargada de dirigir la operación y la dirección de la empresa, así como las estrategias que definirán el rumbo de la organización, los aspectos que pueden considerarse en la evaluación son: efectividad y toma de decisiones, calidad y experiencia en administración, gestión de red de contactos, imagen de la empresa, prestigio de la gerencia, entre otros.

2.3.2.2.2. Ventas y marketing, esta área de la empresa es quien se encarga de satisfacer las necesidades del consumidor, asumiendo retos bajo la actual competencia y globalización, esta área es responsable de las decisiones sobre el producto, la distribución, y precio, así como el uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de los productos; en la evaluación de esta área se puede considerar: balance de precio – costo, políticas de precio, participación en el mercado, concentración de ventas por productos – clientes, conocimiento de necesidades del consumidor, red de ventas y gestión de canales de ventas, calidad del servicio al cliente, creatividad y eficiencia de la publicidad, análisis del consumidor, ventas de los productos, etc.

2.3.2.2.3. Operaciones y logística, esta área de la empresa se encargada de los procesos, involucra a logística, producción, mantenimiento y la calidad de la producción; la evaluación a esta área se centra en los costos de fabricación, abastecimientos, inventarios, ubicación, eficiencia técnica, capacidad de producción, equipamiento, seguridad y salud ocupacional, entre otros.

2.3.2.2.4. Contabilidad y finanzas, esta área de la empresa se encargada de los procesos, involucra a logística, producción, mantenimiento y la calidad de la producción; la evaluación a esta área se centra en los costos de fabricación, abastecimientos, inventarios, ubicación, eficiencia técnica, capacidad de producción, equipamiento, seguridad y salud ocupacional, entre otros.

2.3.2.2.5. Tecnología, investigación y desarrollo, esta área tiene fines de desarrollo de nuevos productos y procesos, la mejora de estos, y conseguir automatizaciones y mejoras en los sistemas de gestión. Se evalúa también el uso de tecnología, innovaciones, capacidad de adopción de nuevas tecnologías, patentes, marcas, capacidades tecnológicas del personal, entre otros.

2.3.2.2.6. Recursos humanos, el recurso humano constituye el activo más valioso en toda empresa, y también el menos predecibles, es esta área que se evalúa las competencias del personal, selección y capacitación, costos laborales, clima laboral, estructura organizacional, cultura organizacional, incentivos al desempeño, nivel de remuneración y beneficios, otros.

2.3.2.3. Análisis FODA

El análisis conocido como FODA o DAFO que vienen a ser las fortalezas y debilidades, oportunidades. amenazas, y en el idioma inglés conocido como SWO. Mediante este análisis es posible lograr una de las finalidades básicas del proceso de planeación: convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas (Münch, 2010, p.24).

Las Fortalezas y Debilidades hacen referencia a la situación interna de la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene ningún control; las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros,

los puntos fuertes y débiles de la empresa y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización en sus productos o servicios, sin embargo, puede derivar del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

2.3.3. Elementos Operativos

2.3.3.1. Los Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente (Münch, 2005, p.35).

Explica (Burgos Agustín, 2017) que citó a Fred David “En la organización los objetivos considerados a largo plazo representan los resultados que se esperan mediante el cronograma de seguimiento a las diferentes estrategias establecidas. Las estrategias son planes de acción futuros a implementarse cuyo fin es el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización, ya sean estos en el mediano y largo plazo que la organización lo determine. El tiempo es un factor determinante con respecto a los objetivos y las estrategias los cuales deben ser congruentes, normalmente oscilan entre 2 y 5 años. Según (Thompson & Strickland.2001) los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos son importantes para lograr el éxito de toda organización porque establecen una línea a seguir, y de esta manera ayudan a la evaluación, genera prioridades, permiten la coordinación y son las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias permiten alcanzar los objetivos a largo plazo.

2.3.3.1.1. Objetivos

Deben poseer ciertas características, tales como: ser alcanzables, fáciles de entender, cuantificables, deben posibilitar la conjugación de recursos y esfuerzos; al definir los objetivos también se debe tener en cuenta el factor tiempo, para el cumplimiento, de estos objetivos ya sean en el corto, mediano y largo plazo.

2.3.3.1.2. Objetivos de corto plazo, se pueden definir de manera mensual en el caso de empresas grandes donde el flujo de su facturación es alto, o tienen períodos más largos en caso de pequeñas o medianas empresas (3, 6 meses o anualmente); los objetivos a corto plazo son una táctica para lograr el avance con el plan estratégico, ya que estos pueden analizar los resultados y aplicar los ajustes que sean necesarios, sin perder enfoque a la consecución y cumplimiento del objetivo a largo plazo.

2.3.3.1.3. Objetivos a mediano plazo, el mediano plazo son tiempos considerados a lo largo de un año e incluso pueden ser bianuales y se pueden alcanzar en ese lapso de tiempo.

2.3.3.1.4. Objetivo a largo plazo, tienen que ver con cómo se ven las empresas al cabo de 3 años o más, la visión de cómo desean verse en el futuro.

2.3.3.2. Elección de las Estrategias

Es esta fase se busca determinar las líneas alternativas de acción que ayudan a la empresa a alcanzar su misión y sus objetivos.

Las estrategias actuales, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de los análisis internos de la empresa y como el del factor externo, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Para alcanzar una selección viable de estrategias alternativas, hacemos uso de los factores externos e internos recogidos mediante el análisis de la empresa; esta información es recogida en matrices de análisis y selección estratégica, de las cuales mencionaremos las siguientes:

2.3.3.2.1. Matriz interna-externa IE

Esta matriz se ubica las diferentes divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes; que cuenta con dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.

Los cuadrantes I, II y IV consisten en tomar estrategias de crecer y construir, las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) o estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) son las más adecuadas para estas divisiones.

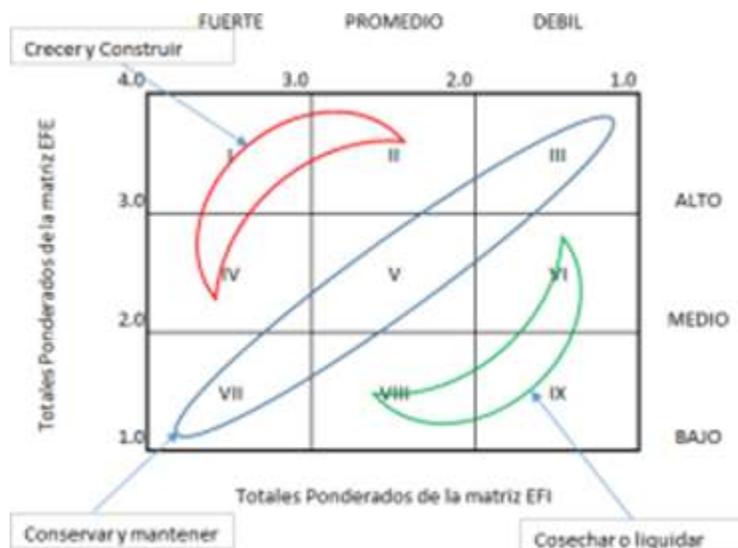
Los cuadrantes III, V y VII consisten en tomar estrategias de conservar y mantener, las estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se utilizan con frecuencia en estos tipos de divisiones.

Los cuadrantes VI, VIII y IX consisten en tomar estrategias de cosechar o desposeimiento, o la liquidación.

En el Grafico N°01 Matriz Interna – Externa, se muestra en resumen como se sitúan las ponderaciones de las matrices EFE y EFI, y se determina en que cuadrante se ubica la situación de la empresa y estrategia a elegir.

GRÁFICO 1.

Matriz Interna – Externa



Nota: Adaptado de (Stanton J, William;Etzel, Michael;Walker, 2007 ,pág .613).

2.3.3.2.2. Boston Consulting Group BSG

Esta matriz Boston Consulting Group posibilita a los estrategas debatir acerca de los negocios, esto se empieza colocando a cada unidad en la matriz de acuerdo a dos dimensiones: La posición relativa al mercado, que es la razón entre la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria y la participación en el mercado y la posición con respecto a la participación de mercado aparece en el eje X. El punto medio es por lo general en 0,50, que tiene correspondencia a una división que tiene la mitad de la participación de mercado de la empresa líder del sector; el eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en ventas, medida en términos de porcentajes, los cuales pueden variar entre -20 y +20%, donde 0,0 es el punto medio.

Boston Consulting Group, firma creadora de la matriz con el mismo nombre, categoriza las unidades de negocio como: - Interrogantes: tienen una baja posición relativa de participación de mercado, pero estos compiten en una industria de alto crecimiento. El requerimiento de efectivo de estas empresas generalmente es alto y su generación de efectivo es baja.

- Estrellas: plantean las mejores oportunidades de la organización a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad.

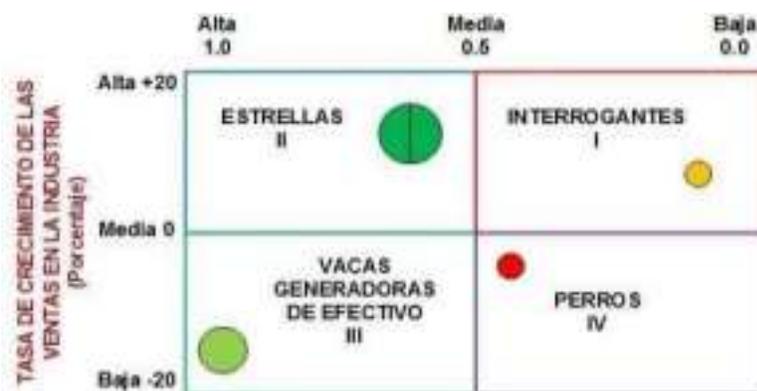
- Vacas lecheras: cuenta con una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento.

- Perros: cuenta con una baja posición relativa de participación de mercado y en la industria compiten lenta o de ningún crecimiento de mercado.

En el Gráfico N°02 Matriz del Boston Consulting Group, se resume el proceso de análisis para situar la posición de las unidades de negocio.

GRÁFICO 2.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Nota: Adaptado de (Stanton J, William;Etzel, Michael;Walker, 2007 ,pág .611

2.3.3.2.3. Matriz FODA

La matriz FODA es considerada una de las herramientas más importante para realizar evaluaciones factores fuertes y débiles. Según (Ponce Talancón, 2007) cita a Thompson y Strikland (1998) “El FODA origina un punto medio entre el factor interno de la empresa como el factor externo”, esta es una herramienta muy fundamental para la formulación de estrategias que conllevan al desarrollo de estos cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. - Las estrategias FO utilizan para mantener las fortalezas internas de una empresa cuyo objeto es aprovechar las oportunidades externas dadas en el mercado.

- Las estrategias DO el principal objetivo es mejorar las debilidades internas presentadas, donde se van a aprovechar todas de las oportunidades externas del mercado.

- Las estrategias FA se basan en el aprovechamiento de las fortalezas de una empresa para contrarrestar o reducir los impactos de las amenazas externas.

Las estrategias DA Su objeto principal es enfrentar las debilidades internas y evitar las amenazas. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante uso de estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden conducir a la empresa a una posición muy inestable.

En el Gráfico N°03 mostramos la matriz FODA, donde se consolidarán el resultado del análisis de la matriz EFE y EFI y la conjugación de los cuadrantes.

GRÁFICO 3.

MATRIZ FODA

DEJAR SIEMPRE EN BLANCO	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. Lista de Fortalezas 4. 5.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. Lista de Debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. Lista de Oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS: FO 1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	ESTRATEGIAS: DO 1. 2. Superar las 3. debilidades al 4. aprovechar las 5. oportunidades
AMENAZAS: A 1. 2. 3. Lista de Amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS: FA 1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para evitar las 4. amenazas 5.	ESTRATEGIAS: DA 1. 2. Reducir al minimo 3. las debilidades 4. y evitar las amenazas 5.

Nota: Adaptado de (R.David, 2008,pág,202).

2.3.3.3. Los Planes de acción

Como parte del proceso de implementación es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. En nivel funcional, los planes de acción, por lo general, deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de producción y logística, de recursos humanos, entre otros. Es decir, plasmar un plan para abordar el ciclo operativo de la compañía (D'Alessio, 2008, p.401)

Cada plan debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa; para la formulación de planes funcionales se debería tomar en cuenta estos aspectos: establecer el factor

crítico a considerar en la aplicación de la estrategia e identificar las decisiones de la definición de políticas.

CAPITULO III:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

El presente capítulo desarrolla descripción de la empresa Tanta Wuawua, es su nombre comercial, la cantidad de trabajadores, su reseña histórica, la estructura organizacional tanto como sus misión, visión y valores, los productos que ofrece, su mercado, clientes, proveedores y competidores; proceso productivo y organigrama de la empresa.

3.1. Descripción de la Empresa

El presente capítulo desarrolla descripción de la empresa Tanta Wuawua, nombre comercial, cantidad de trabajadores, reseña histórica, estructura organizacional misión, visión y valores, productos que ofrece, mercado, clientes, proveedores y competidores; proceso productivo y organigrama de la empresa.

- Nombre comercial: Panadería Tanta Wuawua
- Giro del Negocio: Elaboración de Productos de Panadería artesanal
- Número de trabajadores y cargo: La empresa tiene 11 trabajadores Área de administración
 - 01 Gerente General
 - 01 Administrador
 - 01 Contabilidad - caja
 - 01 Recursos Humanos Área de operaciones – ventas
 - 01 Maestro panadero
 - 02 Ayudante
 - 01 Repartidor
 - 02 Vendedor de tienda

-01 Chofer

3.1.1. Breve Reseña Histórica

La iniciativa, esfuerzo, dedicación, el trabajo en equipo y la disciplina, es el inicio de la panadería Tanta Wuawua, cuya actividad se inicia en el año 2007, gracias a los colaboradores, hacen que la empresa sea estable y con un futuro prometedor, la panadería Tanta Wuawua es una empresa familiar, con una antigüedad de 12 años en el mercado de Ciudad de Dios, Cono Norte de la ciudad de Arequipa, en el distrito de Yura. En la actualidad cuentan con un centro de producción y una tienda. Esta empresa está enfocada al abastecimiento de clientes de los segmentos económicos B, C, D y E, los cuales consideran a Tanta Wuawua como una panificadora con productos de calidad y con un excelente servicio de atención al cliente, lo que le da una diferenciación en el mercado del Cono Norte – Yura.

La creciente competencia ha generado la necesidad de fortalecer sus líneas de producción, por este motivo la empresa ha implementado una tienda donde se expende productos a fines a la panadería como: panes tradicionales, pan común pequeño, grande con ajonjolí, pan trigo, pan manteca (mermelada), bizcochos y productos de repostería (pasteles, tortas, cupcakes, chiffon) en modelos de presentación económicos. La Panadería cuenta con productos representados con participaciones como: el pan con un común pequeño 50 % de participación, con un 15% de participación es pan común grande ajonjolí, con un 10% de participación el pan de trigo, con un 10% de participación el pan de manteca, con un 10% de participación tiene los productos de repostería, y por último con un 5% de participación están bizcochos. Con esta información, se hace necesario realizar todo un análisis de la situación actual del punto de venta, con el objetivo de plantear las estrategias a seguir para incrementar las ventas de esta línea para 2020-2021.

3.1.2. Estructura Organizacional

3.1.2.1. La Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería que mantiene la tradición de los panes artesanales con excelente sabor y buen precio.

3.1.2.2. La Visión

Ser una empresa líder a nivel de la Región Sur, en el mercado de elaboración de productos de masas panes, pastelería y repostería conservando sabores artesanales y tradicionales, laborando con compromiso y responsabilidad.

3.1.2.3. Los Valores

Confianza: Nos permite relacionarnos con nuestros colaboradores en un ambiente agradable de confianza y armonía internamente desarrollada en la empresa.

Respeto: Permite que el personal pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del equipo de trabajo y cada miembro que sea parte de la empresa.

- **Empatía:** Nos permite establecer buenas relaciones interpersonales con los miembros de la empresa, nos da la capacidad de entender, comprender, ayudar, apoyar y motivar a nuestros Colaboradores.

- **Compromiso:** El compromiso hacia los colaboradores es fundamental en la organización, permite su mejora profesional y valora su calidad humana.

3.1.3. Productos

La empresa fabrica actualmente pan artesanal:

- pan de tres puntas.

- pan de trigo.
- pan de manteca o lulo.
- pan con mermelada.
- bizcochos.
- pasteles.

3.1.4. Mercado

3.1.4.1. Zona de Abastecimiento

- Zona denominada la curva del Parque Industrial, Rio Seco.
- Cruce de Aviación con Evitamiento.
- Tienda - venta en el lugar de producción.
- Bajo pedido para lugares: Cañahuas, Imata, Condoroma.

3.1.4.2. Cliente

- Clientes de desayuno (realizan venta de desayunos al paso).
- Clientes tienda (establecimientos de venta a pasajeros de alta rotación).
- Clientes piso (tienda en el lugar de producción).
- Clientes viajeros (Pedidos anticipados fechas y cantidades determinadas).
- Clientes de la zona de (Imata, Cañahuas, Condoroma), viajeros de Juliaca, Puno,

Cuzco.

3.1.4.3. Proveedores

Son aquellos que proveen los insumos para la elaboración del producto (harina, sal,

azúcar, manteca, mantequilla)

- Katya Distribuciones,
- Distribuidora Doménica
- Madex Distribuciones
- Más ventas Especerías
- Fleischmann Bakery

3.1.4.4. Competencia

La competencia directa de la empresa de panificación Tanta Wuawua, son proveedores de pan que se dedican a la misma producción de tipos de panes artesanales, bajo las mismas condiciones de precio de mercado.

Se ha determinado competidores potenciales en el distrito de Cayma, y en el distrito de Cerro Colorado (Sor Ana de los Ángeles, Ciudad Municipal y de Camineros Obreros).

3.1.5. Proceso de Producción

Creación de productos físicos a través de la conversión de insumos (inputs) en productos (outputs) al costo más eficiente y el proceso se ocupa de producir correctamente los productos cantidades necesarias, con correctos niveles de calidad, todo a un mismo costo y en el tiempo oportuno.

Métodos de producción: Este tipo de producción por lotes se da en un determinado número limitado de productos idénticos. Implica la producción de un número limitado de productos de características iguales. La producción de cada lote se completa en totalidad antes de continuar la producción a otro lote diferente debido a que los productos requieren diferentes

temperaturas. Es un método de producción dado de acuerdo con la media del mercado, porque le da énfasis a la calidad y al acceso de estos.

Es apropiado para la panadería que produce un lote de pan tres puntas de diferentes tamaños, antes de cambiar su sistema de producción para hornear bizcochos, pasteles o masas dulces.

3.1.5.1 Fases del proceso productivo

Fase Inicial: Pesar y medir la materia prima y ubicarla en la mesa de trabajo.

Fase de Amasado: Todos los ingredientes se mezclan, pueden ser manuales o mecánicos de acuerdo con facilitación de proceso.

Fase de fermentación: Es la fase más importante del proceso debido a la formación del gas carbónico y se produce la transformación física de la masa expandiendo su volumen de la masa.

Corte: El corte tiene como objetivo la última fermentación dentro del horno y una correcta cocción del pan.

Horneado o Cocción: Es el proceso muy importante donde se somete las masas a determinada temperatura durante tiempos específicos según características propias de cada producto.

Envasado, etiquetado y almacenaje de productos elaborados: Se envasa, etiqueta, almacena hasta el momento de la distribución y venta del producto.

Venta de los productos: La venta se realiza en el mismo lugar de producción y se atiende clientes como: Tiendas, puntos estratégicos de distribución.

Tabla . 1.***Producción Por Lote.***

<i>PRODUCCION POR LOTE</i>	
<i>Tiempo De Preparacion</i>	<i>Rápido Se Modifica En El Proceso</i>
<i>Costo X Unidad</i>	<i>Medio</i>
<i>Capital Maquinaria</i>	<i>Propósito General</i>
<i>Fuerza Laboral</i>	<i>Semi - Calificada, Flexible</i>
<i>Tiempo De Produccion</i>	<i>Producción Rápida</i>
<i>Inventario</i>	<i>Alto En Materia Prima, Inventario E Insumos</i>

Finalmente, en el capítulo IV, se da a conocer la propuesta de formulación del plan estratégico propuesto para la empresa Tanta Wuawua y los resultados de la investigación como también los planes de acción y los responsables, y por último se entregan las conclusiones y recomendaciones.

Tabla.2.*3.1.6. Organigrama***3.1.6. Organigrama**

La empresa Tanta Wuawua, cuenta con diferentes áreas de trabajo:

- Órgano de decisión:
 - Gerencia
- Órgano de apoyo
 - Administración
- Áreas de administrativas
 - Finanzas y contabilidad
 - Recursos Humanos
 - Logística y operaciones
 - Marketing y ventas

CAPITULO IV:

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TANTA WUAWUA

En este capítulo se formula el Plan estratégico para la empresa Tanta Wuawua; donde se utiliza el diagrama Abell para la elaboración de la misión y visión de la empresa, el Análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de sector (microambiente), evaluación de los factores internos, se finaliza con el establecimiento de los objetivos, formulación y selección estrategias; se desarrolla la formulación y selección de estrategias y diseño de planes de acción.

En el presente trabajo no se desarrollará la evaluación estratégica.

Proceso de la planeación estratégica que se desarrollará

GRAFICO 4

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

FASES	INSTRUMENTOS/METODOLOGIA	RESULTADOS
Visión y Misión	Diagrama de Abell Microambiente	Declaración de visión y misión
Análisis externo	Macroambiente	Identificación de oportunidades y amenaza
Análisis interno	Recursos; capacidades; Aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz FODA	Determinación de los objetivos y selección de estrategias
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de Desempeño	Control de resultados y evaluación de impacto

Nota: Tomado de (Programa Innova, 2015)

4.1. Formulación de la Misión y Visión de la Empresa

Para el diseño de la Misión de Tanta Wuawua iniciamos haciendo una serie de cuestionamientos, de acuerdo con el enfoque de Derek F. Abell, desarrollamos de la siguiente manera:

¿Qué se satisface?

El consumo de pan en las familias es fundamental en todas las etapas de la vida, en la niñez ocupa el primer lugar. Aquí se convierte en un alimento básico que satisface necesidades de energía y nutrientes.

Panadería Tanta Wuawua cubre la necesidad de alimento a través de sus productos brinda un alimento para una dieta equilibrada, que es indispensable en la pirámide nutricional, con productos saludables y frescos y disponibles relacionado a panadería y pastelería.

¿A quiénes se satisface?

Panadería Tanta Wuawua, satisface necesidades fisiológicas de alimentación de familias, la presencia del pan en las mesas de las familias en el desayuno es fundamental, contribuye a satisfacer necesidades de energía y cualidades nutricionales para un equilibrio alimentario de nuestros clientes donde calidad será fundamental para poder disfrutarlo, la panadería Tanta Wuawua, satisface necesidades del mercado objetivo , con productos artesanales frescos recién horneados los siete días de la semana”, va dirigido a hombres, mujeres y niños entre 5 años en adelante. Los clientes son personas que viven cerca al sector de ciudad de Dios, comité 24 que son Pobladores de la zona, viajeros de las diferentes zonas de la región sur, tiendas de alta rotación, facilitadores de desayuno al paso (zonas específicas).

¿Cómo se satisface las necesidades de los clientes?

Fidelizar a un cliente es un juego de conquistar, donde participan todos los sentidos y esto permite activar la zona del cerebro que registra todas las experiencias vividas, es necesario entender y conocer gustos y necesidades, debido a esto se registra los comportamientos y las decisiones de compra es una gran iniciativa que asegura fácilmente incrementar las ventas mensuales al mismo tiempo ayuda a reducir o reorientar la inversión. Se tiene establecer un

vínculo amigable con los clientes y ofrecer, superar sus expectativas. Brindando panes simple, buenos (pan: algo vivo, con matices de sabores ácidos, lácticos y alcohólicos, por la fermentación, con gusto a cereal) y frescos y a precios accesibles busca mejorar la calidad del pan que es fundamental para poder disfrutarlo y se requiere materia prima e insumos de calidad, fermentaciones adecuadas en los tiempos apropiados y cocciones con bases de piedra, ladrillo y hornos de leña”, para satisfacer necesidades y exigencias de todos nuestros clientes, apoyados y respaldados con una frecuente asesoría que permita garantizar una mejor productividad y óptima elaboración de estos, trabajando con cariño, paciencia, honestidad, compromiso, responsabilidad eficiencia y puntualidad en colaboración de su equipo de trabajo.

Por cuanto, hemos visto que la misión que reúne las respuestas a los cuestionamientos efectuados sería:

“Somos una empresa dedica al rubro de panificación comprometida con todos nuestros clientes en satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias, teniendo presencia en todas las mesas de las familias, construyendo un vínculo amigable y brindando experiencias de sabores, texturas de los panes simples, buenos, frescos, artesanales, tradicionales y disponibles, elaborado directamente por nosotros mismos con calidad permanente de nuestros productos”.

Por cuanto la visión que engloba la meta en el tiempo y en la continuidad de

Tanta Wuawua es:

Ser un referente de la panadería artesanal con un reconocimiento y posicionamiento en el distrito de Yura, que transmite el concepto el cliente vuelve otra vez al buen pan, al pan de toda la vida, mediante nuestra producción artesanal que utiliza recetas artesanales, resaltando aromas, sabores y sensaciones que permite disfrutar y despiertan grandes recuerdos e ingredientes para el beneficio de su salud.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.2.1. Análisis del entorno PESTEL

A través de Análisis del entorno general se podrá determinar las oportunidades y amenazas de panadería Tanta Wuawua, a continuación, desarrollamos los factores que rigen este entorno.

4.2.1.1. Fuerzas políticas – legal

El Sistema Tributario Nacional, se desarrolla dentro de un marco conceptual del derecho tributario, la ley penal tributaria, el Código Tributario.

Se da a través de impuestos, contribuciones, y tasas que son ingresos tributarios para el Gobierno.

Tiene una estructura que está conformada por el IGV, el Impuesto a la Renta, Decretos Arancelarios, ISC, las contribuciones al Seguro Social de Salud (Essalud),

Sistema Nacional de Pensiones (ONP) y tributos municipales.

Las leyes que afectan directamente a los fabricantes de pan, con el fin de establecer los principios generales de higiene donde se elabora o expenden pan llevar como productos de panadería, galletería y pastelería, establece estándares de calidad sanitaria, e inocuidad de alimentos que se deben de cumplir los productos elaborados.

Anotamos también las Base Legales que rigen este segmento:

26842. ley General de Salud

29579. El Código de protección y Defensa del consumidor

1062.Ley de inocuidad de alimentos.

034-2008-AG. Reglamento de la Ley de inocuidad de los alimentos N° 012-2006-SA. D. S. N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley suspende el uso del bromato de potasio en la elaboración de productos de panificación y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.

.449-2006/MINSA. Resolución Ministerial que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.

461-2007/MINSA. Resolución Ministerial que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas

591-2008/MINSA. Resolución Ministerial que aprueba la Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.

363-2005/MINSA. Resolución Ministerial que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.

Ley No. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su respectivo reglamento D.S. 005- 2012-TR.

El Estado dispone los lineamientos estratégicos, objetivos y políticas cuyo objetivo es orientar el desarrollo del país, en base a una economía social de mercado y la libertad de la iniciativa privada. De acuerdo con la Constitución Política del Perú, en su artículo 59, las autoridades correspondientes tienen la obligación de velar por la salud pública, educar e informar a los consumidores y a las empresas de la industria alimentaria de todos los aspectos relativos a la inocuidad de los alimentos.

Este entorno incluye varios tipos de leyes, dependencias del gobierno que influyen directamente en las distintas empresas como, por ejemplo. Los problemas que tienen nuestros

proveedores para importar las materias primas que conforman parte de los productos e insumos que la empresa produce.

El libre mercado no impide al Estado Peruano reservarse la vigilancia y control de las actividades económicas en todo el territorio nacional en el ejercicio de libertades se realicen en detrimento de la moral, salud y seguridad pública (art. 59 de la Constitución Política del Perú). El gobierno ha promulgado un conjunto de leyes y normas aplicables al sector de la panadería. Los problemas que tienen los poderes del estado no es un factor determinante para el desarrollo de actividades económicas en el negocio de la industria panadera. para la empresa esto simboliza una amenaza.

Con respecto a la estabilidad política del país también es una variable para analizar, ya que puede ser una oportunidad o una amenaza. El Estado peruano tiene lineamientos estratégicos nacionales como La reducción del subempleo y la falta empleo, el mejoramiento de la competitividad, la inversión y cambios tributarios y estabilidad del marco económico y objetivos que conducen el país como, política económica que estimule el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública que generen empleos. El Estado asume la defensa de usuarios y consumidores, que garantice el derecho a la salud y seguridad de la población, en los sistemas nacionales de producción alimentaria.

Una de las normativas más importantes en el sector alimentos es el Codex Alimentarius "Código de alimentación" y es la recopilación de todas las normas, Códigos de Comportamientos, Guía y Recomendaciones de la Comisión del Codex Alimentarius. La Comisión del Codex Alimentarius es el más alto organismo internacional en materia industria alimentaria de todos los aspectos relativos a la inocuidad de los alimentos.

La finalidad del código de alimentación es asegurar alimentos inocuos y de calidad a cada una de las personas y en cualquier lugar. El programa conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias fue instaurado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La Organización de Estados Americanos (OEA) reconoció y premió en su primera edición del premio Patrimonio Cultural de las Américas a la gastronomía peruana. En el Perú la cocina es más que la garantía del buen paladar, el gobierno reconociendo la importancia de la industria, tomando pasos para intentar conseguir que la UNESCO considere a la gastronomía peruana como un patrimonio intangible de la humanidad, un título que sólo se han otorgado la dieta mediterránea y la gastronomía francesa y mexicana.

4.2.1.2. Fuerzas económicas

Los factores que pueden afectar el poder de compra de nuestros consumidores son las constantes alzas que mantiene el trigo, la cantidad de materia prima que se importa de otros países para la industria panificadora y es que una causa de este fenómeno es que Perú es un país que produce muy poco trigo, todo eso conllevando a los panaderos a reducir el tamaño y subir los precios en los productos.

4.2.1.2.1. Producto Bruto Interno

En el primer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,3%, incidió en este resultado la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3,2%) y el mejor desempeño de la inversión privada (3,7%), registrando 39 trimestres de crecimiento ininterrumpido. El desempeño del PBI en el primer trimestre tuvo lugar en un contexto internacional caracterizado por tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y restricciones financieras en las economías avanzadas, afectando el crecimiento de nuestros principales socios comerciales, repercutiendo en el precio y volumen de

nuestros bienes de exportación. La demanda interna creció en 2,8%, debido al incremento del consumo total (3,0%) y de la formación bruta de capital en 2,2%. El gasto de consumo final privado aumentó en 3,2%, explicado por el incremento del ingreso total real de los trabajadores en 2,5% y el aumento del empleo en 1,8%. El gasto de consumo final del gobierno creció en

2,0%, por el mayor gasto en Educación pública 7,3% y Salud pública 7,7%, mientras que, los gastos en Administración pública y defensa disminuyeron en -1,8%. Las tensiones existentes entre el gigante asiático y EE. UU repercuten en nuestra economía local como el debilitamiento de esta, los costos de los productos de exportación suben como es en el caso del maíz, petróleo, etc. Afectan directamente a la industria panadera. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

GRÁFICO 5

OFERTA Y DEMANDA TRIMESTRAL PBI

Cuadro Nº 1
PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2018/2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	3,2	5,5	2,4	4,8	4,0	2,3
Extractivos	2,2	3,8	-0,4	1,8	1,9	0,6
Transformación	1,8	9,8	1,5	10,2	6,0	-0,1
Servicios	3,8	4,4	3,8	4,0	4,0	3,7
Importaciones	8,7	8,1	1,1	0,9	4,5	1,2
Oferta y Demanda Global	4,3	6,0	2,1	3,9	4,1	2,1
Demanda Interna	3,8	5,9	2,1	4,4	4,1	2,8
Consumo Final Privado	3,2	3,1	2,9	3,8	3,8	3,2
Consumo de Gobierno	7,0	3,3	0,3	3,3	3,4	2,0
Formación Bruta de Capital	4,0	9,7	0,9	6,5	5,3	2,2
Formación Bruta de Capital Fijo	3,7	6,3	0,6	3,3	4,5	1,4
Público	3,3	11,0	-2,7	14,4	6,8	-8,0
Privado	6,4	4,9	1,6	2,8	3,8	3,7
Exportaciones	6,2	6,3	2,1	2,2	4,1	-0,7

Nota: La estimación el I trimestre de 2019 ha sido elaborada con información disponible el 15-05-2019.
Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N°15.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Nota: Tomado de (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)
Según: (Revista Buho Económica, 2019).

Refiere que la empresa de consultoría y auditoría EY presentó un informe donde “El PBI de Arequipa creció un 85.3% entre el 2007 y el 2018. Como también la segunda región más competitiva del país, después de Lima con el 50.7% como ratio de la PEA, la mitad de Los arequipeños tienen una ocupación”.

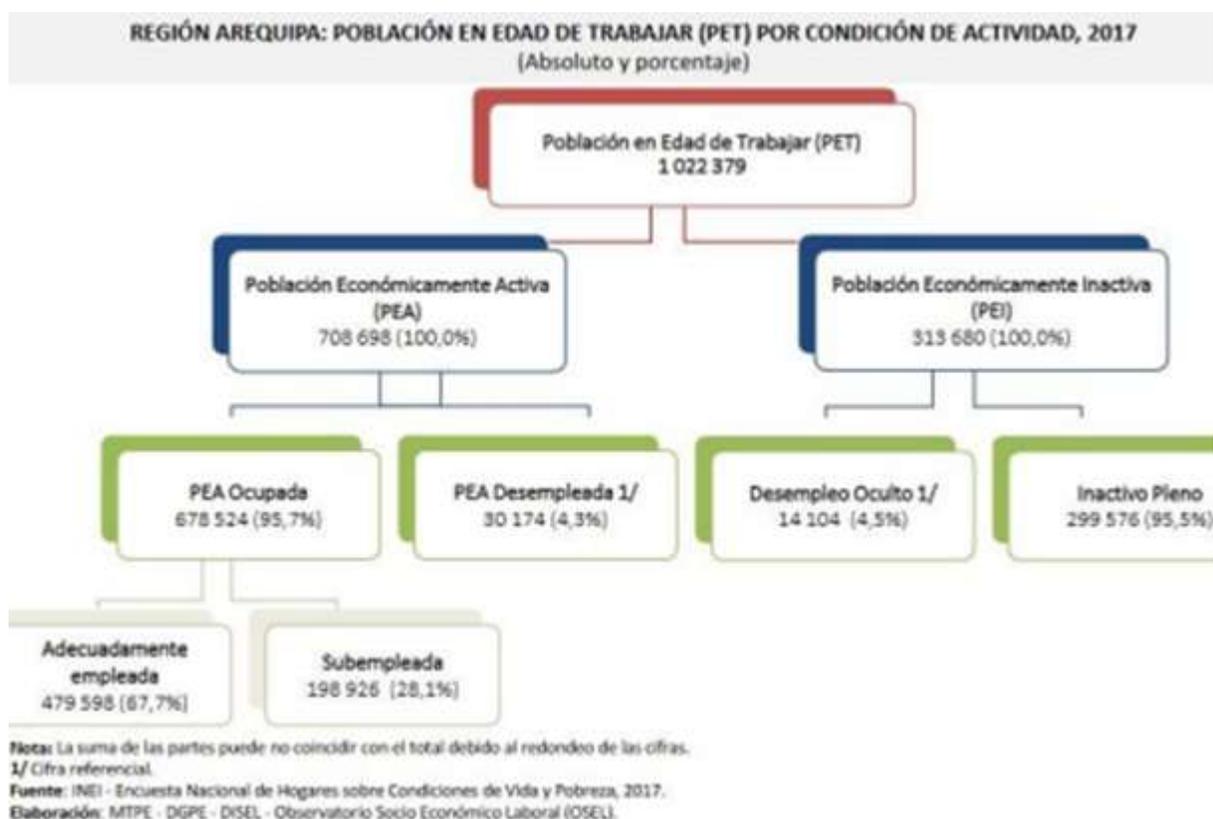
4.2.1.2.2. Factor laboral

Existen Factores Laborales, en los cuales, se encuentran distintos factores que van a demostrar el avance económico. Se tiene, por ejemplo, que el promedio de nivel ingreso del trabajador se encuentra por encima del promedio país y por encima de la remuneración mínima vital. Esto, vinculado al incremento del empleo adecuado y formal, es producido mayormente

por la minería. Además de una buena cantidad de PEA que encontramos adecuadamente educada.

GRÁFICO. 6

POBLACION EN EDAD DE TRABAJAR POR CONDICIÓN DE ACTIVIDAD 2017



Nota: Tomada de (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)

Arequipa se encuentra posicionada como la tercera región más competitiva del país - después de Lima y Callao. También se ubica en el puesto 30 del último ranking de las mejores ciudades para hacer negocios 2014.

Arequipa, es una de las principales regiones atractivas para las inversiones y negocios en el sector comercio, servicios, textil, infraestructura, energía, construcción y minería.

Arequipa no es ajena al entretimiento económico. conserva aún sus costumbres referentes a gastos, Arequipa conserva su dinamismo mercantil. La compra de vestido y calzados el mayor sector registró un aumento del 189%, El consumo de alimentos fuera del hogar es otro segmento beneficiado que es de 148% en el gasto mensual promedio de los hogares arequipeños el transporte también registró aumento, llegando a 113%. El Instituto Nacional de Estadística e Informática y la empresa Aurum Consultoría & Mercado. Ambas instituciones han elaborado ponderados de gastos, el gasto principal en la ciudad se encuentra dirigido a alimentos y bebidas, que pasó de 40 soles con 74 céntimos hasta los 49 soles. El incremento se origina al mayor consumo de alimentos fuera del hogar, un promedio de 19 soles. Un informe de la Cámara de Comercio de Lima, del 2016, da a conocer que los arequipeños destinan alrededor de 700 soles al año en salud. El consumidor arequipeño antes que precio busca la calidad del producto. Un estudio presentado por Aurum Consultoría & Mercado muestran los hábitos de compra en la ciudad de Arequipa, otro factor fundamental en las elecciones de los compradores arequipeños es el lugar dónde adquieren los productos. Los mercados y bodegas aún conservan fuerza frente a las grandes tiendas por departamento. En alimentos y bebidas, se imponen los mercados llegando a englobar un mayor dominio de compradores de 52%, seguidos por las bodegas que atienden el 31%. Atrás, expectantes, los supermercados se mantienen con solo el 6%. Estas tendencias son marcadas en los sectores económicos C, D y E. Solo en los A y B los supermercados tienen fuerte presencia: estos equiparan a bodegas y mercados en mantenimiento y aseo del hogar; y disputan la segunda preferencia en adquisición de bebidas y alimentos.

Para la empresa Tanta Wuawua representa una oportunidad de fidelización y posicionamiento de productos en los hogares arequipeños de la zona de ciudad de Dios en el distrito de Yura, porque tienen preferencia de compra, en mercados y tiendas denominadas (bodegas de barrio), y las tendencias son marcadas en sectores económicos C, D y E.

4.2.1.2.3. Inflación nacional

En 2018, la inflación nacional fue 2,48 por ciento, esta cifra es alta comparado al resultado del 2017 (1,50 por ciento, la menor inflación desde 2009). La diferencia es debido a que en 2017 los precios de algunos alimentos agrícolas bajaron ante la reversión de los choques de oferta causados primordialmente por las alteraciones climáticas generados en el año 2016. La inflación sin alimentos y energía a nivel nacional presentó una tasa de 2,4 por ciento en 2018, semejante al del año 2017. Con estos resultados, la inflación a nivel nacional sigue acercándose al nivel de Lima. La inflación nacional es cuantificada como la inflación promedio de las 26 ciudades más importantes del país. En 2018, 23 ciudades registraron tasas de inflación altas en Lima y dos ciudades registraron variaciones menores. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018, pág 85).

GRÁFICO.7

INFLACIÓN VARIACIONES PORCENTUALES 2009-2018

Cuadro 59 INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)					
	Peso	2016	2017	2018	Var. % prom. 2002-2018 1/
IPC	100,0	3,23	1,36	2,19	2,79
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	2,87	2,15	2,21	2,17
a. Bienes	21,7	3,41	1,24	2,25	1,83
Textil y calzado	5,5	1,71	1,53	0,92	2,16
Aparatos electrodomésticos	1,3	0,54	0,89	1,32	-0,34
Resto industriales	14,9	4,29	1,16	2,83	1,80
b. Servicios	34,8	2,54	2,70	2,19	2,44
<i>del cual:</i>					
Educación	9,1	4,96	4,58	4,73	4,08
Alquileres	2,4	1,79	0,38	1,27	0,59
Salud	1,1	5,00	1,83	1,76	2,90
Transporte	8,9	1,67	1,38	1,09	2,58
Consumo de agua	1,6	0,00	13,04	0,00	4,71
2. Alimentos y energía	43,6	3,66	0,46	2,17	3,42
a. Alimentos y bebidas	37,8	3,54	0,31	1,95	3,39
<i>del cual:</i>					
Carne de pollo	3,0	3,17	-4,83	-1,32	1,94
Pan	1,9	0,76	0,87	0,94	3,68
Arroz	1,9	1,62	2,11	-0,23	1,67
Azúcar	0,5	10,03	-3,67	-11,45	2,00
Fideos	0,5	1,28	0,71	2,54	2,44
Aceites	0,5	2,24	4,84	-2,10	3,28
Papa	0,9	1,75	-38,99	27,16	4,52
Pescado fresco y congelado	0,7	9,92	-7,23	-5,95	2,76
Comidas fuera del hogar	11,7	4,61	3,65	2,19	3,77
b. Combustibles y electricidad	5,7	4,48	1,55	3,67	3,63
Combustibles	2,8	0,61	3,95	5,35	3,45
Gasolina y lubricantes	1,3	-1,13	5,05	7,75	2,91
Gas	1,4	1,64	3,08	3,28	2,18
Electricidad	2,9	7,53	-0,21	2,39	3,11

1/ En 2002 se introdujo el régimen de metas explícitas de inflación.
Fuente: INEI.

Nota: Tomada de (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018-4.pdf>

El INEI, para una mejor comprensión de la variación del indicador entre ciudades, la agrupa en cuatro rangos señalando así un nivel alto, medio, bajo y negativo de la inflación. De las 26 ciudades donde se calcula este indicador,

18 muestran crecimiento de precios en el mes de agosto. La ciudad con mayor inflación fue Arequipa, con un aumento en sus precios de 0,60%. En el segundo lugar se ubican Cajamarca y Abancay, ambas con una variación de 0,57%. Los resultados del indicador nacional estuvieron explicados principalmente por siete de las 12 divisiones de consumo analizadas, las cuales tuvieron un crecimiento en los precios mayor al promedio nacional.

Entre ellas bebidas alcohólicas y tabaco con 0,52%, recreación y cultura con 0,29%, y alimentos y bebidas no alcohólicas con un alza en los precios de 0,25%. Dentro de las 10 ciudades con precios más altos, las cinco primeras se encuentran ubicadas en la sierra. (Garvan, 2019).

GRÁFICO. 8

INFLACIÓN POR CIUDADES 2018



Nota: Tomada de (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)
Los índices de precios de alimentos según la FAO.

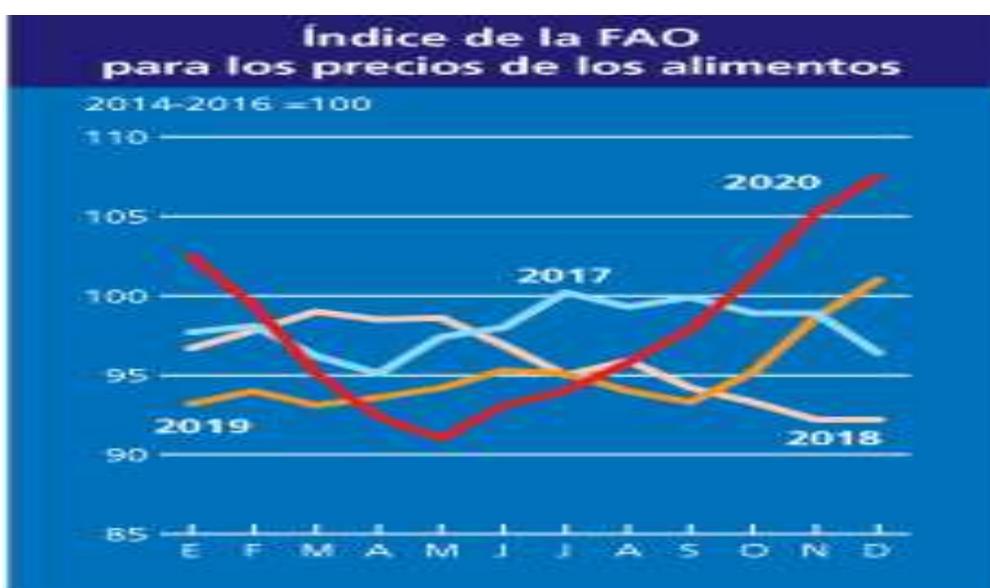
Se situó en octubre de 2019 alrededor de 172,7 puntos, podemos afirmar, un 1,7 % (3 puntos) más que en septiembre y un 6,0 % más igual al mismo período del año pasado. El aumento de octubre marcó el primer incremento significativo del valor del índice desde mayo de 2019. Afirmar (AGRAPOL, 2019) “la elevación de los precios del azúcar, los cereales y, en menor medida, la carne y los aceites vegetales compensan con creces un ligero descenso del valor del subíndice relativo a los productos lácteos”.

El índice de precios de alimentos según la FAO registró un promedio de 164,0 puntos en octubre, esto es, un 4,2 % (cerca de 7 puntos) más que en septiembre, pero todavía un 1,0 % por debajo de su nivel en octubre de 2018. Los precios internacionales del trigo experimentaron un ligero incremento en octubre principalmente debido a la solidez de las actividades comerciales y

las perspectivas de baja de las cosechas en Argentina y Australia. (Agronegocios, 2019). Entre los principales cereales secundarios. El índice de precios de los afecta directamente a la empresa Tanta Wuawua, representa una amenaza, ya que el principal insumo para la producción de productos en la panadería es la harina de trigo.

GRÁFICO. 9

ÍNDICE DE LA FAO PRECIOS DE ALIMENTOS



Nota: Tomada de (OVI España, 2019)
<http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>

4.2.1.2.4. Tipo de cambio.

El tipo cambiario cerró el 2018 con una subida del 4.05% tras dos años de avances consecutivos, debido a un descenso de los precios de los metales y un fortalecimiento del precio del dólar a nivel global. (Gestión, 2018).

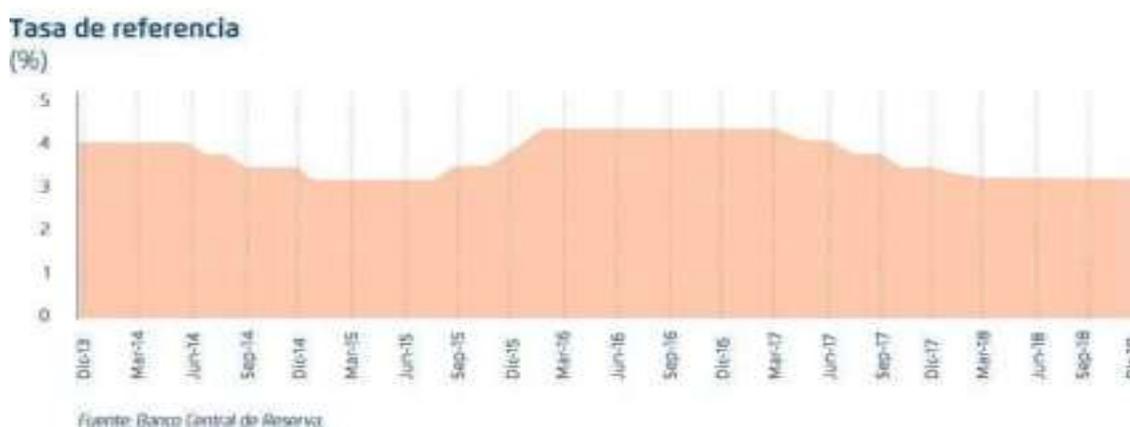
El tipo de cambio muestra variaciones entre la oferta y demanda de divisas. es por ello, esta variable es afectada, por otros factores como: la evolución de los términos de intercambio,

los volúmenes de comercio exterior, los flujos de capital y cambios en las decisiones de portafolio de las personas, y empresas Este factor promueve una mejora en los precios de las exportaciones, sin embargo, para el caso de las importaciones encarece el precio.

GRÁFICO. 10

TASA DE REFERENCIA

Tasa de referencia



Nota: Tomada de (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

El tipo de cambio es una de las variables principales en todo el mundo.

El comercio internacional sufre cambios dado al efecto que produce en la balanza comercial y genera mayor volatilidad en las divisas de nuestro país. Finalmente, cabe resaltar que al igual que en muchos países emergentes, como el Perú, e incluso desarrollados, el dólar juega un papel fundamental ya que es una moneda de utilización internacional y sus efectos repercuten en economías pequeñas, medianas o de gran magnitud y en estas economías demuestran su vulnerabilidad al mundo externo.

Este factor se considera como una amenaza para Tanta Wuawua por la volatilidad del Índice de precios de las importaciones, la harina de trigo para la producción de pan que no tiene sustitutos existe diversos tipos y calidades. La cadena asociada a la oferta de pan y otros productos elaborados se inicia a partir de la compra de harina de trigo constituye su insumo fundamental.

4.2.1.2.5. La producción peruana de farináceos.

En el 2019 la industria peruana de diferentes productos farináceos llegaría un nivel de producción ligeramente superior al presentado en el 2018, proyectó el banco Scotiabank. Por segmentos, se espera un crecimiento promedio de 3% en la producción de trigo durante el 2019, tomando en cuenta que el nivel alcanzado en el 2018 (1.24 M. de TM) fue el mayor de los últimos años. Sin embargo, este crecimiento sería acotado por una menor demanda de harina de trigo por parte de la industria de panificación tradicional como consecuencia de los nuevos hábitos alimenticios generando una nueva manufactura de productos andinos como nuevos ingredientes. (Gestión, 2019).

GRÁFICO. 11

PRODUCCIÓN DE HARINA DE TRIGO.



Nota: Tomada de de (Gestión, 2019) <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-farinaceos-creceria-ligeramente-2019-266552-noticia/?ref=gesr>

4.2.1.2.6. Cotización del trigo.

La cotización internacional del trigo alcanzaría un promedio de US\$ 173/TM en el 2019 y US\$ 181/TM en el año 2020, según proyecciones del Banco Central de Reserva (BCR), luego de haber llegado un promedio de US\$ 186 en el 2018.

Este resultado estaría asociado a la disminución del nivel de demanda esperado para la temporada 2018/2019 –alcanzaría los 739 millones de TM, en relación con la temporada previa - 744 millones de TM-, según proyecciones de USDA para abril de este año.

Esto podría generar cierta estabilidad a los precios locales en los próximos meses, considerando los precios por cantidades mayores de la harina de trigo extra fue de S/ 1.73 por kg en el 2018, y a marzo de este año llegó a S/ 1.69 por kg. (Hernández, 2019).

GRÁFICO. 12

COTIZACION Y PRECIO LOCAL - TRIGO.



Nota: Tomado de (Hernández, 2019) <https://www.logistica360.pe/produccion-peruana-de-farinaceos-creceria-ligeramente-en-el-2019/>

4.2.1.2.7. El sector

La industria comercial de productos farináceos abarca a empresas de producción y elaboración de productos con harina de trigo, fideos, galletas, entre otros. La harina de trigo es el ingrediente primordial para la producción y elaboración del pan, fideos (pastas) y galletas, señaló Asmat en el Reporte Semanal de Scotiabank.

Se registró un incremento en la elaboración de productos de panadería (+10%) - por un efecto base, este resultado fue contrarrestado por la disminución en la producción de fideos (-1%), siendo la manufactura de productos de panadería la que mayor impacto relativo en la industria panadera, dado que demanda un mayor volumen de harina de trigo y se comercializa en mayor cantidad en el canal tradicional.

Un factor que repercute en la demanda de productos derivados del trigo es la estacionalidad de la industria, donde hay un aumento de ventas de estos productos se elevan, entre el segundo y el cuarto trimestre debido al inicio del año escolar, existe mayor demanda de galletas, en la estación del invierno aumenta la demanda de fideos y a la elaboración de panetones en temporada de fiestas navideñas (diciembre). El registro de países de importación de harina de trigo fue: Canadá (34% del total), Argentina (38%), Estados Unidos (8%).

De la misma manera, la industria repercute en más de 342 mil puestos de trabajo, cifra que representa el 22.1% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el sector manufactura y el 2.1% en la PEA ocupada nacional, la actividad con mayor participación en la fuerza laboral de la industria, destacan las actividades de panadería, conservación de frutas y vegetales, y la pesca industrial. (Asmat & Salomón-, 2017).

GRÁFICO. 13

IMPORTACIÓN ANUAL DE TRIGO

IMPORTACION DE TRIGO DURO				5		
MES	CIF	2019 KILOS	PREC. PROM.	CIF	2018 KILOS	PREC. PROM.
ENERO	1,300,537	5,121,280	0.272	4,547,856	13,664,930	0.333
FEBRERO	5,635,117	20,179,480	0.279	6,502,689	25,099,586	0.339
MARZO	304,411	1,051,532	0.289	6,471,972	21,288,420	0.304
ABRIL	2,495,052	9,142,020	0.273	2,462,175	8,715,000	0.283
MAYO	4,482,358	16,700,000	0.268	-	-	-
JUNIO				4,919,599	14,172,020	0.347
JULIO				5,524,795	18,750,000	0.295
AGOSTO				6,319,951	21,507,230	0.294
SEPTIEMBRE				1,711,956	5,788,280	0.298
OCTUBRE				6,122,353	20,472,310	0.299
NOVIEMBRE				1,002,796	3,388,820	0.296
DECIEMBRE				156,489	560,000	0.283
TOTALES	14,307,475	52,194,312	0.274	47,744,630	153,406,596	0.311
PROMEDIO MES	2,861,495	10,438,862		3,978,719	12,783,883	
% CREC. PROMEDIO	-28%	-18%	-12%	11%	11%	0%

Nota: Tomado de (Koo, 2019) <https://www.agrodataperu.com/2019/06/trigo-duro-peru-importacion-2019-mayo.html52>

El presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPEN), Pío Pantoja Soto, informó que los peruanos consumen un promedio de 35 kilos de pan al año, cifra por debajo del promedio de otros países.

Hace 30 años se contaba con 30 tipos de pan, hoy tenemos 500 por las innovaciones en sus ingredientes. Ahora tenemos pan de quinua, kiwicha y frutas que los hacen más nutritivos y enriquecidos para el consumo a nivel nacional” (Luque, 2019).

La demanda y consumo de alimentos consumidos dentro del hogar como productos de panificación, ha llevado a mejorar propuestas y presentación de los panes. El gasto de las familias peruanas ha aumentado.

Como empresa hallamos una oportunidad de mercado, donde se busca la revaloración y el uso de productos Novo andinos en la fabricación de los panes tradicionales y regionales.

El gobierno juega un rol importante, que hoy por hoy está promoviendo la alimentación de productos de granos nativos y el uso de estos en la panadería como: panes con kiwicha, quinua y frutos secos y también promueve la panadería regional y regional, a través de ferias y eventos relacionados a la industria promovido por el Ministerio de la Producción.

4.2.1.2.8. Gasto per Cápita mensual.

Según (INEI, 2016) “Los gastos, entre 2017 y 2018, se ha incrementado el gasto en salud en 7,9%, en educación en 4,2%, bienes y servicios diversos en 2,8%, muebles y enseres en 2,0%, alimentos consumidos dentro del hogar en 1,9%.”

GRÁFICO. 14

. GASTO REAL PROMEDIO PERCAPITA MENSUAL 2007-2018

PERÚ: GASTO REAL PROMEDIO PER CÁPITA MENSUAL, SEGÚN GRUPOS DE GASTO, 2007 – 2016
(Soles constantes base=2016 a precios de Lima Metropolitana)

Grupo de gastos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Variación Porcentual	
											2016/2015	2016/2007
Nacional	576	591	613	633	652	678	691	694	698	712	2,0	23,8
Alimentos consumidos dentro del hogar	180	181	179	181	188	189	192	190	192	192	-0,2	6,8
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	8,3	-17,5
Prendas de vestir y calzado	21	23	26	28	27	30	31	30	31	30	-1,2	44,0
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	96	96	103	103	112	120	127	130	134	136	2,0	42,4
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	20	20	22	23	23	25	24	26	27	27	0,4	33,6
Salud	45	51	50	55	56	58	55	55	55	57	5,1	26,1
Transporte	37	38	42	40	43	47	50	48	48	50	5,2	34,4
Comunicaciones	25	24	24	25	24	25	25	26	26	28	6,6	11,8
Recreación y Cultura	21	22	23	24	25	26	26	27	26	26	-1,4	20,1
Educación	22	21	22	24	26	26	27	29	27	30	10,8	39,5
Restaurantes y hoteles	79	83	86	92	92	93	97	96	96	99	2,5	25,8
Alimentos consumidos fuera del hogar	78	82	86	91	91	93	97	96	96	98	2,4	25,6
Servicios de alojamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,2	76,9
Bienes y servicios diversos	28	30	34	36	34	37	34	35	35	36	0,9	26,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2007 - 2016.

Nota: Tomado de (INEI, 2016)

4.2.1.3. Fuerza sociales

4.2.1.3.1. Crecimiento de la población

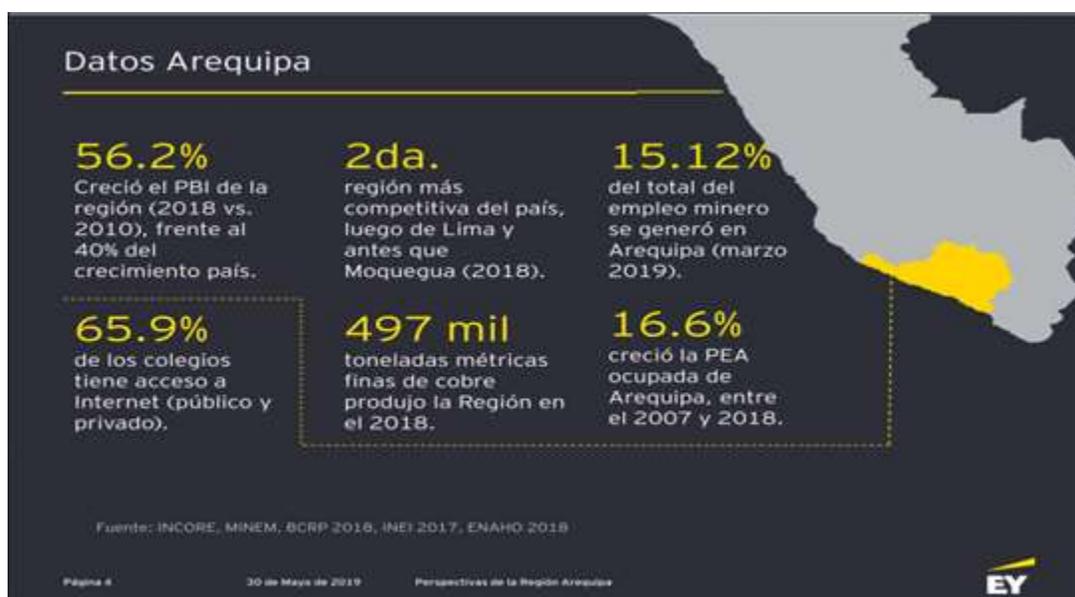
El crecimiento de la población trae consigo importantes oportunidades para diversos negocios, una población creciente implica mayores necesidades humanas que satisfacer. En cuanto el poder de compra también podría implicar un crecimiento en las oportunidades de mercado, por ejemplo, entre mayor sea el crecimiento de la población y más personas tengan empleo más posibilidad tiene Tanta Wuawua de vender sus productos.

La Población Económicamente Activa (PEA) del país llegó al 62% del total censado en octubre de 2017, porcentaje mayor en cinco puntos porcentuales respecto al 57% del censo de 2007.

La empresa de consultoría y auditoría EY presentó un informe sobre las perspectivas económicas de Arequipa hoy y a futuro. el PBI de Arequipa creció un 85.3% entre el 2007 y el 2018. Además, somos la segunda región más competitiva del país, después de Lima y antes que Moquegua. Con el 50.7% como ratio de la PEA ocupada sobre el total de Arequipa, la mitad de los Arequipeños tienen una ocupación. Además, en cuestión de exportación somos el primer exportador regional del país, alcanzando 84 destinos en el 2018. En lo que va del 2019 alcanzó US\$ 52 mil millones, cifra récord. (El Búho,2019)

GRÁFICO. 15

. CRECIMIENTO DE AREQUIPA EN LOS PRINCIPALES SECTORES



Nota: Tomado de (El Búho, 2019) <https://elbuhope/2019/05/conoce-aqui-las-cifras-del-crecimiento-de-arequipa-en-los-principales-sectores/>

Según (Cann, 2016) del Foro Económico Mundial afirma que “la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la capacidad de producir. Se trata básicamente de tener la capacidad para competir, teniendo mejores condiciones que los pares”. En el sector laboral de Arequipa ocasionó que Moquegua cayera al tercer puesto en el Índice de Competitividad Regional (Incore), ha elaborado por el Instituto Peruano de Economía.

Este ranking mide 45 indicadores que da la situación real económica y social de cada región. Arequipa se posicionó en el puesto 20, pero este año alcanzó hasta la posición 11.

El economista Patricio Quintanilla comenta que la mejora se debe principalmente a las empresas privadas comenzaron a mejorar las condiciones laborales. Es casi inexistente la participación del sector gubernamental para cambiar la situación del empleo formal. La región Moquegua, posee el más alto rendimiento de indicadores de PBI real per cápita y stock de capital por trabajador, Arequipa, los ingresos de la media es de S/ 1545, en Moquegua, sin embargo, es S/ 1690. (República, 2018)

GRÁFICO. 16

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE AREQUIPA - MOQUEGUA.



Nota: Tomado de (República, 2018)

<https://www.ipe.org.pe/portal/arequipa-relega-a-moquegua-al-tercer-lugar-de-competitividad/>

4.2.1.3.2. Índice de la competitividad Regional

(Incore) 2018, que evalúa 45 indicadores conformados en los seis factores que son los siguientes: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones.

En el Incore 2018 resalta, frente a la edición del año pasado, la mejora importante

de la región Apurímac, que avanzó del 19 al puesto 14, debido al destacado desempeño de los factores instituciones, laboral, infraestructura y entorno económico. Por el contrario, tuvo pésimos resultados en salud y educación, que estas necesita colaboración de instituciones y políticas regionales. La mejora más resaltante de la región en instituciones avanzó ocho posiciones del puesto 18 al 10. Este avance se explica por el comportamiento positivo de dos indicadores: número de homicidios por cada 100 mil personas, que disminuyó de 8,5 en el 2016 a 3,7 en el 2017, sin embargo, el promedio nacional incrementó de 7,7 a 7,8; y, número de conflictos sociales latentes y activos, disminuyó en la mitad, y pasó de 25 en el 2016 a 13 en el 2017.

En el aspecto laboral, Apurímac escaló seis posiciones del 23 en el 2016 al puesto 17 en el 2017. El más importante indicador que impulsó la mejora fue la generación del empleo formal, hubo un avance del puesto 22 al puesto 5 en el Incore del 2018. También es fundamental mejorar en el indicador de la brecha de género con respecto a los ingresos generados del trabajo, que cayó de 34% en el 2016 a 22% en el 2017, y así se pasó del puesto 12 al 3. El factor del entorno económico pasó del 16 en el 2016 al puesto 12 en el 2017, esto se da gracias al inicio de las actividades operativas del proyecto Las Bambas. Este indicador escaló cuatro posiciones, es un buen precedente de avance en la región. Apurímac es la región que tiene el presupuesto público mensual per cápita mayor que asciende a (S/587), esto es un tercio más que el promedio nacional (S/437); y tiene lugar número 8 en PBI per cápita real (S/16.292) y es mayor al del Perú (S/15.620).

Las cinco regiones con mayor índice de competitividad son: Lima, Arequipa, Moquegua, Ica y Tacna. Lima se mantiene como la región más competitiva

Moquegua avanzó del 4 al puesto 13, es consecuencia del crecimiento promedio del empleo formal, que cayó de 0,3% en el 2016 a -0,3% en el 2017. Arequipa pasó del 5 al puesto 3 en dicho factor, con respecto a la generación de empleo formal de 0,8% en el 2016 a 0,9% en el 2017. Cajamarca, Puno y Loreto son las regiones menos competitivas del Perú.

GRÁFICO. 17

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD 2018



Nota: Tomada de (Ventura Pizarro, 2018) <https://encuentro.pe/economia/arequipa-desplaza-a-moquegua-como-segunda-region-mas-competitiva/>

4.2.1.3.3. Perfil del consumidor Arequipeño

Para conocer el mercado arequipeño, se realizó encuestas por (Arellano Marketing, 2017) en los meses de enero y marzo de 2017, los resultados define a los arequipeños como conservador y progresista, como también se señala los hábitos, gustos y las preferencias de consumo que tienen los arequipeños con respecto a salud, educación, estilos de vida, recreación y otros.

Los arequipeños, se caracterizan por mantener su estatus personal, mejorar la productividad, por ello buscan herramientas de calidad, que optimicen de la mejor manera, sean de marcas reconocidas, porque no desean arriesgarse. Cabe indicar también que los arequipeños buscan el ahorro. (Enrique, 2017)

De igual forma, los clientes progresistas (20%), buscan productos rendidores y confiables, para ellos, el producto o servicio que contraten debe significarles progreso en el trabajo o en el hogar, es decir, lo que adquieran debe tener su rendimiento. basó sus datos sobre los cambios ocurridos entre el 2001 y 2015, periodo donde la “producción se triplicó” y el 80% de población se concentra en la zona urbana.

El 74 % de los pobladores se siente de clase media, lo que significa mayor ingreso, pero no necesariamente un cambio en su comportamiento de consumidor.

Respecto a los sentimientos de los arequipeños, se resaltó que el 70% está orgulloso de su gastronomía, 50% de su historia, 30% de su gente y 21% de su ciudad.

Frente a un nuevo producto, el 40 % no estaría dispuesto a consumirlo, esto significa un gran reto para los negocios quienes deben esforzarse tanto en el precio, como en la calidad y la garantía.

El 45 % de la población tiene su casa propia. Esto les permite

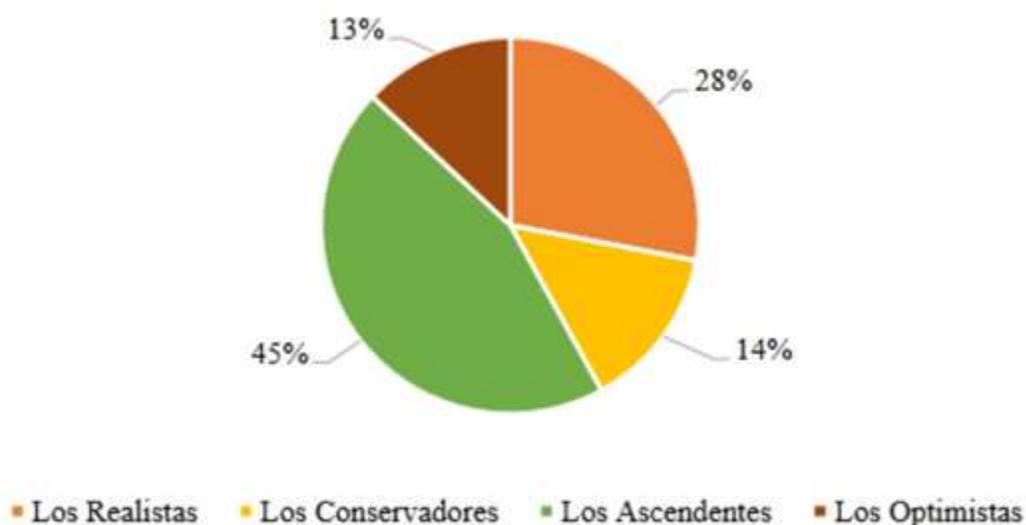
hacer modificaciones y por ende comprar más fierro, cemento, pinturas, entre otros. A su vez también les interesa y se esmeran más en mejorar principalmente el dormitorio, cocina y el baño.

Sobre la vida saludable, son los minimarket los que tienen mayor oportunidad de crecimiento, ya que en ellos se puede encontrar desde verduras y productos no perecibles. Esta deducción deviene del 70% de asistentes a una bodega.

Con respecto a la publicidad los arequipeños perciben más los mensajes con humor y emocionales (6%), que se muestre a personas parecidas a uno, que demuestre la eficacia del producto, que tenga músicas de moda (5%). El 4% de los ciudadanos también valora que en la publicidad o mensaje de comunicación se usen testimonios de otras personas o la que se compara con la competencia. (Enrique, 2017).

GRÁFICO. 18

SEGMENTACIÓN DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR AREQUIPEÑO.



Nota: Tomada de (Aurum,2017). <https://aurumperu.com/portfolio/estudios-de-mercado-y-opinion/>

4.2.1.3.4. Cambios en los patrones de consumo

El cambio en los hábitos de consumo que ha sufrido la población en la última década, lo que se ve tanto en la incorporación de nuevos alimentos, como en la exclusión de alimentos que consumen las diferentes familias dentro y fuera del hogar. La Canasta Básica de Alimentos (CBA) anterior que era considerada para medir la pobreza en el país, contenía diferentes productos que hoy ya no componen parte de los hábitos de consumo actuales de la población o tenían una importancia distinta a la que tienen actualmente.

La metodología anterior utilizada frente al consumo frecuente, obtenida de la Encuesta Nacional de Propósitos Múltiples de 1993-1994 llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y la información de la Encuesta Nacional de Hogares del año 1997 que encontraba únicamente el gasto para 52 grupos de productos.

Con la actualización metodológica, se ha encontrado los nuevos hábitos de consumo alimentarios en el Perú de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares 2010, que encuentra 650 productos definidos a nivel más fino de variedades.

De la misma manera que en la metodología anterior, con el fin de conocer qué productos contiene la Canasta Básica de Alimentos, se tiene en cuenta aquellos alimentos homogéneos que tienen una contribución mínima en la frecuencia y el valor del gasto de los hogares.

Los alimentos consumidos fuera del hogar, donde no hay información acerca de las porciones consumidas en cada en diferentes grupos como (desayuno, almuerzo, cena y otros), se utiliza información derivada de la propia encuesta para asignar las cantidades; para ello, los alimentos consumidos fuera del hogar fueron desintegrados según los dominios geográficos, los cuartiles de ingreso y el lugar de consumo (ambulante-mercado, restaurante, bodega y otros). Con la anterior metodología, la asignación fija de porciones para considerar el monto total de calorías que representaba dicho consumo.

A nivel mundial, según el estudio realizado por el Ministerio de Salud (2010) se registra una tendencia en los cambios de hábitos de consumo por parte consumidor por productos que minimicen su impacto sobre el medio ambiente. Esto conlleva que el consumidor exige una mejor calidad de los productos, y preocupación por obtener información de los principios éticos de los fabricantes como de los ingredientes y contenido de los productos.

En la búsqueda de una mejor calidad de vida, el consumidor considera incluir en su alimentación frutas y hortalizas en mayor cantidad para tener una vida saludable y por las potencialidades que ofrece los compuestos naturales de estos productos para la protección de enfermedades. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)

GRÁFICO. 19

EVALUACIÓN DEL GASTO REAL PER CAPITA MENSUAL - REGIÓN NATURAL Y

DOMINIOS GEOGRÁFICOS

PERÚ: LÍNEA DE POBREZA EXTREMA –CANASTA BÁSICA DE ALIMENTOS PER CÁPITA MENSUAL, SEGÚN
ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008-2018
(Soles corrientes)

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variación Porcentual 2018 / 2017
	Nacional	128	131	134	143	151	155	161	169	176	183	183
Urbana	135	138	142	151	159	163	169	177	184	191	191	0,1
Rural	109	112	114	121	128	132	137	143	150	153	154	0,4
Región Natural												
Costa	141	143	148	157	165	169	175	183	191	199	199	-0,1
Sierra	111	115	117	124	131	138	144	150	157	161	162	0,8
Selva	118	119	121	134	142	144	147	155	162	166	167	0,9
Dominio												
Costa urbana	122	123	128	138	145	145	152	156	163	171	171	-0,1
Costa rural	110	111	110	120	126	126	134	139	144	151	150	-0,1
Sierra urbana	114	117	120	127	134	140	148	154	161	165	167	1,0
Sierra rural	109	114	115	121	128	135	139	145	153	156	157	0,4
Selva urbana	125	128	129	144	153	156	158	168	175	179	180	0,6
Selva rural	109	109	113	121	127	127	132	136	142	145	146	0,8
Lima Metropolitana ^{1/}	156	160	165	173	182	188	193	204	213	221	220	-0,2

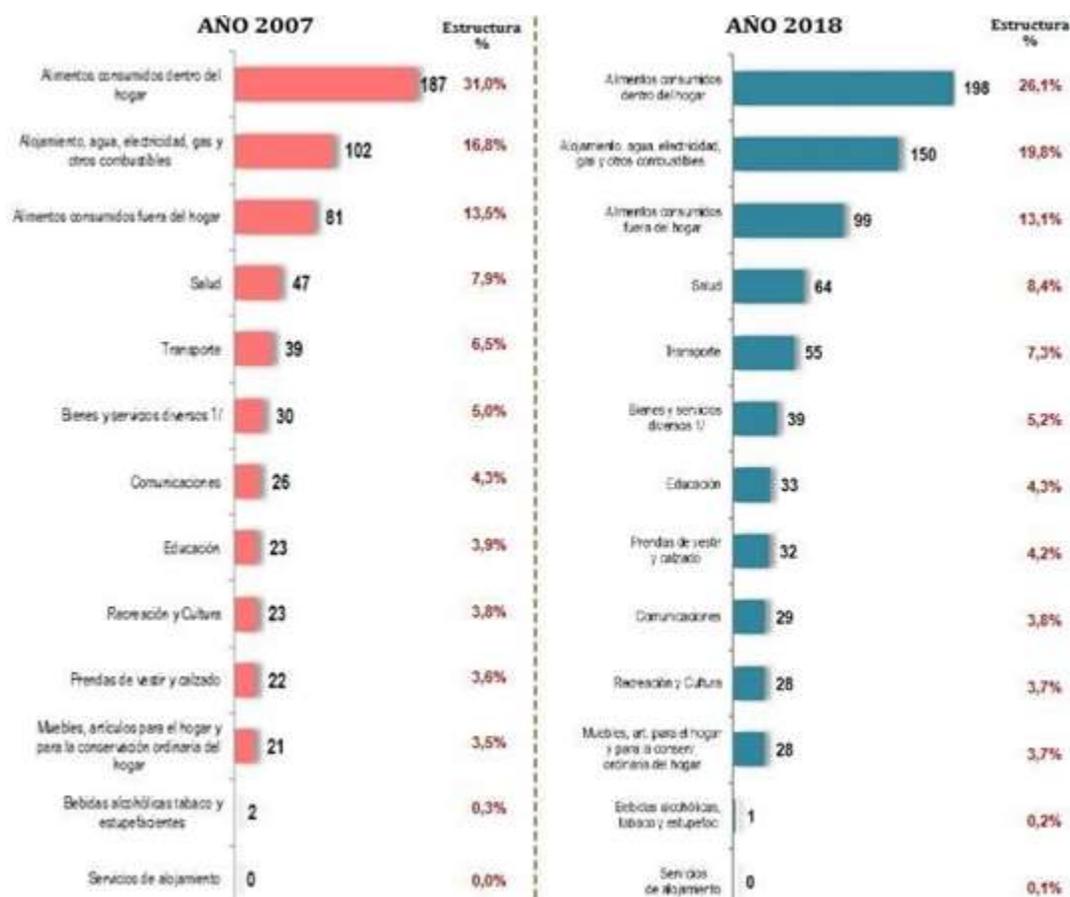
^{1/} Incluye Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Nota: Tomada de Instituto Nacional de Estadística E Informática -encuesta nacional de hogares 2007-2018

GRÁFICO. 20

INFORME TÉCNICO: EVOLUCIÓN DE LA POBREZA MONETARIA 2007-2018



Nota: Tomada de (INEI,2019)

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

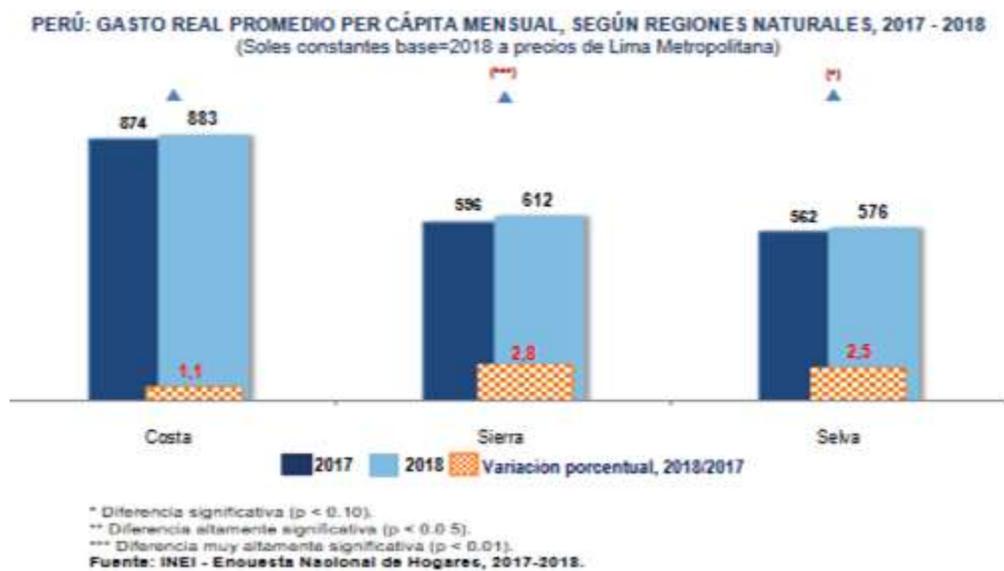
La canasta básica de consumo (alimentos y no alimentos), está conformada según la Clasificación de Consumo Individual por Finalidades (CCIF), de otra manera, los gastos están agrupados en 12 grupos. En el año 2018, se detalla que el 26,1% del gasto per cápita se destinó a alimentos consumidos dentro del hogar (S/ 198), a continuación del gasto en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 19,8% (S/ 150), restaurantes y hoteles con 13,2%, los

alimentos consumidos y adquiridos fuera del hogar con 13,1% (S/ 99), cuidados de la salud con 8,4% (S/ 64). Transporte con 7,3% (S/ 55), bienes y servicios diversos con 5,2% (S/ 39). Educación con 4,3% (S/ 33), prendas de vestir y calzado con 4,2% (S/ 32), comunicaciones con 3,8% (S/ 29), recreación y cultura con 3,7% (S/ 28), muebles y enseres con 3,7% (S/ 28) y consumo de bebidas alcohólicas con 0,2% (S/ 1,0). Al comparar la distribución del gasto del año 2007 con el 2018, la proporción del gasto en alimentos consumidos dentro del hogar se ha reducido en 4,9 puntos porcentuales (de 31,0% 07 a 26,1%). En tanto, ha aumentado la proporción de los gastos en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles en 3,0 puntos porcentuales (de 16,8% a 19,8%), transporte en 0,8 punto porcentual (de 6,5% a 7,3%), prendas de vestir y calzado en 0,6 punto porcentual (de 3,6% a 4,2%), salud en 0,5 punto porcentual (de 7,9% a 8,4%) y educación en 0,4 punto porcentual (de 3,9% a 4,3%).

A nivel de dominios geográficos, se detalla que el gasto real promedio per cápita aumentó en la Costa rural en 3,1%, seguido de la Selva urbana en 3,0%, Sierra rural en 2,7%, Costa urbana en 2,2%, Sierra urbana 2,0% y Lima Metropolitana en 0,2%. Mientras que en la Selva rural disminuyó en 0,8%. (INEI,2019).

GRÁFICO. 21

GASTO PER CÁPITA POR REGIONES SEGÚN REGIONES NATURALES



Nota: Tomada de (INEI, 2019)

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

GRÁFICO. 22

GASTO PER CÁPITA MENSUAL SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO.

EVOLUCIÓN DEL GASTO REAL PROMEDIO PER CÁPITA MENSUAL, POR VARIACIÓN PORCENTUAL, DIFERENCIA ABSOLUTA Y TEST DE SIGNIFICANCIA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO Y 12 GRUPOS DE GASTOS (CCIF), 2007-2018
(Series constantes base=2018 a precios de Lima Metropolitana)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variación Porcentual 2018 / 2017			Diferencia Absoluta 2018 / 2017		
	Anual	C.V. (%)	Porcentaje	%P>1	Significancia	Diferencia	%P>1	Significancia										
Nacional	800	819	842	862	882	710	734	727	752	747	748	728	0,8	1,7	0,01 ***	12,8	0,01 ***	
Alimentos consumidos dentro del hogar	187	188	186	188	195	197	199	197	200	199	195	198	0,5	1,9	0,00 ***	3,6	0,00 ***	
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4,6	1,5	0,79	0,0	0,79	
Prendas de vestir y calzado	22	24	27	29	28	31	32	32	32	31	32	32	1,2	0,4	0,79	0,1	0,79	
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	102	102	109	110	119	128	134	138	142	145	149	150	1,4	0,8	0,42	1,2	0,41	
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	21	22	24	25	24	27	25	27	28	28	28	28	1,8	2,0	0,25	0,5	0,24	
Salud	47	53	52	57	59	60	59	58	57	60	59	64	1,7	7,9	0,00 ***	4,7	0,00 ***	
Transporte	39	40	44	42	46	49	53	50	50	52	54	55	1,3	1,7	0,23	0,9	0,23	
Comunicaciones	26	25	26	26	25	26	26	27	27	29	29	29	1,3	-0,5	0,68	-0,1	0,68	
Recreación y Cultura	23	24	25	26	26	27	28	29	28	27	30	28	1,6	-5,2	0,05 **	-1,6	0,06 *	
Educación	23	22	24	25	28	28	30	32	29	33	32	33	3,3	4,2	0,22	1,3	0,21	
Restaurantes y hoteles	82	86	89	95	95	97	101	100	100	103	99	100	0,9	0,9	0,41	0,9	0,41	
Alimentos consumidos fuera del hogar	81	86	89	95	95	97	100	99	100	102	98	98	0,9	0,9	0,43	0,9	0,43	
Servicios de alojamiento	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8,8	9,4	0,34	0,0	0,32	
Bienes y servicios diversos	30	32	36	38	36	39	37	38	37	38	38	39	1,3	2,8	0,07 *	1,1	0,06 *	
Ámbito geográfico																		
Lima Metropolitana¹⁾	800	802	868	861	870	805	818	819	827	844	843	845	1,8	0,2	0,87	2,0	0,87	
Alimentos consumidos dentro del hogar	212	216	215	213	216	212	216	208	211	204	199	197	1,0	1,3	0,27	2,6	0,27	
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	7,8	-0,9	0,30	-2,2	0,33	
Prendas de vestir y calzado	23	24	30	31	24	30	30	31	32	30	33	31	2,6	-8,1	0,01 ***	-2,7	0,01 ***	
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	171	163	178	171	184	193	207	214	226	231	236	234	2,7	-0,8	0,65	-2,0	0,65	
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	26	26	32	31	28	33	30	32	36	34	34	34	4,2	1,7	0,67	0,6	0,66	
Salud	67	72	78	78	77	80	72	70	70	74	76	78	3,1	2,7	0,46	2,1	0,45	
Transporte	55	54	62	56	60	66	73	67	66	68	69	68	2,5	-1,1	0,71	-0,7	0,71	
Comunicaciones	36	34	38	38	37	38	38	40	39	42	43	42	2,6	-1,1	0,59	-0,5	0,59	
Recreación y Cultura	30	31	33	32	33	37	36	36	36	34	42	36	3,2	-12,7	0,02 **	-5,3	0,03 **	
Educación	45	41	46	48	55	51	54	60	53	60	59	61	5,2	4,2	0,43	2,4	0,42	
Restaurantes y hoteles	97	101	113	116	113	119	118	116	122	112	117	117	1,9	4,0	0,10 *	4,5	0,09 *	
Alimentos consumidos fuera del hogar	97	101	112	115	112	114	119	117	116	121	112	116	1,9	4,9	0,10 *	4,5	0,09 *	
Servicios de alojamiento	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17,7	1,4	0,94	0,0	0,94	
Bienes y servicios diversos	35	37	45	45	40	46	39	41	41	42	43	44	3,0	2,9	0,40	1,3	0,40	

Continúa...

Nota: Tomada de (INEI,2019)

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

4.2.1.4. Fuerzas Tecnológicas

4.2.1.4.1. Tecnológico

El entorno tecnológico en donde se ubica la industria de panificación se ha considera a las maquinarias y equipos, como factor importante para el buen manejo, desarrollo y crecimiento de la industria panificadora, los últimos 05 años se han contraído las importaciones de la equipos y máquinas para el uso en el rubro panadero, la SUNAT lo identifica con la partida arancelaria Nro.8438.10.10.00 máquinas para panadería, pastelería o galletería.

Las maquinarias y equipos con avanzada tecnología suponen ventajas competitivas y diferenciadas para las empresas, tales como una mejor eficiencia, seguridad, productividad y calidad de los productos, un incremento de eficiencia productiva y una mejora importante de la sostenibilidad, sin embargo, por ser tecnología muy sofisticada representa una inversión muy fuerte, a la cual es difícil acceder.

El entorno tecnológico en donde se ubica la industria de panificación se ha considerado a las maquinarias y equipos, como factor importante para el buen manejo, desarrollo y crecimiento de la industria panificadora, los últimos 05 años se han contraído las importaciones de la equipos y máquinas para el uso en el rubro panadero, la SUNAT lo identifica con la partida arancelaria Nro.8438.10.10.00 máquinas para panadería, pastelería o galletería.

Las maquinarias y equipos con avanzada tecnología suponen ventajas competitivas y diferenciadas para las empresas, tales como una mejor eficiencia, seguridad, productividad y calidad de los productos, un incremento de eficiencia productiva y una mejora importante de la sostenibilidad, sin embargo, por ser tecnología muy sofisticada representa una inversión muy fuerte, a la cual es difícil acceder.

Es una de las partes más importantes que se está manejando actualmente para cualquier tipo de empresas ya que se busca la optimización de procesos. Tanta Wuawua actualmente maneja una tecnología muy básica, pero se proyecta invertir en este punto para ser más eficientes en la distribución y producción de pedidos de clientes.

De enero a marzo, las importaciones en nuestro país llegaron a un valor de US \$10,302 millones, un 0.2% cayó en comparación al mismo periodo de 2018. China logró compras por US \$2,408 millones, es un total un 25.5% del total de nuestras importaciones. En la misma línea, en el segundo lugar se ubicó importaciones de EE. UU., con US \$2,102 millones, frente a la del 2.6% frente al periodo de 2018, y representa un 20.4% del total de nuestras importaciones.

Conforme a las importaciones generadas en el mes de marzo, estas llegaron a un total de US \$3,358 millones, con una caída del 7.6% con respecto al mismo mes del 2018. China fue el más importante proveedor, con US \$886 millones (+8.9%), seguido por EE.UU., con US \$662 millones (-16%). (ComexPerú, 2019).

GRÁFICO. 23

4.19 IMPORTACIONES SEGÚN EL RUBRO



Nota Tomada de (ComexPerú, 2019) <https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-importaciones-enero-marzo>

La información sobre Tecnologías y Comunicación y determinar la brecha digital existente. En el año 2018, el 83,2% de los hogares pobres poseen celular; frente a los hogares no pobres el 92,4%. Al confrontar los resultados del 2017, se encuentra una diferencia de 1,9 puntos porcentuales en los hogares pobres con acceso a las tecnologías de información y comunicaciones, encontrando un avance altamente significativo.

GRÁFICO. 24

USO DE CELULARES POR ALGÚN MIEMBRO DE HOGAR.



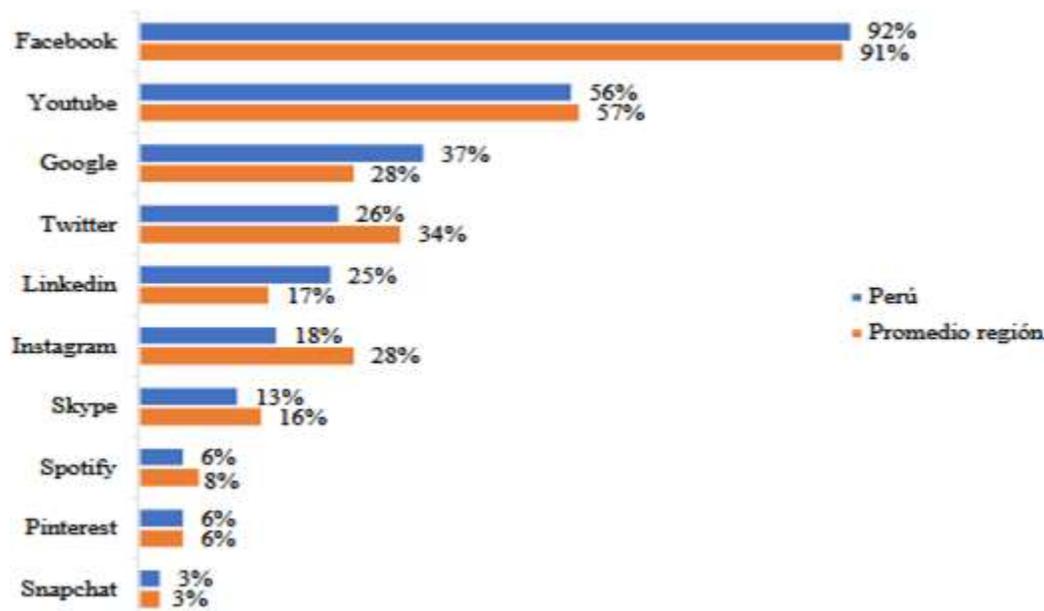
Nota: Tomada de (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

4.2.1.4.1. Tecnología de comunicación en redes sociales

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ayuda a potenciar cualquier negocio del rubro, por la diversidad del entorno cibernético que ofrece como Facebook, email, páginas web, aplicaciones, entre otros. De acuerdo con estudio de usos de Internet en América del Sur (2016), las redes sociales más utilizadas por los peruanos son Facebook (92%), YouTube (56 %) y Google (37%), seguidamente de otras con menor participación.

GRÁFICO. 25

4.21. USO DE REDES SOCIALES POR REGIÓN



Nota: Tomada de (INEI,2018)

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1719/libro.pdf

El acceso a la tecnología para la empresa tanta Wuawua es importante para la puesta en marcha y desarrollo de la unidad de negocio representa una oportunidad de crecer y permiten potenciar competitividad en condiciones de tiempo real frente a sus clientes. En los últimos años el desarrollo de la producción ha ido cambiando, de procesos mecánicos, a semiautomáticos y actualmente automáticos.

4.2.1.5. Fuerzas Ecológicas

La contaminación ambiental afecta a la economía nacional, con la producción de importantes rubros agrícolas. Un ejemplo de ello lo constituye las escasas superficies sembradas dedicadas a la producción del trigo en Lima Metropolitana, las cuales cayeron entre 2013 y 2016,

desde 5 a 2 hectáreas, respectivamente; en este lapso de tiempo, la superficie dedicada al camote cayó de 386 a 258 hectáreas sembradas (INEI, 2017).

El trigo, es el principal insumo para la fabricación del pan, es uno de los tres cereales principales producidos a nivel mundial junto al maíz y el arroz, y es el más consumido por las personas.

En el país, el pan es parte del consumo básico de alimentación de la población, sin embargo, la producción de trigo no es insuficiente, motivo por el cual se importa el insumo de diferentes países como: Argentina, Estados Unidos y Canadá. Según una investigación de la Universidad de Sheffield, la producción de pan crea un impacto medioambiental porque genera gases de efecto invernadero. Los investigadores de la Universidad de Sheffield, según explican en un estudio, el factor que más afecta son los fertilizantes usados para cultivo el trigo, los cuales representa el 43% las emisiones de gases de efecto invernadero que produce la producción del pan.

Alrededor del 60% los cultivos utilizan fertilizantes compuestos químicos como el metano, el dióxido de carbono, el amoníaco o el nitrógeno como también el uso de fertilizantes sintéticos, estos pueden impulsar el crecimiento de las plantas, sin embargo, colaboran a aumentar las emisiones de gases de efecto invernadero. El impacto ambiental de este producto. Como mencionan los investigadores, es preocupante la utilización de los fertilizantes de nitrato de amonio, ya que se está utilizando a un ritmo descontrolado. La investigación, publicada en la revista Nature Plants, ha observado todo el proceso de producción que hay detrás de la producción de pan (cultivo y cosecha de trigo, el molido del grano, la producción de harina, crear la masa del pan, el horneado y la venta final en la tienda). Los datos indican que el cultivo de trigo es el principal contaminante debido al uso de fertilizantes. (Palou, 2017)

4.2.2. Análisis del entorno específico

Tabla 3

Resumen Del Análisis Pestel

FACTORES	DESCRIPCION
ECONOMICOS	<p>El crecimiento del PBI (demanda interna, la inversión privada), incidió en el empleo formal y consumo de las familias. Arequipa es región clave de negocios e inversiones, la inflación mantiene rango 1 fijado de entre 1 % y 3 % por BCRP. Menor demanda de harina de trigo debido a nuevos hábitos alimenticios. Los gastos, entre el 2017 y 2018, se han incrementado en alimentos consumidos dentro del hogar en 1,9%.</p>
POLITICOS	<p>La estabilidad política del país está envuelta por escándalos de corrupción desde las más altas esferas del poder. Disolución del congreso. Problemática situación del proyecto Tía María. Las bambas, las comunidades campesinas exigen el respeto y protección del estado. Regulaciones para la fabricación de alimentos.</p>
SOCIALES	<p>La Población Económicamente Activa (PEA) Contribuirá el crecimiento económico con mayor capacitación laboral. La PEA ocupada en Arequipa la mitad de los Arequipeños tiene una ocupación. El mercado arequipeño, principalmente, es conservador y progresista. En exportación el primer exportador regional del país, estos resultados del Incore afirma la relación entre competitividad y desarrollo económico y social.</p> <p>Consumo alimentario se incrementó de forma variada en la Canasta Básica de Alimentos, se consideran aquellos que son relativamente homogéneos y tienen una contribución mínima en la frecuencia y el valor del gasto de los hogares.</p>
TECNOLOGICO	<p>Las maquinarias y equipos factor clave para el adecuado desarrollo y crecimiento de la industria panadera. Las maquinarias y equipos de última tecnología tienen ventajas tales como: seguridad y calidad, incremento de eficiencia operativa y mejora de la sostenibilidad. Las importaciones peruanas alcanzaron un valor de UU\$10.302 millones. Los hogares con mayor acceso a las tecnologías de información y comunicaciones.</p>
AMBIENTAL	<p>La contaminación ambiental ha afectado a la economía nacional, los cereales más importantes producidos a nivel mundial maíz y el arroz. El pan tiene impacto medioambiental porque estos contribuyen a crear gases de efecto invernadero.</p> <p>En los cultivos de trigo se usa fertilizantes compuestos de productos químicos como el metano, el dióxido de carbono, el amoníaco o el nitrógeno. La investigación, publica que cultivo de trigo es el principal contaminante por culpa del uso de fertilizantes.</p>

4.2.3. Conclusiones análisis Pestel

El ámbito político legal exige una constante actualización del personal.

En el ámbito económico existe una oportunidad debido al crecimiento esperado de la economía peruana, tipo de cambio, estabilidad de precios. Arequipa es una ciudad más dinámica a nivel nacional que permite a la empresa formar parte del dinamismo comercial.

El contexto político se desarrolla en medio de un entorno problemático. Las inversiones privadas se encuentran en medio de conflictos sociales por resolverse que posiblemente afecte en la economía nacional.

El contexto social se genera un escenario no positivo debido al creciente consumo de pan, y menor demanda de harina de trigo debido a nuevos hábitos alimenticios, empero el público objetivo de la empresa es un mercado conservador, progresista y tradicional.

El manejo adecuado de tecnología y proveedores y clientes bajo un enfoque de cadena de suministro es una herramienta perfecta, para reducir costos y mejorar la competitividad del sector. La forma como se viene contaminando las hectáreas de siembra de trigo se debe al uso de fertilizantes cuyos componentes son productos químicos y estos afectan directamente en la materia prima más importante como el trigo que es utilizada en las empresas panaderas.

Tabla. 4.*Matriz EFE*

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades			
<ul style="list-style-type: none"> El contexto legal exige una constante actualización del personal. 	0.12	3	0.36
<ul style="list-style-type: none"> En el ámbito económico crecimiento del PBI 	0.18	4	0.72
<ul style="list-style-type: none"> El contexto político se desarrolla en medio de un entorno problemático. 	0.09	1	0.09
<ul style="list-style-type: none"> El contexto social empero el público objetivo. Conservador, progresista y tradicional. 	0.17	4	0.68
<ul style="list-style-type: none"> El manejo adecuado de tecnología y Proveedores y clientes. 	0.15	3	0.45
Amenazas			
<ul style="list-style-type: none"> La contaminación de alimentos 	0.15	3	0.45
<ul style="list-style-type: none"> El contexto social nuevos cambios de hábitos alimenticios. 	0.14	3	0.42
Total	1.00		3.17

Los valores que se asignan en la columna calificación se asignan de 1 a 4 para cada factor clave, considerando el siguiente criterio:

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad importante

Se determinó 7 factores externos claves, 5 oportunidades y 2 amenazas, siendo su resultado de la ponderación de valores 3.17, el cual está por encima del promedio (2.5) lo que significa que Tanta Wuawua está respondiendo a las amenazas y toma las oportunidades que se presentan; Debiendo maximizar sus oportunidades para contrarrestar el efecto negativo de las amenazas existentes del entorno externo.

4.3. Análisis del Sector Industrial (Microambiente)

4.3.1. Análisis del entorno específico

Para el análisis de las fuerzas competitivas, se usó el modelo de Porter. Esta industria se define como un conjunto de compañías que ofrecen productos o servicios iguales o parecidos y presentan variedad de productos sustitutos cercanos entre sí. Algunos posibles productos sustitutos son: pan de frutos secos, churros con manjar, las empanadas, salteñas y entre otros.

4.3.1.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras

Las empresas tienen éxito de acuerdo con las estrategias que implementen y las ventajas competitivas sobre las estrategias que apliquen frente a las empresas rivales. Se considera cantidad de competidores, costos fijos, barreras de salida y falta de diferenciación. Cada panadería se especializa en variedades de ofertas de pan y sus sustitutos.

Se pueden observar ventajas comparativas en el negocio por ubicación geográfica, por la diferenciación de la calidad del servicio ofrecido al cliente, utilización de medios de comunicación y tecnológicos. El mercado de la panadería se caracteriza por ser muy competitivo. La empresa frente a la competencia utiliza el marketing relacional que se da a través de la experiencia en el mercado, los precios son de mercado, el compromiso y la puntualidad de sus pedidos es la ventaja competitiva frente a sus competidores actuales, en general tienen clientes establecidos y compartidos bajo precios de mercado homogéneos, Tanta Wuawua, establece la diferenciación frente a sus competidores mediante la experiencia y la puntualidad que representa una oportunidad debido que la mayor demanda se produce desde 3 am – 7am por la afluencia del mercado meta. Por otro lado, las empresas inmersas no tienen capacidad de

atender toda la demanda por ingentes cantidades de clientes. Finalmente, la rivalidad entre competidores se incrementará por varios factores del pan, presentación, tamaño, duración, peso.

4.3.1.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevas empresas al mercado tienen la facilidad de entrada a la industria panadera, la intensidad de la competencia entre empresas se va aumentando; sin embargo, entre las barreras de ingreso encontramos la prioridad de lograr flujos de dinero con rapidez, la necesidad de tener utilidades, la ausencia de experiencia en el mercado, la confianza y seguridad de los clientes, las preferencias del producto de determinadas marcas, la exigencia de capital es accesible; no existen barreras políticas gubernamentales en general, sin embargo las empresas arequipeñas dedicadas al rubro panadero dedicadas a la elaboración de pan tradicional, se caracterizan por la tradición y defienden la identidad de los panes tradicionales y a pesar del tiempo, han permanecido por cientos de años.

Esto representaría una barrera de ingreso para nuevos competidores directos de pan tradicional común o tres puntas.

Existe marco favorable para formar nuevos establecimientos, como las panaderías de centros comerciales son competidores, pero no directos para nuestra empresa. No hay mucha dificultad en acceder a los insumos y materia prima, en general, los precios de los productos de panadería son homogéneos. Las ubicaciones poco atractivas y la saturación potencial del mercado hacen que quiebren y cierren sus negocios.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, existen elementos importantes como señalar que el crecimiento de las panaderías obedece a una demanda insatisfecha, las empresas nuevas entran a la industria panadera con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadeo importante, el trabajo de estrategia debe identificar a los sectores que tienen la

posibilidad de captar mercados nuevos, sin embargo para Tanta Wuawua representa una amenaza los créditos que otorgan los competidores y una oportunidad que representa la lealtad de sus clientes, que es una fortaleza para la empresa.

4.3.1.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

En el sector panadero, hay competidores que fabrican productos sustitutos. Existe cambio latente por parte de los consumidores por productos sustitutos, debido a la facilidad de adquisición del comprador, nivel percibido de diferenciación del producto, disponibilidad de productos sustitutos y suficientes proveedores.

En el mercado de la panadería, los productos ofrecidos son homogéneos. Existen ofertas de panes por tamaños, formas y sabores, los productos sustitutos, pan de molde, bizcochos chifones, tortas, postres fríos, línea de galletería, panes duros como: grissinis, tostadas, etc.

Muchas panaderías han diversificado sus productos y han incluido a los sustitutos en su portafolio de productos. Pero sin embargo el pan tradicional de tres puntas no tiene sustitutos (en el aspecto de la elaboración es totalmente artesanal- know how), sin embargo, Tanta Wuawua tiene en su portafolio productos sustitutos que representa una oportunidad para diversificar su cartera de productos, asimismo, la empresa tiene que trabajar arduamente para evitar una desventaja diferencial que se puede presentar. Todas las empresas pugnan por obtener ventajas diferenciales de sus productos y se focalizan en precios, localización geográfica del establecimiento y la imagen de la empresa.

4.3.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores poseen un alto grado de poder de negociación mediante la utilización de estrategias conjuntas de precio. Existen varios distribuidores de marcas reconocidas que por fidelidad de compra y volumen ofrecen descuentos y aseguran el stock, cursos de capacitación y líneas de crédito por determinadas cantidades. Los costos de los todos ingredientes son determinantes en los costos de producción de las panaderías, por lo que variaciones fuertes podrían ser desfavorables o desfavorables para el desarrollo de la empresa. La harina trigo principal insumo para la elaboración de productos en la industria panadera, se debe de tener en cuenta que hay sólo hay pocas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto afecta el poder de negociación de manera negativa. La mayoría de los insumos e ingredientes de las empresas son estándar. Algunos de los insumos utilizados por las panaderías son importados. La empresa Tanta Wuawua trabaja con varios proveedores y líneas de crédito, otorgadas por los proveedores con la finalidad de fidelizar la compra. Esto representa una oportunidad en cuanto a la disposición materia prima para producción y amenaza un sobre stock de materia prima, que afecta directamente a la empresa. Las empresas deben seguir una estrategia de integración para obtener la rentabilidad del negocio de manera eficaz sobre todo cuando los proveedores son escasos y a veces demasiado costosos, porque el trigo ha tenido época de gran alza en el precio, haciéndose incapaces de satisfacer las necesidades de la industria en forma consistente y transfiriendo las alzas de precios al consumidor (panadería). Las empresas negocian por lo general términos más favorables para las empresas proveedoras de la materia prima.

4.3.1.5. Poder de negociación de los clientes

En el mercado encontramos unas diferentes clientes potenciales que tienen acceso a la compra de los productos ofrecidos por la panadería influenciado por la ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad, servicios adicionales (entrega a domicilio, puntos estratégicos de venta) productos adicionales (como repostería o comida) tradicional. El consumidor tiene conocimiento de los diferentes productos alimenticios del sector y conforme a sus gustos y preferencias demandará los productos que satisfaga sus necesidades. Para la empresa Tanta Wuawua el consumo del pan tradicional representa una oportunidad, la demanda del pan en puntos estratégicos de los clientes denominados viajeros de alta rotación. Los clientes están concentrados en puntos específicos, son muchos los que compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia panadera. Las empresas rivales ofrecen servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, (panadería de fabricación de pan artesanal de pan trigo, común en sus dos presentaciones grandes y pequeños), porque el poder de negociación se basa en puntualidad del pedido, frescura, tamaño y cantidad de los productos, que para los consumidores es significativo.

4.3.2 Resumen del análisis de la Propuesta de Porter

Tabla 5

Matriz Del Perfil Competitivo.

Factor clave del éxito	Ponderación	Tanta Wuawua		Panif. German		Pan. Sn. José		Pan. María	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1 Experiencia	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26
2 Calidad de los productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3 Capacidad del personal	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28
4 Especialidad en elaboración de productos	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5 Elaboración de productos sustitutos	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15
6 Abastecimiento de insumos	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
7 Ubicación estratégica de venta y distribución	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Total	1.00		3.31		2.48		2.60		2.35

Fuente: Elaboración propia

Valores r_{ij}

Debilidad importante:	1
Debilidad menor:	2
Fortaleza menor:	3
Fortaleza importante:	4

Se obtiene 3.31 que es la mayor ponderación frente a sus competidores como panadería San José obtiene 2.60; panadería German obtiene 2.48 y panadería María obtiene 2.35. Tanta Wuawua se ubica en primer lugar frente a sus competidores directos

4.3.3. Análisis Interno

Los principales hallazgos encontrados en Tanta Wuawua son:

4.3.3.1. Gerencia y administración

La Gerencia está a cargo de la titular de la empresa, quién tiene conocimientos empíricos de dirección; la administración está desarrollada por la hija de la gerente, quien tiene conocimientos de administración y contabilidad, sin embargo, es reciente su incorporación a la empresa.

4.3.3.2. Ventas y marketing

El marketing que utiliza la empresa es el marketing relacional y directo, por la convivencia día a día con los clientes, de esta manera conoce directamente sus gustos, preferencias y necesidades.

Las ventas son para clientes específicos y estratégicos de acuerdo con la zona, cercanas a lugares de alto movimiento y rotación de la población.

Las tiendas al paso, ubicadas en el ingreso y salida de la ciudad a los costados de la carretera que conecta los departamentos del Sur como: Puno, Cusco, Juliaca y Anexos, que permite llegar nuestro producto tradicional de Arequipa a otros departamentos del país.

4.3.3.3. Operaciones y logística

La encargada de los procesos de Logística y Operaciones es la gerencia – administración, quienes se encargan de proyectar las cantidades de materias primas e insumos necesarias para la producción, estas cantidades dependen de los pedidos de los clientes. Según esto, el aprovisionamiento de materia prima e insumos es aproximadamente para una semana.

El volumen de producción es estable, pues no se tiene variaciones bruscas, además está limitado a la capacidad del maestro de producción y su ayudante.

Los proveedores toman los pedidos y entregan las materias primas en el centro de producción.

4.3.3.4. Finanzas y contabilidad

La empresa siendo administrada por la hija de la gerente y gozar de conocimientos de contabilidad, desarrolla los controles contables de la empresa, para luego pasarlas a un contador externo, quien lleva los libros contables y las declaraciones de la empresa, la administración se

encarga del control del movimiento de la empresa llevando Registros de Ingresos y Gastos, y controles que son una herramienta muy importante para la toma de decisiones, para el cálculo de sus proyecciones de impuestos, programación y control de pagos y control de créditos otorgados a clientes.

La empresa cuenta con liquidez y rentabilidad de acuerdo con sus ingresos de sus productos de alta rotación, que permite tener flujo de efectivo diario.

4.3.3.5. Recursos humanos

Los colaboradores de la panadería Tanta Wuawua laboran en forma armónica, pero cabe resaltar que no se encuentran dentro de una planilla, debido a los altos costos que representa.

4.3.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De la evaluación y análisis de los factores internos de la organización de Tanta Wuawua se obtuvo los factores internos claves.

En la Tabla mostramos los factores internos claves y el resultado de la ponderación de los valores asignados a cada uno de ellos.

4.3.4.1. Modelo Matriz EFI

Es diseñado por Ramón Montes, en su publicación del Manual del participante – Planeación estratégica

Tabla 6*Matriz EFI*

Factores internos claves		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas				
1	Incorporación de personal con perfil adecuado	0.09	4.00	0.36
2	Conocimiento de gustos, preferencias y necesidades del cliente por experiencia directa	0.10	4.00	0.40
3	Relación mercado - meta	0.08	3.00	0.24
4	Ubicación estratégica de tienda	0.08	3.00	0.24
5	Aprovisionamiento de materia prima - insumos	0.10	4.00	0.40
6	Producción continua estable	0.12	3.00	0.36
7	Establecimiento de controles de gestión	0.07	3.00	0.21
8	Buena liquidez y rentabilidad	0.07	4.00	0.28
Debilidades				
9	Ausencia de planificación estratégica	0.12	1.00	0.12
10	Dirección empírica	0.05	2.00	0.10
11	Ausencia de contratos laborales	0.07	1.00	0.07
12	Ausencia de presupuestos	0.05	2.00	0.10
Total		1.00		2.88

Fuente: Elaboración propia

Valores (1)

Debilidad importante:	1
Debilidad menor:	2
Fortaleza menor:	3
Fortaleza importante:	4

Los valores que se asignan en la columna calificación se asignan de 1 a 4 para cada factor clave, considerando el siguiente criterio:

1: Debilidad importante; 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza importante

Se ha determinado 12 factores internos claves, 8 fortalezas y 4 debilidades, lo que indica una cantidad idónea para este sector. El valor del ponderado obtenido de 2.88 un valor promedio bueno que ubica en el rango promedio (2.50) que asegura que Tanta Wuawua está usando sus fortalezas para disminuir el impacto de sus debilidades. La Gerencia es quién debe administrar las fortalezas y debilidades y a su vez poner mayor atención para superar sus debilidades y crecer con sus fortalezas.

4.4. Establecimiento de los objetivos estratégicos

4.4.1. Objetivo General

Ser una empresa reconocida en los próximos 4 años, como un referente de la panadería artesanal en la provincia de Arequipa que le permita obtener una mayor rentabilidad.

4.4.2. Objetivos Específicos

- Mejorar la rentabilidad de Tanta Wuawua
- Incrementar las ventas en un 2% anual.
- Implementación de estrategias para atraer nuevos clientes
- Implementar y expandir la comercialización productos y nuevos productos de la panadería.
- Adquirir 1 nueva maquinaria para el primer semestre.
- Aumentar la producción en un 20% para segundo semestre.
- Apertura de 1 nuevo local comercial para el segundo trimestre del próximo año.
- Lograr un posicionamiento con el lema “el cliente vuelve otra vez al buen pan, al pan de toda la vida,”
- Mejorar la posición competitiva.
- Mejorar la satisfacción del personal a un 85%.

4.5. Selección de estrategias

A continuación, se desarrolla un resumen de las estrategias alternativas seleccionadas de acuerdo con su aparición en las matrices FODA, IE y GE.

Tabla 7.

Matriz FODA

		FORTALEZA		DEBILIDADES	
		F1	Incorporación de personal con perfil adecuado.	D1	Ausencia de planificación.
		F2	Conocimiento de gustos, preferencias y necesidades del cliente por experiencia directa.	D2	Dirección empírica.
		F3	Relación Mercado - Meta.	D3	Ausencia de contratos laborales.
		F4	Ubicación estratégica de la tienda.	D4	Ausencia de presupuestos.
		F5	Provisionamiento de materia prima - insumos.	D5	Inadecuada Infraestructura.
		F6	Producción continua estable.		
		F7	Establecimiento de controles de gestión.		
		F8	Buena liquidez y rentabilidad.		
OPORTUNIDADES		FO EXPLORAR (Maxi - Maxi)		DO-BUSCAR (Mini-Maxi)	
O1	El contexto legal exige una constante actualización del personal.	Elaboración de nuevos productos. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O4, O5).		Implementación de un plan de capacitación para el persona. (D2, D3, D4, O1, O4).	
O2	En el ámbito económico crecimiento del PBI.	Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños. (F2, F3, F4, F5, F6, F8, O2, O4, O5).		Implementación de un plan de capacitación para el personal directivo. (D1, D2, D4, O1, O4, O5).	
O3	El contexto político se desarrolla en medio de un entorno problemático.	Implementación de nuevas de tecnologías de software de tecnología operativa y de gestión. (F3, F5, F6, F7, F8, O5).			
O4	El contexto social empero el público objetivo conservador, progresista y tradicional.	Implementación de plan estratégico de marketing. (F2, F3, F4, F5, F8, O2, O3, O4, O5).			
O5	El manejo adecuado de tecnología, proveedores y clientes.				
AMENAZAS		FA CONFRONTACION (Maxi- Mini)		DA EVITAR (Mini -Mini)	
A1	La contaminación de alimentos.	Propuesta estratégica de alianza de panadería en Colaboración con la municipalidad. (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A2).		Mejorar la estructura organizativa. D1,D2,D3,D4,D5,O5)	
A2	El contexto social nuevos cambios de hábitos alimenticios.	Apertura de un nuevo local para expender una línea nuevos productos. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,A1,A2)		Plan de incorporación de personal a planilla en relación eficiencia. (D2, D3, D4, D5, A1, A2). Elaboración de un plan de capacitación para personal correlativo. (D2, D3, D4, D5, A1, A2). Implementación de nuevas tecnologías para la producción. (D3, D4, D5, A1, A2). Adecuación de la infraestructura en el área producción. (D4, D5, A1, A2). Mejoramiento de la infraestructura en el área de local ventas. (D4, D5, A1, A2). Elaboración de un plan de capacitación para personal directivo. (D1, D2, D3, D4, A2).	

Elaboración : Propia

- **OPORTUNIDADES**

Elaboración de nuevos productos.

(F2, F3, F4, F5, F6, O2, O4, O5)

Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.

(F2, F3, F4, F5, F6, F8, O2, O4, O5)

Implementación de nuevas tecnologías de software operativa y de gestión.

(F3, F5, F6, F7, F8, O5)

Implementación del plan de marketing.

(F2, F3, F4, F5, F8, O2, O3, O4, O5)

- **FORTALEZAS**

Propuesta estratégica de alianza de la panadería en colaboración con la municipalidad.

(F2, F3, F4, F6, F7, F8, A2)

Apertura de un nuevo local para expender una línea de nuevos productos.

(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2)

- **DEBILIDADES**

Implementación de un plan de capacitación para el personal.

(D2, D3, D4, O1, O4)

Implementación de un plan de capacitación para el personal directivo.

(D1, D2, D4, O1, O4, O5)

- **AMENAZAS**

Mejorar la estructura organizativa.

(D1, D2, D3, D4, D5, O5)

Plan de incorporación de personal a planilla en relación con la eficiencia.

(D1, D3, D4, D5, A1, A2)

Elaboración de un plan de capacitación para el personal rotativo.

(D1, D3, D4, D5, A1, A2)

Implementación de nuevas tecnologías para la producción.

(D3, D4, D5, A1, A2)

Adecuación de la infraestructura en el área de producción

(D4, D5, A1, A2)

Mejoramiento de la infraestructura en el área del local de ventas.

(D3, D4, D5, A1, A2)

Elaboración de un plan de capacitación para el personal directivo.

(D1, D2, D3, D4, A2)

4.6. Formulación y selección de estrategias

De acuerdo con el análisis efectuado se ha podido determinar que las estrategias genéricas de enfoque o concentración, se debe implementar en Tanta Wuawua. porque le permite tener una ventaja competitiva sostenible para superar a sus rivales que enfoca sus esfuerzos en un segmento determinado.

4.6.1. Estrategias e externas Administrativas

Se debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades. Esta estrategia usualmente es empleada por empresas pequeñas, que enfocan sus esfuerzos en un solo segmento determinado, dado que no tiene recursos para lograr atraer a todo el público.

4.6.2. Estrategias Intensivas

Este trabajo apunta a las Estrategias Intensivas, las cuales tienen como objetivo desarrollo de productos en mercados existentes.

4.6.2.1. Desarrollo de Producto

Es una estrategia de crecimiento el principal objetivo del negocio es introducir nuevos productos en los mercados existentes. Producir nuevos productos o cambiar los actuales productos para satisfacer necesidades no abarcadas del mercado actual.

4.6.3. Extensión de la Mezcla de productos con nuevos productos

Nuevos modelos o formas (extensión de la línea, como repostería casera, productos de línea dietética, panes frutos secos); nuevos tamaños de presentación económicos; varias versiones

En sabores de frutas de temporada en verano, otoño, invierno, primavera, debido que los frutos de temporada son más económicos y nos ofrecen colorantes naturales, nuevos envases ecológicos.

Creación de diferentes niveles de calidad (tartaletas, croissant de semihojaldre) para diferentes segmentos; lanzamiento de productos de línea dietética, implementar línea de tortas, pasteles y panes en una línea de productos denominados mini dulce y salado.

Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad y concentrándose en los productos más rentables y de alta rotación.

4.6.4. Estrategia Funcional

Las estrategias internas hacen frente a las debilidades de la empresa, hacer uso del potencial competitivo y de las fortalezas para competir en el sector.

4.6.5. Estrategia de Recursos Humanos

Las estrategias que se utiliza en el personal tienen estar alineada con los valores principales de las empresas. En la empresa es muy importante el talento humano, como también rol que desempeña es fundamental. Lo primordial es involucrar a todo el recurso humano y mantener los equipos de trabajo proactivos, motivados y sientan son parte de la empresa.

Las estrategias tienen que ayudar a lograr los principales objetivos.

- Generar la proactividad de cada integrante de la empresa.
- Desarrollar cada miembro del equipo el pensamiento crítico.
- Todos los integrantes deben participar activamente con respecto a la toma de decisiones.
- Es importante las oportunidades desarrollo de cada puesto trabajo y definir limitaciones.
- El clima laboral en el entorno laboral es muy importante.
- Establecer las estrategias de comunicación, de esta forma el feedback ayudará en la dirección de la empresa.
- Implementar herramientas de fácil acceso para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades del equipo.

- Cada miembro del equipo tiene diferentes responsabilidades y se debe motivarlos. Para ello, volvemos al punto de comunicación y seguimiento continuo de sus actividades de cada miembro del equipo

Se debe establecer una estrategia de capacitación de recursos humanos. Es importante desarrollar en nuestros equipos diferentes aprendizajes para mejorar su profesionalidad y habilidades laborales. Esto se reflejará en los resultados de los objetivos de la empresa y retención de talento.

4.6.6. Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación

Es importante esta estrategia, la empresa planifica las acciones en base a la introducción de nuevas técnicas de desarrollo enfocadas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores y nuevas técnicas de producción, etc.

PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA TANTA WUAWUA

Se emplearán las matrices FODA, Matriz IE y la Matriz GE.

4.7. Formulación y Selección de Estrategias

4.7.1. Matrices de Comprobación

4.7.1.1. Matriz Interna -externa (IE)

La matriz interna – externa (IE) ubica las diversas divisiones de Tanta Wuawua una matriz de 9 cuadrantes, considerando la sumatoria del valor ponderado de la matriz EFE (3.17) y el valor ponderado de la matriz EFI (2.88).

Tabla 8*Matriz De Prueba Estratégica*

Se ubicó en la matriz EFE y EFI en los cuadrantes, se observa a Tanta Wuawua está ubicada en el II cuadrante, recomendaciones a seguir las estrategias de crecer y construir, tales como la penetración en el mercado, desarrollo de mercados. En la primera estrategia se recomienda penetrar mercados de la Ciudad de Arequipa aun no explotados, en el segundo desarrollo de mercados se recomienda atraer nuevos consumidores, en la tercera tratar de crear nuevos productos diferenciando de acuerdo con las necesidades del cliente, otorgando valor agregado.

4.7.1.2. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta herramienta se utilizará para seleccionar estrategias alternativas para Tanta Wuawua, la cual se evaluará en las dimensiones de posición competitiva y de crecimiento del mercado.

Tabla 9*Matriz De La Gran Estrategia (GE) De Prueba Estratégica*

Tanta Wuawua se encuentra en el cuadrante II, conforme a las ventajas competitivas por implementar y su crecimiento continuo del sector panadero, por lo que las estrategias recomendadas serían las de penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos Tanta Wuawua debe analizar su enfoque situacional con respecto al mercado.

4.7.2. Selección de Estrategia

A continuación, se desarrolla un resumen de las estrategias alternativas seleccionadas de acuerdo con su aparición en las matrices FODA, IE y GE.

4.8. Matriz de prueba estratégica

Tabla 10

Matriz De Prueba Estratégica

ESTRATEGIAS	FODA	MATRIZ IE	GE	TOTAL
Implementación de nuevas tecnologías de gestión (software de gestión) y en operaciones (nuevas máquinas).	1			1
Implementación de plan de marketing en la empresa.	1	1	1	3
Implementación de un plan de capacitación para el personal operativo.	1			1
Implementación de un plan de capacitación para el personal directivo.	1			1
Adecuación de la infraestructura en el área de producción.	1			1
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	1	1	1	3
Mejoramiento estructura organizativa.	1			1
Plan de incorporación del personal a planilla y mejoramiento de las condiciones de trabajo	1			1
Propuesta de alianza estratégica con las panaderías, en colaboración en la municipalidad.	1			1
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales	1	1	1	3
Elaboración de nuevos productos.	1	1	1	3
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	1	1	1	3

En el cuadro anterior se puede observar que, de las doce estrategias alternativas mencionadas, han sido seleccionadas seis para ser sometidas a la prueba y selección final de estrategias.

Para la selección de las estrategias alternativas se utilizará los criterios de: consistencia, ventaja y factibilidad.

4.9. Relación entre las estrategias con los objetivos específicos

Tabla 11

Relación Entre Las Estrategias Con Los Objetivos Estratégicos

Pruebas	Implementación de plan de marketing en la empresa	Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización	Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales	Elaboración de nuevos productos	Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños
Consistencia	X	X	X	X	X
Consonancia	X	X	X	X	X
Ventaja	X	X	X	X	X
Factibilidad	X	X	X	X	X
Se acepta	SI	SI	SI	SI	SI

Nota: Elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que cinco estrategias propuestas cumplen con los cuatro criterios de selección por lo tanto se aprueban las cinco estrategias.

Tabla 12*Relación de Estrategias con Objetivos Específicos.*

Estrategias	OE 1	OE 2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10
	Mejorará la rentabilidad de Tanta Wuawua 3% anual a corto y largo plazo	Incrementar ventas en 6% anual	Implementación de acciones para atraer nuevos clientes, plan de acción a corto plazo	Elaborar un plan de comercialización productos y nuevos productos de la panadería a corto plazo	Adquisición de una maquinaria para el primer semestre.	Aumentar la producción en un 20% para el segundo semestre a Corto Plazo	Apertura de un nuevo local comercial para el segundo trimestre del próximo año a mediano y largo plazo	Lograr un posicionamiento con el lema "El cliente vuelve a otra vez al buen pan, al pan de toda la vida"	Mejorar la posición competitiva a mediano plazo	Mejorar la satisfacción del personal a un 85% coto y mediano plazo
Implementación de plan de marketing en la empresa	X	X	X	X			X	X	X	X
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración de productos nuevos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	X	X	X	X		X	X	X	X	X

4.10. Planes de acción

Tabla 13

Objetivo 1: Mejorar la Rentabilidad de Tanta Wuawua 3% Anual

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa	Incremento participación de mercado.	Introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de la eficiencia; mejorar posición competitiva; implementar plan de capacitación al personal; penetración del mercado.	aumentar cuota de mercado	X	X	X	% Incremento volumen de ventas	Administrador/ Maestro panadero / Ayudantes/ Vendedores de tienda
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Incremento de ingresos, conseguir una alta preferencia, lealtad y ventas de clientes actuales y nuevos. Satisfacción de los clientes con nuestros productos y servicio brindado, lograr generar impacto y satisfacción de clientes nuevos potenciales.	Compra de nuevas maquinarias y equipos; implementación de nuevo software; implementación al personal; disminuir gastos y costos; adecuar instalaciones de agua y luz; adecuar condiciones de salubridad e higiene	Crecimiento de la empresa e incremento en ventas.	X	X	X	% Incremento de ventas	Administrador /Vendedores de tienda.
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Incremento de márgenes de ganancia	Capacitación a personal directivo; aumentar valor promedio de compra efectiva por cliente; aumentar y motivar la frecuencia de visita de compra por cliente; definir una estrategia de comunicación adecuada con un continuo feedback en las dos direcciones; promover proactividad de todos los colaboradores dentro de la empresa.	Posicionamiento de la empresa para la satisfacción de clientes actuales y nuevos clientes potenciales.	X	X	X	N° de clientes satisfechos	Gerente General /Administrador/ Recursos Humanos/ Vendedores de Tienda
Elaboración de nuevos productos	Aumentar presencia del negocio en Distrito de Yura, y distritos aledaños	Llevar un adecuado control de gastos y distribución de recursos; incrementar nuevas tecnologías para la producción; racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad concentrándose en productos más rentables y de alta rotación; aumento de productividad; políticas de precio.	Incremento en producción de productos actuales y nuevos.	X	X	X	N° de productos nuevos vendidos	Administrador/ Maestro Panadero
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños		Venta a través de intermediarios o aliados; analizar la rentabilidad de cartera de clientes evaluación de canales de distribución y ampliación. participación en ferias estacionarias.	Aumentar la participación en el mercado.	X	X	X	N° de cobertura atendida.	Administrador/ Panadero/ Vendedor de Tienda/ Chofer.

Tabla 14

Objetivo 2: Incrementar Ventas en 6% Anual

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa	Alcanzar la aceptación inmediata de la población de Yura y distritos cercanos	Implementación de tecnología; promociones por temporadas campañas, descuentos, otros; eficiencia de la publicidad; valuaciones diarias comportamiento clientes.	Lograr participación de mercado.	X	X	X	Productos vendidos	Administrador/ maestro panadero/ ayudantes/ vendedor de tienda
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Lograr mejor desempeño en las funciones, control y dirección, para mejor posicionamiento en el mercado.	Capacitaciones al personal; mejor control del sistema de fluido eléctrico y agua; adquirir nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial; mayor control aplicación de normas de Salubridad e higiene en elaboración de productos de panificación; elaboración de manual de funciones, políticas, procedimientos del personal de tienda.	Lograr el posicionamiento de panadería en el mercado con productos tradicionales				N° de clientes satisfechos	Administrador/ Vendedor de Tienda/Recursos Humanos/ Ayudantes.
Apertura de un local para expender una nueva línea de productos y productos tradicionales.	Posicionamiento de marca e Incremento de cobertura.	Adecuada ubicación estratégica de alta rotación poblacional; fuerte plan de comunicación local dando fecha de apertura y ofertas; detectar perfil de consumidores potenciales; mantener un adecuado clima laboral; capacitación y motivación de los vendedores de tienda.	Ampliar cantidad de consumidores satisfechos.				N° de clientes nuevos satisfechos	Gerente General/ Administrador/ Vendedores de tienda/Maestro / Recursos Humanos/ Ayudantes.
Elaboración de nuevos productos	Incremento de ingresos y Posicionar el producto en la mente de los clientes.	Capacitación y evaluación constantes de personal operario; implementación de nuevas tecnologías para la producción; producir correctamente los productos cantidades correctas, correcto nivel de calidad, todo a un costo efectivo y en tiempo oportuno evaluación y mejora de procesos de producción; mantener calidad de productos artesanales.	Fortalecer el Posicionamiento en mercado.	X	X	X	N° de ventas por producto	Maestro Panadero / Ayudantes / Recursos Humanos/ Vendedor de tienda.
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños	Ampliación de participación de mercado	Evaluación y reestructuración de canales de distribución; participar de ferias gastronómicas en colaboración de la municipalidad; ampliar canales de distribución.	Alcanzar presencia significativa en distritos Yura y distritos colindantes.	X	X	X	N° de cobertura atendida.	Administrador/ Chofer/ Repartidor

Tabla 15*Objetivo 3: Implementación Planes de Acción para Atraer Nuevos Clientes*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Aplicación de un plan de marketing para atraer nuevos clientes.	Atraer nuevos consumidores; lograr un posicionamiento con el lema "el cliente vuelve otra vez al buen pan, al pan de toda la vida"; implementar cultura organizacional., nivel de remuneración, incentivos desempeño.	Atraer nuevos clientes				N° ventas de cada producto.	Administrador/ Chofer/ Repartidor
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Mejorar la infraestructura de comercialización, para atraer nuevos clientes.	Utilizar colorimetría de productos para decisiones de compra de los consumidores; utilizar psicología del color amarillo para recomienda para anunciar novedades u ofertas.	Nuevos clientes	X	X	X	N° de recomendaciones	Gerente General/ Administrador / Vendedores de Tienda.
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Aperturar un local para introducir nuevos productos y ofrecer productos actuales para atraer a nuevos clientes.	Lugar de ubicación zonas de alta rotación; atraer hombres y mujeres de todas las edades del sector B, C y D; sus líneas alternas de negocio son la venta de café, sándwich, jugo y helados.	Expender nuevos productos				N° de demanda de cada producto	Gerente General /Administrador/ Vendedores de Tienda
Elaboración de productos nuevos.	Implementar nuevos productos artesanales, con nuevos formatos y sabores, para atraer nuevos clientes.	Diferenciación en servicio y diversificación de nuevos productos; lograr ventajas en liderazgo de costos; reducción de costos, gastos; detectar cambios de gustos y preferencias de los clientes; hacer pruebas de aceptación de degustaciones en formatos pequeños de diferentes productos.	Aumento de Rotación				Número de ventas.	Administrador/ Maestro Panadero /Ayudantes.
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños	Implementar nuevas rutas de entrega y potenciar las rutas actuales, buscando nuevos clientes.	Intensificar distribución intensiva para incrementar atención de clientes; aumentar puntos de venta físicos y mantener constancia en atención de pedidos; utilización de mapas como herramientas de ubicación y atención de clientes.	Aumento de cobertura.				Número de clientes atendidos.	Administrador/ Chofer/ Reparto

Tabla 16*Objetivo 4: Elaborar un Plan de Comercialización Productos y Nuevos Productos de la Panadería.*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Utilización de los resultados de las unidades estratégicas valorados en plan estratégico para valorar su implementación.	Implementar un plan de marketing dirigido a la presentación de los nuevos y actuales productos de la empresa.	Asignar fecha y responsable de la presentación de los productos nuevos a comercializar; recomendaciones de los clientes; utilizar sorteos de productos entre clientes y nuevos clientes.	Presentación de productos nuevos				N° recomendaciones del producto	Administrador
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización	Mejoramiento de la infraestructura comercial para la comercialización de líneas de nuevos y actuales productos.	Exhibición de productos en lugares calientes generando impulso de compra, para lograr rotación de los mismos; aplicación de merchandising y decoración de la panadería.	Exhibición de nuevos productos				N° de rotación de nuevos productos.	Administrador / Vendedores de Tienda/ Apoyo
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Posicionamiento de panificadora y fidelización.	Instalación sistema de almacenaje optimo, aplicando un buen diseño de distribución física del local; elaborar plan de comunicación local, indicando apertura dando fecha, brindando ofertas;	Mejorar Posicionamiento de lema " El cliente vuelve otra vez al buen pan, al pan de toda la vida"				N° de clientes atendidos.	Gerente General /Administrador/ Recursos Humanos/ Vendedores de Tienda.
Elaboración de productos nuevos.	Satisfacer la demanda.	Productos de línea dietética panes con frutos secos; nuevas tamaños y presentaciones económicas; variar versiones con frutos de temporadas; lanzamiento producto línea dietética tortas y pasteles en presentación mini dulce y salado; mejora de proceso productivo; nuevas técnicas de producción.	Elaboración de productos de nuevos sabores, texturas, presentaciones.	X	X	X	N° de clientes atendidos.	Administrador/ Maestro Panadero/ Ayudantes

Tabla 17**Objetivo 5: Adquisición de una Maquinaria para el Primer Semestre.**

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Lograr alcanzar un alto grado de modernización equipamiento tecnológico que va a permitir aumento de producción.	Capacitación de personal; reducción de Costos.	Incremento de producción.	X	X	X	N° ventas de cada producto.	Administrador/ Maestro Panadero.
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Mejoramiento de capacidad operativa y aumento de productividad.	Remodelación decoración del local comercial; reducción de Costos; aumentar la capacidad instalada.	Clientes satisfechos.				N° ventas.	Administrador / Vendedores de Tienda/ Apoyo
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Mejoramiento calidad de productos tradicionales, variedad de productos.	Adecuado ambiente y publicidad de la marca;	Posicionamiento de panificadora en el mercado.				Tasa de retención o cliente recurrente	Administrador / Vendedores de Tienda/ Apoyo
Elaboración de productos nuevos.	Incrementar la producción de productos artesanales y variados.	Adecuación de infraestructura en el área de producción; presentación de nuevos productos, de distintos sabores, tamaños; presentación de nuevos servicios, ofrecerlos mediante carta menú (Sándwich, mates, jugos, extractos, helados).	Incremento de producción	X	X	X	Unidades vendidas.	Administrador / Maestro Panadero/ Ayudante
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	Incremento de cobertura y posicionamiento de marca.	Aumento cartera de clientes; alcanzar presencia significativa en distrito de nuestros productos en distritos cercanos; nuevos canales de venta.	Incrementar participación de mercado.	X	X	X	N° cuota de mercado	Administrador/ Maestro panadero/ ayudantes/ Chofer/Reparto

Tabla 18*Objetivo 6: Aumentar la Producción en un 10% Para el Segundo Semestre a Corto Plazo*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Implementar un plan de marketing para aumentar la producción en un 20%.	Detallar los productos con mayor crecimiento y demanda; supervisar los nuevos y actuales productos a producir; establecer un plan de promoción de los productos producidos.	Aumento de producción	X			N° De piezas producidas por tipos de productos	Administrador
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Implementar la infraestructura en comercialización para incrementar la producción.	Detallar desde la fabricación y la entrega de los productos al cliente; establecer la rotación de los productos a comercializar; seguimiento de stock de productos a comercializar.	Mejorar la Producción	X			N° de piezas comercializada y producida	Administrador
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Implementar la apertura, adecuación y distribución de la infraestructura del nuevo local.	Exhibición de los productos de mayor rotación; detallar el número de clientes que realizan compras; realizar una buena atención al cliente.	Realizar más ventas	X			N° De piezas vendidas	Vendedor
Elaboración de nuevos productos.	Implementar un plan de producción de nuevos y actuales productos.	Presentación de nuevos mini formatos de productos; realizar una prueba de productos de nuevos sabores; detallar la preferencia de los nuevos sabores y presentación de los productos.	Investigar Preferencias	X			N° De piezas preferidas	Vendedor
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	Ampliación de la distribución de productos en otros distritos cercanos.	Diseñar mapas de distritos aledaños con puntos estratégicos; detallar días horas a zonas específicas para la distribución.	Presencia en otros distritos.	X			N° De piezas distribuidas	Chofer

Tabla 19*Objetivo 7: Apertura de un Nuevo Local Comercial Para el Segundo Trimestre del Próximo Año.*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Apertura de un local para el segundo trimestre del 2020.	Definir la ubicación del local a apertura; definir el público objetivo a ofrecer el servicio; definir la competencia.					N° de rotación de productos	Administrador
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Implementar la infraestructura del área de comercialización.	Tener definido color, ubicación de vitrinas y disposición de estantes; realizar proyecciones de las ventas mensuales; realizar el análisis costo -beneficio de la apertura del local comercial.	Mejorar las ventas	X			N° De piezas vendidas.	Administrador y Ventas
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos tradicionales.	Implementar nuevos productos y actuales en el futuro local a apertura.	Establecer productos a comercializar; posicionar los productos actuales; detallar productos con mayor aceptación.	Implementar nuevos productos	X			Transacciones	Administrador y Ventas
Elaboración de nuevos productos.	Implementar líneas especializadas de nuevos productos.	Ofrecer productos de mini formatos; ofrecer productos de mini formatos; ofrecer productos de frutos secos; ofrecer productos con frutas de temporada.	Frecuencia de compras	X			N° Transacciones	Vendedor
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	Implementar un plan de distribución de productos para el nuevo local a apertura.	Detallar número de entregas de productos comercializar; detallar costos de transporte de productos a comercializar	Costos de los productos.	X			N° De Distribución y transporte.	Administrador/ Chofer/ Reparto

Tabla .20.*Objetivo 8: Lograr un Posicionamiento con el Lema “El cliente vuelve a otra vez al buen pan, al pan de toda la vida”*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa	Posicionamiento de la marca. Utilización de esta como activo estratégico, para ganar espacio positivo y exclusivo en la mente de nuestros clientes.	Inversión en Publicidad y comunicaciones. (souvenirs publicitarios, tarjetas presentación jarros, llaveros; implementación de plan de branding que permita construir la marca Panadería Tanta Wuawua identificarla y darle personalidad propia.	Reconocimiento del lema.	X	X	X	N° de Clientes	Administrador
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Implementar plan de posicionamiento del lema “El cliente vuelve a otra vez al buen pan, al pan de toda la vida”.	Utilización de la psicología de colores para el posicionamiento del lema; establecimiento de confianza del consumidor; crea Influencia en el consumidor y la decisión de compra.	Lograr un posicionamiento del lema " El cliente vuelve otra vez al buen pan, al pan de toda la vida"	X	X	X	Decisión de compra	Administrador y Ventas
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales	Lograr el posicionamiento del lema “El cliente vuelve a otra vez al buen pan, al pan de toda la vida”	Conectar las emociones y vínculos afectuosos de las relaciones cercanas de la familia con respecto al pan de toda la vida; comprometerse para ofrecer recuerdos de familia; la participación de colaboradores con respecto a la atención de los clientes y representación de la marca.	Lograr la recordación de marca (lema).	X	X	X	Encuestas	Administración y Ventas
Elaboración de nuevos productos.	Implementar líneas especializadas de nuevos productos	Ofrecer productos de frutos secos. Ofrecer productos con frutas de temporada.	Frecuencia de compras	X			N° Transacciones	Vendedor.
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	Implementar un plan de distribución de productos para el nuevo local de apertura.	Detallar número de entregas de productos comercializar; detallar costos de transporte de productos a comercializar.	Costos de los productos.	X			N° De	

Tabla .21.*Objetivo 9: Mejorar la Posición Competitiva*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Implementación del plan de marketing mediante la diferenciación productos.	Lograr incremento de nuestras ventas en 6% anual, manteniendo calidad de nuestros productos; fidelizar cartera de clientes actuales e incrementar con nuevos clientes.	Mayores Ventas	X	X		Ventas por día	Administración y ventas
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Implementar la infraestructura del área de comercialización, para lograr mayor posicionamiento de nuestra marca en el mercado.	Adecuadas condiciones de salubridad e higiene; adecuada instalaciones agua y sistema eléctrico; generar canales y rutas de distribución; capacitación personal.	Monitoreo de infraestructura.	X	X	X	Monitorización	Administrador / Recursos Humanos.
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Mejorar posicionamiento de panadería Tanta Wuawua como empresa que brinda productos artesanales tradicionales.	Ubicación estratégica del local comercial; mejoramiento y adecuación de infraestructura; plan de capacitación personal de ventas, expendio de productos y adecuada manipulación de estos; aplicación de plan de publicidad y promociones por temporadas; plan de capacitación personal de ventas.	Captación de clientes	X	X	X	N° De visitas de clientes	Administrador
elaboración de nuevos productos	Implementar un plan de nuevos productos para obtener posición competitiva.	Detallar la preferencia de productos nuevos y actuales; elaborar precios de productos con preferencia; elaborar frecuencia de compra del producto.	Aceptación de los productos.				N° Lealtad al producto.	Administrador
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños	Consolidación de ampliación de distribución de productos para ser una empresa competitiva.	Detallar el tiempo de entrega de los productos. Cantidad de productos a entregar; tiempo rotación de productos a entregar.	Tiempo para distribuir	X	X		N° Entregas	Repartidor

Tabla .22.*Objetivo 10: Mejorar la Satisfacción del Personal a un 85%.*

Estrategias	Objetivo	Acciones	Metas	2019	2020	2021	Unidad	Responsable
Implementación de plan de marketing en la empresa.	Implementación de un plan de capacitación para mejorar la satisfacción de personal.	Determinar necesidades a capacitar al personal; la satisfacción del personal a un 85%; establecimiento de actividades a desarrollar en la capacitación; elaborar prepuestos para el desarrollo de la capacitación.	Mejorar la satisfacción del personal.	X	X		N° de personal capacitado	Recursos Humanos
Mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización.	Consolidación de la infraestructura comercial para la satisfacción y compromiso de los colaboradores de la empresa.	Identificar a los colaboradores comprometidos e identificados con la empresa; implementar un ambiente agradable donde desempeñe sus funciones de la empresa.	Personal motivado.	X	X		N° de personal satisfecho	Administrador
Apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y tradicionales.	Comercializar productos nuevos y tradicionales en un nuevo local.	Evitar el absentismo del personal; motivación y compromiso del equipo de trabajo; formación y capacitación de personal.	Personal capacitado	X	X		Retención del personal	Recursos humanos
Elaboración de nuevos productos	Implementación de nuevos productos.	Disposición de insumos para la elaboración de nuevos productos; capacitación de nuevas de técnicas de elaboración de productos	productividad	X	X	X	N° Tiempo empleado por tarea	Recursos humanos
Ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños.	Concretar la distribución de productos en distritos colindantes.	Establecimiento de clientes a visitar. disponibilidad de movilidad; uniformes de presentación para los colaboradores.	Determinar zonas de reparto.	X	X		N° Tiendas abastecidas por zonas.	Chofer/ Repartidor

4.12 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA TANTA WUAWUA. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla la formulación del plan estratégico.

Para Tanta Wuawua, se requiere programar reuniones periódicas con gerencia y administración para exponer y dar a conocer los objetivos, planes de acción y estrategias que serán herramientas, para el éxito de la empresa.

Gerencia, será el encargado de guiar la implementación del Plan. Se programa desarrollar las siguientes actividades, mediante el seguimiento de indicadores propuestos para cada actividad.

4.12.1 Establecimiento de los objetivos

Para la implementación del Plan Estratégico se debe definir los objetivos primordiales, difundirlos y establecer las medidas de seguimiento del cumplimiento de estos.

4.12.2. Puesta en marcha plan estratégico y seguimiento

La aprobación de la gerencia es importante para la difusión a las jefaturas y el seguimiento de la implantación en la empresa.

Indicador: estudio de resultados de cada un área.

4.12.3. Establecimiento de canales de comunicación de las áreas

Todos los colaboradores deben estar informados con información que compete a su área de trabajo.

Indicador: encuestas personales.

4.12.4. Definición clara de las funciones y responsabilidades de cada área

Se identificará las actividades a desempeñar y los objetivos para cada área, y asignación de responsabilidades.

4.12.5. Establecimiento de un calendario de reuniones

Fijación de la periodicidad de las reuniones y el medio como se realizará las convocatorias (recordatorios).

Indicador: N° reuniones según fechas establecidas a cronogramas.

4.12.6. Publicación de cuestionario para recolectar información

Esta última etapa sirve para recolectar información para mejorar, implementar o cambiar el desarrollo del Plan Estratégico.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El desarrollo de la investigación realizada se concluye que la elaboración del Plan Estratégico para la empresa Tanta Wuawua, es importante para lograr su misión y visión, permitiendo mejorar la empresa, así como unir esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos de la empresa.

SEGUNDA: El establecimiento de la misión y visión ajustada a la realidad y expectativas de Tanta Wuawua le permitirá enfatizar en satisfacer necesidades de sus clientes vinculado a experiencias y sabores tradicionales e implementación de nuevos productos para el propósito de la empresa.

Enfocándose con el propósito de lograr el reconocimiento y posicionamiento en el mercado Yureño, mediante el lema “el cliente vuelve al buen pan, al pan de toda la vida”.

La empresa está comprometida con los productos que ofrece, con el público objetivo y sobre todo con su recurso humano.

Los objetivos propuestos permiten definir los procedimientos adecuados para alcanzar las metas establecidas, además de ser fuente que permita a la empresa obtener recursos y aplicar para el logro de sus beneficios.

TERCERA: Del diagnóstico realizado a Tanta wuawua se llega a la conclusión que la planeación es inexistente, la gerencia es empírica y se encuentra deficiencias como falta de planeación, ausencia de contratos, ausencia de planificación de presupuestos, inadecuada infraestructura en producción y ventas, esta situación no permite crecer a la empresa de manera sostenible. en consecuencia, existe problemas de recursos humanos y disminución de sus ingresos, la implementación del plan estratégico será

una herramienta que les permita utilizar las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas del ambiente, además de permitir el control y superación de debilidades para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

Se concluye que las estrategias apropiadas para Tanta Wuawua Son: Estrategias genéricas de desarrollo y elaboración de nuevos productos, desarrollo e implementación de un plan de marketing en la empresa, mejoramiento de la infraestructura en el área de comercialización, apertura de un nuevo local para expender la nueva línea de productos y los tradicionales, elaboración de nuevos productos, ampliar la distribución de nuestros productos en distritos aledaños con la finalidad de cumplir los objetivos trazados que permitirán alcanzar la misión y visión de la organización.

Se concluye que la implementación de indicadores de gestión será un termómetro que mida la eficiencia, eficacia y cumplimiento del Plan Estratégico, además de llevar un control para los ajustes convenientes al plan que le permitan el logro de los objetivos trazados; la asignación de un responsable es clave para el seguimiento del cumplimiento y efectividad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- AGRAPOL. (2019, November). *Boletín informativo*.
- Agronegocios. (2019). *El índice de precios de los alimentos básicos de la FAO sube por vez primera desde mayo pasado*. <https://www.agronegocios.es/el-indice-de-precios-de-los-alimentos-basicos-de-la-fao-sube-por-vez-primera-desde-mayo-pasado/>
- Alfaro, E., Neyra, P., & Vilcapoma, F. (2019). *PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA GRUPOCONTEXT PERÚ. (2019 – 2023)*. San Ignacio de Loyola
- Angulo, J., & Zuñiga, G. (2018). PLAN ESTRATÉGICO DEL POLICLÍNICO PLAN VIDA. In *Thesis*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2278%0Ahttp://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10401>
- Asmat, C., & Salomón-, G. (2017). *Producción de farináceos se mantendría estable*. 5–6.
- Aurum. (2017). *Segmentación del consumidor arequipeño*. Aurum & Consultoría. <https://aurumperu.com/portfolio/estudios-de-mercado-y-opinion/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Memoria 2018 Bcrp*. 51(1), 51.
- Burgos Agustín. (2017). *El proceso de la planeación estratégica*. Experts Training.Com.
- Cann, O. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Forum, World Economic. <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- ComexPerú. (2019, May). RESULTADOS DE IMPORTACIONES ENERO-MARZO. *ComexPerú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-importaciones-enero-marzo>
- D' Alessio. (2008). *El proceso estratégico*.
- El Buho. (2019, May). *Conoce aquí las cifras del crecimiento de Arequipa en los principales sectores*. <https://elbuhope/2019/05/conoce-aqui-las-cifras-del-crecimiento-de-arequipa-en-los-principales-sectores/>
- Enrique. (2017, July 11). Según estudio, el consumidor arequipeño es conservador y progresista. *Mercados & Regiones*. <https://mercadosyregiones.com/2017/07/11/segun-estudio-el-consumidor-arequipeno-es-conservador-y-progresista/>
- Garvan, M. (2019, September 2). No Title. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ineic-precios-altos-mes-agosto-noticia-inflacion-ipc-ecpm-671618-noticia/>
- Gestión, D. (2018). *Tipo de cambio sube un 4.05% en 2018 tras dos años de baja consecutiva*. <https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-sube-4-05-2018-dos-anos-baja-consecutiva-nndc-254361-noticia/>
- Gestión, D. (2019, May 12). *Producción peruana de farináceos crecería ligeramente en el 2019*. <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-farinaceos-creceria-ligeramente-2019-266552-noticia/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).

- Hernández, O. (2019, May). *Producción peruana de farináceos crecería ligeramente en el 2019*.
- INEI. (2016). *Evolución del gasto e ingreso per capita*. 25. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap01.pdf
- INEI. (2018). Tecnología de información y comunicación de las empresas 2017. *INEI*, 1(Encuesta Económica anual 2018), 162.
- INEI. (2019). Informe técnico: Evolucion de la Pobreza Monetaria 2007-2018. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 1–181. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764012.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica. (2017). *Perú:Tipos y ciclos de vida de los hogares Censos Nacionales 2017*. <https://link-springer-com.proxy.libraries.uc.edu/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-19199-2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). PBI Trimestral. *Informe Técnico*, 0(0), 7–15. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- Jaramillo, S., & Juan, T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 36–63. <https://doi.org/i.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Koo, W. (2019). <https://www.agrodataperu.com/2019/06/trigo-duro-peru-importacion-2019-mayo.html>. <https://www.agrodataperu.com/2019/06/trigo-duro-peru-importacion-2019-mayo.html>
- Luque, G. (2019, March 15). “Los peruanos cosumen 35 kilos de pan al año, muy por debajo de otros países.” *DIARIO CORREO*. <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/los-peruanos-cosumen-35-kilos-de-pan-al-ano-muy-por-debajo-de-otros-paises-875967/>
- Miranda, D. (2018). Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado Strategic Planning for the Generation of Economic Added Value. *INNOVA Research Journal*, 3(5), 110–135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6778654&info=resumen&idioma=ENG%0A>
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.
- OVlespaña. (2019, January 10). *El índice de precios de los alimentos de la FAO, estable en diciembre pero más bajo en 2018 que en 2017*. <https://2019.oviespana.com/informacion-de-ovino/servicio-diario-de-noticias/noticias/el-indice-de-precios-de-los-alimentos-de-la-fao-estable-en-diciembre-pero-mas-bajo-en-2018-que-en-2017>
- Palou, N. (2017, March). ¿El pan afecta al medio ambiente? *Nature Plants*. <https://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20170309/42677318720/pan-medio-ambiente-fertilizantes-contaminantes-gases-efecto-invernadero.html>
- Ponce Talancón, H. (2007). Matrix SWOT : An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.)* (3ra ed.).

- PROGRAMA INNOVA. (2015). *Guía del plan estratégico*. 25.
- R.David, F. (2008). *Administración estratégica*.
- Republica, L. (2018, June 20). Arequipa relega a Moquegua al tercer lugar de competitividad. *Edición Sur*. <https://www.ipe.org.pe/portal/arequipa-relega-a-moquegua-al-tercer-lugar-de-competitividad/>
- Revista Buho Económica. (2019). Crecimiento de Arequipa en los principales sectores - El Búho. *El Buho*. <https://elbuho.pe/2019/05/conoce-aqui-las-cifras-del-crecimiento-de-arequipa-en-los-principales-sectores/>
- Robbins , S; Coulter, M. (2005). *Administración*.
- Sierra Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.
- Stanton J, William;Etzel, Michael;Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*.
- Thompson & Strickland. (2001). *Administración Estratégica*. 403.
- Toniut, H., Arraigada, M., Del Valle Ricci, S., Dondero, M., Pacheco, X., & Quintana, A. (2017). La definición de valores, una propuesta metodológica. *Revista Argentina de Investigación En Negocios*, 3, 49–58. <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1571>
- Ventura Pizarro, C. (2018, July). Arequipa desplaza a Moquegua como segunda región más competitiva. *ENCUENTRO*. <https://encuentro.pe/economia/arequipa-desplaza-a-moquegua-como-segunda-region-mas-competitiva/>

ANEXO

GUÍA DE ENTREVISTAS

1- Guía de entrevista a Gerencia de la empresa Tanta wuawua.

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar:

Nuestro tema de tesis es “Elaboración de un Planeamiento estratégico para la empresa Tanta
 “Elaboración de un plan estratégico para la empresa panificación Tanta Wuawua de Ciudad de
 Dios del Distrito de Yura, de la Ciudad de Arequipa, periodos 2020 – 2021”.El objetivo de la
 entrevista con el gerente de la empresa para contar con su apreciación cualitativa de la empresa
 para poder enriquecer con sus apreciaciones y experiencia los datos y el análisis de la presente
 tesis así como tener una visión del futuro de la empresa.

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: GERENTE DE TANTA WUAWUA

FECHA: Arequipa, 27 de setiembre,2019

Se entrevistó a la dueña de la panadería Tanta Wuawua, cuya finalidad es formular la situación actual de la empresa Tanta Wuawua.

1. ¿Por qué nace la empresa tanta wuawua?

Por necesidad, debido que no existía muchos proveedores de pan y una demanda alta del producto en cantidades de compra y venta al por mayor.

2. ¿Es una empresa legalmente constituida?

Sí

3. ¿Cuánto tiempo tiene la panadería en el mercado?

Iniciamos el año 2007

4. ¿Actualmente cuáles son sus productos que la panadería produce?

Elaboramos productos de acuerdo con el pedido del cliente, nuestros productos son:
 pan de tres puntas grande con ajonjolí

pan de tres puntas (pan común)

pan de trigo

pan con mermelada

bizcochos

pan manteco (mixtas)

5. - ¿La panadería cuenta con un organigrama?

Sí

6. - ¿El personal que trabaja recibe capacitaciones?

No

7- ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Somos 11 personas que trabajamos en la panadería Tanta Wuawua.

8. ¿Posee la empresa incentivos o motivaciones para los trabajadores?

No.

9. - ¿En caso de emergencia cuenta con equipos de primeros auxilios?

Sí.

10- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Yo, (Dueña).

.2- Guía de entrevista a personas que laboran en la empresa de panadería Tanta Wuawua

Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Sexo:

Nuestro tema de tesis es “Elaboración de un Planeamiento estratégico para la empresa Tanta Wuawua de Ciudad de Dios del Distrito de Yura, de la Ciudad de Arequipa, periodos 2020 – 2021”.El objetivo de la entrevista al personal de la empresa para contar con su apreciación sobre de la empresa para poder enriquecer con sus apreciaciones y experiencia los datos y el análisis de la presente tesis así como tener una visión del futuro de la empresa.

Preguntas:

1- ¿Conoce usted los valores, visión y objetivos de empresa?

- 2- ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
- 3- ¿Las actividades que realiza a diario es realizado con planificación?
- 4- ¿Cómo es la organización en la empresa?
- 5- ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la Empresa? ¿Qué opina usted?
- 6- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe de la empresa? ¿Qué opina usted?
- 7- ¿Usted cuenta con uniforme?
- 8- ¿En qué área del trabajo donde se desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
- 9- ¿Qué te gustaría recibir por parte de la empresa?
- 10- ¿Qué recomienda a la empresa para que siga creciendo?

ENTREVISTA AL PERSONAL DE TANTA WUAWU

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	Astrid Fuentes	FECHA	28-08-2019
HORARIO	a) Mañana (<input checked="" type="checkbox"/>) b) Tarde (<input checked="" type="checkbox"/>) c) Noche (<input type="checkbox"/>)		
SEXO	M) (<input type="checkbox"/>) F) (<input checked="" type="checkbox"/>)		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
 Si
2. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
 Si
3. ¿Las actividades que se realizan a diario es realizado con planificación anticipada?
 Si
4. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
 muy buena
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
 Si
6. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibes dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
 Si, muy organizada con la oportunidad
7. ¿Usted cuenta uniforme de trabajo?
 Si
8. ¿En el área de trabajo dónde desempeñ su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
 Si, mas variedad de productos para vender.
9. ¿Qué te gustaría recibir por la parte de la empresa?
 un mayor salario.
10. ¿Qué le recomendar a la empresa para que siga creciendo?
 Apertura de nuevas tiendas.

ANEXO 2
ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	Julia Vega	FECHA	28-8-2019
HORARIO	a) Mañana (X) b) Tarde (X) c) Noche ()		
SEXO	M) () F) (X)		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
Si
2. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
Si
3. ¿Las actividades que se realizan a diario se realizan con planificación anticipada?
Si
4. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Existe un ambiente armónico y de confianza
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
Si / Es una oportunidad para crecer en nuestro rubro de la panificación
6. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibes dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
Si / Existe oportunidad de seguir aprendiendo
7. ¿Usted cuenta uniforme de trabajo?
NO.
8. ¿En el área de trabajo dónde desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
NO - Implementar un ERP, pasar de lo manual a lo Tecnológico.
9. ¿Qué le gustaría recibir por la parte de la empresa?
Estabilidad laboral.
10. ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Tener una mayor capacidad de producción, nuevas maquinarias, vehículos y tener desarrollo de nuevos productos.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	Diego Mendoza	FECHA	27-08-2019
HORARIO	a) Mañana (X) b) Tarde () c) Noche ()		
SEXO	M) (X) F) ()		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

- ¿Conoce usted los valores, la misión, visión, y objetivos de la empresa?
si
- ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
si
- ¿Las actividades que se realizan a diario se realizan con planificación anticipada?
si
- ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
buena
- ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opinas sobre?
no / sería buena recibir ayuda como capacitaciones
- ¿Se sienten satisfecho con el trato que recibes dentro de la empresa? ¿Qué opinas usted?
si
- ¿Usted cuenta uniforme de trabajo?
no
- En el área de trabajo ¿cómo desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
si - adquirir y renovar vehículos.
- ¿Qué te gustaría recibir por la parte de la empresa?
incentivos, premios.
- ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Variedad de productos

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	Sonia Ocaso	FECHA	24-08-2019
HORARIO	a) Mañana () b) Tarde (X) c) Noche (X)		
SEXO	M) () F) (X)		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted las visiones, la misión, visión y objetivos de la empresa?
Si
2. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
Si
3. ¿Las actividades que se realizan a diario se realizan con planificación anticipada?
Si
4. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Si
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
Si, solo en capacitación
6. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibes dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
Si es un lugar adecuado para trabajar
7. ¿Tiene cuenta corriente de trabajo?
Si
8. ¿En el área de trabajo dónde desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
Si nuevos equipos de exhibición
9. ¿Qué le gustaría recibir por la parte de la empresa?
Incentivos
10. ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Ampliar una zona de cafetería.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	JUAN CARLOS		FECHA	28/08/2019
HORARIO	a) Mañana (<input checked="" type="checkbox"/>)	b) Tarde (<input checked="" type="checkbox"/>)	c) Noche (<input type="checkbox"/>)	
SEXO	M) (<input checked="" type="checkbox"/>)	F) (<input type="checkbox"/>)		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
Si
2. ¿Conoce usted sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
SI
3. ¿Las actividades que se realizan a diario es realizado con planificación anticipada?
SI
4. ¿Cómo es la organización en la empresa?
Excelente
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Cuál opina usted?
No
6. ¿Se sienten satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa? ¿Cuál opina usted?
SI / Podría mejorar
7. ¿Usa usted un uniforme de trabajo?
No
8. ¿En el área de trabajo dónde desempeña su labor es el adecuado? ¿Cuál sugiere para mejorarlo?
No
9. ¿Qué se gustaría recibir por la parte de la empresa?
Tener contrato fijo
10. ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Nuevas rutas para vender

ANEXO 2
ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	Losango Justiné	FECHA	28/08/2019
HORARIO	a) Mañana () b) Tarde () c) Noche ()		
SEXO	M) <input checked="" type="checkbox"/> F) ()		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

- ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
Si
- ¿Conoce usted sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
Si
- ¿Las actividades que se realizan a diario es realizado con planificación anticipada?
Si
- ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Buena
- ¿Recibe usted expectativas por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
No / Esperador de mejoras
- ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
Se cumplen los pagos
- ¿Usted cuenta uniforme de trabajo?
No
- ¿En el área de trabajo dónde dos meses es labor es el ausente? ¿Qué sugiere para mejorar?
Si / mejorar la movilidad de repartes
- ¿Qué le gustaría recibir por la parte de la empresa?
Premias
- ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Nuevas producciones

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE	DANIEL VIZCARRA	FECHA	27-08-19
HORARIO	a) Mañana (X) b) Tarde () c) Noche (X)		
SEXO	M) (X) F) ()		

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
NO
2. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
SI
3. ¿Las actividades que se realizan a diario es realizado con planificación anticipada?
SI
4. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Buena Comunicación
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
NO - Seria bueno recibir capacitaciones
6. ¿Se sienten satisfecho con el trato que reciben dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
SI - SON Considerados con nosotros
7. ¿Usted cuenta uniforme de trabajo?
SI
8. ¿En el área de trabajo dónde desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
NO - Sugiero mejor distribución de los productos a utilizar al momento de producir.
9. ¿Qué le gustaría recibir por la parte de la empresa?
Estar en planilla
10. ¿Qué le recomendaría a la empresa para que siga creciendo?
Implementación de maquinarias.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL

NOMBRE Jorge Daniel FECHA 27-08-19
 HORARIO a) Mañana (X) b) Tarde () c) Noche (X)
 SEXO M) () F) ()

PREGUNTAS

ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce usted los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?
Si
2. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?
Si
3. ¿Las actividades que se realizan a diario es realizado con planificación anticipada?
Si
4. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
Es Buena
5. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la empresa? ¿Qué opina usted?
NO - Aprovechar las capacitaciones de ALICORP
6. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa? ¿Qué opina usted?
Si - Me siento reconocido.
7. ¿Usa usted uniforme de trabajo?
NO
8. En el área de trabajo dónde desempeña su labor es el adecuado? ¿Qué sugiere para mejorarlo?
NO / El espacio es reducido
9. ¿Qué le gustaría recibir por la parte de la empresa?
Planillas
10. ¿Qué le recomendaría la empresa para que siga creciendo?
Planificar sus pedidos para evitar el agotamiento de stocks.