



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en  
Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Ochoa Chomba, Fabricio Alfredo ([orcid.org/0000-0002-2682-7431](https://orcid.org/0000-0002-2682-7431))

Ruiz Sanchez, Lesly Rubi ([orcid.org/0000-0002-0383-679X](https://orcid.org/0000-0002-0383-679X))

**ASESORA:**

Ms. Quiliche Castellares, Ruth Margarita ([orcid.org/0000-0001-5436-2539](https://orcid.org/0000-0001-5436-2539))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A Dios, a nuestros padres y hermanos, por el apoyo desmedido para lograr lo que hoy por hoy somos, por enseñarnos a ser perseverantes en el camino a pesar de las desavenencias. De tal forma este logro también es de ustedes.

## **Agradecimiento**

Agradecemos en primer lugar a Dios por el don de la vida, porque gracias a sus bendiciones estamos logrando hoy dar un paso importante en nuestra vida profesional, cumpliendo nuestros ideales.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional, emocional y por formar en nosotros personas con principios y valores.

A nuestros docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial, por enseñar en base al ejemplo, por formarnos como profesionales visionarios y competitivos en el campo laboral.

## Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I.INTRODUCCIÓN:	10
II.MARCO TEÓRICO	15
III.METODOLOGÍA	24
3.1. Tipo y diseño de investigación	24
3.2. Variables y Operacionalización	24
3.3. Población, muestra y muestreo	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis	27
3.7. Aspectos éticos	28
IV.RESULTADOS	29
4.1. Diagnóstico situacional de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C	29
4.2. Determinación de la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Producto S.A.C	31
4.3. Establecimiento de los objetivos estratégicos para mejorar	39
4.4. Establecimiento de estrategias y planes de acción	41
4.5. Evaluación del impacto de la aplicación de los planes de acción	56
V.DISCUSIÓN	65
VI.CONCLUSIONES	69
VII.RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS	72
ANEXOS	80

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores internos	30
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos	30
Tabla 3: Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año-2020	31
Tabla 4: Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año-2021	32
Tabla 5: Estimación de ventas. Año-2020	35
Tabla 6: Estimación de ventas. Año-2021	37
Tabla 7 : Cuadro Resumen de efectividad de ventas 2020 - 2021	38
Tabla 8. Objetivos SMART - Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.	40
Tabla 9. Matriz FODA de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.	42
Tabla 10. Indicadores de matriz BCG	45
Tabla 11. Matriz de gran estrategia	46
Tabla 12. Estrategias formuladas para el plan estratégico	47
Tabla 13. Matriz de decisión	48
Tabla 14. Matriz de Rumelt	50
Tabla 15. Objetivos y plan de acción Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.	51
Tabla 16. Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año - 2022	56
Tabla 17. Estimación de venta de dulces. 2022	58
Tabla 18. Integración de Estrategias con Objetivos	61
Tabla 19. Tablero de control Integrado	63
Tabla 20. Datos de las ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. 2021 - 2022	64
Tabla 21. Media de las ventas de dulces	64
Tabla 22. Prueba de hipótesis - Software IBM SPSS 26	64
Tabla 23. Matriz de operacionalización de variables	71
Tabla 24. Matriz de instrumentos de recolección de datos	73
Tabla 25. Matriz de método de análisis	75
Tabla 26. Matriz FODA	85

Tabla 27. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	87
Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	88
Tabla 29. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	89
Tabla 30. Matriz Interna - Externa	91
Tabla 31. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)	92
Tabla 32. Matriz de Objetivos SMART	93
Tabla 33. Matriz de Balanced Scorecard	94
Tabla 34. Tablero Integral	97

## Índice de figuras

Figura 1: Utilidad de las ventas de dulces. Año - 2020	23
Figura 2: Utilidad de ventas de dulces Año - 2021	25
Figura 3: Eficiencia de la venta de dulces. Año 2020 - 2021	26
Figura 4: Eficacia de las ventas de dulces. Año 2020:	27
Figura 5. Eficacia de Venta de Dulces del 2021	29
Figura 6: Efectividad de ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.	30
Figura 7. Mapa de objetivos de Frugal Productos S.A.C.	32
Figura 8. Matriz PEYEA	34
Figura 9. Matriz IE	35
Figura 10. Matriz BCG	36
Figura 11. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	39
Figura 12. Incremento de producción de dulces 2020 - 2022	44
Figura 13. Incremento de costo de insumos	44
Figura 14. Control de Objetivo Corto Plazo 1.1. – Afiches repartidos	45
Figura 15. Control Objetivo Corto Plazo 1.2. - Catálogos proporcionados	45
Figura 16. Control de Objetivo Corto Plazo - Visualización de Pagina Web	46
Figura 17. Utilidad de las ventas de dulces. Año - 2022	48
Figura 18. Eficiencia de dulces de Frugal Productos S.A.C. 2020 - 2022	48
Figura 19. Eficacia de venta de dulces 2022	50
Figura 20. Efectividad de venta de dulces 2020 - 2022	51
Figura 21. Flujograma de procedimiento	74
Figura 22. Guía de entrevista	76
Figura 23. Check List	79
Figura 24. Matriz PEYEA - Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C	90
Figura 25. Carta de aceptación de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.	101

## Resumen

El trabajo de investigación tuvo el propósito de implementar un plan estratégico para mejorar la efectividad de ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., teniendo como metodología del tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, y el diseño pre-experimental, por lo cual arrojó como resultado que la empresa mantiene fortalezas como flexibilidad de precios y productos, sin embargo no aprovecha las oportunidades como demanda insatisfecha y canales de comunicación, asimismo con una disminución de la efectividad de venta de dulces del 2.22% antes de la intervención. Luego se obtuvo el planteamiento de objetivos estratégicos como el mejorar el 15% las ventas en un largo, asimismo la creación de estrategias del tipo agresivo, enfocadas en la penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos, junto a ello, planes de acción con sus indicadores mediante tablero integral, en consecuencia, la efectividad de ventas de dulces aumentó en un 4.14% en un corto plazo. Por ende se concluye que la efectividad de ventas mejoró por medio de la implementación del plan estratégico, acompañado del compromiso del personal de la empresa y el manejo óptimo de recursos para mejorar la competitividad de Frugal Productos S.A.C.

Palabras clave: Plan estratégico, efectividad, tablero integral.



## **Abstract**

The research work had the purpose of implementing a strategic plan to improve the effectiveness of candy sales of Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., having as methodology of the type applied with a quantitative approach, and the pre-experimental design, for which I throw as As a result, the company maintains strengths such as price and product flexibility, however it does not take advantage of opportunities such as unsatisfied demand and communication channels, also with a decrease in the effectiveness of the sale of sweets of 2.22% before the intervention. Then, the approach of strategic objectives was obtained, such as improving sales by 15% in a length, as well as the creation of aggressive strategies, focused on market penetration and the development of new products, along with action plans with its indicators through a comprehensive dashboard, consequently, the effectiveness of candy sales increased by 4.14% in a short term. Therefore, it is concluded that the effectiveness of sales improved through the implementation of the strategic plan, accompanied by the commitment of the company's personnel and the optimal management of resources to improve the competitiveness of Frugal Productos S.A.C.

Keywords: Strategic plan, effectiveness, balanced scoreca

## **I. INTRODUCCIÓN**

El planeamiento estratégico sin lugar a duda permitió el desarrollo de las organizaciones, al enfrentarse a un entorno cambiante e incierto, contribuyendo significativamente a la competitividad y rentabilidad de la organización, esta herramienta de gestión permite alcanzar satisfactoriamente los objetivos trazados, reduciendo significativamente los riesgos, mejorando el manejo de recursos y manteniendo sostenibilidad en el tiempo. En la actualidad todas las actividades o tareas que se realizan parecen ir a una velocidad impresionante, las decisiones que se tomaron ayer ya no son relevantes para el mañana, presentándose un nuevo desafío o problema que requiere de nuevas ideas y diferentes puntos de vista, debido a que puede haber más de una solución para un problema, es por ello que se puede decir que estamos en la era de la incertidumbre, en donde el poner en acción un plan estratégico es de suma importancia para obtener éxito en una organización, institución o empresa (Sainz, 2017, p. 25).

A nivel internacional, dentro de las PYMES es clave poseer la capacidad de discernir el mercado, logrando explotar las oportunidades y reduciendo las amenazas presentes en la reestructuración interna dentro de la gama de productos que se ofrece, convirtiéndose en un eje elemental para lograr una competitividad sostenible en el tiempo, asimismo, la evolución de la planeación estratégica tomó rumbo a lo dinámico en comparación a lo tradicional porque enfrenta un entorno cambiante convirtiéndose indispensable en la reducción de la inercia, garantizando la capacidad de adaptación, aportando ventajas competitivas, logrando el direccionamiento estratégico proyectado maximizando los beneficios de flexibilidad, a su vez incrementando la rentabilidad de la organizacional ante la incertidumbre (Divesh, y otros, 2015, p. 31).

Es así que Laban y Montoya (2018, p. 20), en su tesis acerca de la empresa Mi Angel evidencio que los estados financieros demostraron cifras negativas con respecto a las ventas de sus productos, debido a que las ventas en el año 2016 se redujeron, mientras que en el 2017 no alcanzaron lo pronosticado, de tal forma que la capacitación del personal de la organización enfocada a las ventas, es una las causas de la baja rentabilidad, por lo cual se propuso un planeamiento estratégico para aumentar las ventas, teniendo como propuesta estrategias

enfocadas al factor humano y asimismo campañas publicitarias con el fin de incrementar las ventas en la organización, y alcanzar los objetivos de ventas de productos.

Además, otro caso evidenciado por (Mora y otros, 2015, p. 86), en su artículo científico orientado a la Mipymes del sector comercio en Bogotá, direccionado a la planificación estratégica y la competitividad en sus niveles consideró el impacto que influyó en el desempeño empresarial. En base a distintas investigaciones se dio lugar que en la última década los diversos problemas identificados que afectaron el desempeño y competitividad de las Mipymes surgieron a raíz de la carencia en materia de planificación estratégica presencia significativa para la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, y logro de sus objetivos de mediano y largo plazo bajo el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación

En el Perú, las empresas evidenciaron la necesidad de gestionar un plan estratégico que encamine sus aspiraciones en el futuro, debido a que desean aumentar su rentabilidad y tener éxito, además de someter a evaluación y control los objetivos al final de año, permitiendo tener una visión amplia de cómo va la empresa, a su vez, se abre camino a las mejoras de las capacidades y competencias de las organizaciones, logrando obtener ventajas competitivas orientadas a la maximización de las ventas, por otro lado, el aplicar un planeación inadecuada o simplemente no aplicarla con lleva a muchas organizaciones a la quiebra en la actualidad (Ore y otros, 2020, p. 34).

Según (Trigoso, 2019, p. 1) el planeamiento estratégico está presente actualmente en las empresas del país, generalmente, en las grandes compañías, mientras que en algunas pymes se puede decir que es rudimentario, es así que el 80% de las empresas del Perú, en territorio peruano, efectúan un planeamiento estratégico, aun así, el 37% de dichas organizaciones se encuentran contentos con el accionamiento de la planeación, de tal forma que la diferencia entre planear y controlar no es alentadora, pues la visión de las empresas en un primer momento no se materializaron como lo proyectaron, por lo tanto, es fundamental que compañía lucrativa realizarán actividades

enfocadas en la visión que tiene de la empresa a largo plazo, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fernandez y Rojas (2017, p. 7), afirmaron mediante su estudio, que la situación de la mypes en Huaraz, en relación con la gestión empresarial presentan deficiencias a raíz de la no adecuación a la exigencia del mercado, que provocó disminución de ventas; ausencia de profesionales especialistas, limitaciones en aspectos generales de estructuración de las mypes comerciales, evidenciando la carencia de un plan estratégico que les permita idear planes operativos con el fin de alcanzar sus objetivos. (García, y otros, 2017), argumentaron que el actual entorno exhorta a las organizaciones a desarrollar sus actividades de forma efectiva afrontando los cambios de los competidores, mejorando la gestión de los recursos logrando forjarse de forma significativa además de mantener ventajas competitivas bajo un proceso de planeación estratégica.

La realidad no es ajena a la industria alimentaria Frugal Productos S.A.C. dedicada a la elaboración de productos a base de harina de trigo, ubicada en Jr. Casma Nro. 616 A.H. Miramar Alto en la ciudad de Chimbote, la cual a lo largo de sus 19 años de funcionamiento no ha logrado cumplir e incrementar sus ventas, todo esto a causa de la falta de autodiagnóstico del estado situacional de la organización, la falta de análisis de interno, externo de la empresa y planteamiento de objetivos a corto y largo plazo, que generaron un trabajo rutinario que no prevé situaciones o escenarios del mercado en constante incertidumbre, a su vez el desconocimiento de estrategias según el rubro de la organización desarrolla que las decisiones tomadas, no sean la más apropiadas; asimismo la organización presenta la falta de alianzas estratégicas entre proveedores y clientes que asegure el abastecimiento de insumos confiables y la disponibilidad oportuna para la organización, por otro lado, dispuso de un análisis deficiente acerca de las fortalezas, como el tener clientes recurrentes o fieles al producto, y no comunicarles u ofrecerles los diferentes productos, asimismo, el no reconocer las oportunidades en el mercado, al igual que no promocionar su marca en sus distribuidores, de tal forma que la falta de estudio de los componentes internos y externos de la empresa aumente la efectividad en las ventas, por otro lado, la ausencia de liderazgo por parte de la gerencia es

otro problema que afecta considerablemente a la oferta de los productos de toda la industria alimentaria Frugal.

Además, la empresa de estudio no presentó una organización que efectuó estrategias orientadas al cumplimiento de la visión y una mayor rentabilidad, generando incertidumbre y aplazando las metas y/o objetivos para que Frugal logre posicionarse en el mercado, generando baja ventas y la disminución de la utilidades de la empresa, reduciendo considerablemente la demanda, ante una posible insatisfacción de potenciales clientes, por lo tanto, estas acciones perjudicarán ante un probable cierre de sus instalaciones debido a que la empresa podría perder sus grupos de interés, proveedores y consumidores finales, ante lo expuesto en la problemática puntualizada se formuló el siguiente problema **¿De qué manera el planeamiento estratégico mejora la efectividad de las ventas en la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.?**

El trabajo de investigación se justificó por la necesidad de industria alimentaria Frugal Productos S.A.C. de aplicar un planeamiento estratégico que le permita una gestión más eficiente, a través del alcance de sus objetivos mediante acciones oportunas y acertadas que lo permitan encaminarse a su visión, como organización; de tal forma, que las metodologías, procesos y actividades que implica un plan estratégico incrementa la competitividad de la empresa. También en el ámbito social, el estudio es importante ya que permitió una mejor comunicación dentro de la organización, que lograra transmitir las inseguridades y amenazas que afectan al desarrollo eficaz de los procesos productivos, en consecuencia, se conseguirá que toda la fuerza laboral de la empresa se fortalezca en capacidades y competencias en el ámbito laboral y profesional.

Por otro lado, en el ámbito ambiental, la aplicación del proyecto tiene un impacto positivo, pues otorgara una mejora en el manejo de los recursos, asignando estos mismos de acuerdo a las prioridades de la organización, de tal manera que no tengan repercusiones negativas en el medio ambiente, presentando un desarrollo viable, lo que fomentará el fortalecimiento de la educación y responsabilidad ambiental, no solo de los trabajadores, también a los clientes y consumidores de empresa. Con respecto al ámbito económico es notable la ejecución de trabajo de investigación, debido a que permitirá formar alianzas

estratégicas con clientes y proveedores potenciales, por medio de aprovechamiento de las oportunidades del mercado y las fortalezas que llegará a tener la empresa, asegurando que sus productos sean demandados de tal manera, que se garantice la rentabilidad de la organización en el corto y largo plazo.

Finalmente, en el ámbito laboral el proyecto de investigación permitió ser de suma importancia como base para otras organizaciones en diferentes rubros, pues el aumento de la competitividad lo puede realizar cualquier empresa o institución, debido a que las metodologías aplicadas buscan alcanzar el mayor éxito de la rentabilidad, que permitirá colocarte en una posición destacada dentro del mercado en el que se ofrece los productos y/o servicios.

Por lo tanto, como **objetivo general** del proyecto de investigación se planteó: Implementar Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022, asimismo como **objetivos específicos** se plantearon: Realizar el diagnóstico situacional de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022. Determinar la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022. Establecer los objetivos estratégicos para mejorar la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022. Establecer estrategias y planes de acción para mejorar la efectividad de ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022. Evaluar el impacto de la aplicación de los planes de acción de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote - 2022. Asimismo, de acuerdo con el tema de investigación se planteó como **hipótesis** que mediante la aplicación de Plan estratégico se mejorará la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2022.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Los trabajos previos que sostiene el trabajo de investigación, a nivel internacional son, según Juul (2013) en su artículo científico titulado *The Role of Human Resource Management in Strategy Making*, se orientó acerca de las ventajas competitivas que traen consigo un planeamiento estratégico, enfocado en los recursos humanos de la organización, es decir, que el objetivo fue determinar el rol de la gestión de recursos para formar estrategias, mediante la aplicación de experiencias ilustrativas y revisiones literarias, que tuvo por resultado que la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad estratégica ante condiciones cambiantes del mercado, van de la mano con el nivel de la organización para que los trabajadores y/o empleados tenga una comunicación activa y fluida con la alta dirección, es por ello que se resaltó que es de suma importancia que la dirección de los gerentes y administrativos de la organización tengan una coordinación con el plantel operativo (RR.HH.),asimismo se sugirió que se combinen los procesos de estrategias integradoras, es decir, las estrategias emergentes junto con estrategias previstas se unan logrando una sinergia para la organización, en consecuencia, se concluyó que las estrategias enfocadas a la alta gerencia, permiten la sensibilización de estos mismos, para que permitan que los comentarios y/o sugerencias de los empleados sean escuchados, a favor de la competitividad de la empresa u organización.

Para Huang y otros (2013) en su artículo titulado *Investigación sobre estrategias de marketing de productos de galletas basadas en el mercado de Changzhou*, acerca de la industria alimentaria en China, específicamente de su producto de galleta Tingyi, la cual es muy popular en el país asiático, que tuvo por objetivo el identificar el segmento de compradores potenciales, en donde el estudio empleó el instrumento del cuestionario en donde encontró que los consumidores o clientes finales de su producto son personas entre 16 años y 30 años, con un porcentaje del 96.15% del total de consumidores de galletas en China, sin embargo se tuvo como resultado que la competencia en ventas de galletas es Oreos, con un 64.1% de consumidores en el país, sin considerar los años de los clientes, por lo tanto, se concluyó que la organización de galletas Tingyi debió proponer un planeamiento estratégico que guarden relación con el desarrollo de

productos, la fijación de precios y la promoción, para la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, Ananiev y otros (2018) en su artículo científico *Strategic Planning of the Agribusiness Development in the Conditions of Import Substitution*, tuvo como objetivo principal la implementación como propuesta a la planificación estratégica, desarrollado a través de un enfoque metódico mediante el cual mencionan que los métodos usados en el plan estratégico comprende la participación del sistema de pronósticos de largo, mediano y corto plazo, además de lo que implica el desarrollo económico en función a mecanismos de implementación, asimismo destacan que la evolución de la implementación de la política está vinculada con frecuencia a los aspectos generales en cuanto a la seguridad alimentaria en la Agroindustria, donde los autores concluyen en la necesidad que conlleva la resolución de los problemas logísticos identificados de la agroindustria, en relación al número de almacenes, instalaciones y la capacidad de almacenamiento por naturaleza de productos.

Jimenez, y otros (2015), en su artículo científico *Técnicas de Balanced Scorecard para el cumplimiento del Plan estratégico de una Empresa*, tuvo como principal objetivo influir en las organizaciones de los diferentes rubros de economía a cuestionarse en función a su desarrollo, acorde a lo determinado mediante su Planeación estratégica, además de proponer herramientas efectivas del proceso. Logrando como resultado mediante las técnicas BSC la revisión del avance del Plan estratégico, además de constantes actualizaciones en función a las necesidades, logrando la integración de todos los miembros de la empresa, con la visión del cumplimiento de las metas de largo plazo planteados, en consecuencia la Planeación táctica evidencia el estado en el que se encuentra el desarrollo del plan estratégico, el estudio concluye que mediante las técnicas de Balanced Scorecard se determina el estado de cumplimiento y desarrollo de la planeación estratégica, además de las reestructuración del plan táctico y operativo vigentes dentro de la organización.

Asimismo, Hernández (2020), en su artículo científico *Prospective Strategic Planning: Mactor and Smic Methods*, tuvo como principal objetivo analizar los métodos como postura de actores en futuros escenarios y los impactos



probabilísticos mencionando temas relacionados a la prospectiva estratégica desde lo empresarial, haciendo hincapié en el instructivo para la aplicación de los métodos en mención, además del análisis prospectivo a lo largo del proceso de implementación en las organizaciones como referente para la aplicación de un plan de negocio, siendo la elaboración eje fundamental pues la visión del plan estratégico es indispensable y repercute en la competitividad generada por la organización, concluyendo la investigación que método MACTOR, busca instaurar relaciones de fuerzas existentes bajo un “análisis de juego de actores”, sin embargo el Método de impactos cruzados (MIC) es generada para evaluar los cambios en las probabilidades, dando consistencia a la formulación de la hipótesis sobre la evolución del sistema, permitiendo la identificación de probables escenarios.

A nivel nacional, Rodríguez (2014) en su tesis titulada “Estrategias de crecimiento intensivo para mejorar el nivel de posicionamiento y ventas de la empresa San Camilo – Trujillo”, tuvo como principal objetivo generar e implementar estrategias íntegras direccionadas a generar incremento en las ventas logrando el posicionamiento de la empresa Hotelera “San Camilo” en la localidad, la recolección de datos se dieron a través de entrevistas y cuestionarios aplicadas a colaboradores y consumidores, mediante estadística descriptiva, obteniendo como resultado la demostración eficiente de las estrategias de crecimiento como la penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos, el estudio concluye que las estrategias planteadas al corto y mediano plazo influyen en el logro del posicionamiento del hotel y la mejora de ventas.

Por otro lado, Castillo y otros (2015) en su tesis que tuvo por tema un planeamiento estratégico en la Empresa Productos Alimenticios TRESA S.A., que mantuvo por objetivo aplicar el plan estratégico en la organización, tuvo como resultado en su análisis situacional que es una empresa con potencial de crecimiento y desarrollo, con una atención al cliente personalizada, con productos tradicionales, sin embargo, el número de clientes es reducido, por ende representa una amenaza, finalmente, se concluye que la empresa tiene oportunidades para posicionarse en el mercado internacional como nacional, debido a sus fortalezas en calidad de productos y autonomía económica-

financiera, a su vez, presentó la debilidades de poco espacio físico de actividades.

Además, Collantes (2018) en su tesis denominada “Plan estratégico para incrementar la efectividad de ventas de la empresa Nasotraveamil, 2018” – Trujillo, tuvo como objetivo primordial la implementación de planeamiento estratégico mediante un análisis externo e interno en la compañía, proponiendo estrategias acorde a las necesidades de la empresa, a través de la técnica de análisis documentarios, obteniendo como resultado que la efectividad de ventas en el año 2017 fue del 58.13% a diferencia del año 2016 que fue de 69.11%, evidenciándose la disminución de las ventas de 10.98% en promedio de un año a otro, además el análisis situacional evidenció que la empresa se ubica por debajo del promedio del mercado, teniendo la certeza que ésta no está aprovechando las oportunidades para lograr posicionarse, finalmente el estudio concluye que la implementación del plan estratégico si logra acrecentar la eficiencia y eficacia de la empresa Nasotraveamil en relación a ventas.

Finalmente, Galloso y Ospino (2021, p. 20) en su artículo titulado Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria, que tuvo por objetivo el determinar el efecto en la gestión del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) desde el 2009 al 2018, todo esto, por medio de una investigación no experimental con un diseño longitudinal a través de una revisión literaria, que tuvo como resultado que los gastos programados impactan negativamente a la CEPLAN, causando que no se concreten las actividades operativas en su totalidad, por ende, afecta a la efectividad de la organización peruana.

Dentro de las teorías relacionadas al tema de investigación, Aguirre (2015, p.3) en su estudio define al planeamiento estratégico como el proceso de análisis del diagnóstico situacional de la organización, aquella que facilita el correcto planteamiento de objetivo, estrategias y recursos tácticos, logrando ser medibles y alcanzables, lo que repercute en el incremento de la competitividad de la empresa. Asimismo, Weston (2020, p.1) lo enfoca como herramienta en el proceso sistemático para establecer un horizonte y una serie de acciones que permitan lograr y encauzar los objetivos de la empresa, basados en metas,

objetivos y resultados para lograrlo, con la finalidad de optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa.

Además, el análisis interno de una organización se define como la capacidad de desarrollar sus actividades con calidad para alcanzar el éxito, teniendo en cuenta factores como los recursos con los que dispone la empresa, la competencia en la marcha de los procesos productivos y el equilibrio entre las funciones dentro de la organización, Martínez y Milla (2012, p. 184). Asimismo, se tiene el concepto acerca del análisis PEST, que estudia los componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto de una institución o empresa, con el fin de detectar las variables que afectan a la continuidad futura de la organización (Carrion, 2007).

Por otro lado, la misión se define como el motivo por el cual realiza tus actividades aportando a la sociedad donde reside, detallando el producto o servicio que se brinda e incluso el cómo lo hace de forma breve y significativa, diferenciándose de la competencia y ofreciendo un valor para la comunidad, del mismo modo, se encuentra la visión, que tiene por concepto el tamaño, escala y alcance que la organización se visualiza en un futuro, partiendo de la actualidad de la empresa para trazar el camino y alcanzar sus metas (Delaux, 2017, p. 13).

Asimismo, otro concepto empleado es la matriz FODA que tiene la intención de proponer estrategias en base a las combinaciones de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una organización o empresa, que son empleadas según las necesidades de estas mismas, Mendoza (2012, p. 20). Igualmente, la definición de matriz PEYEA, que se define como una técnica, que emplea factores como fortalezas financieras, fortaleza industrial, ventajas competitivas y estabilidad ambiental; utilizada para reconocer y aplicar estrategias adecuadas según el contexto donde se pretende desarrollar objetivos en busca del éxito.

Otro concepto es la metodología AMOFHIT, que analiza los componentes internos de la organización, tales como administración, marketing, operaciones finanzas, recursos humanos, informática y tecnología, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas del contexto donde se aplica (D'Alessio, 2008. p. 24). Continuando se tiene según D'Alessio (2008, p.214) el concepto de la matriz de evaluación de Factor internos (MEFI), es una herramienta que

permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización a través de un listado que permite a posteriori establecer índices de valor que varíen entre 0.0 y 1.0, siendo denominado factor sin importancia, y factor importante respectivamente, seguidamente se procede a calificar los factores entre 1 y 4 , donde 1 significa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y por último 4 que representa una fortaleza mayor, donde la calificación total ponderada es de 2.5. Indicando en los resultados débil cuando esté por debajo del promedio y fuerte cuando supere el mismo.

Además, según Ponce (2007, p. 118) la definición de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como su propio nombre menciona, evalúa de forma cuantitativa los factores externos de la organización, tales como las oportunidades y amenazas que puede tener en su contexto la empresa., mediante la asignación de pesos (de 0 a 1) y ponderación (de 1 a 4) de los factores, obteniendo un promedio que indicará la situación o escenario favorable o desfavorable. Asimismo, Prieto (2015, p. 146) nos señala que el análisis PESTEL se encarga de listar las oportunidades y amenazas de forma cualitativa, con el fin de reconocer el contexto de la empresa.

También Ponce (2007, p.126) la matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), es aquella que tiene como función primordial el comportamiento objetivo en la elección a la veracidad de las estrategias de la matriz EFI y EFE, además que nos permite evaluarlas bajo criterio, de manera secuencial y de forma ilimitada resultando ser aprovechadas por la empresa, arrojando indicadores desde sin atractiva hasta muy atractiva en relación a las estrategias. Por otra parte, Scaramussa y otros (2010, p. 6) define al Balance Scorecard o también denominado como cuadro de mando integral, como una herramienta para gestionar a las organizaciones, pues permite asociar el planeamiento estratégico con las acciones operativas, por medio de un análisis interno y externo de la empresa de estudio, desarrollando objetivos, estrategias, planes de acción e implantación, teniendo en cuenta el desarrollo de indicadores del cumplimiento de las metas, y posteriormente, y más importante, la evaluación, esperando la mejoría de la organización en cualquier aspecto que genere mayor rentabilidad a la empresa.

Otro punto para D'Alessio (2008, p. 332) la matriz de decisión de estrategias (MDE) permite reunir y visualizar de forma específica las estrategias planteadas mediante las matrices de desarrollo de estrategias, con la finalidad de seleccionar las más adecuadas para la organización mediante una ponderación; y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, reteniendo a las estrategias con puntajes más altos dentro de la matriz, Del mismo modo el mismo autor D'Alessio (2008, p. 318) se tiene el concepto de la matriz interna externa (MIE) en la que se grafican en un cuadro con nueve divisiones o celdas, en la cual la organización puede estar situado por medio de dos dimensiones proporcionadas por los puntajes de las matrices MEFE (vertical) y MEFI horizontal, teniendo tres rangos para las dos dimensiones, bajo medio y alto (vertical); y fuerte, promedio y débil (horizontal), asimismo, consta de dos ejes, el eje "X" (MEFI) dividido por el calificativo fuerte de 3.00 a 4.00, promedio de 2.00 a 2.99 y débil 1.00 a 1.99, por otro lado eje "Y" (MEFE) está el calificativo alto de 3.00 a 4.00, medio de 2.00 a 2.99 y bajo de 1.00 a 1.99, con la finalidad de conocer y desarrollar estrategias orientadas a crecer, retener o desinvertir.

Por otro lado, la matriz Boston Consulting Group (BCG), según Serrano y otros (2005, p.1) es aquella herramienta clave de gestión que permite determinar el estado situacional de un producto y analizar qué productos son los más rentables dentro de una organización evaluando su atractivo funcional. Por otra parte, David (1997, p.269) menciona que la Matriz de Gran Estrategia (MGE), es indispensable dentro de las organizaciones para ejecutar estrategias alternas viables y de carácter alternativo, compuesta en un plano cartesiano que divide la posición competitiva y crecimiento del mercado.

Para D'Alessio (2008, p.23) la Matriz de Rumelt está enfocada a evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE en función a 4 parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja, los cuales orientan a que las estrategias, objetivos y/o políticas no sean inconsistentes, complementándose con la Matriz de ética que Johnson y otros (2006) lo definen como último filtro para evaluar y establecer estrategias en consonancia con los valores y código de ética para el logro de los objetivos y lineamientos éticos de la organización.

Además, Samuelson y Nordhaus, (2002, p. 4) mencionan a la eficiencia en términos del manejo adecuado de la utilización de recursos con el fin de satisfacer las necesidades de los individuos. Asimismo, Lusthaus y otros, (2001, p. 63) consideran que las empresas tienen la capacidad de realizar una correcta estructuración de costos, además de brindar un servicio impecable. Finalmente, en su opinión Andrade (2005, p. 61) la define como el término empleado para la medición de la capacidad de proceder de un sistema económico, con la finalidad de ejecutar los objetivos a través de la minimización de recursos.

(Bouza, 2000, p. 52) menciona que la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos de las empresas, enfocada en realizar las cosas correctas, optimizando la utilización de recursos logrando el efecto deseado, cumpliendo bajo estándares de calidad, cantidad y tiempo. En contraste Gil (2011, p. 25) señala a la eficacia bajo la medición de objetivos, alineados con la visión de la organización en función de las expectativas y necesidades de los clientes.

Lusthaus y otros, (2001, p.61) asegura que la efectividad empresarial, indica la viabilidad en la que se ejecutan los planes hacia el cumplimiento de su misión organizacional y realizando sus planes de acción, determinando que la efectividad no es un componente sencillo. Para Kinicki y Urrutia (2003, p.8) la efectividad dentro de las organizaciones busca equilibrar el desarrollo en el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y la satisfacción de los clientes asegurando la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.

También, Calvo y otros (2018, p.13) definen a la eficiencia y eficacia bajo criterios diferenciados, sin embargo, ambos persiguen objetivos muy puntuales y específicos, además de la capacidad para conseguir un bien determinado, por lo tanto, la eficiencia impulsa el logro de las metas con la utilización de menos recursos de manera que estos sean aprovechados en su magnitud, es así que en relación a la eficiencia radica la productividad y según la Fundación de investigaciones económicas Latinoamericanas (2002, p.1) ésta es imprescindible como fuente de evolución dentro de las organizaciones ofreciendo productos o servicios de calidad en función del tiempo.

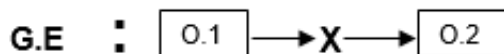
Finalmente, el proceso de toma de decisiones gerenciales según Cadeno y otros (2019) se inicia mediante la identificación de un problema específico hasta llegar a la solución de la misma a través de especificaciones que impacten en el crecimiento y desarrollo de la organización, donde se ve reflejada la inteligencia estratégica de la alta dirección, como son los gerentes, socios, sin embargo, esta ausencia provocaría problemas financieros, llevando al cierre del negocio, es ahí donde radica la importancia de implementar estrategias económico – financieras que les garantice sostenibilidad y competitividad en el tiempo, por otro lado Andrade (2016, p. 61) en su artículo científico nos da la definición de acerca del marketing, y mencionó que es el grupo de actividades que se realizan en orden para poder vender un determinado producto en un lugar específico, buscando satisfacer las necesidades de la población donde radica los potenciales consumidores o clientes.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada de modo que se emplea información, de acuerdo a Baena (2014) se caracteriza porque tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción, enfocado en habilidades específicas, aplicando teorías generales utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

El diseño de la investigación es pre-experimental, acorde a Buendía, Colás y Hernández (1998) es la investigación que se distingue por tener un bajo nivel de control que permiten la validez interna y externa, logrando medir al objeto de investigación antes y después de la aplicación de la variable independiente. Asimismo, es longitudinal puesto que se recogen datos en diferentes momentos, para que a posteriori se puedan realizar inferencias sobre la evolución.



**G.E:** Grupo objeto de investigación (Ventas)

**O1:** Medición de efectividad de ventas (antes del estudio)

**X:** Intervención V.I. (Plan estratégico)

**O2:** Medición de efectividad de ventas (después del estudio)

#### 3.2. Variables y Operacionalización

Plan estratégico – Variable independiente

**Definición conceptual:** Herramienta en el proceso sistemático para establecer un horizonte y una serie de acciones que permitan lograr y encauzar los objetivos de la empresa, basados en metas, objetivos y resultados para lograrlo, con la finalidad de optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa (Weston, 2020, p.1).



**Definición operacional:** El planeamiento estratégico será medido a través un análisis situacional de la organización lo que va permitir posteriormente establecer planes de acción e implementarlas en el corto y mediano plazo a través de los indicadores de medición.

**Indicadores:** Se logró determinar cómo indicador al direccionamiento estratégico, MEFE, MEFI, MPEYEA, MFODA, MIE, Matriz de decisión, en razón de mejorar un 10% las ventas, evaluado por el Balance scorecard.

**Escala de medición:** Nominal, intervalo, razón.

Efectividad – Variable dependiente

**Definición conceptual:** Es la relación entre beneficios reales de una organización u empresa y las esperadas por estas misma (Rodriguez, 2000 p. 40)

**Definición operacional:** La efectividad se medirá en función de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C. por medio de la aplicación de fórmulas matemáticas de eficiencia y eficacia en un tiempo determinado.

**Indicadores:** Se consideró como indicadores de la variable a la Eficiencia, eficacia y efectividad en relación a las ventas.

**Escala de medición:** Razón

De esta forma las variables y operacionalización se encuentran en el ANEXO 1.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** Según Arias y otros (2016, p. 202) es denominado también como universo, la población es el total de un grupo de personas o materias sobre los cuales se requiere realizar un estudio de investigación, de tal forma que no excluye a objetos, animales, hospitales, muestras biológicas, organizaciones, expedientes, familias, etc. Por lo tanto, el trabajo de investigación estima que la población son las ventas efectuadas por Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

- **Criterios de inclusión:** las ventas realizadas desde el año 2020 de la variedad de dulces a base de harina.
- **Criterios de exclusión:** las ventas de los diferentes tipos de panes, las ventas hasta el año 2019.

**Muestra:** Para Ventura (2017, p. 648) se define como un subtotal de la población o universo que está compuesto por las unidades de análisis, de tal forma que se pueda estudiar una menor cantidad de elementos de la investigación, con el fin de ahorrar tiempo y recursos para la ejecución del trabajo de estudio, asimismo de tener una muestra representativa de la población. Por ende, la muestra son las ventas de la variedad de productos de dulces a base de harina.

**Muestreo:** El concepto de muestreo es la metodología utilizada para elegir a los elementos de la muestra de la totalidad de la población, el cual reside en un conjunto de procedimientos y reglas por los cuales se separa un grupo del total de la población (López, 2004, p. 69), empleando el muestreo no probabilístico y por conveniencia debido a que se seleccionó de forma intencional y directa al grupo para la muestra.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Caro (2019, p. 126), afirma que las técnicas utilizadas para el recojo de datos son instrumentos que se emplean para compilar y medir la información de manera estructurada bajo lineamientos específicos los cuales aportan de manera significativa a la investigación.

Para la variable independiente Plan estratégico, se empleó como técnicas de recolección de datos la entrevista, observación directa, revisión documental, asimismo como instrumento de este se aplica la guía de entrevista, checklist, así como un registro de generalidades de la empresa, que proporciona el área administrativa de la empresa, finalmente para la variable dependiente se remite a la efectividad, aplicando la técnica de observación directa para los instrumentos de registro de ventas, como fuente el área de ventas de la industria alimentaria Frugal Productos S.A.C. De esta manera las técnicas e instrumentos detallados anteriormente se encuentran en el ANEXO 2.

### **3.5. Procedimientos**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se empleó un flujograma (Anexo 3) que describe paso a paso la ejecución del estudio, teniendo como objetivo 1 realizar el diagnóstico situacional de la empresa, por medio de la recolección de datos, gracias a los instrumentos y técnicas como la guía de entrevista, el Checklist y las generalidades de la empresa; seguidamente, se pretende alcanzar el objetivo 2, el cual es determinar la efectividad de ventas de la organización, por medio de la observación directa de los registros de ventas y costos, y teniendo como objetivo 3, el establecer los objetivos estratégicos para mejorar la efectividad, de forma que se logre analizar la información recolectada, de tal forma que se alcance el objetivo 4, establecer estrategias y planes de acción para mejorar dicha efectividad, para finalmente, ejecutar el objetivo 5, el cual es evaluar el impacto de la aplicación de las estrategias en la efectividad de ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

### **3.6. Método de análisis**

Una vez procesados los datos es necesario someterlos a investigación para que puedan explicar y correlacionar el fenómeno estudiado, utilizando una o más hipótesis propuestas a la luz del marco teórico definido (Muñoz, 2015). El primer objetivo de la investigación fue realizar el diagnóstico situacional de la empresa bajo la técnica de diagramación basados en los instrumentos de matriz EFE (Anexo 8) y matriz EFI (Anexo 9), obteniendo como resultado la determinación del estado situacional actual de la misma. El segundo objetivo fue determinar la efectividad de las ventas a través de la técnica de análisis estadístico descriptivo, mediante los formatos de eficacia, eficiencia y efectividad, obteniendo la precisión de la efectividad de las ventas. El tercer objetivo fue establecer los objetivos estratégicos mediante la técnica de análisis descriptivo y la aplicación de formato de objetivos SMART (Anexo 14), logrando establecer los mismos que permitan la mejora de la efectividad de las ventas. El cuarto objetivo fue establecer estrategias y planes de acción a través del análisis de estrategias, con los instrumentos de Matriz FODA

(Anexo 7). Matriz PEYEA (Anexo 10), MIE (Anexo 11), MCPE (Anexo 12) y la Matriz de decisión de estrategias (Anexo 13). Finalmente se planteó como objetivo evaluar el impacto de la aplicación de los planes de acción mediante el análisis descriptivo e inferencial sobre los instrumentos de efectividad y Balance scorecard (Anexo 15) y la aplicación del software SPSS.

### **3.7. Aspectos éticos**

De acuerdo con los requisitos del código de ética del artículo 14°, nosotros como investigadores de la Universidad Cesar Vallejo daremos consentimiento para la publicación de la investigación cuando se concluya con los resultados y el análisis, lo cual se presentará por escrito para que esta pueda ser publicada, asimismo se presenta la autorización por parte de la empresa que se visualiza en el Anexo X, y guardar la confiabilidad de la información recolectada del área administrativa y de ventas de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C

En referencia al artículo 15° en la investigación se procurará no incurrir en cualquier tipo de plagio o copia, acorde a la originalidad que promueve el código de ética de la Universidad Cesar Vallejo, verificando a través del programa Turnitin el porcentaje de coincidencias de plagio. Es por ello por lo que la investigación tiene el deber de salvaguardar y no tergiversar la información brindada de la entidad.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico situacional de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C**

Para lograr definir el diagnóstico situacional de la empresa, se dispuso la ejecución del cuestionario (Anexo 05), dirigido al gerente de la misma, donde se recalca que la Industria Alimentaria Frugal es una planta procesadora con 20 años de experiencia en la elaboración de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa, la cual está ubicada en Jr. Casma #616 Miramar Alto, Chimbote – Perú, dentro de las perspectivas se cumplen los principios de aseguramiento de la calidad, dirigido al mercado local y distrital. De tal manera la empresa es una distribuidora de diferentes tiendas panaderas que se encuentran en la zona céntrica de Chimbote, siendo sinónimo de que este cumple con una alta responsabilidad de innovación y profesionalismo para realizar diferentes operaciones en el proceso de elaboración de sus productos de calidad, logrando satisfacer a sus clientes.

Asimismo, se aplicó el checklist (Anexo 06), donde se evidenció que la empresa tiene deficiencia en poder fijar una dirección en la relación a sus metas y objetivos lo que reveló la inexistencia de un plan estratégico, sin embargo, su misión y visión de la empresa responde a:

#### **MISIÓN**

Somos un punto productivo en el segmento comercial, dedicados a la elaboración de la más exquisita repostería, panadería y pastelería. Brindando a todos nuestros clientes y potenciales clientes un producto con los estándares de calidad dentro de las normas de higiene y una excelente atención al cliente.

#### **VISIÓN**

Posicionarnos a nivel local como una de las empresas líderes en el concepto de repostería, panadería y pastelería, enfocados en un crecimiento constante, innovando día a día para nuestros productos en la salud de nuestros consumidores.

Finalmente, para un exhaustivo análisis interno y externo de la organización se aplicó la Matriz EFE y EFI, que se presentan a continuación:

Tabla SEQ Tabla \\* ARABIC 1: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>					
1.- Experiencia en producción de dulces			0.06	4	0.24
2.- Flexibilidad de productos (Flexibilidad para producir dulces)			0.09	3	0.27
3.- Cartera de clientes			0.10	4	0.4
4.- Distribución efectiva a los clientes			0.07	4	0.28
5.- Proveedores cercanos			0.07	4	0.28
6.- Flexibilidad de precios			0.11	4	0.44
			0.50		
<b>Debilidades</b>					
1.- Imagen corporativa			0.12	1	0.12
2.- Agresividad para enfrentar la competencia.			0.11	1	0.11
3.- Posicionamiento de producto en el mercado			0.10	1	0.1
4.- Inversión para nuevos productos			0.10	2	0.2
5.- Capacidad de innovación			0.07	1	0.07
			0.50		
Valor	4.- Fortaleza mayor	2.- Debilidad menor	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>
	3.- Fortaleza menor	1.- Debilidad mayor			

En la tabla 1, se determinó que la empresa cuenta con 10 factores determinantes de éxito de los cuales son 5 fortalezas y 5 debilidades respectivamente, lo que representa un número valioso de factores. Sin embargo, el ponderado 2.51 indicó una posición interna fuerte, lo que representa que la empresa está aprovechando tanto como pueden sus fortalezas y logrando disminuir sus debilidades.

Tabla SEQ Tabla \\* ARABIC 2: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>					
1.- Disponibilidad de proveedores			0.07	3	0.21
2.- Mayor exigencia de calidad del producto			0.10	3	0.3
3.- Demanda insatisfecha			0.12	3	0.36
4.- Canales de comunicación disponibles			0.13	1	0.13
5.- Lealtad al cliente			0.08	2	0.16
			0.50		
<b>Amenazas</b>					
1.- Incremento de la competencia			0.07	2	0.14
2.- Nuevos emprendimientos (mismo rubro)			0.12	2	0.24
3.- Publicidad de competidores			0.12	2	0.24
4.- Productos sustitutos			0.08	3	0.24
5.- Facilidades para entrar al mercado			0.11	2	0.22
			0.50		
Valor	4.- Responde muy bien	2.- Responde promedio	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>
	3.- Responde bien	1.- Responde mal			

En la tabla 2, se pudo constatar que la organización mediante los factores determinantes de éxito obtuvo una ponderación de 2.24, lo que representó que las estrategias de la organización no están capitalizando, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### 4.2. Determinación de la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Producto S.A.C

Para lograr determinar la efectividad de las ventas, se dispuso a realizar la observación directa de registros de ventas y costos de la base de datos del área de ventas de la empresa tomando como referencia los años 2020 y 2021 respectivamente, las cuales se procesan a continuación:

##### EFICIENCIA

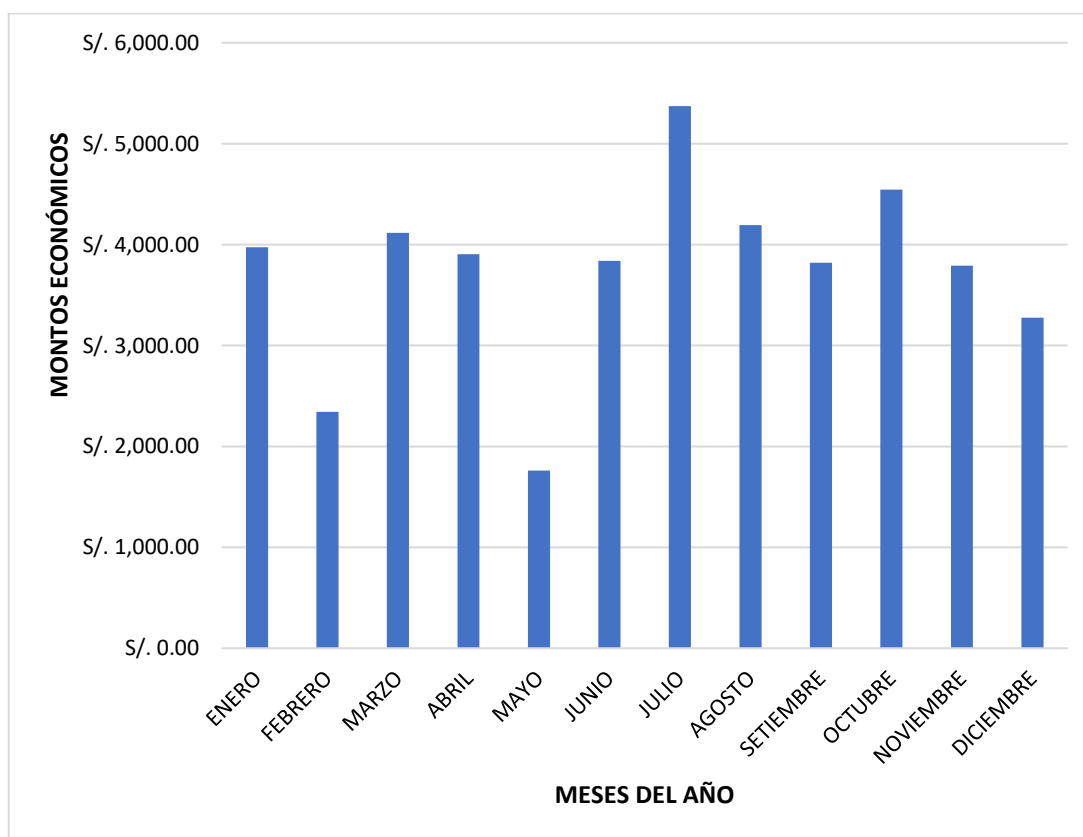
Se realizó la recolección de la información documental de las ventas y costos de la producción de dulces de Industria Alimentaria Frugal S.A.C., teniendo el año 2020 dentro de los parámetros de inclusión de la muestra, es por ello que se tiene la siguiente tabla.

Tabla 3: Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año-2020

Meses	Costo / Mes	Venta / Mes	Utilidad / Mes
Enero	S/. 19,344.00	S/. 23,316.96	S/. 3,972.96
Febrero	S/. 17,850.00	S/. 20,192.20	S/. 2,342.20
Marzo	S/. 20,204.25	S/. 24,321.67	S/. 4,117.42
Abril	S/. 18,900.00	S/. 22,806.00	S/. 3,906.00
Mayo	S/. 19,902.00	S/. 21,663.04	S/. 1,761.04
Junio	S/. 19,395.00	S/. 23,233.80	S/. 3,838.80
Julio	S/. 20,181.00	S/. 25,552.68	S/. 5,371.68
Agosto	S/. 20,111.25	S/. 24,305.55	S/. 4,194.30
Setiembre	S/. 19,620.00	S/. 23,439.30	S/. 3,819.30
Octubre	S/. 19,948.50	S/. 24,493.41	S/. 4,544.91
Noviembre	S/. 19,192.50	S/. 22,982.70	S/. 3,790.20
Diciembre	S/. 19,460.25	S/. 22,735.56	S/. 3,275.31
Total	<b>S/ 234,108.75</b>	<b>S/ 279,042.87</b>	<b>S/ 44,934.11</b>

En la tabla 3, se evidenció como los costos de la producción de dulces del 2020 fue un total de S/. 234 108.75, teniendo un mayor costo en el mes de marzo y Julio, por otro lado, en las ventas de los dulces del 2020, asume un monto de S/. 279 042.87, mostrando una mayor cifra de ventas en el mes de Julio y octubre.

Figura 1: Utilidad de las ventas de dulces. Año - 2020



Posteriormente, se procedió a calcular la eficiencia de la producción de dulces de la empresa del 2020, para lo cual se hizo empleo de las variables de ventas y costos en la siguiente operación.

$$Eficiencia = 1 - \frac{Costos}{Ventas}$$

$$Eficiencia = 1 - \frac{S/. \quad 234,108.75}{S/. \quad 279,042.87}$$

$$Eficiencia = 16.10 \%$$

De la misma forma, en el año 2021 la producción de dulces de la empresa, se recolectó la información con el fin de poder obtener la efectividad de la organización:

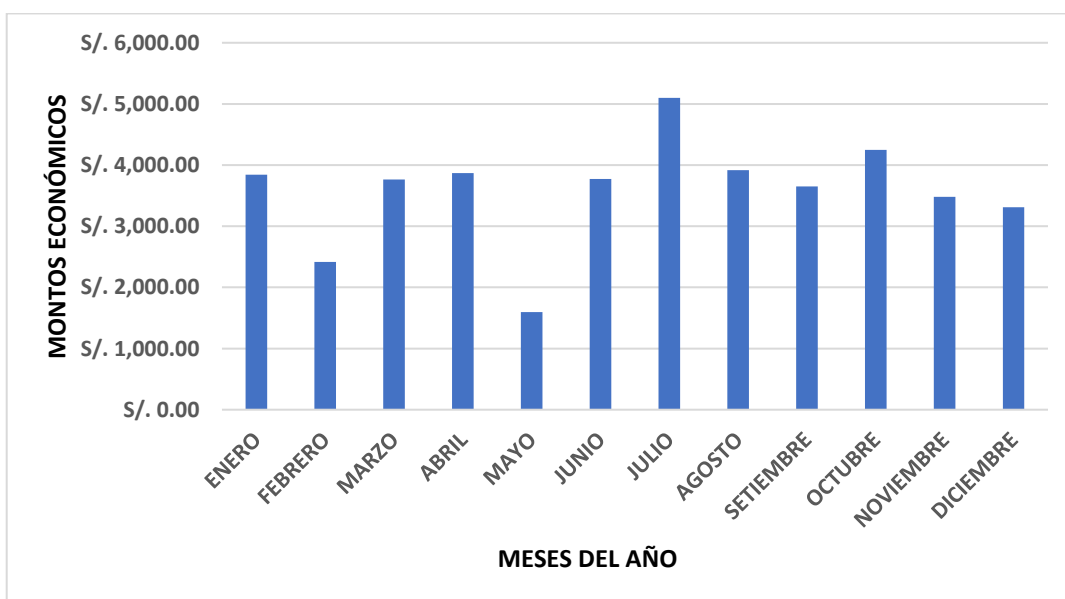


Tabla 4: Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año-2021

Meses	Costo / Mes	Venta / Mes	Utilidad / Mes
Enero	S/. 19,158.00	S/. 22,999.52	S/. 3,841.52
Febrero	S/. 17,262.00	S/. 19,679.80	S/. 2,417.80
Marzo	S/. 19,251.00	S/. 23,015.64	S/. 3,764.64
Abril	S/. 18,607.50	S/. 22,476.30	S/. 3,868.80
Mayo	S/. 19,181.25	S/. 20,777.40	S/. 1,596.15
Junio	S/. 18,472.50	S/. 22,245.90	S/. 3,773.40
Julio	S/. 19,041.75	S/. 24,140.94	S/. 5,099.19
Agosto	S/. 19,065.00	S/. 22,983.40	S/. 3,918.40
Setiembre	S/. 18,495.00	S/. 22,146.30	S/. 3,651.30
Octubre	S/. 18,902.25	S/. 23,148.79	S/. 4,246.54
Noviembre	S/. 18,247.50	S/. 21,726.90	S/. 3,479.40
Diciembre	S/. 18,762.75	S/. 22,073.71	S/. 3,310.96
<b>Total</b>	<b>S/ 224,446.50</b>	<b>S/. 267,414.59</b>	<b>S/. 42,968.09</b>

En la tabla 4, se constató como los costos de la producción de dulces del 2021 es un total de S/. 224 446.50, teniendo un mayor costo en el mes de marzo y mayo, por otro lado, en las ventas de los dulces del 2021, correspondió un monto de S/. 267 414.59, mostrando una mayor cifra de ventas en el mes de julio y octubre.

Figura 2: Utilidad de ventas de dulces Año - 2021



Asimismo, en la figura 2, se precisó que, en los meses de julio y octubre del año 2021, tiene los más altos índices de utilidades en las ventas de dulces de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

De la misma forma se realizó el cálculo de la eficiencia de la producción de dulces de la empresa del 2021, para lo cual se hizo empleo de las variables de ventas y costos en la siguiente operación.

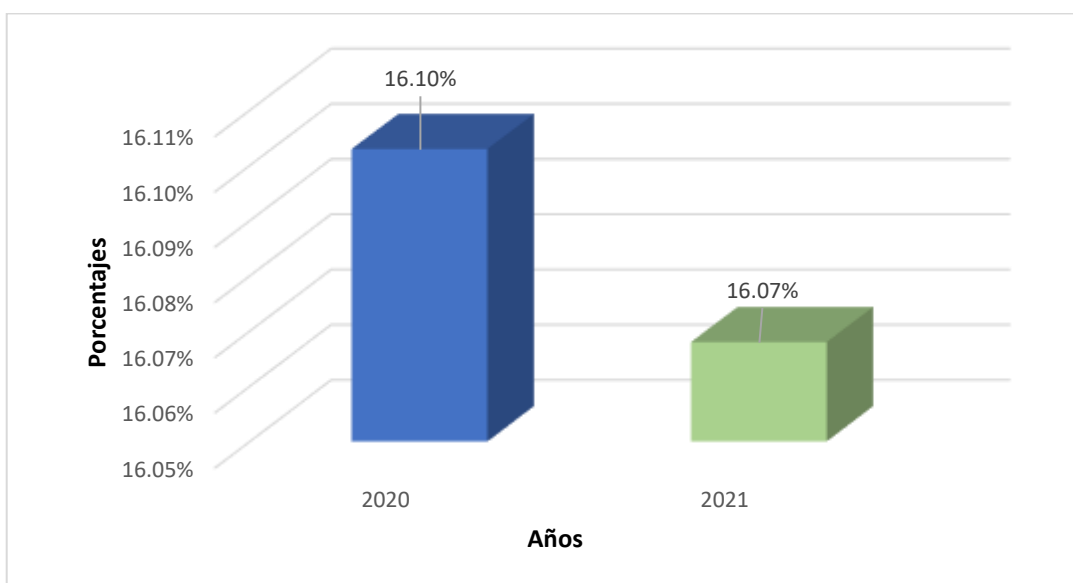
$$Eficiencia = 1 - \frac{Costos}{Ventas}$$

$$Eficiencia = 1 - \frac{S/. 224,446.50}{S/. 267,414.59}$$

$$Eficiencia = 16.07\%$$

Se puede apreciar que la eficiencia del 2021 con respecto a los costos y ventas de los dulces de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. fue del 16.07%.

Figura 3: Eficiencia de la venta de dulces. Año 2020 - 2021



En la figura 3, se constató que la eficiencia de ventas de dulces del año 2020 representa un 16.10% lo cual es mayor al año 2021, evidenciándose de esa forma una mínima deficiencia en las ventas de los dulces de la organización.

### Variación de las eficiencias

$$\text{Variación de la eficiencia} = \frac{\text{eficiencia 2021} - \text{eficiencia 2020}}{\text{eficiencia 2021}} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficiencia} = \frac{16.07\% - 16.10\%}{16.10\%} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficiencia} = -0.22\%$$

La variación de las eficiencias del 2021 y 2020 fue de -0.22%, por lo cual, las ventas del 2021 disminuyeron con respecto al año 2020.

### EFICACIA

De la misma forma se realizó la recolección de información documental de las ventas previstas y ventas realizadas de dulces de Industria Alimentaria Frugal S.A.C., teniendo el año 2020 dentro de los parámetros de inclusión de la muestra, es por ello que se tiene la siguiente tabla:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas previstas}}$$

Tabla 5: Estimación de ventas. Año-2020

Meses	Ventas Previstas	Ventas Realizadas	Eficacia
Enero	2604	2170	83.3%
Febrero	2296	1988	86.6%
Marzo	2635	2263	85.9%
Abril	2580	2100	81.4%
Mayo	2573	2232	86.7%
Junio	2460	2160	87.8%
Julio	2356	2263	96.1%
Agosto	2263	2263	100.0%
Setiembre	2250	2190	97.3%
Octubre	2449	2232	91.1%
Noviembre	2430	2160	88.9%
Diciembre	2635	2170	82.4%
<b>Total</b>	<b>29531</b>	<b>26191</b>	<b>88.7%</b>

En la tabla 5, se determinó que las ventas realizadas y las ventas previstas del año 2020, en el mes de agosto, se alcanzó el 100 % de eficacia, logrando estar próximos al objetivo de la organización, mientras que en el mes de abril se tuvo el 81.4% de eficacia con respecto a las ventas realizadas.

Figura 4: Eficacia de las ventas de dulces. Año 2020:



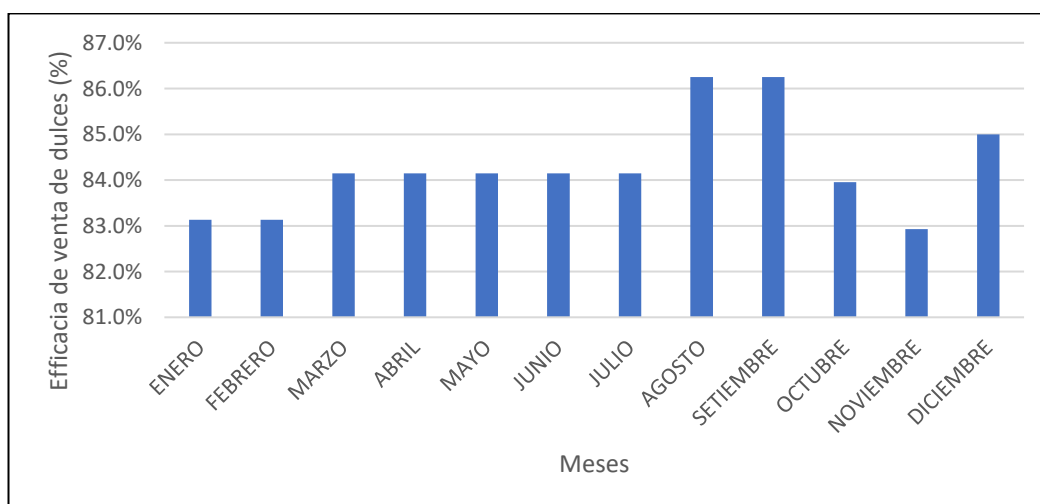
Para el año 2021, también se analizó la eficacia de las ventas realizadas con respecto a las ventas previstas de los dulces de la empresa.

Tabla 6: Estimación de ventas. Año-2021

Meses	Ventas Previstas	Ventas Realizadas	Eficacia
Enero	2573	2139	83.1%
Febrero	2324	1932	83.1%
Marzo	2542	2139	84.1%
Abril	2460	2070	84.1%
Mayo	2542	2139	84.1%
Junio	2460	2070	84.1%
Julio	2542	2139	84.1%
Agosto	2480	2139	86.3%
Setiembre	2400	2070	86.3%
Octubre	2511	2108	84.0%
Noviembre	2460	2040	82.9%
Diciembre	2480	2108	85.0%
Total	29774	25093	84.3%

En la tabla 6, se determinó que las ventas realizadas y las ventas previstas del año 2021, en el mes de octubre, alcanzo un 88.3% de eficacia, mientras que el 86.3% de eficacia fue alcanzado por los meses de agosto y septiembre, siendo los porcentajes más bajos de la eficacia de las ventas de dulces.

Figura 5. Eficacia de Venta de Dulces del 2021



### Variación de las eficacias

$$\text{Variación de la eficacia} = \frac{\text{eficacia 2021} - \text{eficacia 2020}}{\text{eficacia 2020}} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficacia} = \frac{84.3\% - 88.7\%}{88.7\%} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficacia} = -4.97\%$$

La variación de las eficacias del 2021 y 2020 fue de -4.97%, es decir que las ventas realizadas no alcanzaron las ventas previstas de la empresa.

### EFFECTIVIDAD

Con los resultados obtenidos del año 2020 y 2021, se obtuvo:

$$\text{Efectividad 2020: } \frac{88.7\% + 16.10\%}{2} = 52.4\%$$

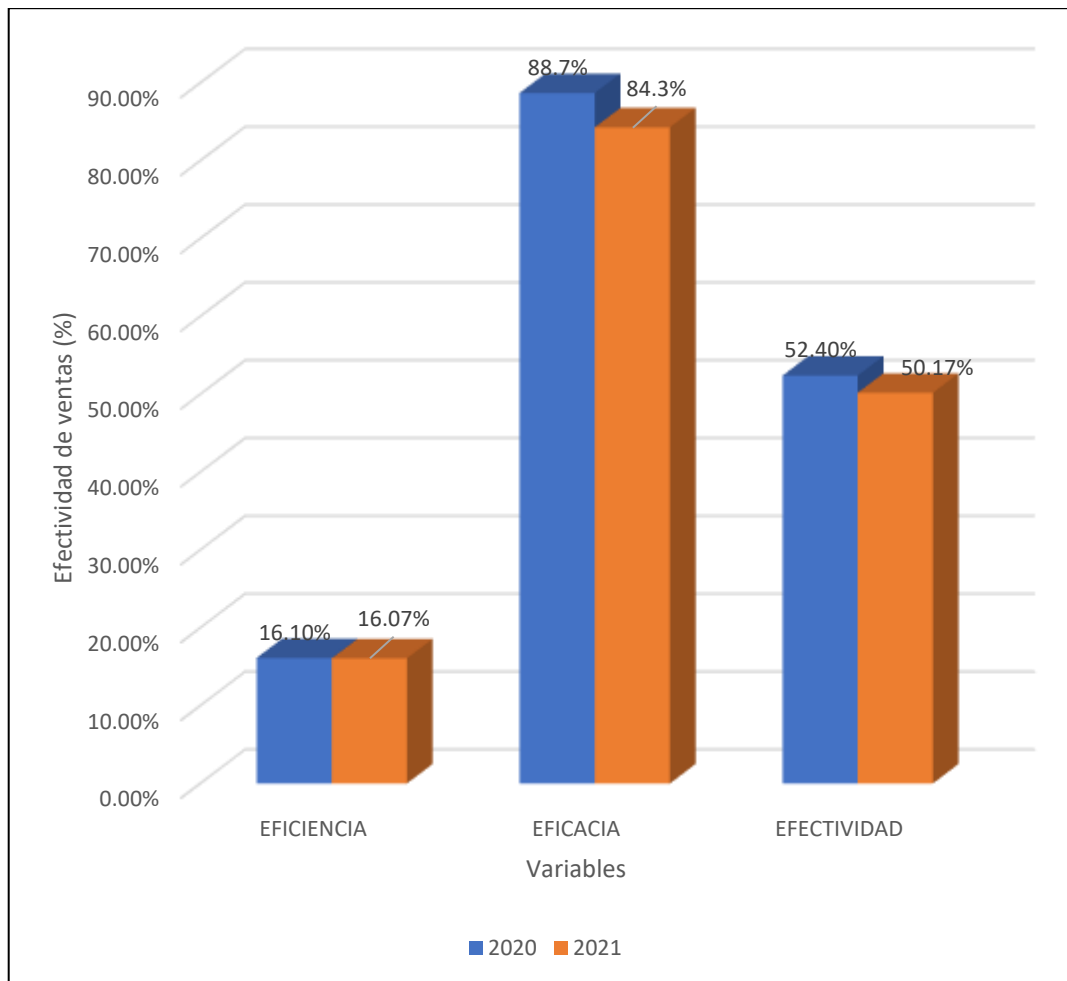
$$\text{Efectividad 2021: } \frac{84.3\% + 16.07\%}{2} = 50.17\%$$

Tabla 7: Cuadro Resumen de efectividad de ventas 2020 - 2021

Año	Efectividad	Eficacia	Eficiencia
2020	52.4%	88.7%	16.10%
2021	50.7%	84.3%	16.07%

En la Tabla 7, se evidenció la efectividad de las ventas del año 2020 y 2021 respectivamente, las cuales fueron de 52.4% y 50.7%, lo que consta que en el año 2020 tuvo un mayor manejo de sus recursos que se refleja en la efectividad de sus ventas respecto al año 2021 de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

Figura 6: Efectividad de ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.



#### 4.3. Establecimiento de los objetivos estratégicos para mejorar

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos para mejorar la efectividad de las ventas de la empresa tuvo como herramienta principal la aplicación de la misma mediante la matriz de objetivos SMART, que describe cual es la meta esperada para la venta de los dulces a nivel estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta el propósito de la ejecución, el tiempo de respuesta de la mejora y la forma de ejecutarlo.

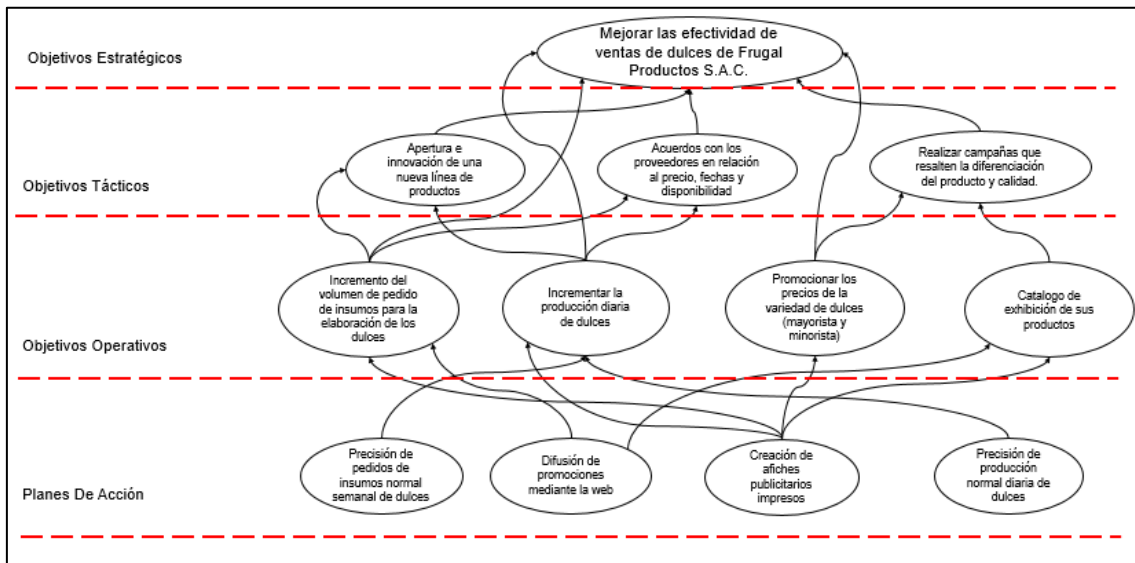
Tabla 8. Objetivos SMART - Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

	<b>Específico</b> ¿Qué?	<b>Medible</b> ¿Cuánto?	<b>Alcanzable</b> ¿Cómo?	<b>Relevante</b> ¿Por qué?	<b>Tiempo</b> ¿Cuándo?
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar la efectividad de ventas	15%	Establecer estrategias y planes de acción	Posicionamiento en el mercado Mayor rentabilidad	3 años
			Implementación de las estrategias según los análisis de matrices (MFODA, MCPE, MPEYEA, MDE, IE)		
<b>Objetivos Tácticos</b>	PRODUCCIÓN (Desarrollar e innovar en productos acorde a la tendencia del consumidor)	8%	Apertura e innovación de una nueva línea de productos	Ampliar la cartera de clientes	1 año
	FINANZAS (Mejorar el poder de negociación con proveedores)	8%	Acuerdos con los proveedores en relación al precio, fechas y disponibilidad	Suplir fallas de proveedores, logrando flexibilidad en el mercado	
	VENTAS (MARKETING) Establecer estrategias que permitan la consolidación y crecimiento en el mercado.	8%	Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto y calidad. Implementar un programa de servicio al cliente	Conseguir mayor visibilidad dentro del rubro y frente a la competencia	
<b>Objetivos Operativos</b>	PRODUCCIÓN (Incrementar la producción diaria de dulces)	5%	Abarcando nuevo segmento en el mercado (catering)	Conseguir un nivel de competencia sólida y constante	3 a 6 meses
	FINANZAS (Garantizar el abastecimiento de los insumos para la producción de dulces)	5%	Incremento del volumen de pedido de insumos para la elaboración de los dulces	Garantiza el abastecimiento y el incremento de la producción e incremento de ventas	
	VENTAS (MARKETING) Ejecutar estrategias que permitan la consolidación y crecimiento en el mercado.	5%	Promocionar los precios de la variedad de dulces (mayorista y minorista), publicidad Catalogo de exhibición de sus productos	Posicionamiento en redes y percepción positiva de la empresa	

En la tabla 8 se observa que el objetivo de la investigación fue mejorar la efectividad de ventas de dulces en un 15% a largo plazo, mediante la aplicación del plan estratégico que va de la mano con la promoción y/o marketing de los productos (dulces), los cuales proporcionar el análisis interno y externo de la organización, de tal forma que se formularon las estrategias en los diferentes niveles de la organización, para su posterior implementación y evaluación de diferenciación con él antes de la aplicación en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.



Figura 7. Mapa de objetivos de Frugal Productos S.A.C.



Por otro lado, en la figura 7 se aprecia el mapa de objetivos de la empresa, teniendo como objetivo estratégico a largo plazo, el mejorar la efectividad de ventas en un 15%, teniendo como soporte los objetivos tácticos, que están desarrollados por la áreas de la empresa, la cual designan los objetivos operativos a los trabajadores, teniendo en suma los planes de acción, que encaminan las actividades y/o tareas para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa en un futuro cercano

#### 4.4. Establecimiento de estrategias y planes de acción

Para el establecimiento de las estrategias y la mejora de la efectividad de ventas de los dulces de la empresa, se realizó la construcción de las matrices FODA, PEYEA, Interna – Externa y MCPE de plan estratégico con el fin de determinar las estrategias más adecuadas para organización. Es por ello que en la Matriz FODA (Anexo 07), se tiene las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, las cuales mediante un análisis conciso por parte de un comité estratégico establecido en la organización, se aportaran las estrategias para mejorar la efectividad de ventas de los dulces a base de harina, por ende la matriz FODA de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. arrojó un total de ocho estrategias, las cuales fueron producto del cruce entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, es por ello que se hace énfasis en la de carácter de confrontar y evitar, pues permitirá

aprovechar las oportunidades de mejorar las ventas y lograr evitar las amenazas del factor externo de la empresa.

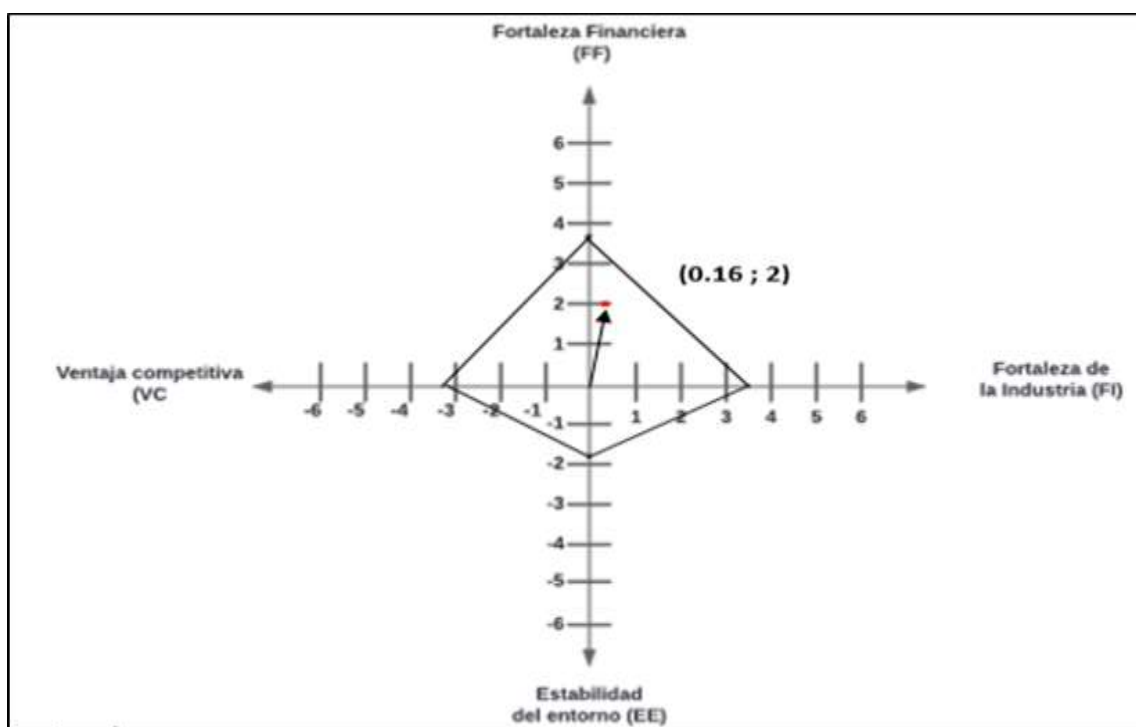
Tabla 9. Matriz FODA de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>DO. Busque</b>
	Con la experiencia y flexibilidad de producción de dulces se logrará obtener la lealtad de los clientes potenciales de tal forma que se incrementen las ventas. O5 (F1, F2)	Mejorando la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzará llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas D1 (02, 05)
	Aprovechar la cartera de clientes y la distribución efectiva de productos, para difundir la marca de la empresa mediante los canales de comunicación como la de cliente a cliente y publicidad. O4 (F3, F4)	Desarrollando la inversión de nuevos productos (dulces) se logra captar la demanda insatisfecha de los clientes y aprovechar la disponibilidad de proveedores, de tal forma que incremente la efectividad de ventas de la organización. D5 (O3, O1)
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA. Confronte</b>	<b>DA. Evite</b>
	La flexibilidad de los precios de los dulces de la empresa, podrá confrontar el crecimiento del mercado y los nuevos emprendimientos, de tal forma de que mejoren la efectividad de ventas de los productos. F6 (A1, A2)	Obtener una rápida respuesta ante el mercado, permitirá enfrentar a los nuevos emprendimientos y sus publicidades, de tal forma que la efectividad de ventas se mantengan y/o crezca. D2 (A1, A2, A3)
	Aumentar el número de proveedores cercanos, lo que permitirá abastecer a los clientes, de tal forma que los consumidores no obtengan productos sustitutos, y finalmente, mantener la efectividad de ventas. F5 (A4, A2)	Mejorando la imagen corporativa de la organización se logrará confrontar la publicidad de los competidores y los nuevos emprendimientos. D1 (A2, A4)

Asimismo, se tiene la matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción o también denominada Matriz PEYEA (Anexo 10), con la cual se tuvo el fin de

precisar la posición estratégica de la organización más idónea, determinado que estrategias debe adoptar, de tal forma que se analizó cuatro posiciones, con apoyo de un comité estratégico, como la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria (FI), estudiando las principales factores internos y externos de la empresa.

Figura 8. Matriz PEYEA

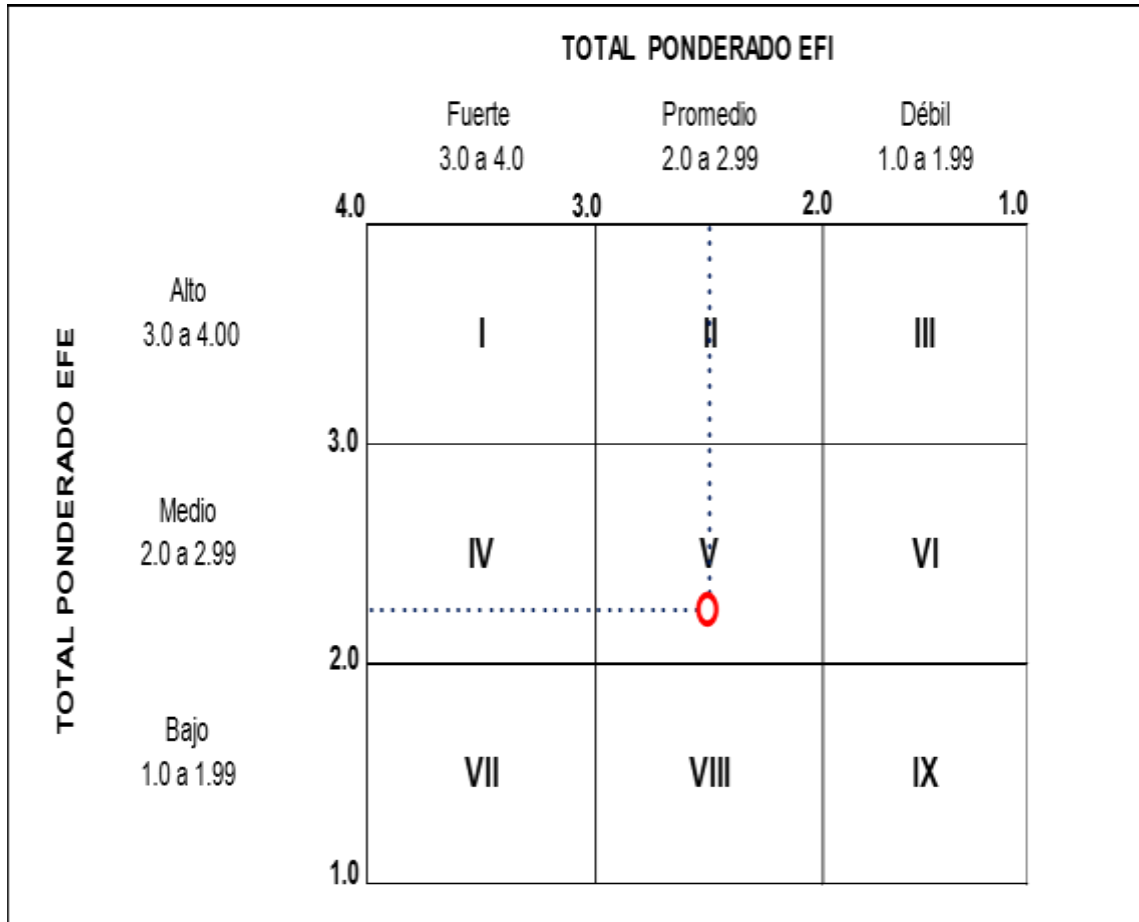


En la figura 8, la postura que adopta Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. es agresiva por lo cual, la empresa se encuentra en un entorno atractivo, con baja turbulencia del entorno, además de tener una ventaja competitiva que recae en la fortaleza financiera que posee la organización, se tiene la entrada de competidores recientes que asume un factor crítico para la mejora de la efectividad de ventas de dulces de la organización. También, la posición que arrojó la matriz PEYEA nos recalcó que se deben aprovechar las oportunidades que se presentan en la empresa, como tener mayor participación en el mercado de dulces a base de harina.

De acuerdo a la matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., que se muestran en la figura 8, en donde la matriz IE se caracteriza por contar

con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas.

Figura 9. Matriz IE



Al realizar el cruce respecto a los ponderados de la Matriz EFI – EFE, los cual son de 2.51 y 2.24 respectivamente, la gráfica arrojó la empresa se encuentra en la región 2, correspondiente a la celda V, lo que conviene a la organización a retener y a mantener, adoptando estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de nuevos productos, por lo cual se planteó y redactó estrategias enfocadas en al segmentos arrojado por la Matriz IE, las cuales se adjuntaran en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para su inmediato análisis y ser consideradas como objetivos a largo plazo para la empresa.

Figura 10. Matriz BCG

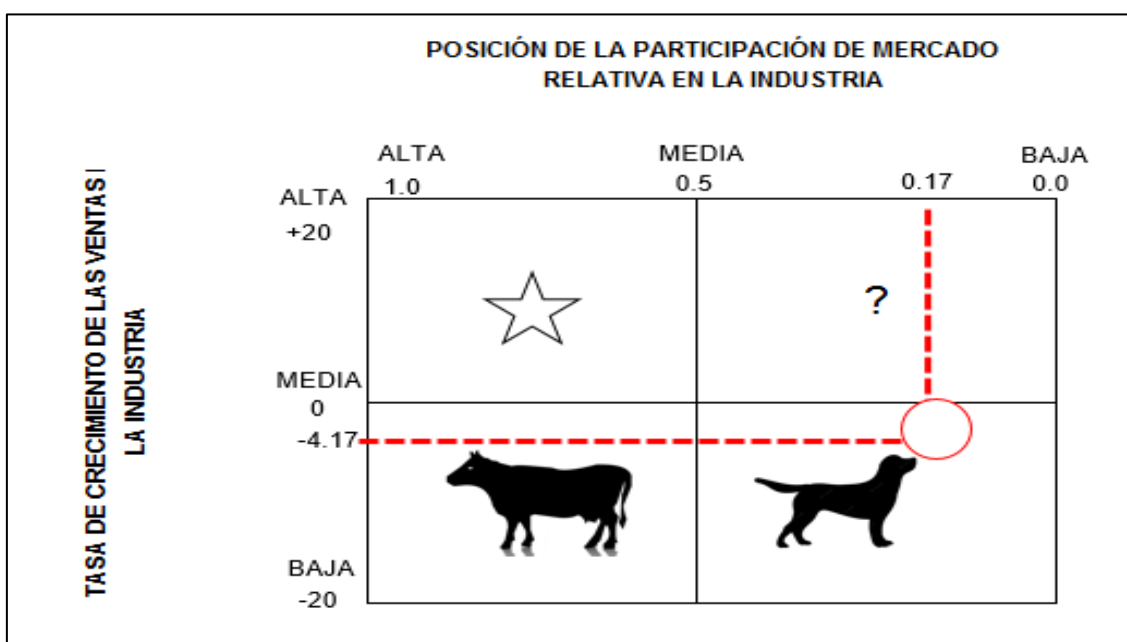


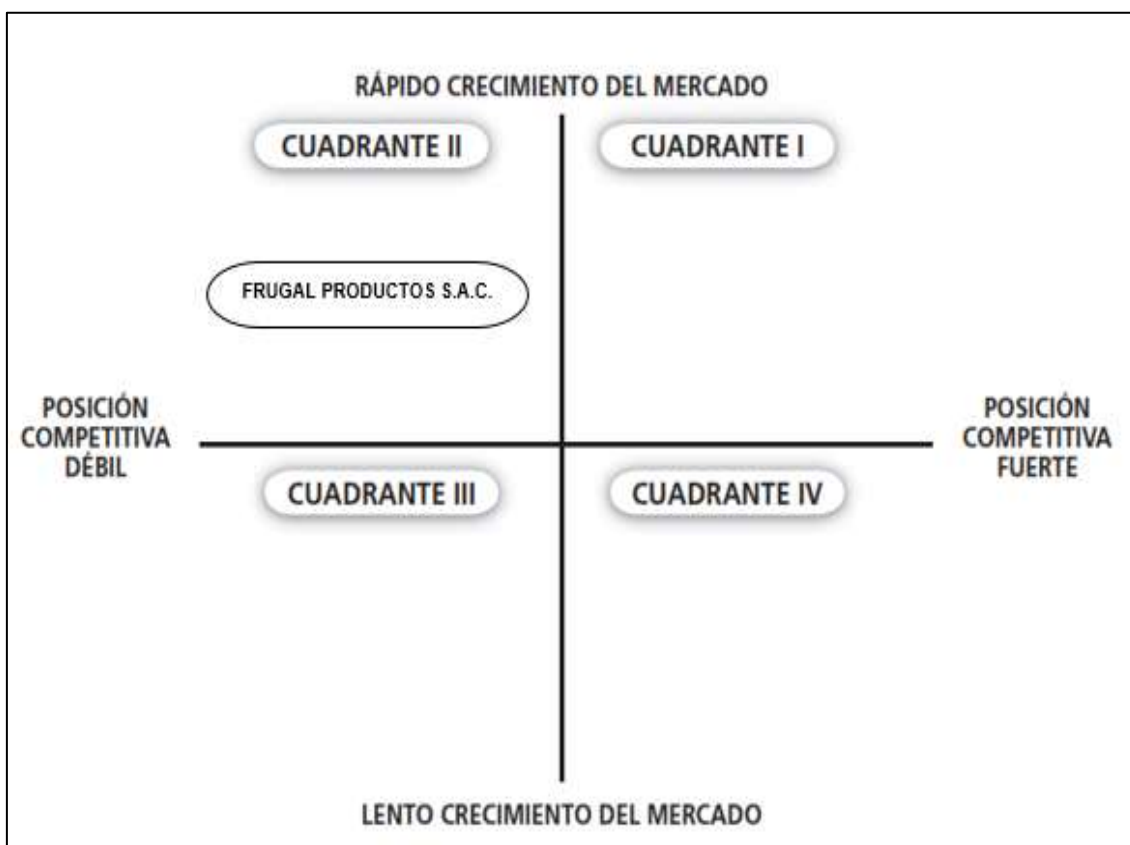
Tabla 10. Indicadores de matriz BCG

% Ventas de dulces		Tasa de crecimiento
2020	2021	
S/. 279,042.87	S/. 267,414.59	-4.17%

	Año 2021			
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Frugal Productos S.A.C.
Total	S/. 473,323.82	S/. 302,178.49	S/. 497,391.14	S/. 267,414.59
%Participación de mercado	30.73%	19.62%	32.29%	17.36%

Como se puede apreciar en la figura xx, la matriz BCG nos indicó que los dulces de Frugal Productos S.A.C. están en el cuadrante de productos “perros” es decir que mantuvo una disminución de la tasa de crecimiento de las ventas de dulces como se observa en la tabla xx, además de que arrojó una posición de participación de mercado bajo, con un 17.36%, comparando con otros competidores del mismo rubro.

Tabla 11. Matriz de gran estrategia



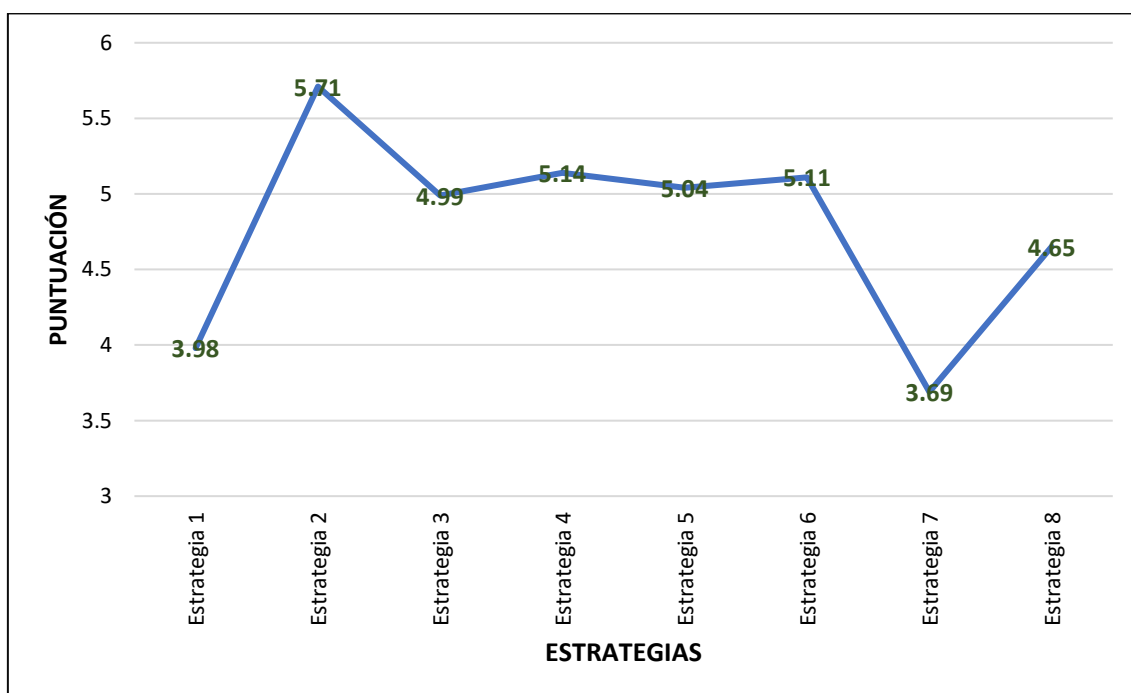
En la tabla 11, se observa que Frugal Productos S.A.C. con respecto a las ventas de dulces, se posicionó en el cuadrante II, en la parte superior, debido al crecimiento de mercado rápido, en donde la demanda crece, por otro lado la competitividad de la empresa, con respecto a la categoría del producto es débil, por lo cual se encuentra en la parte izquierda de la figura, en consecuencia dicho cuadrante, nos menciona con su teoría que se deben desarrollar estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo a la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), en el cual se planificó de manera conjunta con el personal administrativo sobre las estrategias (Tabla 12), se tuvo estrategias de mayor atraktividad para lograr mejorar la efectividad de ventas de la empresa, de tal forma que se asignó una puntuación a cada factor crítico interno y externo junto a las estrategias formuladas en las anteriores matrices (FODA, PEYEA, MIE), por ende, se tiene la siguiente figura que demuestra el puntaje acumulado.

Tabla 12. Estrategias formuladas para el plan estratégico

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Obtener una rápida respuesta ante el mercado, permitirá enfrentar a los nuevos emprendimientos y sus publicidades, de tal forma que las efectividades de ventas se mantengan y/o crezca. D2 (A1, A2, A3)	MFODA
<b>ESTRATEGIA 2</b>	Mejorar la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzará llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas D1 (02, 05)	
<b>ESTRATEGIA 3</b>	Aumentar el número de proveedores cercanos, lo que permitirá abastecer a los clientes, de tal forma que los consumidores no obtengan productos sustitutos, y finalmente, mantener la efectividad de ventas. F5 (A4, A2)	
<b>ESTRATEGIA 4</b>	Aprovechar la cartera de clientes y la distribución efectiva de productos, para difundir la marca de la empresa mediante los canales de comunicación como la de cliente a cliente y publicidad. O4 (F3, F4)	
<b>ESTRATEGIA 5</b>	Desarrollar nuevos productos que satisfagan a los consumidores de dulces, de tal forma que aumente la efectividad de ventas en esta categoría de la empresa.	MPEYEA
<b>ESTRATEGIA 6</b>	Intensificar la participación de los dulces en el mercado para lograr mejorar la efectividad de ventas de la organización.	
<b>ESTRATEGIA 7</b>	Estimular a que los clientes nuevos y existentes adquieran más dulces mediante las estrategias de penetración en el mercado y, en consecuencia, el crecimiento de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.	MIE
<b>ESTRATEGIA 8</b>	Buscar un nuevo producto de la categoría dulces, para satisfacer a los consumidores y clientes potenciales, aumentando la efectividad de ventas de la empresa.	

Figura 11. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico



En la figura 11, se aprecia el puntaje total arrojado, por medio de la Matriz CPE (Anexo 12), donde las estrategias fueron formuladas por medio de la Matriz FODA (Anexo 07), Matriz PEYEA (Anexo 10) y la Matriz IE (Anexo 11), teniendo un total de ocho estrategias a largo plazo, que permitirán encaminar las actividades de la empresa a la meta esperada, la cual es mejorar la efectividad de ventas de los dulces, por ello, la estrategia 2 es la que mayor atraktividad presenta para lograr dicho objetivo, con un puntaje de 5.71 puntos, por otro lado la estrategia 7 obtuvo un puntaje 3.69, el cual es la más baja de todas las estrategias planteadas.

Tabla 13. Matriz de decisión

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	TOTAL
1.- Obtener una rápida respuesta ante el mercado, permitirá enfrentar a los nuevos emprendimientos y sus publicidades, de tal forma que las efectividades de ventas se mantengan y/o crezcan.	X			1
2.- Mejorar la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzará llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas	X	X	X	3



3.- Aumentar el número de proveedores cercanos, lo que permitirá abastecer a los clientes, de tal forma que los consumidores no obtén por los productos sustitutos, y finalmente, mantener la efectividad de ventas	X	X		2
4.- Aprovechar la cartera de clientes y la distribución efectiva de productos, para difundir la marca de la empresa mediante los canales de comunicación como la de cliente a cliente y publicidad.	X	X	X	3
5.- Desarrollar nuevos productos que satisfagan a los consumidores de dulces, de tal forma que aumente la efectividad de ventas en esta categoría de la empresa.	X			1
6.- Intensificar la participación de los dulces en el mercado para lograr mejorar la efectividad de ventas de la organización.	X	X	X	3
7.- Estimular a que los clientes nuevos y existentes adquieran más dulces mediante las estrategias de penetración en el mercado y, en consecuencia, el crecimiento de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.			X	1
8.- Buscar un nuevo producto de la categoría dulces, para satisfacer a los consumidores y clientes potenciales, aumentando la efectividad de ventas de la empresa.	X	X	X	3

En la tabla 13, se observa la matriz de decisión que nos permite seleccionar las estrategias más atractivas y repetitivas en las diferentes matrices que apoyan al desarrollo de los planes de acción.

Tabla 14. Matriz de Rumelt

		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
<b>Estrategias atractivas</b>	2. Mejorar la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzará llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas	SI	SI	SI	SI	SI
	4. Aprovechar la cartera de clientes y la distribución efectiva de productos, para difundir la marca de la empresa mediante los canales de comunicación como la de cliente a cliente y publicidad	SI	SI	SI	SI	SI
	6. Intensificar la participación de los dulces en el mercado para lograr mejorar la efectividad de ventas de la organización.	SI	SI	SI	SI	SI
	8. Buscar un nuevo producto de la categoría dulces, para satisfacer a los consumidores y clientes potenciales, aumentando la efectividad de ventas de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI

En la tabla 14, se aprecia la matriz de Rumelt, el cual filtra las estrategias atractivas para la implementación y planes de acción, mediante criterios de consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja lo cual permite determinar si las estrategias cumplen con aspectos éticos y morales.

Finalmente, teniendo las estrategias para los objetivos estratégicos, y las iniciativas de los objetivos tácticos en las diferentes áreas de la empresa, se realizó la formulación de los planes acción que comprenden a los objetivos operativos y el desenvolvimiento de los trabajadores en sus actividades, por ende, se tiene los resultados en la siguiente tabla que conecta las estrategias con los objetivos.

Tabla 15. Objetivos y plan de acción Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

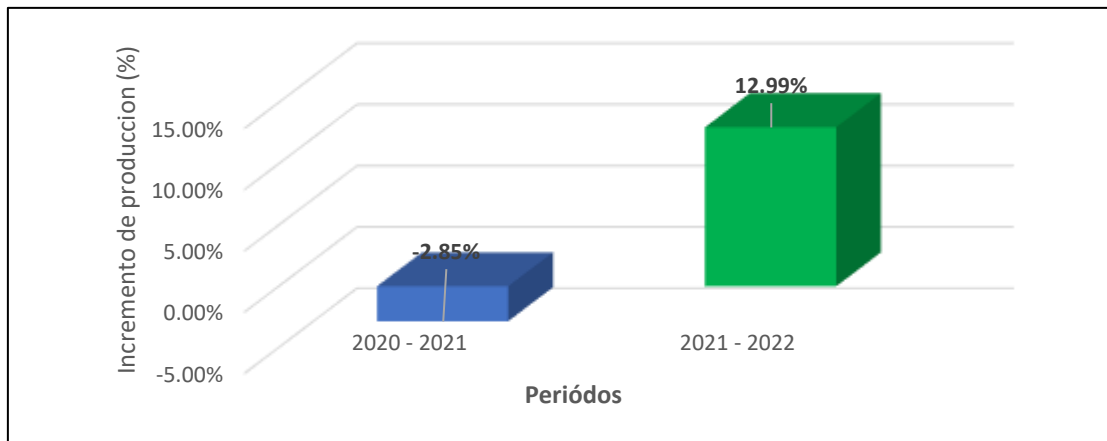
Objetivo Operativo	Situación Actual	Meta operativa	Indicador	Iniciativas Operativa	Acciones	Cronograma y metas 2022				Responsable	
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Ejecución	Control
Incrementar la producción diaria de dulces	92 docenas	5%	% de incremento de producción de docenas diarias	Determinar la nueva producción diaria de dulces	Precisión de producción normal diaria de dulces					Producción	Comité de planeamiento estratégico
					Conocimiento del número de pedidos de dulces					Producción	Comité de planeamiento estratégico
					Determinación de incremento de producción de dulces					Producción	Comité de planeamiento estratégico
					Informar la nueva producción diaria de dulces					Producción	Comité de planeamiento estratégico
Garantizar el abastecimiento de los insumos para la	Promedio: S/ 21789,73	5%	% de aumento del costo de	Aumentar el volumen de pedido de insumos para	Precisión de pedidos de insumos normal				Administración	Comité de planeamiento estratégico	

producción de dulces			los insumos de dulces	la elaboración de los dulces	semanal de dulces							
								Conocimiento del número de pedidos de dulces			Administración	Comité de planeamiento estratégico
								Determinación de incremento de insumos (costo) de dulces			Administración	Comité de planeamiento estratégico
								Informar el nuevo costo de insumos de los dulces			Administración	Comité de planeamiento estratégico
Ejecutar estrategias que permitan la consolidación y crecimiento de las ventas de dulces en el mercado.	Publicidad por página web (Facebook)		N° de tipos de publicidad generados (Online, Impresa, Exterior, Radio, Televisión, Email)	Promocionar la flexibilidad de precios y la flexibilidad de dulces	Creación de afiches publicitarios impresos			Estudiantes de la UCV	Comité de planeamiento estratégico			
					Realización de catálogos de dulces digital			Estudiantes de la UCV	Comité de planeamiento estratégico			
					Difusión de promociones mediante la web			Estudiantes de la UCV	Comité de planeamiento estratégico			

Se observó en la tabla 15 la alineación de los objetivos estratégicos con los planes de acción, en donde el objetivo de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. es mejorar la efectividad de ventas, por ende se formuló los objetivos tácticos en los departamentos de la empresa, que seguidamente, arrojan los objetivos operativos que se representan en actividades o las tareas que realizan los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto se tiene una cadena de los objetivos y planes de acción que se deben seguir para lograr las metas esperadas.

Asimismo, en la ejecución de los planes de acción direccionados a los objetivos operativos en un corto plazo, para mejorar la efectividad de ventas de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, estuvieron orientadas al área de Producción, finanzas y ventas en relación al Marketing, los cuales se presentan a continuación.

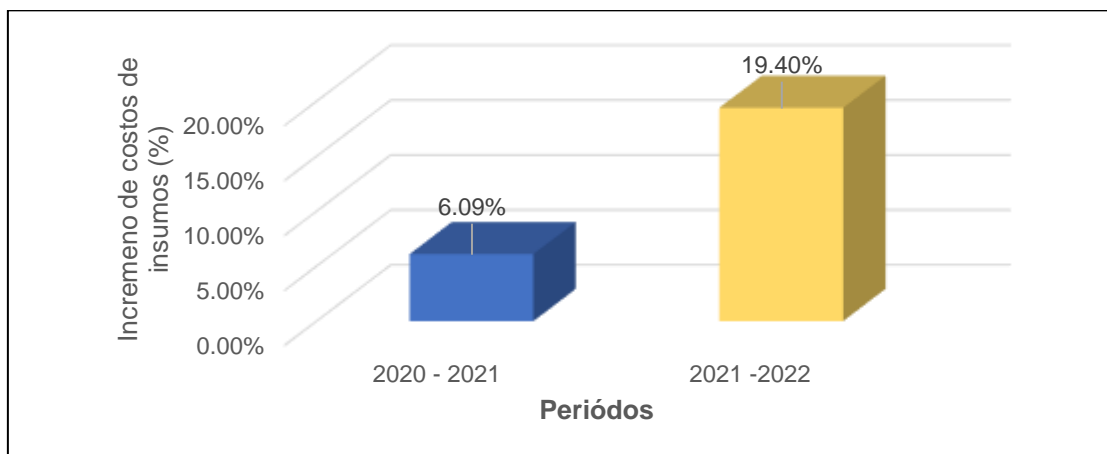
Figura 12. Incremento de producción de dulces 2020 - 2022



Dentro de los objetivos ejecutados en el corto plazo en función al área de Producción fue el de incrementar la producción diaria de los dulces por docena, siendo este afectado positivamente por un porcentaje significativo a diferencia de los años anteriores, evidenciándose de la siguiente manera (Figura 12).

Además, para el área de Administrativa se planteó garantizar el correcto abastecimiento de los insumos para la producción de dulces, dicha área fue la encargada de negociar los costos con los proveedores que sean más beneficiosos para la empresa (Figura 13).

Figura 13. Incremento de costo de insumos



Finalmente, el área de ventas ejecutó planes de acción direccionados al Marketing de la empresa, principalmente a la promoción de la venta de dulces como objetivo operativo para lograr la mejora en la efectividad, estos fueron ejecutados en razón de afiches, catálogo digital, flyers publicitarios, difundidos a través de la plataforma digital de Facebook.

Figura 14. Control de Objetivo Corto Plazo 1.1. – Afiches repartidos

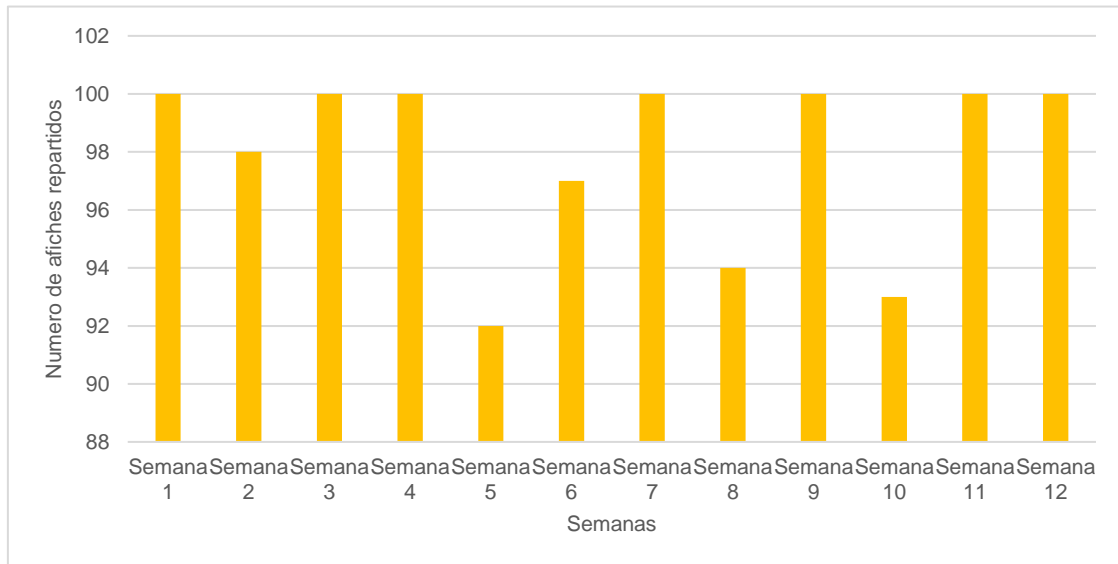


Figura 15. Control Objetivo Corto Plazo 1.2. - Catálogos proporcionados

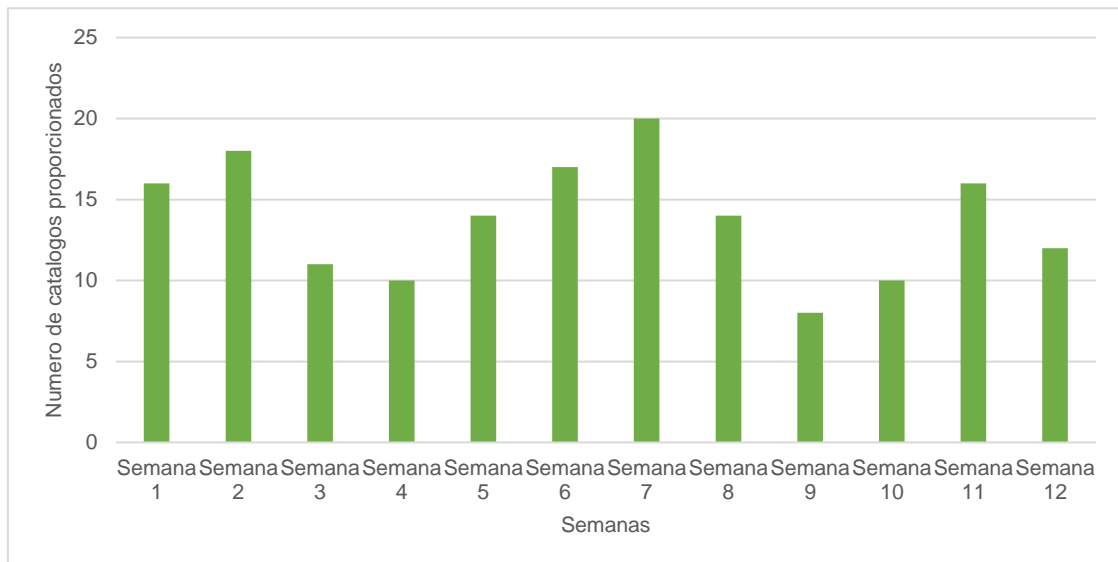
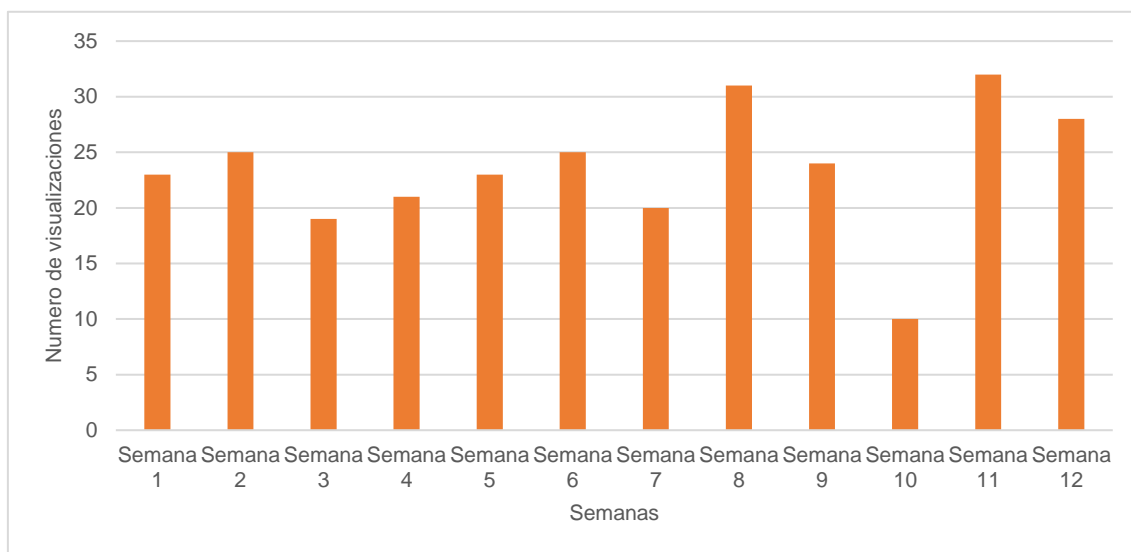


Figura 16. Control de Objetivo Corto Plazo - Visualización de Página Web



Se puede apreciar que en la figura 14, el seguimiento de los afiches repartidos en la localidad de la empresa Frugal Productos, el cual es parte de los planes de acción para llevar a cabo el objetivo a largo plazo 1, por otro lado está la figura 15, en la que se observa los catálogos proporcionados en un periodo de 3 meses a los clientes y potenciales clientes de los dulces, teniendo en la semana 7 la mayor presentación de catálogos, por otra parte, en la figura 16, se tiene la visualización de la página web de la empresa en un plazo de 3 meses, en donde la semana 8 tuvo un mayor número de visualizaciones.

#### 4.5. Evaluación del impacto de la aplicación de los planes de acción

##### Evaluación de variable dependiente - Efectividad de ventas de dulces

Después de haber aplicado los planes de acción se procedió a evaluar el impacto de los objetivos operativos con el motivo de determinar la efectividad de las ventas de los dulces de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.

##### Eficiencia

Para determinar la variación de la eficiencia de los dulces de la empresa del 2020 y 2021 con respecto al primer semestre 2022 se precisó los costos y ventas de dicho semestre.

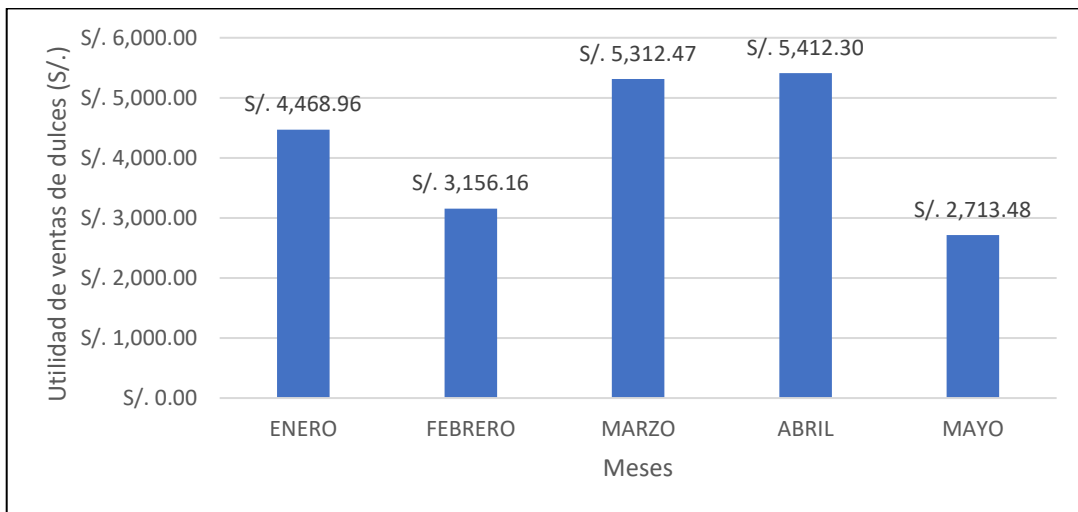
Tabla 16. Costos y ventas de la producción de dulces de Frugal Productos S.A.C. Año - 2022

Meses	Costo / Mes	Venta/ Mes	Utilidad / Mes
Enero	S/. 18,213.12	S/. 22,682.08	S/. 4,468.96
Febrero	S/. 18,829.44	S/. 21,985.60	S/. 3,156.16
Marzo	S/. 21,360.24	S/. 26,672.71	S/. 5,312.47
Abril	S/. 20,973.60	S/. 26,385.90	S/. 5,412.30
Mayo	S/. 19,842.48	S/. 22,555.96	S/. 2,713.48
Junio	-	-	-
Julio	-	-	-
Agosto	-	-	-
Setiembre	-	-	-
Octubre	-	-	-
Noviembre	-	-	-
Diciembre	-	-	-
Total	S/ 99,218.88	S/. 120,282.25	S/. 21,063.37

En la tabla 16 se observa los costos y ventas de dulces de Frugal Productos dentro del primer semestre del 2022, asumiendo una utilidad total de S/. 21 063.37 hasta el momento.



Figura 17. Utilidad de las ventas de dulces. Año - 2022



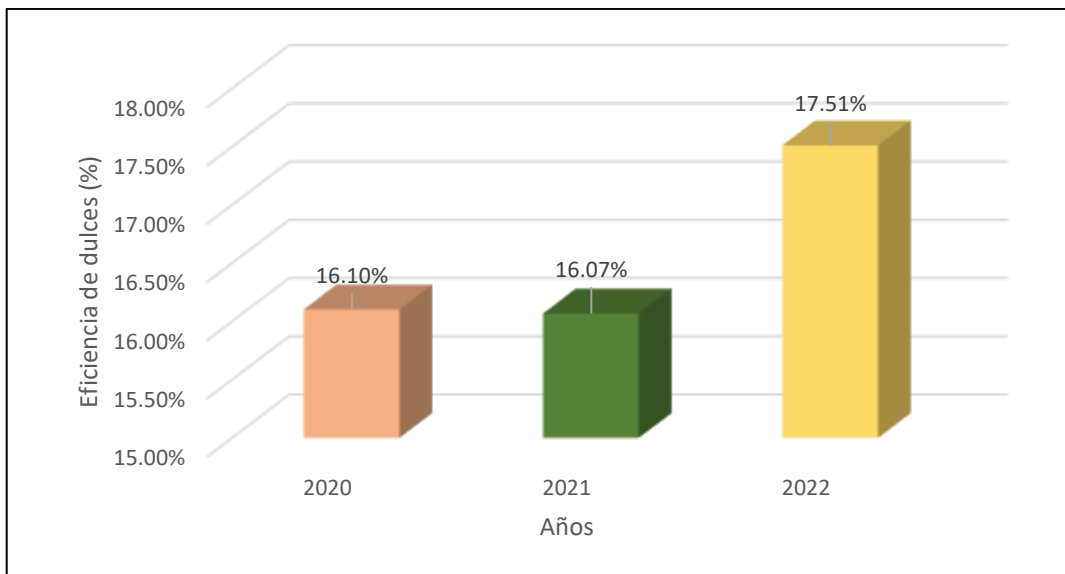
De igual forma, en la figura 17 se aprecia que, en el primer semestre del año 2022, abril tiene la mayor utilidad de ventas de dulces, con un monto de ventas que asciende a S/. 26,385.90.

$$Eficiencia = 1 - \frac{Costos}{Ventas}$$

$$Eficiencia = 1 - \frac{S/ 99,218.88}{S/ 120,282.25}$$

$$Eficiencia = 17.51\%$$

Figura 18. Eficiencia de dulces de Frugal Productos S.A.C. 2020 - 2022



Se aprecia en la figura 18 la eficiencia de dulces, teniendo un incremento en el año 2022 con un total del 18.22%

## Variación de las eficiencias

$$\text{Variación de la eficiencia} = \frac{\text{eficiencia 2022} - \text{eficiencia 2021}}{\text{eficiencia 2021}} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficiencia} = \frac{17.51\% - 16.07\%}{16.07\%} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficiencia} = 8.98\%$$

La variación de las eficiencias del 2022 con respecto al año 2021 fue del 8.98%, por lo cual, las ventas del 2022 aumentaron con respecto al año anterior.

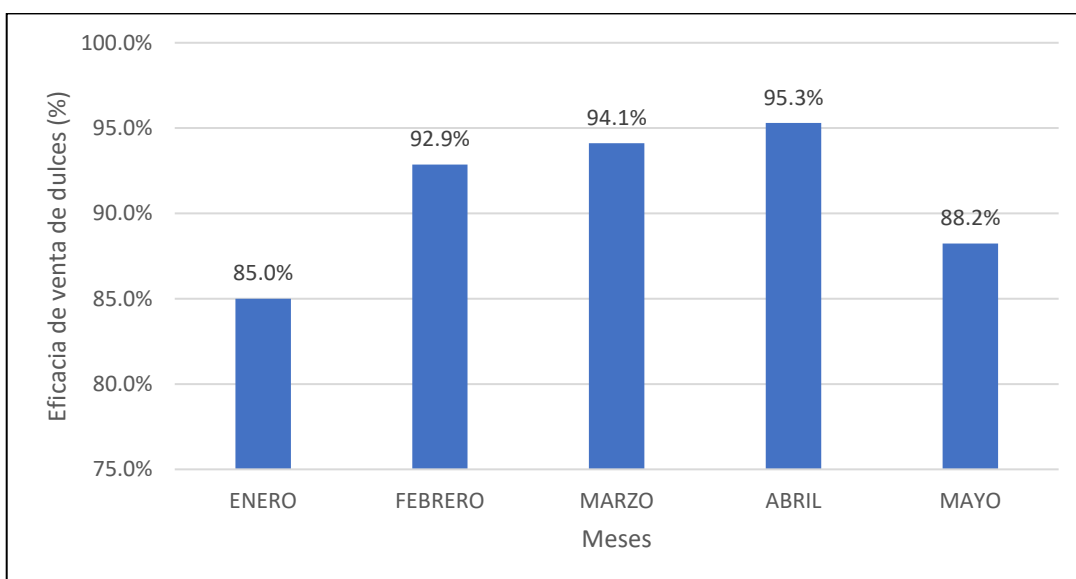
## Eficacia

Tabla 17. Estimación de venta de dulces. 2022

Meses	Ventas Previstas	Ventas Realizadas	Eficacia
Enero	2480	2108	85.0%
Febrero	2352	2184	92.9%
Marzo	2635	2480	94.1%
Abril	2550	2430	95.3%
Mayo	2635	2325	88.2%
Junio	-	-	-
Julio	-	-	-
Agosto	-	-	-
Setiembre	-	-	-
Octubre	-	-	-
Noviembre	-	-	-
Diciembre	-	-	-
Total	12652	11527	91.1%

En la tabla 17, se observa la estimación de venta de dulces, teniendo un total de 91.1% de eficacia para el primer semestre del año 2022.

Figura 19. Eficacia de venta de dulces 2022



En la figura 19 se aprecia que el mes de abril se alcanzó el 95.3% de las ventas realizadas para el primer semestre del año 2022, mientras que en mayo solo se ha alcanzado el 88.2% de las ventas.

### Variación de la eficacia

$$\text{Variación de la eficacia} = \frac{\text{eficacia 2022} - \text{eficacia 2021}}{\text{eficacia 2021}} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficacia} = \frac{91.1\% - 84.3\%}{84.3\%} \times 100$$

$$\text{Variación de la eficacia} = 8.10\%$$

La variación de la eficacia del 2022 con respecto al año 2021 fue del 8.10%, por lo cual, las ventas del 2022 del primer semestre no alcanzó las ventas realizadas con respecto al año anterior.

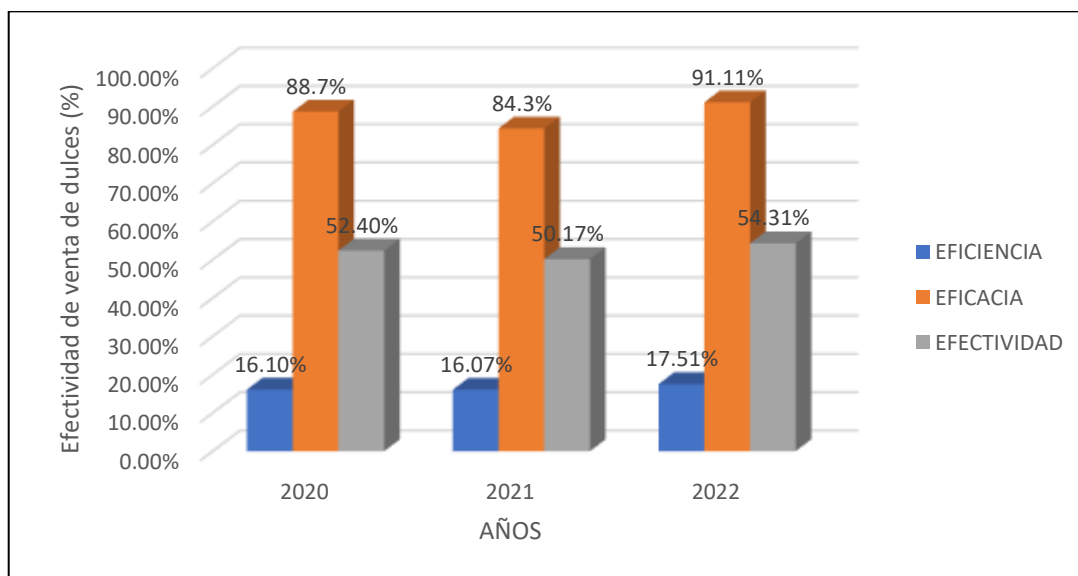
### EFFECTIVIDAD

Con los resultados obtenidos del año 2021 y 2022, se obtuvo:

$$\text{Efectividad 2021: } \frac{84.3\% + 16.07\%}{2} = 50.17\%$$

$$\text{Efectividad 2022: } \frac{91.1\% + 17.51\%}{2} = 54.31\%$$

Figura 20. Efectividad de venta de dulces 2020 - 2022



### Evaluación de variable independiente – Plan estratégico

Luego de haber aplicado los planes de acción se requiere de la evaluación y el control de las actividades que se realizan, midiendo por medio de indicadores financieros y no financieros con la misma dirección que la misión, visión y estrategias planteadas, es necesario recalcar que los indicadores tuvieron la finalidad de medir el progreso de ejecución de los objetivos a corto plazo, de tal forma que se realiza desde cuatro perspectivas diferentes, con el fin de no solo medir de forma financiera, también la retroalimentación, procesos y clientes.

- Perspectiva de Aprendizaje interno, que busca el progreso y mejor desempeño de la organización u empresa correspondiente a su sector, que abarca puntos de vista como capacitación, clima y bienestar laboral
- Perspectiva de Procesos, se basa en estudiar los procesos internos de la empresa u organización para poder mejorar, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.
- Perspectiva de Clientes, se encarga de analizar y realizar acciones para determinar el cómo mantener y/o retener a los clientes en el tiempo.

- Perspectiva Financiera, como su propia denominación menciona, tiene el fin de medir los aspectos financieros, como utilidades, crecimiento, ganancias en plazos, etc.

Las mencionadas perspectivas permiten el control de la efectividad de ventas de dulces, con el fin de ejecutar los objetivos de corto plazo y llegar a los objetivos de largo plazo, que en este caso es el mejoramiento de la efectividad de ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal S.A.C., por ello se tiene a continuación las siguientes tablas resumen extraído del Balance Scorecard (tabla 34):

Tabla 18. Integración de Estrategias con Objetivos

Estrategias	OLP		OCP		INDICADOR
Mejorar la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzara llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas	OLP 1	Mejorar de la efectividad de ventas (dulces)	OCP 1.1.	Creación de afiches publicitarios impresos	Cliente
			OCP 1.2.	Realización de catálogos de dulces digital	Cliente
			OCP 1.3.	Difusión de promociones mediante la web	Cliente
OCP 1.4.			Determinar de incremento de producción de dulces	Proceso interno	
OCP 1.5.			Determinar de incremento de insumos (costo) de dulces	Proceso interno	
OCP 1.6.			Determinar la variación de efectividad de ventas de dulces	Financiera	
OCP 1.7.			Obtener la productividad de producción de dulces del operario	Aprendizaje	
Intensificar la participación de los dulces en el mercado para lograr mejorar la efectividad de ventas de la organización.	OLP 2	Apertura de nueva línea de producto (dulce)	OCP 2.1.	Aplicación de cuestionario para estudio del mercado	Cliente
			OCP 2.2.	Reconocimiento	Cliente

				de clientes potenciales	
Estimular a que los clientes nuevos y existentes adquieran más dulces mediante las estrategias de penetración en el mercado, y, en consecuencia, el crecimiento de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.			OCP 2.3.	Apertura horas extras de trabajo	Proceso interno
			OCP 2.4.	Contrato de personal calificado para nuevo producto	Proceso interno
			OCP 2.5.	Precisar el espacio para la elaboración del nuevo producto	Proceso interno
			OCP 2.6.	Determinar insumos para nuevo producto	Proceso interno
			OCP 2.7.	Contabilizar los pedidos del nuevo producto	Aprendizaje
Obtener una rápida respuesta ante el mercado, permitirá enfrentar a los nuevos emprendimientos y sus publicidades, de tal forma que la efectividad de ventas se mantenga y/o crezca.	OLP 3	Tratados con los proveedores en relación al precio, fechas y disponibilidad	OCP 3.1.	Determinar proveedores íntegros	Proceso interno
			OCP 3.2.	Proponer convenios de abastecimiento (Insumos) para la empresa	Proceso interno
Desarrollar nuevos productos que satisfagan a los consumidores de dulces, de tal forma que aumente la efectividad de ventas en esta categoría de la empresa	OLP 4	Realización de diferenciación del producto y calidad (dulces)	OCP 4.1.	Degustación de productos (Queques, panadería, empanadas) de la empresa en la ciudad	Cliente
			OCP 4.2.	Promoción de productos por compras al por mayor	Cliente
Buscar un nuevo producto de la categoría dulces, para satisfacer a los consumidores y clientes potenciales, aumentando la efectividad de ventas de la empresa.	OLP 5	Implementar un programa de servicio al cliente	OCP 5.1.	Determinar clientes potenciales	Cliente
			OCP 5.2.	Implementar un número empresarial para el contacto con clientes	Cliente
			OCP 5.3.	Contrato de personal de atención al cliente.	Cliente

Tabla 19. Tablero de control Integrado

Perspectiva	Objetivo Corto Plazo	Medidas	Unidades
Financiera	Determinar la variación de efectividad de ventas de dulces	Variación de efectividad de venta de dulces	% de variación de efectividad de venta de dulces
Cliente	Creación de afiches publicitarios impresos	Afiches publicitarios impresos	Número de afiches publicitarios repartidos
	Realización de catálogos de dulces digital	Catálogos de dulces digital	Número de catálogos proporcionados a los clientes
	Difusión de promociones mediante la web	Visualizaciones en la web	Numero de visualización en página web
Proceso Interno	Determinar el incremento de producción de dulces	Producción de dulces	% de incremento de producción de dulces
	Determinar el incremento de insumos (costo) de dulces	Costo de insumos de dulces	% de Incremento de insumos (costo) de dulces
Aprendizaje	Obtener la productividad de producción de dulces del operario	Productividad de producción de dulces	Cantidad de dulces al día que realiza un operario

Al poder medir y controlar los objetivos de corto plazo, como se observa en la tabla 18 y tabla 19, con ayuda de balanced scorecard se pueden alinear las estrategias juntos a los objetivos estratégicos y los planes de acción, enlazado con la misión y visión de la empresa, cumpliendo con los códigos de ética y políticas de Frugal Productos S.A.C. se logrará alcanzar los objetivos a largo plazo, el cual apunta a mejorar la efectividad de ventas de dulces en la empresa.

## Prueba de hipótesis

Se realizó una prueba T para muestras relacionadas

Tabla 20. Datos de las ventas de dulces de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. 2021 - 2022

	Ventas 2021	Ventas 2022
Enero	S/. 22,999.52	S/. 22,682.08
Febrero	S/. 19,679.80	S/. 21,985.60
Marzo	S/. 23,015.64	S/. 26,672.71
Abril	S/. 22,476.30	S/. 26,385.90
Mayo	S/. 20,777.40	S/. 22,555.96

## Prueba T para muestras relacionadas

*H1: La aplicación de Plan estratégico mejorará la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S. A. C, Chimbote – 2022.*

*H01: La aplicación de Plan estratégico no mejorará la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S. A. C, Chimbote – 2022.*

Cuando se presenta que la variable (P) cumple:

$$P < 0.05 \text{ se aprueba } H1$$

$$P \geq 0.05 \text{ se aprueba } H01$$

Tabla 21. Media de las ventas de dulces

		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Pre	21789,7320	1492,85316	667,62423
	Post	24056,4500	2274,85915	1017,34794

A través de la tabla 20, se determinó la media de las ventas según cada año de estudio, teniendo un mayor promedio para el año 2022, con un monto de S/. 24 486.25 para la utilidad de la empresa.

Tabla 22. Prueba de hipótesis - Software IBM SPSS 26

Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre - Post	-2266,718	1699,252	759,928	-4376,61883	-156,81717	-2,983	4	,041

En la tabla 22, se observa el valor de  $p = 0.041$ , por lo cual se aprueba la hipótesis H1, donde el Plan estratégico mejorará la efectividad de las ventas de la empresa.



## V. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación es mejorar la efectividad de ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. por medio de un plan estratégico, y para Aguirre (2015, p.3) en su estudio define al planeamiento estratégico como el proceso de análisis del diagnóstico situacional de la organización, aquella que facilita el correcto planteamiento de objetivo, estrategias y recursos tácticos, logrando ser medibles y alcanzables, lo que repercute en el incremento de la competitividad de la empresa. En esta investigación la efectividad de ventas de los dulces aumento en 4.14%, en un corto plazo en el año 2022 para el área de ventas, lo cual fue posible tras implementar un plan estratégico el cual arrojó diversas estrategias centradas en la penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos para el largo plazo en el área de producción, ventas y administrativas, que permitió intensificar la eficacia de las ventas de dulces en 6.81% y el crecimiento de las utilidades hasta un 17.51% para la venta de los dulces de la empresa. También en la investigación de Collantes (2018, p. 89) obtuvo un incremento de las ventas de la empresa Nasotravealmil del 11.99% en las ventas realizadas para el año 2018, el cual fue causado por aumento en la eficiencia y eficacia del área de ventas, impulsado por el plan estratégico, mejorando significativamente a la empresa con estrategias de comunicación efectiva, poniendo en práctica el conectarse con el personal interno; en la comunicación, participación y liderazgo para efectuar sus actividades. Los mencionados resultados indican que el plan estratégico es fundamental para que las empresas puedan alcanzar sus metas de largo plazo y/o visión, por ende, el plan estratégico permite desarrollar diferentes estrategias y planes de acción medibles que logran incrementar la competitividad de instituciones y/o empresas.

Para el primer objetivo de diagnóstico situacional de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C. acerca de sus factores externos e internos, y para D'Alessio (2008, p. 214) define a la matriz de evaluación de Factor internos (MEFI) como una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización a través de un listado de estas mismas, además Ponce (2007, p. 118) menciona que la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), evalúa de forma cuantitativa los factores externos de la organización, tales como las oportunidades y amenazas que puede tener en su contexto la empresa. En esta

investigación la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.51, debido a que presenta fortalezas como la flexibilidad de productos, flexibilidad de precios y experiencia en el rubro de dulces a base de harina, asimismo la matriz EFE obtuvo un puntaje de 2.24, a causa de la imagen corporativa que es disminuida por la publicidad de la competencia y los nuevos emprendimientos en el mismo rubro. En la investigación de Collantes (2018, p. 42) la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2.51 a causa de solidez financiera, flexibilidad de productos e innovación en los productos, igualmente la matriz EFE obtuvo un puntaje de 2.11, debido al incremento de costos de combustibles y la inestabilidad política que tiene un impacto negativo para la empresa Nasotravealmil. Estos resultados nos mencionan que los factores externos de las empresas son difíciles de controlar, por ello se requiere de un análisis y seguimiento de tal forma que podamos tener información relevante, para la toma de decisiones que puedan contrarrestar los impactos negativos del exterior hacia la organización u empresa.

En el segundo objetivo, antes de la implementación de los planes de acción en Frugal Productos S.A.C. el estudio se enfocó en determinar la eficiencia y eficacia de las ventas de los dulces la empresa, y para Samuelson y Nordhaus, (2002, p. 4) definen a la eficiencia en términos del manejo adecuado de la utilización de recursos con el fin de satisfacer las necesidades de individuos, igualmente Gil (2011, p.25) menciona que la eficacia bajo la medición de objetivos es posible gracias a la alineación con la visión de la organización en función de las expectativas y necesidades de los clientes. En esta investigación se muestra que en el año 2022, hasta el mes de mayo, la eficiencia de la utilidad de las ventas de dulces aumentó un 1.44%, que representa S/ 2 000 aproximadamente, asimismo la eficacia de las ventas realizadas por el área de ventas aumentó un 6.83%, que presenta alrededor de 800 ventas hasta el primer semestre del 2020. En la investigación de Collantes (2018, p. 88) se obtuvo que la eficiencia del área de ventas se incrementó en un 6.11%, asimismo la eficacia de las ventas realizadas creció en un 17.87%, todo esto debido a control y planeación de las actividades y la asignación de personal responsable. Dichos resultados nos demuestran que para aumentar la competitividad de la empresa se requiere la mejora en la eficiencia del manejo de los recursos y la eficacia de

alcanzar los objetivos trazados, y para lograr aumentar estos indicadores de la empresa, se requiere que los productos ofrecidos satisfagan a los clientes.

Para el tercer objetivo que apuntó a establecer objetivos estratégicos para el plan estratégico en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Weston (2020, p.1) define al plan estratégico como herramienta en el proceso sistemático para establecer un horizonte y una serie de acciones que permitan lograr y encauzar los objetivos de la empresa, basados en metas, objetivos y resultados para lograrlo, con la finalidad de optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa. En esta investigación se tuvo como objetivo estratégico mejorar la efectividad de ventas de los dulces en un 15% para el término del año 2022, como también la apertura de una nueva línea de producto como parte de la mejora de las utilidades de la organización, cumpliendo con la misión y visión por medio de los objetivos a corto plazo y los planes de acción desarrollados. En la investigación de Rodríguez y otros (2019, p. 156) planteó como objetivos estratégicos el lograr disminuir a un 20% el costo de operación y mantenimiento en el levantamiento del crudo en campo y asimismo el incrementar a 2024 las ventas de bienes y servicios petroleros todo esto por medio de un plan estratégico que entrelaza los objetivos a corto plazo con los objetivos de largo plazo en el sector de Operación y Mantenimiento en Petróleo y Gas. En la investigación de Baca y otros 2018 (p. 111) en el cual se buscó que para el año 2025, se generen utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas de la organización, teniendo por ende sus objetivos a corto plazo que iniciaban desde el año 2017, empezando con el orden de las deudas y la disminución de los costos de las ventas. Estos resultados nos indican que los objetivos estratégicos son fundamentales para poder plantear objetivos probables en el tiempo, de tal forma que se efectúen acciones para alcanzar las metas esperadas y con ello mejorar la competitividad de la organización.

Para el cuarto objetivo la investigación se orienta a establecer estrategias y planes de acción dentro del plan estratégico, y para Aguirre (2015, p.3) en su estudio define al planeamiento estratégico como el proceso de análisis del diagnóstico situacional de la organización, aquella que facilita el correcto planteamiento de objetivo, estrategias y recursos tácticos, logrando ser medibles y alcanzables. En la presente investigación se obtuvo como estrategias del tipo

agresivo, que hace referencia en lograr aprovechar las oportunidades que tiene la empresa, como la promoción de los productos y la diferenciación de costos para los clientes y potenciales clientes, permitiendo obtener ventaja competitiva en el rubro de la producción de dulces a base de harina, que se derivó en las acciones de creación de afiches digitales, catálogos digitales y difusión de promociones debido a que se aumentó las actividades del área de producción, ventas y administración en un 5%. En la investigación de Adrianzén (2019, p. 60) nos mencionó que las estrategias desarrolladas en su estudio para aumentar la ventas de huevos en Agropecuaria Las Sauces en Chiclayo, fueron la del tipo de diferenciación de costos, es decir, sacar una ventaja en función de la apreciación del cliente con respecto al precio del producto que se ofrece, este caso el huevo, además se plantear estrategias que aprovechan las oportunidades de la localidad, debido al espacio geográfico que asume un costo más a la distribución del producto por parte de los competidores, lo cual se refleja en los precios que se encuentran en los mercados de la población de estudio, asimismo se presentó las estrategias de promoción, por medio de redes sociales y carteles publicitarios y por último las estrategias del producto, que apuntaron a difundir la marca de la empresa impregnando el logo en el producto. En la investigación de Guillén (2013, p. 137) su estudio reflejó que las estrategias que asumieron son las del tipo agresivas, es decir, que apuntaron a estrategias para penetrar en el mercado por medio del ofrecimiento del producto de forma virtual y también las estrategias de desarrollo de nuevos productos, que inciten a los potenciales clientes el uso del producto, que este caso es el gas natural y por última estrategia fueron de tipo de retención y crecimiento, ya que se busca el abastecimiento en la diferentes partes de la población de estudio, manteniendo a los clientes y adquiriendo nuevos, gracias a promociones y facilidades por parte del sector de gas natural del Perú. Estos resultados nos indican que las estrategias del tipo agresivo son importantes cuando los factores externos de las empresas son desfavorables, y por ende se busca que las estrategias se puedan convertir en objetivos alcanzables que beneficien a las organizaciones, siendo esto uno de los principios del plan estratégico.

## VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo son:

1. El diagnóstico situacional realizado a la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, a través de la matriz de evaluación de factores internos y externos determinó que la empresa aprovecha sus fortalezas y oportunidades con un ponderado de 2.51, donde resalta la flexibilidad de productos en función a los precios logrando una eficaz distribución, contrarrestando sus debilidades direccionados a la imagen corporativa y deficiente agresividad lo que refleja el ponderado de 2.24, que no capitaliza los canales de comunicación y mantiene una demanda insatisfecha.
2. Se determinó la efectividad de las ventas de empresa del año 2021 a través de un análisis documentario del área, donde el indicador de eficiencia arrojó un 16.07%, mientras que la eficacia de las mismas no superó el 84.3%, logrando determinar así que la efectividad de las ventas del año 2021 fue del 50.17%, lo que reflejó el alza de precios en función a insumos y los desafíos de la crisis sanitaria desatada en el mundo.
3. Se establecieron los objetivos estratégicos, siendo específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado, orientados a las estrategias y planes de acción para lograr alcanzar la visión desarrollando la misión de la empresa, siendo el objetivo estratégico, mejorar la efectividad de ventas en un 15% a un largo plazo, por lo cual se tiene los objetivos tácticos, que son ejecutados por las jefaturas de las área de la organización teniendo como meta un aumento del 5% en sus actividades, con el fin de concretar los objetivos operativos, desarrollados por los trabajadores de la empresa que también aumentaron sus actividades en un 5% para lograr la ejecución los planes de acción.
4. Las estrategias establecidas se determinaron en función al objetivo estratégico planteado para un periodo de 3 años, el mejorar la efectividad de las ventas en un 15%, dentro el área de producción, finanzas y ventas, a través de las matrices FODA, PEYEA, MIE y MCPE, sin embargo para llegar a lo establecido estratégicamente, se desarrollaron estrategias en función a los objetivos operativos, donde se consignó el incremento de la

producción diaria de dulces mediante acciones como la precisión diaria de producción, determinación del incremento de dulces, asimismo para lograr garantizar el abastecimiento óptimo de los insumos se desarrollaron acciones tales como la precisión de pedidos de insumos semanal, mantener actualizado los costos manteniendo responsabilidad el comité de planeamiento estratégico y finalmente el área de ventas ejecutó estrategias que permitan la consolidación de crecimiento, a través de la promoción de la flexibilidad de los precios y el producto, mediante la creación de afiches publicitarios, la realización de catálogos o brochure y la difusión de promociones a través de las plataformas digitales, todo en un período de 6 meses que garantiza el corto plazo.

5. Evaluar el impacto de la aplicación de los planes de acción se logró gracias a que la efectividad de ventas de dulces de la empresa aumentará en 54.31% hasta el primer semestre del 2022, lo cual es a consecuencia de los planes de acción ejecutados operativamente, mejorando la eficiencia de las utilidades del área de ventas hasta un 17.51%, la eficacia alcanzó un 91.11%, lo cual demostró que la efectividad de ventas mejoró, y está en camino a lograr los objetivos de largo plazo, los cuales son alcanzables y medibles por medio de balance scored que al poder medir y controlar los objetivos de corto plazo, se pueden alinear las estrategias juntos a los objetivos estratégicos y los planes de acción, enlazado con la misión y visión de la empresa, cumpliendo con los códigos de ética y políticas de Frugal Productos S.A.C.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que, para lograr seguir creciendo en la efectividad de ventas de los dulces de la empresa Frugal Productos S.A.C. se continúe utilizando el tablero integral (Balance Scorecard), que detallan los indicadores y acciones que logran medir el avance de las actividades hacia los objetivos trazados.
2. Se debe seguir con las acciones publicitarias, como defunción de catálogos en redes sociales con el fin de tomar impacto en el mercado, mejorando la agresividad de las estrategias ante la competencia.
3. Para poder determinar los objetivos estratégicos de la organización, se debe establecer un comité estratégico, que esté conformado por la parte gerencial, administrativa y operativa de la empresa, con el fin de reconocer las partes interesadas internas e involucrarse para desarrollar las acciones que llevarán a su objetivo principal laboral.
4. Se requiere de un compromiso de todo el personal, para lograr alcanzar los objetivos trazados, por medio de la concientización y el mejoramiento de la comunicación efectiva.
5. Se debe mejorar aún más el aprovechamiento de las oportunidades como la demanda insatisfecha y la demanda de la calidad de productos por parte de los potenciales clientes, ya que al obtener clientes leales, se mejorará la efectividad de ventas de los dulces del área de ventas de la empresa.

## REFERENCIAS

Adrianzén, G. (2019). Propuesta De Un Plan De Marketing Estrategico Para El Incremento De Ventas De Huevos En La Agropecuaria “Los Sauces” Rodiopampa - Cutervo – 2019 [Tesis, Universidad de Lambayeque]. [Fecha de Consulta 15 de Mayo de 2022]. Disponible en <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/289>

Aguirre, Joao (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación, Estudios Gerenciales, Volume 31, Issue 134, 2015, Pages 100-110, ISSN 0123-5923, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>.

Andrade Yejas, David Albeiro Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea]. 2016, (80), 59-72[fecha de Consulta 23 de Mayo de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903005>

Arias-Gómez, Jesús, Villasís-Keever, Miguel Ángel, Miranda Novales, María Guadalupe El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México [en línea]. 2016, 63(2), 201-206[fecha de Consulta 14 de Octubre de 2021]. ISSN: 0002-5151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>

BAENA, Guillermina. Metodología de la Investigación. [en línea]. 1° ed. México. Grupo Editorial Patria. 2014. [Fecha de consulta: 7 de Julio del 2021]. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBqAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> ISBN: 978-607-744-003-1.

Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). Métodos de investigación en Psicopedagogía. Madrid, España: McGraw-Hill /INTERAMERICANA

Bustamante, L., Arevalo, M. (2020). Marketing boca a boca y la eficiencia en las ventas en el Centro de estimulación temprana Aprendiendo a Vivir [, Universidad César Vallejo]. [Fecha de Consulta 17 de Mayo de 2022]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57215>

CALVO ROJAS, Jeison; PELEGRIN MESA, Arístides y GIL BASULTO, María Saturnina. Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. Rev retos [online]. 2018, vol.12, n.1 [citado 2021-09-21], pp.96-118. Disponible en:



<[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 2306-9155.

CAPA BENITEZ, Lenny Beatriz; BENITEZ NARVAEZ, Robinson Miguel y CAPA BENITEZ, Ximena del Rosario. El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad [online]. 2018, vol.10, n.2 [citado 2021-09-20], pp.285-288. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200285&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285&lng=es&nrm=iso)>. Epub 02-Feb-2018. ISSN 2218-3620.

Carrión Maroto Juan (2007). Estrategia, de la visión a la acción. Editorial ESIC. ISBN: 978-84-7356-503-5. Vol. 2. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=8\\_PwloGOa6QC&dq=análisis+interno+d+e+una+empresa&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=8_PwloGOa6QC&dq=análisis+interno+d+e+una+empresa&source=gbs_navlinks_s)

CEDENO VELASCO, Alexander Pavel; ASECIO CRISTOBAL, Luis Roberto y VILLEGAS ALAVA, Milton Alexander. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. Universidad y Sociedad [online]. 2019, vol.11, n.5 [citado 2021-09-21], pp.191-200. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&nrm=iso)>. Epub 02-Dic-2019. ISSN 2218-3620.

Collantes Sánchez, Rosa Edith (2018). Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018. [Tesis, Universidad Cesar Vallejo]. [Fecha de Consulta 10 de Noviembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26378>

Cómo controlar campylobacter en la producción de pollos: Quizás el mejor método sea la combinación de estrategias para minimizar los niveles de campylobacter en las parvadas de pollos de engorde. (2016). Industria Avícola, [fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2021]. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/cómo-controlar-campylobacter-en-la-producción-de/docview/2112514396/se-2?accountid=37408>

D'Alessio Ipinza Fernando A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia Pearson Educación de México S.A. De C.V., ISBN 13: 9789702612902. Disponible en:

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf>

D'Alessio Ipinza Fernando A. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú. Editorial: Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902. Disponible en: <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf>

David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. ISBN: 978-970-26-1189-9

Delaux Hilda Susana (2017). Planeamiento estratégico y creación de valor: Reestructurar en crisis. Editions universitaires europeennes. ISBN: 978-620-2-48501-2. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=k-IEDwAAQBAJ&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=k-IEDwAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s)

Divesh Ojha, Pankaj C. Patel, Sri V. Sridharan. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. International Journal of Production Economics, Vol. 222. 2020. [fecha de Consulta 6 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0925-5273,

Durbalova, N. y Sedikova, I. (2019). Gestión Estratégica del Potencial Competitivo de la Empresa. Economía de la industria alimentaria, Vol. 11, Edición 4, págs. 58–64. ISSN:2312-847X, [fecha de Consulta 13 de Septiembre de 2021]. <https://doi.org/10.15673/fie.v11i4.1547>

El caribe busca estrategias para la seguridad alimentaria ante la pandemia: CORONAVIRUS CARIBE. (2020, Apr 18). EFE News Service Retrieved [fecha de Consulta 8 de Septiembre de 2021]. from <https://www.proquest.com/wire-feeds/el-caribe-busca-estrategias-para-la-seguridad/docview/2391005878/se-2?accountid=37408>

Falqueto, Junia Maria Zandonade et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)

[online]. 2019, v. 24, n. 2 [Acessado 9 Setembro 2021] , pp. 357-378. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>>. Epub 26 Set 2019. ISSN 1982-5765. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>

Fred R. David (2003). Conceptos de administración estratégica. Editor Pearson Educación, Mexico ISBN: 9702604273. Pags. 368 [https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&source=gbs_navlinks_s)

Galoso Porras, E. M., & Ospino Ederly, J. J. (2021). Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN. Pensamiento Crítico, 25(2), 69–106. <https://doi.org/10.15381/pc.v25i2.19517> ISSN Electrónico: 2617-2143.

GARCIA MONSALVE, Jhenyfer Jhoana; TUMBAJULCA RAMIREZ, Isban Adilson y CRUZ TARRILLO, José Joel. Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. Comuni@cción [online]. 2021, vol.12, n.2 [citado 2021-09-22], pp.99-110. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682021000200099&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000200099&lng=es&nrm=iso) ISSN 2219-7168. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>.

García, M., Milla, C., Guerrero, A., Baca, K. (2018). Plan estratégico aplicado para Servicentro Ramírez S.A.C. [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [Fecha de Consulta 14 de Mayo de 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11726>

Guillén, E., Alcocer, N., Arohuanca, D. (2013). Planeamiento estratégico para el sector gas natural en el Perú [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [Fecha de Consulta 9 de Mayo de 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4612>

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527319303299>)

Huang Qing, Li Lei, Qi Ershi y Shen Jiang, 2013. Investigación sobre estrategias de marketing de productos de galletas Tingyi basadas en el mercado de

Changzhou. Revista de tecnología de la información, ISSN: 18125638, vol. 12: págs. 7177-7184. URL: <https://scialert.net/abstract/?doi=itj.2013.7177.7184>

Industria alimentaria de costa rica debe modificar su oferta y destinos: COSTA RICA COMERCIO. (2019, Jan 21). EFE News Service. [fecha de Consulta 7 de Septiembre de 2021]. Retrieved from <https://www.proquest.com/wire-feeds/industria-alimentaria-de-costa-rica-debe/docview/2169014903/se-2?accountid=37408>

Jiménez Guevara, Luisa Fernanda; Ariza Gaitán, Andrés Alberto; Rodríguez Molano, José Ignacio (2015). Técnicas del balanced scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa. Vol. 6 Pág. 106 – 112, E-ISSN: 2248-762X [fecha de Consulta 12 de Octubre de 2021].

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. 2006. Dirección estratégica. [trad.] Yago Moreno López. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. ISBN-10:84-205-4618-6  
[https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017D\\_ADM475\\_11\\_73253.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf)

Juul Andersen, T. y Minbaeva, D. (2013), The Role of Human Resource Management in Strategy Making. Tararear. Resour. Administrar., ISSN 0090-4848. 52: 809-827. <https://doi.org/10.1002/hrm.21562>

Laban Vargas, Luz Elvira; Montoya Duarte Gennesis Madelainne (2018). Plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Angel; Tesis (Ingeniería Comercial), Guayaquil, Ecuador. pp. 62. [citado 2021-10-04]. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

LÓPEZ, Pedro Luis. POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Punto Cero [online]. 2004, vol.09, n.08 [citado 2021-10-14], pp.69-74. Disponible en: <[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1815-0276.

Martinez Pedros, Daniel; Artemio Milla Gutiérrez, Artemio (2012). La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Diaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-417-7. [fecha de Consulta 15 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=M->

[ndcWGpQ4oC&printsec=frontcover&dq= analisis+interno+de+una+empresa&hl  
=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836063&lang=es&site=eds-live)

Mendoza Guerra Jose María (2012). Decisiones estratégicas: Macroadministración. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte, ISBN 978-958-741-127-0. Disponible en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836063&lang=es&site=eds-live>

Meraz Ruiz, Lino. Desarrollo, globalización, competitividad y sustentabilidad: ¿avance o retroceso?. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences [en línea]. 2014, 44(4), [fecha de Consulta 20 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153277008> ISSN: 1578-6730.

Mestanza, J. (2018). Propuesta de un plan estratégico en la empresa "El super S.A.C." para incrementar las ventas, en el periodo 2018-2022 [, Universidad de San Martín de Porres]. [Fecha de Consulta 21 de Mayo de 2022]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4009>

Mora-Riapira, Edwin H., Vera-Colina, Mary A., Melgarejo-Molina, Zuray A. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales [en línea]. 2015, 31(134), 79-87 [fecha de Consulta 6 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>

Ñaurima, Y. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia Andahuaylas, Región Apurímac. Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Escuela Profesional de Administración de Empresas. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341> --- "Quality management in customer service for marketing SMEs. A look at Ecuador"

Ore QuirozH. P. J., OlorteguiE., & PonceD. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, Vol. 8, Núm. (4), Págs. 31-44. [fecha de Consulta 8 de Septiembre de 2021]. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

PEÑALOZA, M., (2005) "Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico?", Revista Forum empresarial, 10 (001), ISSN 1541-8561, pp. 42-67.

Ponce Talancón, Humberto La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. 2007, 12(1), 113-130 [fecha de Consulta 24 de Octubre de 2021]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, M. (1993). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 68(2), 73-93. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [ Links ] ISBN 9780875844190.

Prieto Piña, Damirya Danesa Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. Sapienza Organizacional [en línea]. 2015, 2(3), 129-152 [fecha de Consulta 24 de Octubre de 2021]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601009>

Rodríguez, O., Santos, O., Fernández, O., Robayo, A., Espinosa, N. (2019). Planeamiento estratégico del sector de operación y mantenimiento en petróleo y gas [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [Fecha de Consulta 10 de Mayo de 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14503>

Sainz de Vicuña Ancin, Jose Maria . 2017. Plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2017. [fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2021] ISBN: 978-84-17129-89-7. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=VLZiDwAAQBAJ&dq=planeamiento+estrategico+en+la+empresas&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=VLZiDwAAQBAJ&dq=planeamiento+estrategico+en+la+empresas&source=gbs_navlinks_s)

Santeramo, F.G., Lamonaca, E., Carlucci, D., De Devitiis, B., Seccia, A., Viscecchia, R. and Nardone, G. (2021). Innovative quality-based strategies for the agri-food sector. Acta Hort. 1311, 233-240 DOI: 10.17660/ActaHortic.2021.1311.29 [fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2021.1311.29>

Scaramussa, Sadi A.; Reisdorfer, Vitor K.; Ribeiro, Antonio A. (2010). "La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia". Revista Visión de Futuro, Enero-Junio 2010, Volumen 13, Año 7, N°1. [citado el 22/10/2021].; Disponible en: [https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=206:la-contribucion-del-&catid=83:articulos](https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=206:la-contribucion-del-&catid=83:articulos)

SERRANO GALLARDO, M<sup>a</sup> del Pilar; ARROYO GORDO, M<sup>a</sup> Pilar y GIMENEZ MAROTO, Ana M<sup>a</sup>. La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. Index Enferm [online]. 2005, vol.14, n.50 [citado 2022-07-17], pp.53-56. Disponible en: <[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962005000200011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200011&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1699-5988.

TEJADA, Greysi y UGAZ, Claudia. Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa "Serviconfort E.I.R.L." de la ciudad de Trujillo periodo 2016-2018. Tesis (Administración), Trujillo: Universidad Antenor Orrego, 2017. 89pp. Disponible en: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/2321>

Trigoso, Mirtha. 2019. Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. Gestion diario de la economía. Fin de semana, 2019. [fecha de Consulta 5 de Septiembre de 2021]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implemencion-plan-estrategico-270778-noticia/?ref=gesr>

VENTURA-LEON, José Luis. ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Rev Cubana Salud Pública [online]. 2017, vol.43, n.4 [citado 2021-10-14]. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0864-3466.

Weston, Marla J. (2020). Planificación estratégica en una era de incertidumbre. volumen 18, número 1, p. 54-58, 01 de febrero de 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>

Yolanda Martha Pincay-Morales ----- Cecilia Parra-Feré ---- 2020. ISSN: 2477-8818 Vol. 6, núm. 3, julio-septiembre 2020, pp. 1118-1142 <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

# ANEXOS

## Anexo 01. Operacionalización de variables

Tabla 23. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	
<b>Plan estratégico</b>	Herramienta en el proceso sistemático para establecer un horizonte y una serie de acciones que permitan lograr y encauzar los objetivos de la empresa, basados en metas, objetivos y resultados para lograrlo, con la finalidad de optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa (Weston, 2020, p.1).	El planeamiento estratégico será medido a través un análisis situacional de la organización lo que va permitir posteriormente establecer planes de acción e implementarlas en el corto y mediano plazo a través de los indicadores de medición.	Diagnóstico Situacional	Direccionamiento estratégico	Visión, Misión, Valores	Nominal
				Matriz EFE	Externo: Industria Alimentaria Frugal Débil: >2.5. Fuerte: <2.5	Intervalo
				Matriz EFI	Interno: Industria Alimentaria Frugal Débil: >2.5. Fuerte: <2.5.	Intervalo
			Objetivos estratégicos	Metas: Mejorar la efectividad de ventas en un 10% al semestre anterior	N° de objetivos estratégicos	Razón
			Objetivos operativos		N° de objetivos operativos	Razón
			Establecimiento de estrategias y planes de acción	Matriz FODA	N° Estrategias FO N° Estrategias DO N° Estrategias FA N° Estrategias DA	Razón



				Matriz PEYEA	Agresivo Conservador Defensivo Competitivo	Intervalo
				Matriz Interna-Externa	Cuadrantes I - IV	Intervalo
				Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	N° estrategias Muy atractivas N° estrategias Atractivas N° estrategias Algo atractivas N° estrategias Sin atractivo	Razón
				Matriz de Decisión de Estrategias	N° estrategias M. FODA N° estrategias M. PEYEA N° estrategias M. IE	Razón
			Implementación de estrategias	% de estrategias implementadas	$E.I. = \frac{\# \text{ estrategias alcanzadas}}{\# \text{ estrategias esperadas}}$	Razón
			Evaluación y control	Balance ScoreCard	% Porcentaje de ventas	Razón
<b>Efectividad</b>	Es la relación entre beneficios reales de una organización u empresa y las esperadas por estas misma (Rodriguez, 2000 p. 40)	La efectividad se medirá en función de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C. por medio de la aplicación de fórmulas	EFICIENCIA	$E: 1 - \frac{\text{costos}}{\text{Ventas}} \times 100\%$	% de Utilidad	Razón
			EFICACIA	$E: \frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas previstas}} \times 100\%$	% Ventas cumplidas	

		matemáticas de eficiencia y eficacia en un tiempo determinado.		
			EFFECTIVIDAD	$E: \frac{\text{Eficiencia} + \text{Eficacia}}{2}$ % de Efectividad de venta

## Anexo 02. Instrumentos de recolección de datos

Tabla 24. Matriz de instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
Variable Independiente: Plan estratégico	Entrevista	Guía de entrevista	Área de administración de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
	Observación directa	Check list	Área de administración de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
	Revisión documental	Registros de generalidades de la empresa	Área de administración de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
			Área de administración de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
Variable Dependiente: Efectividad	Observación directa	Registros ventas de dulces (2020 -2021)	Área de ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
		Registros de costos de ventas (2020 – 2021)	Área de ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.
		Registro de ventas previstas (2020 – 2021)	Área de ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.

Anexo 03. Flujograma de procedimiento

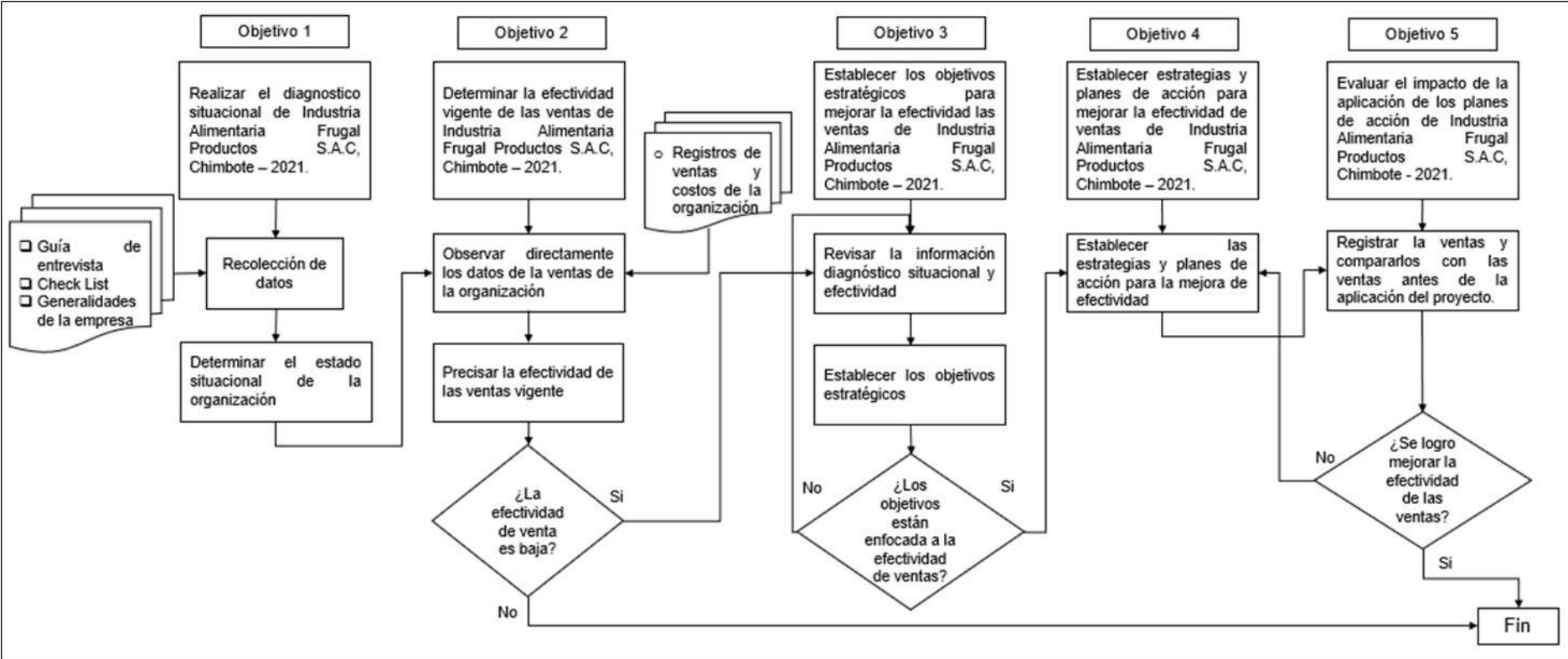


Figura 21. Flujograma de procedimiento

## Anexo 04. Método de análisis

Tabla 25. Matriz de método de análisis

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Técnica de análisis de datos</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Resultados esperados</b>
Realizar el diagnóstico situacional de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.	Diagramación	Matriz EFE (Anexo 08) Matriz EFI (Anexo 09)	Determinación del estado situacional actual de la Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.
Determinar la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.	Análisis estadístico descriptivo	Formatos de eficiencia, eficacia y efectividad	Precisión de la efectividad de las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.
Establecer los objetivos estratégicos para mejorar la efectividad las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.	Análisis descriptivo	Formato de objetivos SMART (Anexo 14)	Establecimiento de los objetivos estratégicos para mejorar la efectividad las ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.
Establecer estrategias y planes de acción para mejorar la efectividad de ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.	Análisis de estrategias	Matriz FODA (Anexo 07) Matriz PEYEA (Anexo 10) Matriz Interna-Externa (Anexo 11) Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (Anexo 12) Matriz de Decisión de Estrategias (Anexo 13)	Obtención de estrategias y planes de acción para mejorar la efectividad de ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote – 2021.
Evaluar el impacto de la aplicación de los planes de acción de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote - 2021.	Análisis estadístico inferencial	Formatos de efectividad Formatos de Balance Scorecard (Anexo 15)	Mejora de la efectividad de ventas de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C, Chimbote - 2021.

## Anexo 05. Guía de entrevista

<b>Guía de entrevista</b> <b>Dirigida al gerente de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.</b>
Buenas tardes Sr. _____, en primer lugar, le agradecemos por su tiempo que nos brinda para poder efectuar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcionen serán muy valiosos para el proyecto de investigación.
1.- ¿Los actuales servicios de la empresa están generando rentabilidad?
2. ¿Actualmente realiza un seguimiento de sus clientes claves ya que son importantes para su empresa?
3.- ¿Conoce usted cual son sus clientes más importantes?
4. - ¿Usted ha establecido estrategias para retener a sus clientes?
5. - ¿Usted considera a la innovación como un factor importante para generar valor dentro de la empresa?
6. - ¿Considera si sus productos son innovadores?
7. - ¿Tiene en cuenta el tiempo que demora en realizar el servicio al cliente?
8. - ¿Usted recolecta información luego de haber ofrecido el productos o servicio al cliente?
9. - ¿Constantemente usted suele rotar a sus empleados en la empresa?
10. - ¿Actualmente usted cuenta con máquinas que le ayudan a mejorar su servicio?
11. - ¿Después que adquiere el servicio y producto en la empresa usted brinda algún tipo de garantía a sus clientes?

Figura 22. Guía de entrevista

Adaptado de Martínez Riofrio, Jordy Gary; Silva Samame, Kerly Eliseth. Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch. 2016, pp. 216.

Documento de validación de guía de entrevista



Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración

**CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA**

1	Nombre del Juez	JAI ME RAMI EZ GA RCIA
2	Profesión	CONTADOR PÚBLICO
	Mayor Grado Académico obtenido.	MAESTRIA
	Experiencia Profesional (en años).	23 AÑOS
	Institución donde labora.	UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
	Cargo	DOCENTE
<b>TESIS</b>		
TITULO: PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION DE LA EMPRESA CELESTIAL TOUCH CHICLAYO.		
PROBLEMA: ¿Cuál es la mejor propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch?		
OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch - Chiclayo.		
Autor: Martínez Riefugio Jency Gary. Silva Samame Kerly Eliseth.		
Instrumento evaluado		Encuesta N° 1 Encuesta N° 2
Objetivo de la Investigación:		
Detalle del instrumento:		

Anexo 06. Check List

<b>INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL PRODUCTOS S.A.C.</b>			
<b>CHECK LIST</b>			
<b>A) EL EMPRESARIO ANTE LA ORGANIZACIÓN:</b>			
Tiene clara su MISIÓN como empresa		<input type="checkbox"/>	
Tiene dudas en su MISIÓN como empresa		<input type="checkbox"/>	
MISIÓN: _____			
Tiene clara su VISIÓN como empresa		<input type="checkbox"/>	
Tiene dudas en su VISIÓN como empresa		<input type="checkbox"/>	
VISIÓN: _____			
Tiene claro su PLAN ESTRATÉGICO como empresa		<input type="checkbox"/>	
Tiene dudas en su PLAN ESTRATÉGICO como empresa		<input type="checkbox"/>	
PLAN ESTRATÉGICO: _____			
Tiene claras sus METAS como empresa		<input type="checkbox"/>	
Tiene dudas en sus METAS como empresa		<input type="checkbox"/>	
METAS: _____			
Tiene claros sus OBJETIVOS como empresa		<input type="checkbox"/>	
Tiene dudas en sus OBJETIVOS como empresa		<input type="checkbox"/>	
OBJETIVOS: _____			
Cuenta con un modelo de Organización			
Delegación de actividades		<input type="checkbox"/>	
Organigrama		<input type="checkbox"/>	
<b>B) EN LA EMPRESA:</b>			
Nivel de satisfacción del cliente respecta a:			
<b>Producto</b>			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Mal	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		Muy Mal
			<input type="checkbox"/>
			Pésimo
			<input type="checkbox"/>
<b>Atención</b>			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Mal	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>		Muy Mal
			<input type="checkbox"/>
			Pésimo
			<input type="checkbox"/>
<b>Tiempos de entrega</b>			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Mal	<input type="checkbox"/>
			Muy Mal
			<input type="checkbox"/>
			Pésimo
			<input type="checkbox"/>
<b>D) EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN, Y CON EL PERSONAL:</b>			

Se produce sin normas ni especificaciones	<input type="checkbox"/>
Se utiliza control estadístico	<input type="checkbox"/>
Se ignora el control estadístico	<input type="checkbox"/>
Hay inspecciones y controles en el proceso al azar	<input type="checkbox"/>
Hay inspecciones y controles en el proceso programados	<input type="checkbox"/>
En cada departamento	<input type="checkbox"/>
En cada etapa del proceso	<input type="checkbox"/>
En cada estación de trabajo	<input type="checkbox"/>
En el inicio y al final	<input type="checkbox"/>
<b>E) EN LA EMPRESA EXISTEN:</b>	
Sistemas de calidad	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles? _____	
Manuales del sistema de calidad	<input type="checkbox"/>
Procedimientos de calidad	<input type="checkbox"/>
El compromiso con planes y políticas es integral (toda la organización)	<input type="checkbox"/>
El compromiso con planes y políticas sólo algunos los conocen	<input type="checkbox"/>
Organización interna adecuada para la implantación y seguimiento	<input type="checkbox"/>
Organización interna inadecuada para la implantación y seguimiento	<input type="checkbox"/>
No existe organización interna adecuada para la implantación y seguimiento	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades definidas	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades no definidas	<input type="checkbox"/>
Personal a cargo del sistema con capacitación	<input type="checkbox"/>
Personal a cargo del sistema sin capacitación	<input type="checkbox"/>

Figura 23. Check List



## INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL PRODUCTOS S.A.C.

## CHECK LIST

## A) EL EMPRESARIO ANTE LA ORGANIZACIÓN:

Tiene clara su MISIÓN como empresa

Tiene dudas en su MISIÓN como empresa

*MISIÓN: "Somos un punto productivo en el segmento comercial, dedicados a la elaboración de la más exquisita repostería, panadería y pastelería. Brindando a todos nuestros clientes y potenciales clientes un producto con los estándares de calidad dentro de las normas de higiene y una excelente atención al cliente."*

Tiene clara su VISIÓN como empresa

Tiene dudas en su VISIÓN como empresa

*VISIÓN: Posicionamos a nivel local como una de las empresas líderes en el concepto de repostería, panadería y pastelería, enfocados en un crecimiento constante, innovando día a día para nuestros productos en la salud de nuestros consumidores.*

Tiene claro su PLAN ESTRATÉGICO como empresa

Tiene dudas en su PLAN ESTRATÉGICO como empresa

PLAN ESTRATÉGICO: \_\_\_\_\_

Tiene claras sus METAS como empresa

Tiene dudas en sus METAS como empresa

*METAS: Incrementar las ventas*

Tiene claros sus OBJETIVOS como empresa

Tiene dudas en sus OBJETIVOS como empresa

OBJETIVOS: \_\_\_\_\_

Cuenta con un modelo de Organización

Delegación de actividades

Organigrama

## B) EN LA EMPRESA:

Nivel de satisfacción del cliente respecta a:

**Producto**

Excelente  Regular  Muy Mal

Muy Bueno  Mal  Pésimo

Bueno

**Atención**

Excelente  Regular  Muy Mal

Muy Bueno  Mal  Pésimo

Bueno

**Tiempos de entrega**

Excelente  Regular  Muy Mal

Muy Bueno  Mal  Pésimo

## D) EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN, Y CON EL PERSONAL:

Se produce sin normas ni especificaciones

Se utiliza control estadístico

Se ignora el control estadístico

Hay inspecciones y controles en el proceso al azar

Hay inspecciones y controles en el proceso programados

En cada departamento

En cada etapa del proceso

En cada estación de trabajo

En el inicio y al final

## E) EN LA EMPRESA EXISTEN:

Sistemas de calidad

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Manuales del sistema de calidad

Procedimientos de calidad

El compromiso con planes y políticas es integral (toda la organización)

El compromiso con planes y políticas sólo algunos los conocen

Organización interna adecuada para la implantación y seguimiento

Organización interna inadecuada para la implantación y seguimiento

No existe organización interna adecuada para la implantación y seguimiento

Responsabilidades definidas

Responsabilidades no definidas

Personal a cargo del sistema con capacitación

Personal a cargo del sistema sin capacitación

### MATRIZ DE EVALUACION DE EXPERTOS

<b>Título de la Investigación</b>	Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2021
<b>Línea de Investigación</b>	Gestión empresarial y productiva
<b>Apellidos y nombres del experto</b>	Mg. Guevara Chinchayan, Robert Fabian
<b>El instrumento de evaluación pertenece a la variable</b>	Plan estratégico (Guía de entrevista)

Por medio de la matriz de evaluación de expertos, su persona tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Igualmente invitamos a la corrección de los ítems según su criterio, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con el fin de mejorar la coherencia de las preguntas con la variable.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		Si	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	x		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿El instrumento de medición será accesible al gerente y personal administrativo?	x		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder, de tal forma que se puedan obtener los datos requeridos de la investigación?	x		

Sugerencias: -----

Nombre completo del experto: Mg. Robert Fabian Guevara Chinchayan  
 DNI: 32788460  
 CIP: 72486

Profesión: Ingeniero en Energía/Maestro en Ciencias Energéticas

Sello y firma

Mg. Robert Fabian Guevara Chinchayan  
**INGENIERO EN ENERGÍA**  
 C.I.P. 72486

### MATRIZ DE EVALUACION DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación</b>	Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2021
<b>Línea de investigación</b>	Gestión empresarial y productiva
<b>Apellidos y nombres del experto</b>	Mg. Guevara Chinchayan, Robert Fabian
<b>El instrumento de evaluación pertenece a la variable</b>	Plan estratégico (Check List)

Por medio de la matriz de evaluación de expertos, su persona tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Igualmente invitamos a la corrección de los ítems según su criterio, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con el fin de mejorar la coherencia de las preguntas con la variable.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	x		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿El instrumento de medición será accesible al gerente y personal administrativo?	x		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder, de tal forma que se puedan obtener los datos requeridos de la investigación?	x		

Sugerencias:

Nombre completo del experto: Mg. Robert Fabian Guevara Chinchayan  
 DNI: 32786460  
 CIP: 72486  
 Profesión: Ingeniero en Energía/Maestro en Ciencias Energéticas

Selo y firma

Mg. Robert Fabian Guevara Chinchayan  
 INGENIERO EN ENERGÍA  
 C.I.P. 72466

### MATRIZ DE EVALUACION DE EXPERTOS

<b>Título de la Investigación</b>	Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2021
<b>Línea de Investigación</b>	Gestión empresarial y productiva
<b>Apellidos y nombres del experto</b>	Canepa Montalvo Erick Alfonso
<b>El instrumento de evaluación pertenece a la variable</b>	Plan estratégico (Guía de entrevista)

Por medio de la matriz de evaluación de expertos, su persona tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Igualmente invitamos a la corrección de los ítems según su criterio, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con el fin de mejorar la coherencia de las preguntas con la variable.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		Si	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible al gerente y personal administrativo?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder, de tal forma que se puedan obtener los datos requeridos de la investigación?	X		

Sugerencias:

Nombre completo del experto: Mg. Erick Alfonso Canepa Montalvo  
 DNI: 9850211  
 CIP: 205930  
 Profesión: Ingeniero Industrial / Maestro en Administración



DR. ALFONSO  
 CANEPA MONTALVO  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Reg. CIP N° 205930

### MATRIZ DE EVALUACION DE EXPERTOS

<b>Título de la Investigación</b>	Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2021
<b>Línea de Investigación</b>	Gestión empresarial y productiva
<b>Apellidos y nombres del experto</b>	Canepa Montalvo Erick Alfonso
<b>El instrumento de evaluación pertenece a la variable</b>	Plan estratégico (CheckList)

Por medio de la matriz de evaluación de expertos, su persona tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Igualmente invitamos a la corrección de los ítems según su criterio, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con el fin de mejorar la coherencia de las preguntas con la variable.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		Si	No	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible al gerente y personal administrativo?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder, de tal forma que se puedan obtener los datos requeridos de la investigación?	X		

**Sugerencias:**

Nombre completo del experto: Mg. Erick Alfonso Canepa Montalvo  
 DNI: 9650211  
 CIP: 205830  
 Profesión: Ingeniero Industrial / Maestro en Administración



ERICK ALFONSO  
CANEPA MONTALVO  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Reg. CIP N° 205830

Anexo 07. FODA

Tabla 26. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL PRODUCTOS S.A.C.</b></p>		Fortalezas					Debilidades					
		1.- Experiencia en producción de dulces	2.- Flexibilidad de productos (Flexibilidad para producir dulces)	3.- Cartera de clientes	4.- Distribución efectiva a los clientes	5.- Proveedores cercanos	6.- Flexibilidad de precios	1.- Imagen corporativa	2.- Agresividad para enfrentar la competencia.	3.- Posicionamiento de producto en el mercado	4.- Inversión para nuevos productos	5.- Capacidad de innovación
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5
Oportunidades		FO. Explote					DO. Busque					
1.- Disponibilidad de proveedores	O1	Por medio de la cartera de clientes, dar a conocer a la organización, como (afiches, tarjetas, calendarios, etc.), puesto que un cliente satisfecho dará recomendaciones la empresa F3 (O5, O3, O4)					Difundir la imagen corporativa organización, ofreciendo calidad en los productos de dulces, de tal forma que satisfice a los nuevos consumidores y forma lealtad del cliente. D1(O2,O3,O5)					
2.- Mayor exigencia de calidad del producto	O2											
3.- Demanda insatisfecha	O3											

4.- Canales de comunicación disponibles	O4	Aprovechando las flexibilidad de precios de la empresa, difundiéndolo en los canales de comunicación; se puede aprovechar la demanda insatisfecha de nuevos clientes y ganar la lealtad de los nuevos consumidores F6(O4, O3,O5)	Difundir la calidad y eficacia de la producción de dulces, por medio de los canales de comunicación, permitirá atender a la demanda insatisfecha y tener nuevos clientes leales. D1 (O2, O3, 04, 05)
5.- Lealtad al cliente	O5		
<b>Amenazas</b>		<b>FA. Confronte</b>	
1.- Crecimiento del mercado	A1	Con la flexibilidad de los productos que ofrece la organización, se puede disminuir el impacto de nuevos emprendimientos en el mismo rubro y de los productos sustitutos F2 (A2, A4) Difundir los precios cómodos de los productos de dulces, que permitirá enfrentar la publicidad de los competidores y también la facilidad para entrar en el mercado de los dulces a base de harina. F6 (A3, A5)	Difundir la imagen corporativa de la empresa compitiendo con la publicidad de los competidores y los nuevos emprendimientos. D1(A4,A3) Mejorar la rapidez de respuesta de la organización ante el mercado cambiante de tal forma que disminuya la facilidad para entrar al mercado de los dulces y productos que sustituyan al producto.
2.- Nuevos emprendimientos (mismo rubro)	A2		
3.- Publicidad de competidores	A3		
4.- Productos sustitutos	A4		
5.- Facilidades para entrar al mercado	A5		

Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 26

## Anexo 08. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Tabla 27. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

<b>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>					
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>			<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>Oportunidades</b>					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
<b>Amenazas</b>					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
Valor	4.- Responde muy bien 3.- Responde bien	2.- Responde promedio 1.- Responde mal	<b>1.00</b>		

Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 126.



Anexo 09. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

<b>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)</b>					
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>			<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>Fortalezas</b>					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
<b>Debilidades</b>					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
Valor	4.- Fortaleza mayor 3.- Fortaleza menor	2.- Debilidad menor 1.- Debilidad mayor	<b>1.00</b>		

Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 185.

Anexo 10. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 29. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

<b>MATRIZ (PEYEA) – INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL PRODUCTOS S.A.C.</b>			
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>Calificación</b>
1.- Retorno en la inversión	3	1.- Cambios tecnológicos	-2
2.- Apalancamiento	5	2.- Tasa de inflación	-1
3.- Liquidez	3	3.- Variación de la demanda	-3
4.- Capital de trabajo	3	4.- Presión competitiva	-3
5.- Flujo de efectivo	5	5.- Barrera de ingreso al mercado	-1
6.- Riesgo involucrado en el negocio	4	6.- Elasticidad de precios de la demanda	-1
<b>Promedio</b>	<b>3.83</b>	<b>Promedio</b>	<b>-1.83</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
1.- Participación del mercado	-3	1.- Potencial de crecimiento	5
2.- Calidad de productos	-4	2.- Potencial de utilidades	4
3.- Ciclo de vida del producto	-4	3.- Conocimiento tecnológico	4
4.- Conocimiento tecnológico	-3	4.- Aprovechamiento de recursos	4
5.- Control sobre proveedores(Integración vertical)	-5	5.- Facilidad de ingresos al mercado	3
<b>Promedio</b>	<b>-3.17</b>	<b>Promedio</b>	<b>3.33</b>

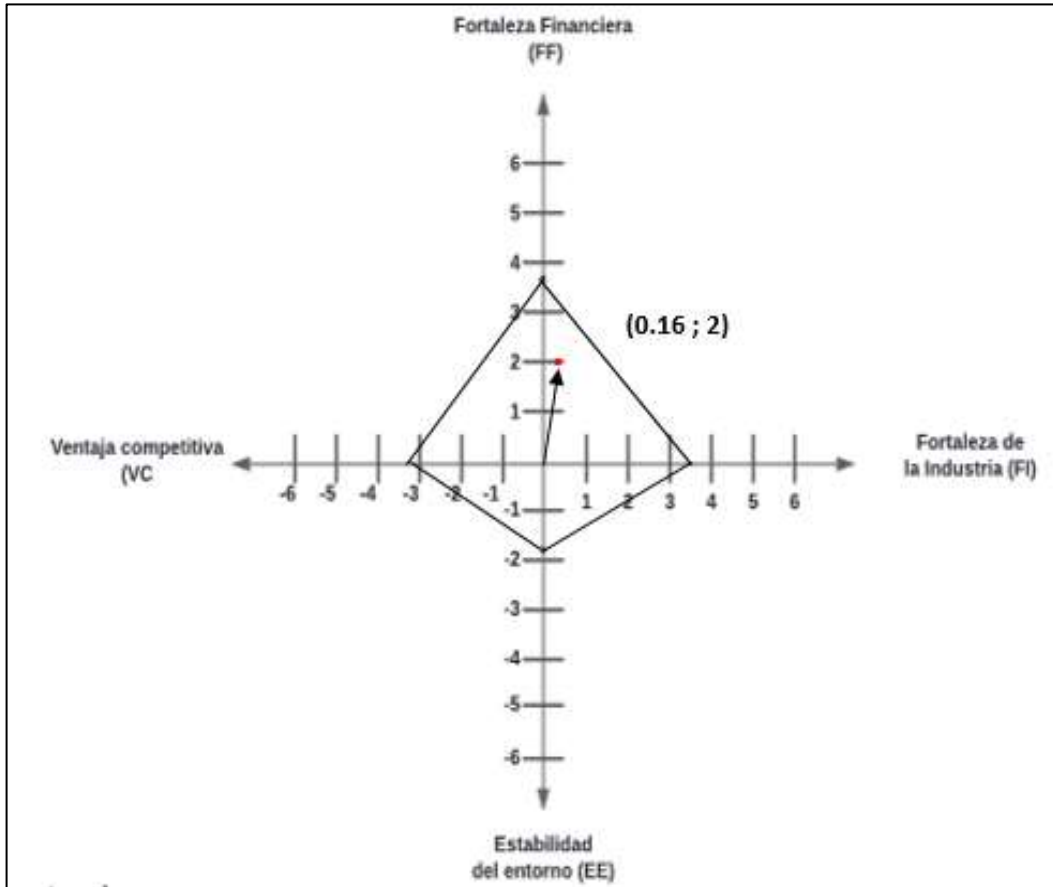
Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 281

*El vector direccional es:*

$$\text{Eje X} = VC + FI = -3.17 + (+3.33) = 0.16$$

$$\text{Eje Y} = EE + FF = -1.83 + (+3.83) = 2.00$$

Figura 24. Matriz PEYEA - Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C



Anexo 11. Matriz Interna –Externa

Tabla 30. Matriz Interna - Externa

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.00	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V ○	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Tomado de D’ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 318.

## Anexo 12. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Tabla 31. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (MCPE)																									
ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS																									
FACTORES CLAVE		ESTRATEGIAS DE MFODA									ESTRATEGIAS MPEYEA						ESTRATEGIA MIE								
		Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			Estrategia 4			Estrategia 5			Estrategia 6			Estrategia 7			Estrategia 8		
		Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion	Peso	Valor	Ponderacion
<b>Oportunidades</b>																									
1- Disponibilidad proveedores		0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
2- Mayor capacidad de producción		0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
3- Cercanía a la clientela		0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36
4- Cercanía a los proveedores		0.13	3	0.39	0.13	3	0.39	0.13	3	0.39	0.13	2	0.26	0.13	2	0.26	0.13	3	0.39	0.13	2	0.26	0.13	3	0.39
5- Lealtad cliente		0.08	2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16
<b>Amenazas</b>																									
1- Oportunidad de mercado		0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
2- Necesidad de insumos (materia prima)		0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36	0.12	1	0.12	0.12	2	0.24
3- Productos competidores		0.12	2	0.24	0.12	4	0.48	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24
4- Productos sustitutos		0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16
5- Facilidades para entrar al mercado		0.11	2	0.22	0.11	3	0.33	0.11	2	0.22	0.11	3	0.33	0.11	2	0.22	0.11	2	0.22	0.11	2	0.22	0.11	3	0.33
<b>Fortalezas</b>																									
1- Experiencia en producción de dulces		0.06	1	0.06	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18
2- Flexibilidad de productos (flexibilidad para producir dulces)		0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18
3- Cartera de clientes		0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
4- Distribución efectiva a los clientes		0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
5- Proveedores cercanos		0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14
6- Flexibilidad de precios		0.11	2	0.22	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	2	0.22	0.11	2	0.22
<b>Debilidades</b>																									
1- Imagen corporativa		0.12	1	0.12	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	1	0.12	0.12	2	0.24
2- Agresividad para enfrentar la competencia		0.11	1	0.11	0.11	4	0.44	0.11	2	0.22	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33	0.11	2	0.22	0.11	1	0.11
3- Posicionamiento de producto en el mercado		0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3
4- Inversión para nuevos productos		0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2
5- Capacidad de innovación		0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14
Puntaje de atracción		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00		2.00	
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva		3.9		5.1		4.9		5.1		5.0		5.0		5.1		3.9		4.6		4.6		4.6	
3. Atractiva		1. Sin atractivo																							

Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 340.

## Anexo 13. Objetivos SMART

Tabla 32. Matriz de Objetivos SMART

<b>OBJETIVOS SMART INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL S.A.C.</b>				
<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Alcanzable</b>	<b>Relevante</b>	<b>Tiempo</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cuánto?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>

Tomado de Cárdenas Caviedes, Rafael Eduardo. En: Definición de un modelo de gestión de desempeño para la compañía Seguros del Pichincha, Quito 2019, pp. 15.

Anexo 14. Matriz de Balacend Scorecard

Tabla 33. Matriz de Balanced Scorecard

MATRIZ DE BALANCED SCORECARD									
<b>Misión</b>	VISION							<b>Valores</b>	
	Intereses Organizacional	Objetivo de corto plazo					Principios Cardinales		
		OCP 1	OCP 2	OCP 3	OCP 4	OCP 5	OCP 6		
	Estrategias								Políticas
	1								
	2								
3									

<b>4</b>								
<b>5</b>								
<b>6</b>								
<b>7</b>								
<b>Tablero de control</b>	OCP 11	OCP 21	OCP 31	OCP 41	OCP 51	OCP 61	<b>Tablero de control</b>	<b>Código de ética</b>
1. Perspectiva financiera	OCP 12	OCP 22	OCP 32	OCP 42	OCP 52	OCP 62	1. Perspectiva financiera	
2. Perspectiva del cliente	OCP 13	OCP 23	OCP 33	OCP 43	OCP 53	OCP 63	2. Perspectiva del cliente	
3. Perspectiva interna		OCP 24	OCP 34		OCP 54	OCP 64	3. Perspectiva interna	
4. Aprendizaje de la organización	<b>Recursos</b>						4. Aprendizaje de la organización	



	<b>Estructura organizacional</b>		
	<b>Planes Operacionales</b>		

Tomado de D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. En: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Editorial Pearson Educación de México S.A. ISBN 13: 9789702612902, 2008, pp. 430.

Tabla 34. Tablero Integral

MATRIZ DE BALANCED SCORECARD								
	VISION						Valores	
	Intereses Organizacional	Objetivo de largo plazo						Principios Cardinales
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
<b>Misión</b> Somos un punto productivo en el segmento comercial, dedicados a la elaboración de la más exquisita repostería, panadería y pastelería. Brindando a todos nuestros clientes y potenciales clientes un producto con los estándares de calidad dentro de las normas de higiene y una excelente atención al cliente	Se desea alcanzar el posicionamiento a nivel local como una de las empresas líderes en el concepto de repostería, panadería y pastelería, enfocados en el crecimiento constante, innovando día a día para nuestros productos en la salud de nuestros consumidores	Mejorar de la efectividad de ventas (dulces) en un 15% a fines del 2022	Apertura de nueva línea de producto en el 2023(dulce)	Tratados con los proveedores en relación al precio, fechas y disponibilidad fines del 2022	Realización de diferenciación del producto y calidad (dulces)	Implementar un programa de servicio al cliente en el 2023	Competencia bien posicionada, las diferentes empresas dedicadas al rubro panificación y repostería, como Otonne , Don lolo, etc.	
	<b>Estrategias</b>						<b>Políticas</b>	
	Obtener una rápida de respuesta ante el mercado, permitirá enfrentar a los nuevos emprendimientos y sus publicidades, de tal forma que la efectividad de ventas se mantengan y/o crezca.				X		Política 1: Asegurar la higiene y seguridad de los productos de panadería y repostería que ofrece Frugal Productos	
	Mejorar la imagen corporativa y el posicionamiento del producto en el mercado se alcanzara llegar a los clientes que demanda mayor exigencia de calidad del producto, captando nuevos clientes y mejorando la efectividad de ventas	X			X			
	Aprovechar la cartera de clientes y la distribución efectiva de productos, para difundir la marca de la empresa mediante los canales de comunicación como la de cliente a cliente y publicidad.	X		X	X	X	Política 2: Cumplir con los requerimientos del cliente en el plazo establecido de forma eficaz y eficiente.	
	Desarrollar nuevos productos que satisfagan a los consumidores de dulces, de tal forma que aumente la efectividad de ventas en esta categoría de la empresa		X	X			Política 3: Elevar la comunicación y formación del personal para realizar una sinergia enfocada en los objetivos de la empresa y de los trabajadores.	

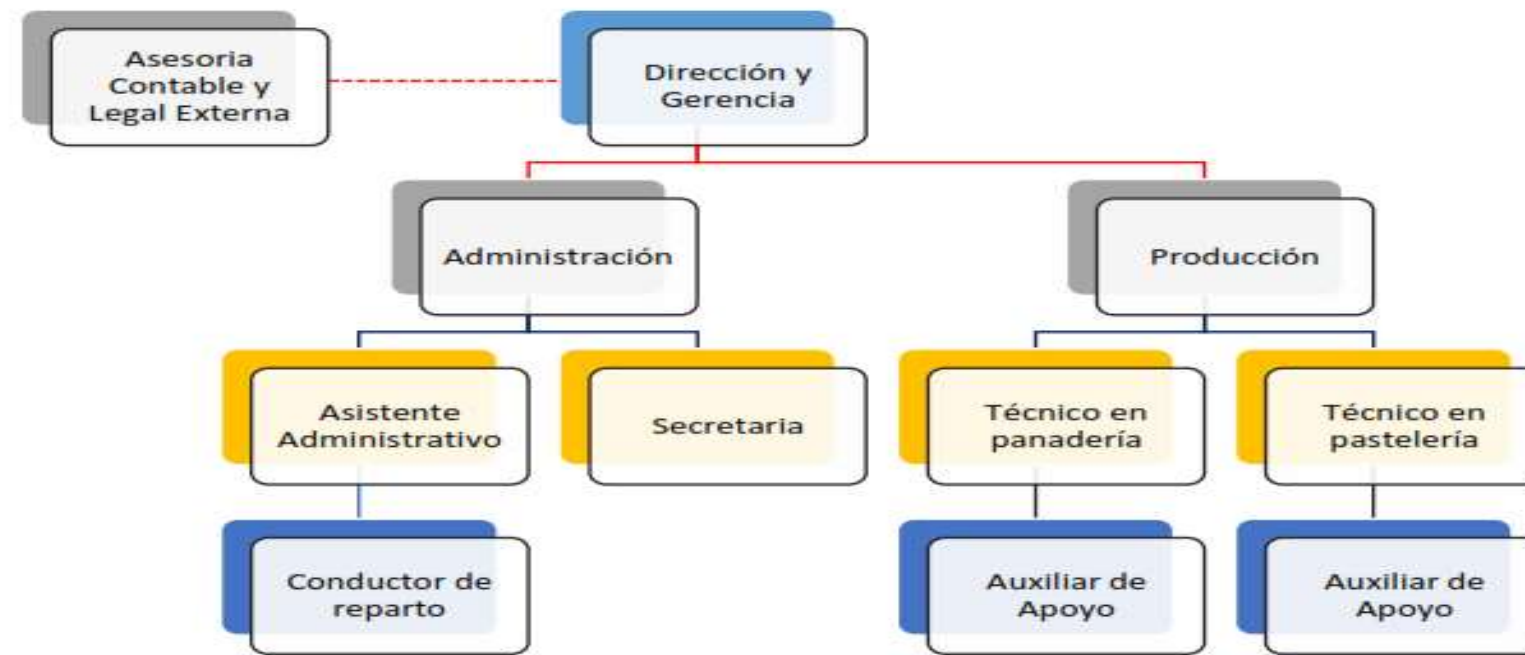
**1** Responsabilidad social para mantener la calidad de los productos dentro de las normas de higiene de modo que asegure la salud e integridad de los clientes y potenciales clientes

**2** Integridad en el desarrollo de las actividades con respecto a las partes interesadas de la organización, de modo que genere confianza y responsabilidad, contribuyendo a la mejora de la imagen corporativa

**3** Compromiso con los clientes y potenciales clientes en el abastecimiento de los productos de dulce a nivel local, según los términos establecidos.

Intensificar la participación de los dulces en el mercado para lograr mejorar la efectividad de ventas de la organización.			X										
Estimular a que los clientes nuevos y existentes adquieran más dulces mediante las estrategias de penetración en el mercado, y en consecuencia, el crecimiento de las ventas de Industria Alimentaria Frugal S.A.C.			X			X	X						
Buscar un nuevo producto de la categoría dulces, para satisfacer a los consumidores y clientes potenciales, aumentando la efectividad de ventas de la empresa.				X	X								
<p align="center"><b>Tablero de control</b></p> <p>1. Perspectiva financiera</p>			OCP 1.1. Creación de afiches publicitarios impresos	OCP 2.1. Aplicación de cuestionario para estudio del mercado	OCP 3.1. Determinar proveedores íntegros	OCP 4.1. Degustación de productos (Kekes, panadería, empanadas) de la empresa en la ciudad	OCP 5.1. Determinar clientes potenciales	<p align="center"><b>Tablero de control</b></p> <p>3. Perspectiva interna</p>			<p>Asegurar los productos ofrecidos a los clientes con los estándares de calidad dentro de las normas de higiene</p>		
			OCP 1.2. Realización de catálogos de dulces digital	OCP 2.2. Reconocimiento de clientes potenciales	OCP 3.2. Proponer convenios de abastecimiento (Insumos) para la empresa	OCP 4.2. Promoción de productos por compras al por mayor	OCP 5.2. Implementar un número empresarial para el contacto con clientes						
OCP	MEDIDAS	UNIDADES	OCP 1.3. Difusión de promociones mediante la web	OCP 2.3. Apertura horas extras de trabajo			OCP 5.3. Contrato de personal de atención al cliente.	OCP	MEDIDAS	UNIDADES	<p>Política 4: Emplear los recursos de forma eficiente de tal forma que se reduzcan los residuos que afectan a nuestro medio ambiente</p> <p>Salvaguardar y mantener el medio ambiente optimizando el uso de los recursos para disminuir impacto negativos en el entorno</p>		

Determinar la Variación de % de variación de efectividad de venta de dulces			OCP 1.4. Determinar incremento de producción de dulces	OCP 2.4. Contrato de personal calificado para nuevo producto	Determinar el incremento de producción de dulces	Producción de dulces	% de incremento de producción de dulces	
2. Perspectiva del cliente "Captación de nuevos clientes y consumidores"			OCP 1.5. Determinar incremento de insumos (costo) de dulces	OCP 2.5. Precisar el espacio para la elaboración del nuevo producto	Determinar el incremento de insumos (costo) de dulces	Costo de insumos de dulces	% de Incremento de insumos (costo) de dulces	
			OCP 1.6. Determinar la variación de efectividad de ventas de dulces	OCP 2.6. Determinar insumos para nuevo producto	4. Aprendizaje de la organización "Productividad de la fuerza laboral"			
OCP	MEDIDAS	UNIDADES	OCP 1.7. Obtener la productividad de producción de dulces del operario	OCP 2.7. Contabilizar los pedidos del nuevo producto	OCP	MEDIDAS	UNIDADES	Brindar una excelente atención a los clientes y potenciales clientes, con el fin de satisfacer sus requerimientos
Creación de afiches publicitarios impresos	Afiches publicitarios impresos	Numero de afiches publicitarios repartidos			Obtener la productividad de producción de dulces del operario	Productividad de producción de dulces	Cantidad de dulces al día que realiza un operario	
Realización de catálogos de dulces digital	Catálogos de dulces digital	Numero de catálogos proporcionados a los clientes						
Difusión de promociones mediante la web	Visualizaciones en la web	Numero de visualización en página web						
<b>Recursos</b>								
<b>Estructura organizacional</b>								
					Buscar el desarrollo sostenible en el sector que abarca a los clientes, proveedores y la empresa			



Planes Operacionales: TABLA 15

Anexo 15. Carta de autorización para proyecto de investigación



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

---

**"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"**  
CHIMBOTE, JUEVES 25 DE NOVIEMBRE DEL 2021

## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

**Señores:**  
**Ms. Gracia Isabel Galarreta Oliveros**  
Director del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial  
**Ing. Ruth Margarita Quiliche Castellares**  
Docente del Curso de Proyecto de Investigación

YO: *ING. SEGUNDO VÁSQUEZ CABELLO*, POR MEDIO DE LA PRESENTE RECONOZCO A LOS ESTUDIANTES DEL CURSO DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, DEL IX CICLO DETALLADOS A CONTINUACIÓN:

- **OCHOA CHOMBA**, FABRICIO ALFREDO (DNI 74151520)
- **RUIZ SÁNCHEZ**, LESLY RUBÍ (DNI 70156174)

Y AUTORIZO A QUE DESARROLLEN SUS ACTIVIDADES DEL CURSO DE PROYECTO DE INVESTIGACION (PLAN ESTRATEGICO Y EFECTIVIDAD DE VENTAS) DENTRO DE MI EMPRESA DE RAZÓN SOCIAL: INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL PRODUCTOS S.A.C., CON RUC 20445294757, UBICADO EN EL JR CASMA # 616 MIRAMAR ALTO, CHIMBOTE.

ME DIRIJO A USTEDES FIRMANDO DE CONFORMIDAD.



---

**ATENTAMENTE:**  
**ING. SEGUNDO VASQUEZ CABELLO**  
GERENTE GENERAL  
INDUSTRIA ALIMENTARIA FRUGAL  
PRODUCTOS S.A.C.

Figura 25. Carta de aceptación de Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C.





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, QUILICHE CASTELLARES RUTH MARGARITA, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "Plan estratégico para mejorar la efectividad de las ventas en Industria Alimentaria Frugal Productos S.A.C., Chimbote 2022", cuyos autores son RUIZ SANCHEZ LESLY RUBI, OCHOA CHOMBA FABRICIO ALFREDO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 20 de Julio del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
QUILICHE CASTELLARES RUTH MARGARITA <b>DNI:</b> 18068937 <b>ORCID:</b> 0000-0002-5436-2539	Firmado electrónicamente por: RQUILICHE el 24-07- 2022 19:26:23

Código documento Trilce: TRI - 0356240