



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Plan Estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el
mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de La Esperanza,
2020

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Albites Goicochea, Jenifer Lizeth (ORCID: 0000-0001-6364-7352)

Br. Calvas Seminario, José Luis (ORCID: 0000-0002-6673-6470)

ASESOR:

Mg. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ORCID:0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión Empresarial Y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedicatoria A Dios por haberme dado las fuerzas y el valor para llegar a cumplir mis metas. A mis padres, Juan y Norma pilares fundamentales de mi vida. A mi hijo por ser uno de mis principales motivos para salir adelante aun cuando muchos dijeron que sería tarde para continuar. A mi esposo Christian ya que sin él no hubiese podido conseguir nada de lo que ahora tengo, por su amor y esfuerzo infinito me permitió llegar hoy a cumplir mi más grande sueño. Por estar presente y apoyarme te amo Amor.

Jenifer Lizeth Albites Goicochea.

Dedicatoria a Dios por haberme dado las fuerzas y el valor para llegar a cumplir mis metas. A mi madre Florita que es el apoyo fundamental de mi vida y gracias su esfuerzo estoy donde estoy, por su amor y comprensión.

A mi tía Virginia, mi segunda madre, su apoyo en todo momento de mi vida.

José Luis Calvas Seminario.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar de mi familia. A mis asesores por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento para guiarme en el desarrollo de mi tesis. A toda mi familia por su apoyo incondicional les hago presente mi gran afecto.

Jenifer Lizeth Albites Goicochea.

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar de mi familia. A mis asesores por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento para guiarme en el desarrollo de mi tesis. A mi madre por el apoyo incondicional en todo momento.

José Luis Calvas Seminario.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. Introducción	1
II. Marco teorico	4
III. Metodología	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Operacionalización de las variables	14
3.3. Población y muestra	15
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimiento.	18
3.6. Métodos de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. Resultados	20
V. Discusión	45
VI. Conclusiones.....	48
VII. Recomendaciones.....	49
Referencias	50
Anexos	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población para plan estratégico	15
Tabla 2. Cuadro de Visitantes por Género	15
Tabla 3. Tabla de distribución de muestra por género	16
Tabla 4. Confiabilidad del Instrumento	17
Tabla 5. Valoración Alfa de Cronbach.....	18
Tabla 6: Resumen General de Encuesta inicial.....	20
Tabla 7: Resumen Análisis de Cada Pregunta.....	22
Tabla 8. Puntaje de los pesos y valor para MEFE.....	27
Tabla 9. Matriz MEFI.....	28
Tabla 10. Matriz de estrategias frente a OLP.....	31
Tabla 11. Objetivos a Corto Plazo.....	32
Tabla 12. Planes de Acción a desarrollar	33
Tabla 13: Plan de acción N° 1	34
Tabla 14: Plan de acción N° 2.....	35
Tabla 15: Plan de acción N° 3.....	36
Tabla 16: Plan de acción N° 4.....	37
Tabla 17. Matriz Plan Estratégico Empresarial.....	38
Tabla 18. Presupuesto de planes de acción del 2021	41
Tabla 19. Escenario 1. Precio Esperado promedio de compra: 32.6	42
Tabla 20. Escenario 2. Precio Esperado promedio de compra: Escenario 2 (38.0)	43
Tabla 21. Escenario 1. Precio Esperado promedio de compra, escenario 3: 45 soles.....	44
Tabla 22. Matriz FODA.....	62
Tabla 23. Matriz PEYEA.....	63
Tabla 24. Matriz MIE	64
Tabla 25. Matriz de Decisión	64
Tabla 26. Matriz MEOLP	66
Tabla 27. Matriz MEFE.....	66

Tabla 28. Matriz MEFI	67
Tabla 29 Matrices del Plan estratégico	72
Tabla 30. Registro de Consumidores al Mercado	73
Tabla 31. Encuesta Inicial	75
Tabla 32. Valores predominantes.....	109
Tabla 33. Resumen del análisis PESTE de factores claves externos del éxito. .	110
Tabla 34. Tabla Resumen Oportunidades y Amenazas	113
Tabla 35.Puntaje de los pesos y valor para MEFE.....	114
Tabla 36. Resumen del análisis AMOFHIT factores claves internos.....	115
Tabla 37. Puntaje de pesos y valor para la matriz: MEFI	117
Tabla 38. Matriz FODA.....	120
Tabla 39.Puntuación matriz PEYEA,	122
Tabla 40. Matriz de Decisión.	126
Tabla 41. Estrategias Retenidas por la MD	127
Tabla 42. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico MCPE,.....	129
Tabla 43. Estrategias retenidas MCPE.	131
Tabla 44. Matriz de Rumelt	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Resumen % de cada dimensión.....	21
Figura 2: Dimensión Fiabilidad	23
Figura 3: Dimensión Elementos Tangibles.....	23
Figura 4: Dimensión Capacidad de Respuesta	24
Figura 5: Dimensión Seguridad	24
Figura 6. Dimensión Empatía.....	25
Figura 7. Proceso Metodológico.....	67
Figura 8. FODA estratégico.....	70
Figura 9. Esquema Matriz PEYEA	70
Figura 10. Tablero de Comando.....	71
Figura 11. Fases CEPLAN	71
Figura 12. Dimensiones SERVQUAL	72
Figura 13. Lluvia de ideas	74
Figura 14. Encuesta inicial: pregunta 1	75
Figura 15. Encuesta inicial: pregunta 4	75
Figura 16. Ubicación de la Institución.....	108
Figura 17. Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Social y mercado abastos.	108
Figura 18.Matriz PEYEA.....	123
Figura 19.Matriz Interna – Externa.	125

RESUMEN

La presente investigación titulada “Plan Estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de La Esperanza”, 2020”, que fue desarrollada usando la metodología de d’Alessio, que nos sirvió para proponer el plan estratégico institucional; siendo una investigación de tipo descriptiva, teniendo como muestra principal a 4 ejecutivos involucrados quienes conformaron el Comité estratégico. Se usó como técnica principal la encuesta y diversos instrumentos como las matrices propuestas por d’Alessio. Dentro de los resultados principales tenemos la definición de 14 factores externos y 20 factores internos, que sirvieron para diseñar las 15 estrategias iniciales en el FODA y culminar con 5 estrategias retenidas con 3 objetivos a largo plazo que sirvieron para elaborar los planes de acción respectivo, con los indicadores financieros, para lo cual se establecieron 3 escenarios, donde arrojaron en B/C el actual 3.31, el moderado 3.86 y el optimista 4.57. Esto indica como conclusión que se elaboró la propuesta de plan estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, 2020.

Palabras Claves: Plan estratégico, atención al cliente, estrategia.

ABSTRACT

The present research entitled "Institutional Strategic Plan to improve customer service in the supply market of the District Municipality of La Esperanza", 2020 ", which was developed using the d'Alessio methodology, which helped us to propose the strategic plan institutional; being a descriptive research, having as the main sample 4 executives involved who made up the Strategic Committee. The survey and various instruments such as the matrices proposed by d'Alessio were used as the main technique. Among the main results we have the definition of 14 external factors and 20 internal factors, which served to design the 15 initial strategies in the SWOT and culminate with 5 strategies retained with 3 long-term objectives that served to develop the respective action plans, with the financial indicators, for which 3 scenarios were established, where the current 3.31, the moderate 3.86 and the optimistic 4.57 were shown in B / C. This indicates as a conclusion that the proposed institutional strategic plan was drawn up to improve customer service in the supply market of the District Municipality of La Esperanza, 2020.

Keywords: Strategic plan, customer service, strategy.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto actual en que nos desarrollamos, la alimentación, sin duda cobra el papel primordial de todo ser humano. La posibilidad de poder encontrar los alimentos adecuados, con precios que se ajusten a su necesidad y sobre todo con los niveles de salubridad adecuado, permitirán a la persona un correcto desarrollo y una adecuada forma de vida en todas las actividades que realiza a lo largo de su existencia.

Las personas de ingresos bajos en Latinoamérica, compran con el 80% de sus ingresos alimentos, en tiendas locales, mercados públicos cerca a sus domicilios o los adquieren a comerciantes ambulantes. En el caso de mercados al por menor no ha crecido lo suficiente en áreas urbanizadas recientemente y los que existen no han alcanzado a dar cabida al elevado número de comerciantes (FAO, 2018, párr. 1).

En la ciudad de Madrid, se realizó un estudio para mejorar los mercados considerados como motor del comercio, mejorando los espacios gastronómicos e incorporando campañas orientadas a la ciudadanía a fin de conocer mejor lo que ofrecen al lugar donde vive el ciudadano, buscando ser referente comercial alimentario con la red de mercados municipales que tiene. Se desea que los mercados de las municipalidades sean altamente competitivos, integrados perfectamente y que sobre todo se adapten a los hábitos cambiables de quienes lo demandan (MercadosMadrid, 2017, párr. 2).

Debido a que a nivel mundial estamos pasando por un tiempo de pandemia que es el COVID-19, el Ministerio de la producción, de nuestro país, mediante el D.S. No 011-2020-PRODUCE, ha diseñado una norma de lineamientos generales para regularizar como debe funcionar un mercado de abastos y zonas habilitadas temporalmente para la comercialización de productos alimenticios y que incidan en una constante mejora integral en beneficio del consumidor (Produce, 2020, párr.1)

En provincias, el 15.2% de los mercados se concentran en los

departamentos de Junín, La Libertad y Arequipa; presentando problemas como necesidades básicas de limpieza, orden y seguridad (Gestión, 2020, párr.2).

Los mercados de abastos en nuestro país son los más preferidos por las amas de casa frente a los supermercados. En ese sentido, Produce informó que se está avanzando en el camino de contar con lugares que tengan una serie de estándares de calidad como: buenas prácticas, infraestructura, manejo de residuos sólidos, instalaciones, seguridad, limpieza, sanidad e inocuidad (PeruRetail, 2020, párr. 1).

La Municipalidad Distrital de la Esperanza es un gobierno local que fue fundado en 1965 y dentro de sus funciones se encuentran velar por una adecuada gestión de los mercados de abastos en su jurisdicción. Actualmente estos mercados, tienen un nivel bajo de satisfacción, además de representar un foco infeccioso de primer orden, en donde podemos mencionar inconvenientes adicionales como aglomeraciones de quienes los visitan, la cultura de compra en los mercados, falta de orden, carencia de protocolos, falta de higiene, desconocimiento de normatividad, técnicas deficientes de gestión de ventas y reclamos frecuentes. Esto se complica dado que la institución desarrolla estrategias repetitivas, sin contar con planes establecidos que le permitan establecer un control y mejora gradual. En la encuesta inicial realizada (Anexo 6-A) se obtuvo como respuesta que sólo el 50% considera que no existe un procedimiento adecuado de atención.

Por ello la institución necesita controlar sus debilidades y afianzar las fortalezas para una mejora de los mercados de abastos y así poder ayudar a mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores que acuden al mercado.

La presente investigación tuvo como objetivo la propuesta de un plan estratégico que mejore la satisfacción de la población aplicando estrategias diferenciadas y planes de acción contando con los recursos requeridos que

le permitan lograr una ventaja aprovechando las oportunidades ofrecidas por el entorno actual.

De acuerdo a lo anteriormente expresado la definición del problema es la siguiente: ¿Cómo elaborar una propuesta de Plan Estratégico Institucional para que mejore la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza?

En cuanto a la justificación: el estudio realizado se **justifica teóricamente** por su contribución al análisis, con temas que se relacionan a la atención del cliente, tal como lo explica Salinas (2016, p. 2) donde aplicó diferentes conceptos en la propuesta de su plan de estratégico con miras a mejorar la atención al cliente. En el aspecto **práctico** se justifica, al ayudar a la institución en estudio a mejorar la atención del problema actual existente, en el caso de García (2016, p. 3) propone a través del plan una manera coordinada entre los protagonistas como son: la población, las personas que comercializan sus productos, en sus puestos, y el lugar donde se relacionan. Por otro lado, **metodológicamente** se justifica pues se aplicará las metodologías existentes de la investigación científica, resaltando la metodología de d'Alessio (2013, p. 39) para la solución del problema expuesto y motivo del desarrollo del presente estudio, quien propone 3 fases para la elaboración del plan.

A continuación, se propone el objetivo general de la investigación: Proponer un plan estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de La Esperanza. También podemos definir los objetivos específicos siguientes: Evaluar la atención al cliente actual en el mercado de abastos de la institución; Preparar el análisis interno y externo del área responsable del mercado de abastos; Elaborar estrategias y planes de acción para el área responsable del mercado de abastos y realizar el análisis económico de la propuesta.

II. MARCO TEÓRICO

En materia de esta investigación se encontró antecedentes de estudios que le hacen referencia como:

Albán (2019) en su propuesta “Plan Estratégico para el Mercado Municipal Santa Clara de Quito” propone una herramienta que ayude a la gestión operativa y administrativa del Mercado Municipal Santa Clara. La investigación se inicia con la definición de los factores externos y se analiza a su principal competidor que es el mercado SANTA MARÍA. Se revisan la normatividad vigente existente para las operaciones actuales que deben desarrollar los mercados. Luego se validan factores de orden externo e interno que tienen influencia en las actividades comerciales en el citado mercado; definiendo sus debilidades y fortalezas, con las amenazas y oportunidades respectivas, esto es el análisis FODA, que define las estrategias respectivas bajo el concepto de “Retener y Mantener” la participación en el mercado. Así mismo se desarrollaron estrategias de desarrollo de nuevos productos y de penetración. Uno de los productos finales obtenidos son los planes de acción para la implementación de estrategias.

También podemos mencionar la investigación de Álvarez (2014) titulada “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner media Cali” tuvo como objetivo reducir la pérdida de clientes basada en un plan estratégico. El estudio parte de la identificación de las causas de pérdida de clientes, explorando el grado de satisfacción de los trabajadores para finalizar con la propuesta del plan estratégico. Utiliza una serie de instrumentos como la matriz FODA y las matrices MEFE y MEFI enfocado principalmente en fortalecer las capacidades del empleado. Define cronogramas de implementación y la elaboración y propuesta de planes de acción para el desarrollo de la estrategia.

En cuanto a Grandez (2019) en su tesis “Uso de las estrategias de marketing para mejorar la comercialización en el Mercado Mayorista de Frutas N°2” tuvo como objetivo principal mejorar la venta de los ítems que comercializa. El plan propuesto trata de convertir los negocios del mercado, haciéndolos muchos más competitivos, bajo los nuevos formatos vigentes y establecidos para el sector minorista en estudio. La investigación que se llevó a cabo fue descriptiva de enfoque cuantitativo, y se usó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta estructurada. Uno de los inconvenientes encontrados son la deficiente gestión administrativa que impide implementar sus estrategias. Se efectuaron encuestas a los clientes, obteniéndose un 64.9% de satisfacción; a fin de direccionar las estrategias, las mismas que estuvieron basadas en la propuesta de Kotler y el análisis competitivo de Porter.

Así mismo Garrido (2016) en su tesis “Propuesta de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.” buscó demostrar el Plan Estratégico propuesto permitirá aumentar las ventas de la empresa en estudio. Hace el estudio interno con la MEFI y el análisis externo con la MEFÉ. Define los objetivos estratégicos y preparó las estrategias por medio de la matriz FODA, combinando luego el Tablero de Comando; luego de desarrollar los planes de acción, presenta 3 escenarios para realizar su análisis financiero: Optimista, Moderado y Pesimista, obteniéndose los valores de B/C: 3.03, B/C 2.25 y B/C 2.09 respectivamente, lo cual demostró que la investigación simuló resultados positivos si es que se implementan los planes de acción respectivos.

Por otro lado, la propuesta de Gómez & Otros (2019) titulada “Plan De Marketing para MINKA – 2019” buscó como objetivo la elaboración del Plan de Marketing. Aplicó la propuesta de d’Alessio, Para ello se inició con el diagnóstico de la organización. Luego se llevó a cabo el análisis interno por medio de la MEFI y también el análisis externo por medio de la MEFÉ, así como la matriz de competitividad. Luego se aplicó la matriz DAFO con las matrices de PEYEA y de la Matriz cuantitativa, definiendo un total de 6 estrategias retenidas. Finalmente se estableció la matriz MEOLP con el

tablero de comando respectivo, en donde se especificaron distintos indicadores que permitirán hacer el seguimiento de las metas y objetivos a largo plazo establecidos. La propuesta incluye la incorporación de planes de acción que permitirán implementar las estrategias respectivas.

Finalmente, Ruiz (2019) en su tesis “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y contable de las empresas en el sector abarrotes mayorista-Eguren Trujillo” propone un plan estratégico como soporte a la gestión administrativa del sector abarrotes de la Av. Eguren del Mercado Mayorista. La muestra fue de tipo no probabilístico. Usándose el método deductivo y se usó como instrumento la entrevista. La metodología usada fue la de Fernando d’Alessio, en donde se desarrolló el modelo PESTE-C para el análisis externo y el AMOFHIT para el análisis interno, con lo cual identifica un total de 16 factores, usándose las matrices MEFE, MEFI y MPC, que sirvieron como insumos para la matriz FODA, en donde se definieron las estrategias respectivas y se usó la matriz de la gran decisión. Se formuló el Cuadro de Mando Integral. Finalmente, el estudio indica la priorización de la implementación de 3 estrategias.

Podemos mencionar los artículos siguientes:

El artículo de Grade (2020) titulado “Propuesta de medidas para reducir aglomeraciones y contagios en los mercados de abastos”, en donde establece una serie de acciones para evitar aglomeraciones como: Reducir aforo máximo permitido, Proporcionar data actualizada de horas punta en los mercados, Las conexiones existentes en antenas celulares que se ubican alrededor de los centros de abastos, además de otras recomendaciones para acudir al mercado. Este estudio fue realizado en el Mercado Caquetá en donde se determinó que el 20% de vendedores estaba contagiado con Corona Virus.

Quintero (2015) en su artículo “Strategic planning with prospective approach to the editorial Universo Sur” tuvo como objetivo, diseñar un plan estratégico con enfoque prospectivo el cual se basa en el enfoque prospectivo para la

planificación estratégica, aplicándose los métodos MICMAC, MACTOR y el SMIC. Los principales resultados son: determinar variables claves del sistema, objetivos a largo plazo y escenarios para la proyección estratégica de la empresa.

En el caso de Arnoldo (2016) en su artículo “Models of strategic planning in the family business” hace una revisión literaria de modelos de planeación estratégica siguiendo el proceso de diagnóstico, basado en una encuesta, metódica y colectiva de los negocios familiares, que les permitirá lograr ser exitosos en el tiempo; para ello propone la incorporación de un plan estratégico para poder conseguir las metas propuestas. Como resultado de su investigación aparece la propuesta de un modelo estratégico alineado a los objetivos y valores familiares con los empresariales.

Así mismo Salinas (2016) en su artículo “Transformation of municipal markets in Madrid. From a consumption environment to a leisure environment” busca transformar los mercados de consumos a mercados con esparcimientos con una oferta variada de productos ante la creciente oferta existente en los mercados. Propone que un "modelo" de mercado además de buscar la satisfacción de la alimentación, permita crear espacios de esparcimiento. El autor presenta 2 casos de estudio como muestra. Uno es el mercado San Antón, que luego de haberse transformado se ha reconocido como un lugar que oferta productos gourmet. Otro caso es Los Mostenses, siendo un mercado municipal se ha transformado en un área de recreación.

En el artículo de Torres (2016) titulado “Practical Model of Strategic Marketing plan for micro and small transformation companies in Lagos de Moreno, Jalisco” elabora plan de marketing estratégico como propuesta traduciendo estrategias en variantes de decisión y programas de acción. El modelo diseñado es pragmático y aplicable en micro y pequeñas empresas y busca habituarlas en la planeación. Aplicó el análisis documental combinando la planeación estratégica con las de marketing; así mismo define áreas de oportunidad tomando como base la información del

ambiente interno y externo. Adicionalmente incorpora al modelo CANVAS para reflejar la lógica de la obtención de un plan estratégico en base a la mezcla del marketing.

El artículo de Luna & García (2020) titulado “Strategic sustainability plan for industrial SMEs in times of emergency” tuvo como objetivo primordial el desarrollar de un plan estratégico para sostener a estas empresas por medio de estrategias que permitan a los propietarios a insertarse en un nuevo mundo incorporando tecnología a sus operaciones cotidianas. Se obtuvo como resultado: personal capacitado e identificado con los ideales de la organización y con capacidades para el uso de herramientas tecnológicas, que lograrán beneficiar en productividad y comercialización a las pymes industriales

Finalmente, Torrealba (2011) en su artículo “Strategic planning and integration of a health team” tiene como propósito preparar un plan estratégico para el equipo de salud a fin de mejorar la atención a los pacientes ambulatorios del IVSS en Carabobo. Esta investigación en estudio se convirtió en proyecto factible, y fue tipo descriptivo, se contó con una muestra intencional y participaron 17 estrategias del equipo de salud. Se trabajó con un cuestionario de 30 preguntas; en la confiabilidad del instrumento se logró un 83% del Alpha de Cronbach. El análisis de datos se efectuó con la técnica de análisis porcentual simple y se mostraron cuadros con gráficas de tipo circular. Se propuso un plan de integración basado en la planificación estratégica para eliminar las debilidades y amenazas y sacar provecho a las oportunidades y fortalezas a fin de lograr la optimización de la atención en salud a los pacientes que demanden el servicio.

Dentro de las teorías relacionadas encontradas tenemos que:

Una estrategia es un plan de acción diseñado para conseguir un objetivo específico. La estrategia busca ganar o al menos intentar ganar, una posición de ventaja sobre sus competidores (SimpleStrategic, 2015 p. 62).

Una estrategia es adaptar habilidades y recursos de una empresa a sistema cambiante, en donde se deben de aprovechar las oportunidades existentes

en el entorno y a la vez deben de evaluarse los posibles riesgos existentes en ese entorno con metas y objetivos que deben establecerse como parte del modelo de seguimiento y control de las diversas funciones que desarrolla la empresa (Fxrader, 2010, párr. 2).

Un modelo estratégico incluye un plan estratégico, que se diseña con el fin de mejorar un proceso. Las empresas usan modelos estratégicos para hacer más eficientes sus actividades y lograr los objetivos que planifican (Gish, 2016, párr. 3).

La planeación estratégica se considera como la ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar decisiones por medio de funciones que ayuden a una organización a conseguir sus objetivos (David, 2017 p. 39).

El plan estratégico es una propuesta enlazada con el plan de negocio para realizar la planificación de la parte estratégica financiera-económica, y organizativa de la organización en donde se indican los objetivos que desea alcanzar en el tiempo (Sánchez, 2019, párr.3).

El plan estratégico, es una guía para una organización de su futuro y establece procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Andía, 2016, p. 2).

La estrategia se constituye en un punto primordial en las decisiones que toman las personas a cargo la gestión de una empresa, y en el uso adecuado recursos (Contreras, 2013 p. 2).

Es vital la participación de los ejecutivos decisorios para la elaboración e implementación del plan estratégico (Haberkorn, 2016, p.3).

El plan sigue un objetivo primordial que es determinar los pasos para lograr la visión y realizar las estrategias en acciones (Guiadelacalidad, 2016, párr. 3).

La inteligencia estratégica organizacional, se concibe como la integración estratégica que garantice la gestión de la innovación, el aumento de la productividad y la competitividad (Aguirre, 2014, p. 4).

También un plan estratégico es un plan por el cual se determinan metas de la empresa y que debe realizar para alcanzarlas (RSM, 2019, párr. 1).

En cuanto al seguimiento, del plan, se propone el uso de herramientas como el cuadro de mando integral (Valencia, 2016, p. 3).

La planificación estratégica “un conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma (Cortéz, 2016, p.4).

Actividad de gestión de las organizaciones usado en el establecimiento de prioridades, operaciones, recursos, a fin de poder garantizar que las personas e involucrados apunten a objetivos similares, y a establecer acuerdo sobre los metas a conseguir, evaluar y ajustar la dirección en su totalidad. Responde a un entorno cambiante (BSI, 2016, párr. 1).

La estrategia se conceptualiza como una acción que se desarrolla para lograr un objetivo deseado (Tuñes, 2014, p. 8).

Dentro de los beneficios del planeamiento estratégico podemos mencionar: que las empresas tienden a ser proactivas en vez de reactivas; establecen un sentido de dirección; aumentan la eficiencia operativa y puede hacer que un negocio sea más duradero (ENVISIO, 2014, párr. 2).

El proceso estratégico de marketing se tienen 6 fases: nacimiento, crecimiento, madurez, renovación, decadencia (Secco, 2016, p. 6).

El proceso estratégico se realiza en 3 fases: formulación, implementación y evaluación. En la primera fase se define: Visión y Misión empresarial, valores, ética; también se realiza una evaluación de los diferentes factores existentes tanto externos como internos y externos, se determinan los objetivos de largo plazo, y se preparan las estrategias respectivas. La implementación, está orientada a la organización y coordinación de las estrategias internas y externa. Finalmente, el evaluar, se orienta a cerrar inconvenientes existentes entre lo que se planifica y lo que se ejecuta, se conforma por la acción de supervisión y los ajustes que se realizan al plan propuesto (D’Alessio, 2013 p. 54).

La alineación de las estrategias en el establecimiento de políticas públicas y métodos de gestión pública reduce los desajustes producidos en la cadena de valor (Fonseca, 2014, p. 12).

Gestionar con planes estratégicos, es una labor difícil de ser exitosa; si es que el plan está mal formulado y/o mal implementado (Barredo, 2016 p.7); la cultura de la organización es lo que permite que funcione un proceso de planificación estratégica (Dyogo, 2015 p.7).

Se proponen una serie de matrices que pueden verse en el [Anexo 5](#).

Se necesitan los insumos siguientes: primer insumo se determina el análisis externo de la empresa, son factores que la empresa no puede administrar. La MEFE es usada a partir del análisis PESTEC: político, económico, social, tecnológico, y ecológico que origina las amenazas y oportunidades externas. El último insumo es el análisis interno de la empresa, cuyos factores se plasman en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), a través del AMOFHIT administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, desde el cual se identifican las fortalezas y debilidades (D'aleccio, 2013 p. 89).

En cuanto a la información referida a la atención de cliente, podemos mencionar:

La atención al cliente es el servicio que entrega una empresa u organización con la finalidad de establecer una relación con sus clientes y lograr satisfacer sus necesidades. Es un eficaz instrumento de interacción con los clientes entregando un asesoramiento para usar correctamente un producto o servicio (Quesignificado, 2016, párr. 1).

La atención es que el cliente se sienta satisfecho donde la empresa se obliga a establecer una filosofía y modo de alcanzarla (Marketingxxi, 2020, párr. 3)

La satisfacción del cliente es una forma de medir el grado de aceptación que se percibe respecto al servicio o productos recibidos de una organización (Peiró, 2018, párr. 2).

La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Dos Santos, 2016 p. 11).

La evaluación de la calidad funcional llegando desde el análisis de la calidad técnica, pasando al análisis de variables, mejora el resultado en la satisfacción del cliente y reducción de quejas o reclamaciones (Vergara, 2012, p. 10).

Al respecto el instituto de calidad y gestión define el nivel de satisfacción como un diferencial entre lo percibido menos las expectativas deseadas al recibir el servicio o bien (Feigenbaum, 2016, párr. 1).

La satisfacción del cliente es importante porque ayuda a conocer la probabilidad de compras futuras. Conocer que un cliente determine su satisfacción permitirá convertirlos en clientes (Questionpro, 2019, párr. 2).

Para Philip Kotler, la satisfacción de un cliente es "el estado de ánimo de un consumidor resultante al comparar el rendimiento que percibe de un producto con lo que espera (Kotler, 2012, p. 11).

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (Gallardo & Reinaldos, 2014, p. 3).

La calidad de servicio es un hábito practicado por las organizaciones para conocer expectativas y necesidades de los clientes (Burgos, 2018, p.4).

El desarrollo de encuestas permite identificar que necesita un cliente del servicio a partir de ellos se desarrollan acciones para disminuir la posible insatisfacción (Wowcx, 2017, párr. 1).

Las encuestas a los usuarios son instrumentos primordiales en la planificación de las estrategias en las políticas (Ganga, 2019 p. 8).

SERVQUAL es un instrumento basado en un cuestionario que permite medir expectativas de un cliente que tiene en relación a un servicio o producto (Cabrera, y otros, 2013, párr. 2).

El modelo Servqual, incluye ítems que se destinan a medir los niveles de servicio que el cliente espera lograr, los mismos que se denominan expectativas (Charris, 2019).

SERVQUAL mide en forma comparativa las expectativas de los clientes y sus percepciones de desempeño. Es uno de los más utilizados para determinar la calidad de servicio (Orlandini, 2017, p. 9).

El modelo consta de la aplicación de una escala de medición multidimensional (Mejias, 2013, p.5).

SERVQUAL es un modelo de calidad de servicio que contempla cinco dimensiones (Numpaqué & Rocha, 2015, p. 9).

Se encuentra dividido en dimensiones, las mismas que pueden verse [Ver Anexo 5-J](#), se puede mencionar a la fiabilidad que desarrolla el servicio en forma fiable y cuidadosa, orientando a brindar lo ofrecido; capacidad de respuesta que busca el apoyo y la asesoría constante a los consumidores, a fin de realizar una rápida atención; seguridad que evalúa las destrezas que

las personas que atienden a los clientes deben tener para realizar la atención respectiva, basado en un gran conocimiento del servicio; empatía que consiste en centrarse principalmente en el cliente, buscando en estar en su lugar; y elementos tangibles orientado a los activos físicos, colaboradores y material para comunicaciones. Considera ítems de orden físico como limpieza y modernidad (Arciniegas, 2017, p. 9).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Es aplicada, dado que se usará las teorías del planeamiento estratégico, en la solución del problema de la institución.

El tipo de diseño es descriptivo simple, dado que recoge datos de las variables en una población específica.



M: Muestra (Mercado Abastos- Municipalidad Distrital la Esperanza)

O: Variables (Plan estratégico, atención al cliente)

3.2. Variables y Operacionalización

Variable 1: Plan Estratégico.

Actividad de gestión de las organizaciones usado en el establecimiento de prioridades, operaciones, recursos, a fin de poder garantizar que las personas e involucrados apunten a objetivos similares, y a establecer acuerdo sobre los metas a conseguir, evaluar y ajustar la dirección en su totalidad. Responde a un entorno cambiante (BSI, 2016, párr. 1).

Variable 2: Atención al cliente.

La atención al cliente es el servicio que entrega una organización con la finalidad de establecer una relación con sus clientes y lograr satisfacer sus necesidades. Es un eficaz instrumento de interacción con los clientes entregando un asesoramiento para usar correctamente un producto o servicio (Quesignificado, 2016).

Operacionalización de Variables ([Ver anexo 4](#))

3.3. Población, muestra y muestreo

Población 1: Está representado por 4 miembros

Tabla 1. Población para plan estratégico

Cargo	Cantidad
Subgerente de Salud	1
Especialista	1
Responsable mercado	1
Representantes mercado	1
	4

Fuente: elaboración propia

Criterios de exclusión: niveles medios del mercado

Criterios de inclusión: son los funcionarios de la municipalidad y del mercado.

Muestra 1: La muestra es 4 y equivale a la población

Muestreo 1: no aplica, por ser la muestra equivalente a la población

Población 2: Está conformada por 270 personas diarias, que son en promedio las que visitan el mercado en días punta. Los datos fueron dados por la Dirección del Mercado de Abastos ([Anexo 5-P](#))

Tabla 2. Cuadro de Visitantes por Género

Genero	%
Mujeres	82%
Hombres	18%
Total	100%

Fuente: [Anexo 5-P](#)

Criterios de inclusión: se tomó visitas de los días Viernes y sábado por ser días más concurridos.

Criterios de exclusión: se excluyen días de lunes a jueves con menos concurrencia y el domingo que no había atención por toque de queda.

Muestra 2: el valor obtenido de la muestra es 181 y se aplicó la fórmula siguiente:

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

Valores:

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra.	
N	=	Total clientes	= 540 clientes.
Z	=	90%	= 1.65
p	=		(50% = 0.5).
q	=		(50% = 0.5)
e	=	error de muestra	= 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.65)^2(540)(0.5)^2}{(539)(0.05)^2 + (1.65)^2(0.5)^2}$$

$$n = 181$$

La distribución por género es la siguiente:

Tabla 3. Tabla de distribución de muestra por género

Genero	%	Cantidad de Muestra
Mujeres	82%	148
Hombres	18%	33
Total	100%	181

Fuente: elaboración propia

Muestreo 2: tipo probabilístico

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Objetivo	Técnica	Instrumento
Evaluar la atención actual al cliente de la institución.	Entrevista	Encuesta SERVQUAL (Anexo 5-J)
Diseñar el análisis interno y externo de la empresa.	Encuesta	MEFE (Anexo 5-G) MEFI (Anexo 5-H)
Elaborar estrategias de evaluación para la institución.	Lluvia de ideas Encuesta	FODA (Anexo 5-A) PEYEA (Anexo 5-B) MIE (Anexo 5-C) MD (Anexo 5-D) MCPE (Anexo 5-E) MEOLP (Anexo 5-F)
Realizar el análisis económico de la propuesta.	Revisión Documentaria	Flujo de Caja (Anexo 5-Q)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para la Validez de la encuesta se usó el juicio de expertos, quienes revisaron en forma detallada el documento y emitieron su conformidad (Ver [Anexo 6-C](#)).

Para la confiabilidad del documento, con los datos recogidos de la encuesta, se introdujeron en el software SPSS, que permitió evaluar de confiabilidad del instrumento usando Alfa de Cronbach como prueba, cuyos datos ponemos a continuación.

Tabla 4. Confiabilidad del Instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	15

La siguiente tabla muestra la escala de valoración de Alfa de Cronbach

Tabla 5. Valoración Alfa de Cronbach

VALOR ALFA DE CRONBACH	APRECIACIÓN
[0.95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0.90 – 0.95 >	Elevada
[0.85 – 0.90 >	Muy buena
[0.80 – 0.85 >	Buena
[0.75 – 0.80 >	Muy respetable
[0.70 – 0.75 >	Respetable
[0.65 – 0.70 >	Mínimamente aceptable
[0.40 – 0.65 >	Moderada
[0.00 – 0.40 >	Inaceptable

En la tabla anterior se ven los valores de la fiabilidad del documento mediante el Alfa de Cronbach el cual dio como resultado para la encuesta de satisfacción de los clientes de 0.851, que en la escala de valoración de la tabla 2 se considera como Muy buena.

3.5. Procedimientos.

Para poder efectuar la presente investigación se consiguió la autorización respectiva de la institución, cuyo documento puede verse en el [Anexo 9](#).

Para medir la atención del cliente se usó como técnica la encuesta y el cuestionario ([Anexo 5-J](#)) como instrumento.

- Al diseñar el análisis interno y externo de la institución se usó como técnica la entrevista como instrumentos la MEFI y MEFE ([anexo 5-G](#), [5-H](#)).
- Para elaborar las estrategias de evaluación para la institución se aplicó como técnica la lluvia de ideas y como instrumentos la matriz FODA, PEYEA, MIE, MEOLP (Anexo [5-A](#), [5-B](#), [5-C](#), [5-F](#)).
- Para realizar el análisis económico de la propuesta se usó como técnica la revisión documentaria y el Flujo de Caja (Anexo [5-Q](#)) como instrumento.

3.6. Método de análisis de datos

Análisis descriptivo: Se recopilan datos usando herramientas propuestas, las mismas que se tabulan en tablas de frecuencias y gráficos de barras.

3.7. Aspectos éticos

El investigador promete asegurar la consistencia de los datos, la confiabilidad de la información proporcionada por la organización y la identificación de los individuos que participaron en la investigación, así mismo el estudio se realiza con fines de colaborar con la sociedad del distrito de la Esperanza, con el cuidado general que debe tenerse al comercializar los alimentos, dados que estos son para consumo de primera necesidad de las familias que los visitan y adquieren en diferentes momentos.

IV. RESULTADOS

4.1. Evaluación de la atención al cliente actual en el mercado de abastos de la institución.

4.1.1. Acerca de la institución

Puede observar detalles de la institución en estudio en el [anexo 8.1-A](#).

4.1.2. Acerca de la atención actual al cliente

A fin de determinar la atención actual que reciben los clientes, se procedió de la siguiente forma.

- Diseño de la encuesta. Se trabajó con la propuesta de SERVQUAL y sus 5 dimensiones, la encuesta aplicada puede verse en el Anexo [5-J](#) y los datos tabulados pueden verse en el anexo [6-B](#).
- Finalmente, se procedió a validar y analizar los datos encontrándose en que el indicador de satisfacción de clientes, antes de aplicar el plan.

a. Análisis General encontrado:

De la encuesta aplicada a 181 clientes se lograron los siguientes resultados que se muestra a continuación.

Tabla 6: Resumen General de Encuesta inicial

Encuestados	DIMENSIONES														
	Fiabilidad			Elementos Tangibles			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Prom. Total	3.85	3.87	3.8	2.28	2.17	2.16	2.17	2.13	2.14	2.15	2.17	2.17	3.86	3.86	3.82
Promedio x Dimensión	3.84			2.20			2.14			2.16			3.85		
Nivel de Percepción	76.80%			44.09%			42.9%			43.2%			77.0%		
Peso	0.20			0.20			0.20			0.20			0.20		
%	15.4%			8.8%			8.6%			8.6%			15.4%		
Nivel de Satisfacción	56.8%														

Fuente: [Anexo 6-B](#)

Como se puede apreciar se tiene un nivel de satisfacción actual de 56.8%, siendo más bajo el nivel deseado por los funcionarios de 72%.

Este es el comparativo por cada dimensión:

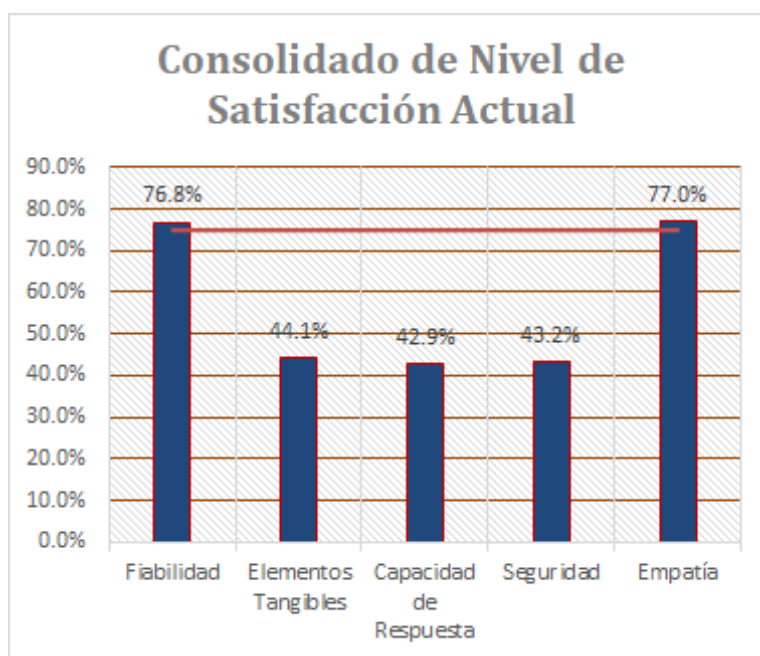


Figura 1. Resumen % de cada dimensión

Fuente: Anexo Tabla 6

Las 3 dimensiones que no cubren las expectativas deseadas son:

- Elementos tangibles
- Capacidad de respuesta
- Seguridad

b. Análisis por cada pregunta

Tabla 7: Resumen Análisis de Cada Pregunta

DIMENSION	ÍTEM	INTERROGANTE	VALOR PREGUNTA	PROMEDIO DIMENSION	VALOR %
Fiabilidad	1	¿Considera que los productos que se comercializan son frescos y de una calidad adecuada?	3.85	3.84	76.80%
	2	¿Si tienes dudas al decidir la compra de un producto, el responsable se interesa en resolverla?	3.87		
	3	¿El comerciante se esmera para que los consumidores no tengan reclamos por el servicio brindado?	3.80		
Elementos Tangibles	4	¿Considera que el puesto de venta se encuentra limpio y ordenado?	2.28	2.20	44.09%
	5	¿Considera que el personal tiene los implementos necesarios para realiza en forma sana y segura el expendio de sus productos?	2.17		
	6	¿Cree Ud. que el personal del mercado realiza labores en condiciones de higiene y salubridad?	2.16		
Capacidad de Respuesta	7	¿Los comerciantes lo atienden de acuerdo al tiempo de llegada?	2.17	2.14	42.87%
	8	¿La comercialización de los productos es realizado con el cuidado respectivo?	2.13		
	9	¿Considera que el procedimiento de atención es adecuado?	2.14		
Seguridad	10	¿Considera que las instalaciones del local tienen los cuidados suficientes de salubridad?	2.15	2.16	43.24%
	11	¿Considera que el personal le explica en palabras fáciles el nivel alimenticio del producto cuando lo requiere?	2.17		
	12	¿Considera que la infraestructura en general reúne las condiciones de seguridad deseadas?	2.17		
Empatía	13	¿El personal le escuche atentamente y lo trata con amabilidad, respeto y paciencia?	3.86	3.85	76.98%
	14	¿Que el personal le orienta y explica de manera clara y adecuada sobre las dudas presentadas?	3.86		
	15	¿Siente que el personal lo atiende con amabilidad siempre que lo necesita?	3.82		

Fuente: Anexo [6-B](#)

c. Análisis detallado por cada dimensión

- Dimensión: Fiabilidad

En el gráfico siguiente se puede ver los puntajes por pregunta.

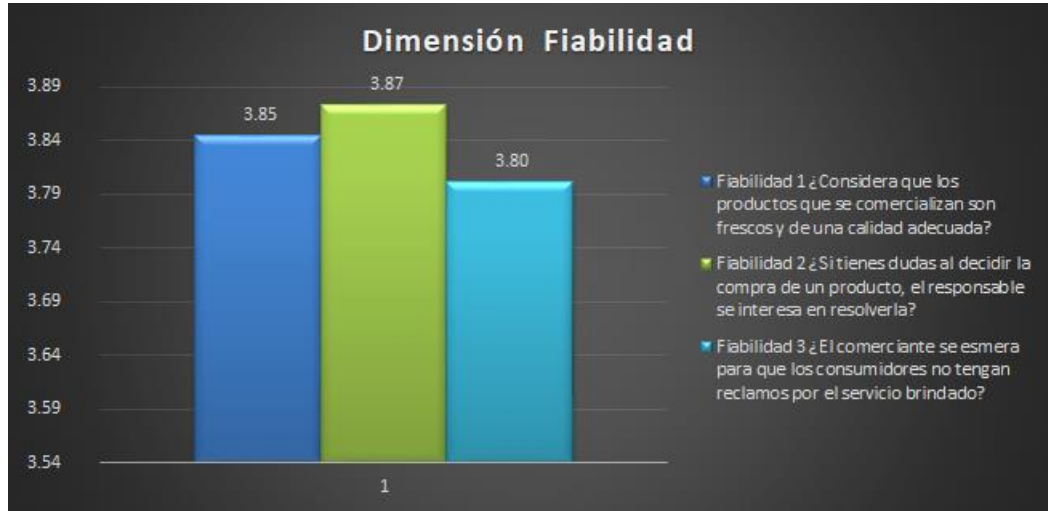


Figura 2: Dimensión Fiabilidad

Fuente: Tabla 7

Como puede apreciarse en esta dimensión el valor más alto es la pregunta 2 con un valor de 3.87 y la pregunta 3 tiene un valor de 3.80.

- Dimensión: Elementos Tangibles.

En el gráfico siguiente se puede ver los puntajes por pregunta.

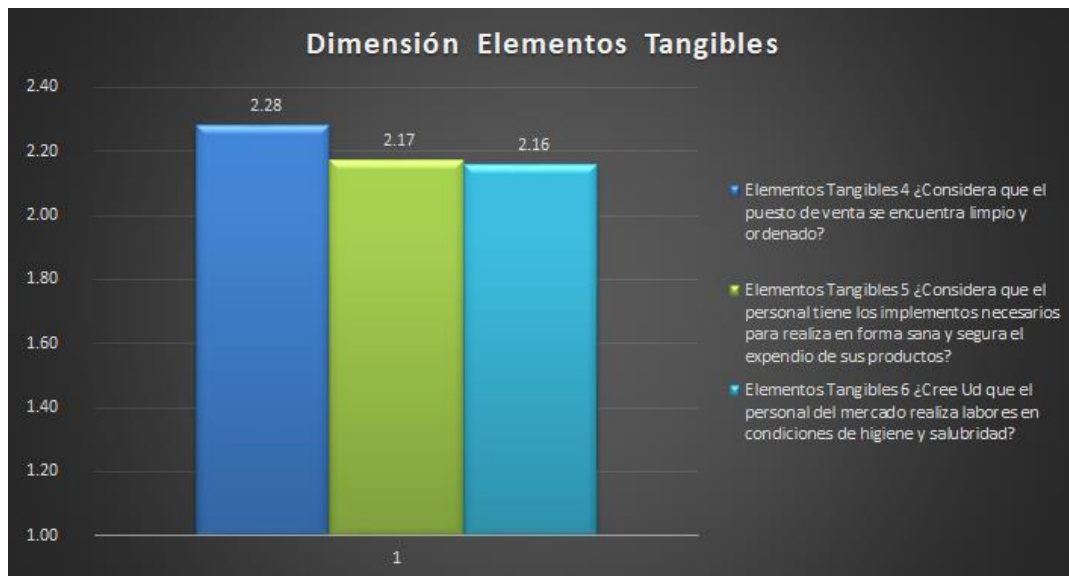


Figura 3: Dimensión Elementos Tangibles

Fuente: Tabla 7

Como puede apreciarse en esta dimensión el valor más alto es la pregunta 4 con un valor de 2.28 y la pregunta 6 tiene un valor de 2.16.

- Dimensión: Capacidad de Respuestas

En el gráfico siguiente se puede ver los puntajes por pregunta.

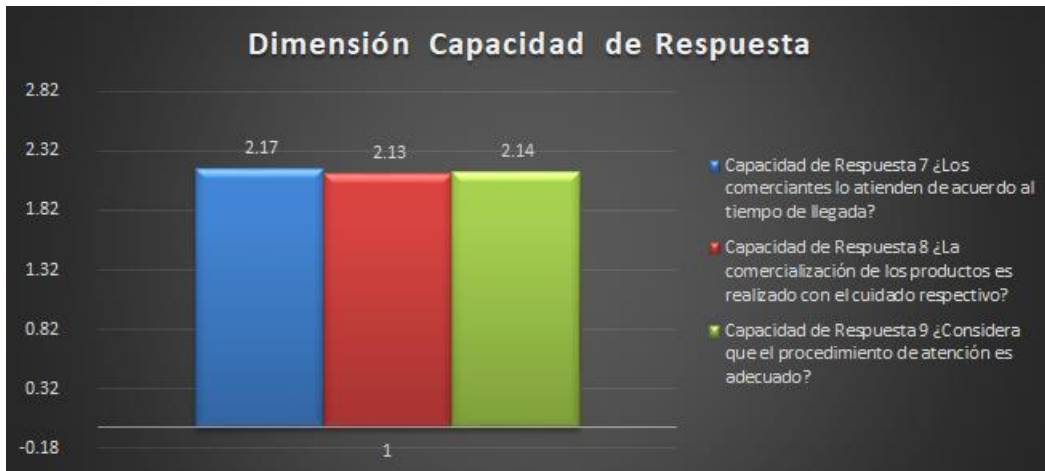


Figura 4: Dimensión Capacidad de Respuesta

Fuente: Tabla 7

Como puede apreciarse en esta dimensión el valor más alto es la pregunta 7 con un valor de 2.17 y la pregunta 9 tiene un valor de 2.14.

- Dimensión: Seguridad

En el gráfico siguiente se puede ver los puntajes por pregunta.



Figura 5: Dimensión Seguridad

Fuente: Tabla 7

Como puede apreciarse en esta dimensión el valor más alto es la pregunta 10 con un valor de 2.15 y la pregunta 12 tiene un valor de 2.17.

- Dimensión: Empatía

En el gráfico siguiente se puede ver los puntajes por pregunta.

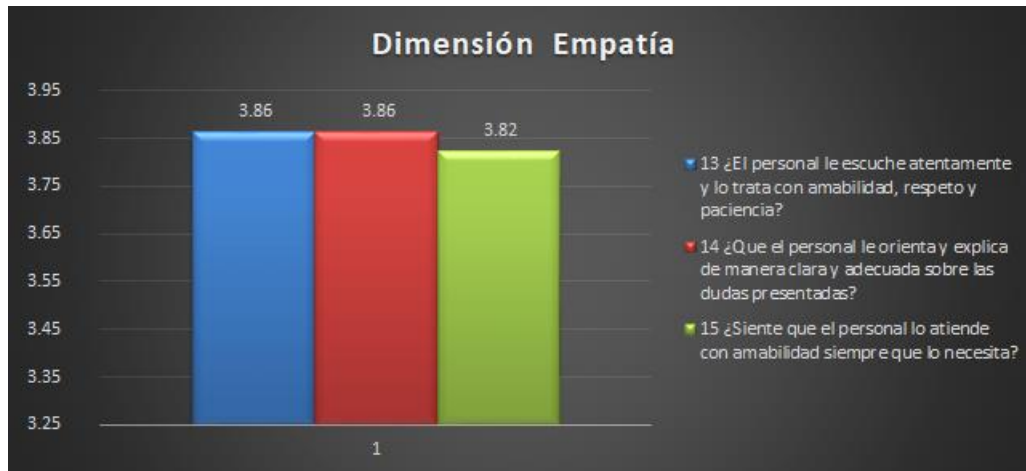


Figura 6. Dimensión Empatía

Fuente: Tabla 7

Como puede apreciarse en esta dimensión el valor más alto es la pregunta 13 y 14 con un valor de 3.86 y la pregunta 15 tiene un valor de 3.82.

Esta es una de las evidencias del llenado de la encuesta en el mercado:



Madre familia encuestada



Equipo que aplicó encuestas

4.2. Preparación del análisis interno y externo del área responsable del mercado de abastos

4.2.1. Formulación de la visión, misión, valores y código de ética

se preparó la visión y misión actual del área responsable de la gestión del mercado de abastos y tomando como referencia las preguntas aplicadas en el Anexo [6-D](#).

De acuerdo a lo antes indicado se obtuvo la visión, misión y código de ética respectiva.

– Visión

“Convertirnos al 2025 en una primera opción de adquisición en alimentos de primera necesidad por nuestros consumidores, priorizando las condiciones de higiene y salubridad de nuestros productos, liderando activamente el desarrollo integral, armónico y sostenible de nuestra comunidad”

– Misión

“Tiene como misión la comercialización de productos de primera necesidad a la comunidad, promoviendo la adecuada prestación del servicio, fomentando el bienestar de los vecinos en altas condiciones de higiene, salubridad, con un precio adecuado y con una atención personalizada y amable de parte de las personas que atienden”

– Código de Ética

- El área se compromete a cumplir:
- *Ser una institución honesta y respetuosa*
- *Comercializar productos en óptimo estado.*
- *Velar por los estándares de calidad de los productos*
- *Mejorar permanentemente la atención a la comunidad*

– Valores: se trabajaron con los valores siguientes ([Anexo 8.2-A](#))

- *Honestidad:*
- *Orientación Comunidad*
- *Respeto:*
- *Cumplimiento*

4.2.2. Evaluación externa

Se identificaron los factores claves que permitió evaluar el ambiente externa e interna, con la aplicación de una encuesta a un especialista, la cual puede observarse en al Anexo [6-D](#). Se realizaron los siguientes pasos:

- A. Preparación del análisis PESTE (Ver [anexo 8.2.2-A](#))
- B. Resumen de Oportunidades y Amenazas (Ver [anexo 8.2.2-B](#))
- C. Matriz de Pesos (ver [anexo 8.2.2-C](#))
- D. Matriz MEFE, que la presentamos a continuación.

Tabla 8. MEFE.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Hábitos de consumo	0.05	2.00	0.09
2	Presencia del Sector	0.09	2.50	0.23
3	Normatividad del gobierno	0.07	3.50	0.23
4	Pandemia COVID	0.07	4.00	0.28
5	Precios de los alimentos	0.07	4.00	0.26
6	Infraestructura	0.07	3.00	0.20
7	Costo Software	0.07	1.00	0.07
8	Uso de Internet	0.07	2.00	0.13
		0.53		1.47
AMENAZAS				
1	Sueldo promedio	0.08	3.00	0.24
2	Entorno Económica	0.06	3.00	0.18
3	Competencia	0.08	2.00	0.15
4	Poder Adquisitivo	0.09	4.00	0.34
5	Estabilidad política	0.11	3.00	0.33
6	Desastres naturales	0.06	1.50	0.09
		0.47		1.33
Total		1.00		2.80

Valor:4. Muy Alto. 3. Alto. 2.Bajo.1. Muy bajo

Fuente: Tabla de Pesos y Valores ([anexo 8.2.2-C](#))

De acuerdo a los resultados vistos, la MEFE, incluye 14 factores, contando con seis amenazas y ocho oportunidades. El cálculo final arrojó 2.80 que indica un **promedio superior**, se aprovechan las oportunidades y se responde neutralmente a las amenazas.

4.2.3. Evaluación Interna

Se analizaron las siguientes áreas internas de la institución, tomando como referencia el [Anexo 6-D](#).

Se realizaron los siguientes pasos:

- A. Preparación del análisis AMOFHIT (Ver [anexo 8.2.3-A](#))
- B. Matriz de Pesos (ver [anexo 8.2.3-B](#))
- C. Matriz MEFI, que la presentamos a continuación

A continuación, se muestra la matriz MEFI, que ha sido construida a partir de la matriz de pesos.

Tabla 9. MEFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Experiencia en el entorno	0.04	3.00	0.12
2	Horarios atención.	0.06	3.00	0.18
3	Atención personalizada	0.07	3.00	0.21
4	Funciones Definidas	0.05	3.00	0.15
5	Variedad del Producto	0.07	3.00	0.21
6	Ubicación estratégica.	0.05	2.50	0.13
7	Intención de inversiones.	0.06	2.00	0.11
8	Control contable y financiero.	0.04	2.00	0.08
9	Clima Organizacional	0.05	2.00	0.10
10	Costo de alimentos	0.05	2.00	0.10
		0.535		1.39
DEBILIDADEES				
1	Objetivos y Metas	0.04	2.00	0.07
2	Estructura de la organización	0.05	2.00	0.10
3	Posicionamiento en la marca	0.04	2.00	0.08
4	Personal capacitado en atención al cliente-higiene-salubridad	0.07	3.00	0.21
5	Se preparan pronósticos	0.03	2.00	0.06

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
6	Infraestructura inadecuada.	0.07	2.00	0.14
7	Baja difusión de precios de productos	0.05	2.00	0.10
8	Imagen atención desarrollada con higiene y salubridad.	0.04	2.00	0.08
9	Uso herramientas de internet	0.05	2.00	0.09
10	Sistema de información.	0.04	1.00	0.04
		0.465		0.97
Total		1.00		2.35
Valor:4. Muy Alto. 3. Alto. 2.Bajo.1. Muy bajo				

Fuente: Tabla de Pesos y Valores ([anexo 8.2.3-B](#))

Interpretación:

Se definieron 20 factores para la matriz MEFI 10 debilidades y 10 fortalezas. El valor obtenido es 2.35 que indica una ligera fortaleza frente a la debilidad, pero no es consistente para competir en el mercado exitosamente.

4.2.4. Objetivos de largo plazo (OLP)

Luego de realizar el análisis interno y externo de la institución de determinaron los objetivos a largo plazo (OLP), que también servirán en la definición de las estrategias, que se verán en el siguiente punto. Los OLP que se han definido son los siguientes:

- **OLP 1:** Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años.
- **OLP 2:** Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025.
- **OLP 3:** Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años.

4.3. Elaboración de las estrategias y planes de acción para el área responsable del mercado de abastos.

4.3.1. Elaboración de estrategias

4.3.1.1. Preparación de estrategias

Para la preparación de las estrategias para la institución, se siguieron los pasos siguientes:

A. Elaboración de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) la cual puede verse su preparación en el [anexo 8.3.1-A](#) y el FODA final en la [Tabla Matriz FODA](#), en donde se definieron 15 estrategias.

B. Elaboración de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la cual puede ver su preparación en el [anexo 8.3.1-B](#) y la Matriz PEYEA en la [Tabla PEYEA](#), en donde se definieron 8 estrategias.

C. Elaboración de la matriz interna - externa (IE), en donde se definieron 6 estrategias, como puede ver en el [Anexo 8.3.1-C](#).

En cuando a las estrategias retenidas se usaron:

A. La matriz de decisión (MD), los detalles se pueden observan en el [Anexo 8.3.2-D](#), en donde quedaron 7 estrategias retenidas (Ver [Tabla Estrategias retenidas por la MD](#)).

B. Luego se cuantificó las estrategias de la MD en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) del Anexo [8.3.1-E](#), en donde quedaron 5 estrategias retenidas (Ver [Tabla estrategias retenidas MCPE](#)).

c. Finalmente se elaboró la matriz Rumelt, la cual mantuvo las 5 estrategias retenidas (Ver [Anexo 8.3.1-F](#)).

4.3.1.2 Alineación de estrategias con Objetivos a Largo Plazo

- **Matriz de estrategias frente a objetivos de largo plazo (MEOLP)**

Se definen en qué medida cada estrategia retenida ayudará a lograr el OLP establecido por la organización.

Veamos la tabla siguiente:

Tabla 10. Matriz de estrategias frente a OLP.

		E1	E2	E4	E6	E13
#	ESTRATEGIAS ELEGIDAS DE LA MCPE	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad
OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)						
OLP1	Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años	X	X		X	
OLP2	Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025	X	X	X		X
OLP3	Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años	X	X	X	X	

Fuente: Comité Estratégico.

- **Objetivos de corto plazo (OCP)**

Con la finalidad de conseguir los objetivos a largo plazo (OLP), se realizó la elaboración de los objetivos de corto plazo (OCP), a partir del cual la organización pueda lograr los resultados esperados. Veamos a continuación la tabla respectiva:

Tabla 11. Objetivos a Corto Plazo

ITEM	OLP	OCP
OLP1	Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años	Mejorar el nivel de satisfacción en 15% en el próximo año Realizar 1 capacitación en temas de atención al cliente en el 2021
OLP2	Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025	Modernizar la infraestructura organizando la distribución de los puestos en el 2021 Realizar 2 capacitaciones en el 2021 sobre temas de higiene y salubridad
OLP3	Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años	Desarrollar programa de marketing en el 2021 Implementar presencia en las principales redes sociales y de mayor cobertura a Diciembre del 2021

Fuente: Comité estratégico.

4.3.2. Desarrollar Planes de Acción

4.3.2.1. Planes de Acción

Para cada uno de los objetivos y estrategias que apoyan al objetivo, se desarrollaron planes de acción a fin de que sirvan como guía para la implementación futura, los mismos que se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 12. Planes de Acción a desarrollar

ITEM	OLP	Estrategia	Planes de Acción	Programa Generado	Fecha
OLP1	Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad	Plan de Acción No 01. Capacitación (Ver Plan Acción 01)	Programa de Capacitación (Ver Anexo 7-a)	May-2021
OLP3	Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	Plan de Acción No 02. Marketing Digital (Ver Plan Acción 02)	Programa de Marketing Digital (Ver Anexo 7-b)	Feb – 2021
OLP2	Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad	Plan de Acción No 03. Mantenimiento (Ver Plan Acción 03)	Programa de Marketing Digital (Ver Anexo 7-c)	Abril 2021
OLP2	Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	Plan de Acción No 04. Modernizar Mercado (Ver Plan Acción 04)	Programa de Modernización (Ver Anexo 7-e)	Abr- 2021

Tabla 13: Plan de acción N° 1

Capacitación		FECHA: Mayo 2021												
OBJETIVO N° 1: Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años.														
ESTRATEGIA: Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad.														
ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	MAYO				JUNIO				NOVIEMBRE				RESPONSIBLE/ AREA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Conocer las expectativas del cliente a fin de orientar los temas en capacitación	Cuestionario a clientes, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Operaciones y recursos humanos
Evaluar las necesidades de capacitación en base al perfil de la función desarrollada.	Encuestas, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Recursos Humanos
Realizar un programa de capacitación al personal en los temas definidos (Anexo 7-a: Programa de Capacitación)	Infraestructura de la empresa, Programa de capacitación, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Operaciones y Área de recursos humanos
Desarrollar talleres sobre atención al cliente, higiene y salubridad.	Infraestructura de la empresa, Programa de Seminarios, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Área de Recursos Humanos
Realizar un seguimiento del personal del mercado mediante indicadores	Infraestructura de la empresa, Programa de Entrenamiento, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Área de Recursos Humanos
Efectuar una encuesta de satisfacción a los consumidores del mercado en temas puntuales de atención, higiene y salubridad	Instalaciones del mercado, Recursos Humanos, Horas de Trabajo													Área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Plan de acción N° 2

Marketing Digital		FECHA: Febrero 2021												
OBJETIVO N° 3: Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años.														
ESTRATEGIA: Desarrollar e implementar un programa de marketing digital.														
ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	FEBRERO				ABRIL				JUNIO				RESPONSIBLE/ AREA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Formar equipo de trabajo y asignar responsable de marketing	Especialista Marketing, Dirección Mercado, Horas de Trabajo													Área comercial
Establecer necesidades de difusión en los mercados.	Dirección de mercados, Horas de Trabajo													Área comercial
Realizar un programa de implementación de marketing digital (Anexo 7-b: Contenido Programa de Marketing Digital)	Especialista Marketing, Dirección mercados, Horas de Trabajo													Área comercial
Generar contenido para la publicación.	Dirección de Mercados, Horas de Trabajo, Internet													Área Comercial
Implementar campañas de marketing	Especialista en Marketing Digital, Dirección de mercados, Horas de Trabajo, Internet													Área Comercial
Evaluar la incidencia de marketing con herramientas analytics	Dirección de mercado, Horas de Trabajo, internet													Área Comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Plan de acción N° 3

Mantenimiento		FECHA: Abril 2021												
OBJETIVO N° 3 Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025.														
ESTRATEGIA: Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad.														
ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSIBLE/ AREA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Formar equipo de trabajo y asignar responsable de Mantenimiento y Fumigación	Especialista en Higiene y Salud, Dirección Mercado, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Establecer recomendaciones gubernamentales (COVID-19).	Municipalidad, Asesoría legal, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Preparar programa mantenimiento y fumigación (Anexo 7-c: Programa de Vigilancia y Salubridad)	Especialista en Higiene y Salud, Operaciones, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Implementar programa de mantenimiento y salubridad	Infraestructura de la empresa, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Evaluar la incidencia del programa de mantenimiento	Instalaciones del mercado, Recursos Humanos, Horas de Trabajo													Operaciones, Mantenimiento y Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Plan de acción N° 4

Modernizar mercado		FECHA: Abril 2021												
OBJETIVO N° 2 Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025.														
ESTRATEGIA: Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local.														
ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSIBLE/ AREA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Formar equipo de trabajo y asignar responsable de Remodelación de puntos de atención	Especialista en Higiene y Salud, Dirección Mercado, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Revisar guía de competitividad de mercados.	Municipalidad, Asesoría legal, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Preparar guía de Modernización en base a la guía de competitividad (Anexo 7-e: Guía de Modernización)	Especialista en Higiene y Salud, Operaciones, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Implementar guía de modernización	Infraestructura de la empresa, Recurso Humano, Horas de Trabajo													Operaciones y Mantenimiento
Evaluar la incidencia de la guía de modernización	Instalaciones del mercado, Recursos Humanos, Horas de Trabajo													Operaciones, Mantenimiento y Administración

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2. Matriz de Plan Estratégico Empresarial

Tabla 17. Matriz Plan Estratégico Empresarial

OEI / AEI		Descripción del Indicador			Línea de Base		Valor proyectado		Metas en el periodo				
Código	Descripción	Nombre	Fórmula medida	Unidad Medida	Valor	Año	Valor	Año t+4	2021	2022	2023	Fuente de datos	UO responsable de medición
OEI.01	Incrementar el nivel de satisfacción de los pobladores al 95% en los próximos 4 años	Ind Satisfacción	SatisfaccObtenida/SatisfaccTotal	%	84%	2021	95.0%	2025	84.0%	87.0%	92.0%	Cuestionario	Dirección
Acciones estratégicas del OEI.01													
AEI.01.01	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	Ind Ofertas	Nro Ofertas	unidad	4	2021	12	2025	4	6	8	Operaciones	Dirección Operaciones
AEI.01.02	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	Ind Visitas	Nro visitantes Prome Anual	unidad	5220	2021	7308	2025	6118	6525	6890.4	Direcc	Dirección, Operaciones
AEI.01.03	Capacitar al personal en temas variadas de atención a cliente, higiene y salubridad	Ind.Ventas	VentaReal/VentaProy	%	75%	2021	95%	2025	75%	80%	85%	RR HH	Recursos Humanos
OEI.02	Modernizar gradualmente la infraestructura de lugar, que asegure condiciones de higiene, a razón de 1 sector anualmente hasta el 2025	Ind Modernización	Nro Zonas Modernizadas	%	4	2021	12.00	2025	4.00	8.00	10.00	Area Ventas	Dirección General, Operaciones
Acciones estratégicas del OEI.02													
AEI.02.01	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	Ind Ofertas	Nro Ofertas	unidad	4	2021	12	2025	4	6	8	Area Ventas	Dirección
AEI.02.02	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	Ind Modernización	Nro Zonas Modernizadas	unidad	4	2,021	12	2,025	4	8	10	Operaciones	Dirección
AEI.02.04	Capacitar al personal en temas variadas de atención a cliente, higiene y salubridad	Ind.Ventas	VentaReal/VentaProy	%	75%	2021	95%	202500%	75%	80%	85%	RR HH	Dirección
OEI.03	Incrementar la cantidad de consumidores a 40% en los próximos 4 años	Indicador de satisfacción	Encuestados Satisfechos/Total de Encuestados	%	100%	2021	40.0%	2025	17,2%	25%	32%	Area Ventas	Dirección
Acciones estratégicas del OEI.03													
AEI.03.01	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	Ind Visitas	Nro visitantes Prome Anual	unidad	5220	2021	7308	2025	6118	6525	6890.4	Area Ventas	Dirección, Operaciones
AEI.01.01	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	Ind Ofertas	Nro Ofertas	unidad	4	2021	12	2025	4	6	8	Area Ventas	Dirección Académica
AEI.03.02	Capacitar al personal en temas variadas de atención a cliente, higiene y salubridad	Ind.Ventas	VentaReal/VentaProy	Unidad	75%	202100%	95%	202500%	75%	80%	85%	RR HH	Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia

4.4. Realizar el análisis económico de la propuesta.

Para poder estimar el análisis económico se tomará como referencia la Tabla 30 (Matriz Plan estratégico empresarial), donde se definen los indicadores para los objetivos y planes de acción respectivos.

4.4.1. Ingresos estimados:

En el caso de los ingresos se está tomando como referencia el crecimiento de las ventas en función al Objetivo Estratégico 03: incremento de la cantidad de Clientes, el cual se complementará con el Objetivo Estratégico 01: incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores

De acuerdo a la información proporcionada por la institución en estudio sobre la cantidad de clientes que visitan la institución ([Anexo 5-P](#)) promedio diario es de 184.

a. Proyección de Crecimiento de Clientes

- Clientes mes: 184 diario x 30 días = 5,220 clientes mensuales
- De acuerdo al valor de la Tabla 30 se espera un crecimiento para el 2021 de 17.2% que implica llegar a diciembre a 6,118 clientes.

Esta es la proyección mensual de crecimiento de clientes.

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Clientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,513	5,595	5,679	5,765	5,851	5,939	6,028	6,118

b. Cantidad de clientes Nuevos

Se resta la cantidad de clientes estimados con los ya existentes.

A continuación, se muestra los clientes nuevos:

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Clientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,513	5,595	5,679	5,765	5,851	5,939	6,028	6,118
Clientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220
Clientes Nuevos	-	26	131	211	293	375	459	545	631	719	808	898

c. Nuevos ingresos por Ventas

Vamos a plantear 3 escenarios, en función al promedio de compras de cada cliente, considerando una rentabilidad operativa de 25% de las ventas.

C1. Promedio de compra actual: S/. 32.6, se tendría los siguientes valores:

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897
Nuevos Ingresos	-	848	4,271	6,879	9,519	12,225	14,963	17,734	20,538	23,407	26,308	29,242
Rentabilidad	-	237	1,196	1,926	2,665	3,423	4,190	4,966	5,751	6,554	7,366	8,188
TOTAL BENEFICIOS	-	237	1,196	1,926	2,665	3,423	4,190	4,966	5,751	6,554	7,366	8,188

C2. Promedio de compra medio: S/. 38.0

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897
Nuevos Ingresos	-	988	4,978	8,018	11,096	14,250	17,442	20,672	23,940	27,284	30,666	34,086
Rentabilidad	-	277	1,394	2,245	3,107	3,990	4,884	5,788	6,703	7,640	8,586	9,544
TOTAL BENEFICIOS	-	277	1,394	2,245	3,107	3,990	4,884	5,788	6,703	7,640	8,586	9,544

C3. Promedio de compra optimista: S/. 45.0

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897
Nuevos Ingresos	-	1,170	5,895	9,495	13,140	16,875	20,655	24,480	28,350	32,310	36,315	40,365
Rentabilidad	-	328	1,651	2,659	3,679	4,725	5,783	6,854	7,938	9,047	10,168	11,302
TOTAL BENEFICIOS	-	328	1,651	2,659	3,679	4,725	5,783	6,854	7,938	9,047	10,168	11,302

4.4.2. Egresos

Estos son los 4 planes de acción a implementar, de acuerdo a las estrategias planteadas.

Tabla 18. PRESUPUESTO DE PLANES DE ACCION DEL 2021

Plan de Acción	Estrategia	Acción/ Programa	Anexo	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto
1	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad	Programa de Capacitación	Anexo 7a	2 anuales	690	1,380
2	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	Contenido Programa de Marketing Digital	Anexo 7b	6	250	1,500
3	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación que aseguren los niveles de salubridad	Programa de Vigilancia y Salubridad	Anexo 7c	12 meses	180	2,160
4	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	Guía de Modernización	Anexo 7e	50 puestos	180	9,000

A continuación, se muestra las inversiones a realizar en forma mensual.

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presupuesto												
Programa Capacitación				690					690			
Programa Marketing Digital			250		250		250		250		250	250
Programa Vigilancia y Salubridad	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Modernización de Puestos	-	-	4,500		-	-	-	-	4,500	-	-	-
TOTAL COSTO	180	180	4,930	870	430	180	430	180	5,620	180	430	430

Veamos los flujos de caja con los indicadores de inversión para los 3 escenarios:

Tabla 19. Escenario 1. Precio Esperado promedio de compra: 32.6

FLUJO DE CAJA													
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Mejoras													
Programa Capacitación				690					690				1380
Programa Marketing Digital			250		250		250		250		250	250	1500
Programa Vigilancia y Salubridad	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Modernización de Puestos	-	-	4,500		-	-	-	-	4,500	-	-	-	9000
TOTAL COSTO	180	180	4,930	870	430	180	430	180	5,620	180	430	430	14,040
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117	67,730
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	62,640
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897	5,090
Nuevos Ingresos	-	848	4,271	6,879	9,519	12,225	14,963	17,734	20,538	23,407	26,308	29,242	165,934
Rentabilidad	-	237	1,196	1,926	2,665	3,423	4,190	4,966	5,751	6,554	7,366	8,188	46,462
TOTAL BENEFICIOS	-	237	1,196	1,926	2,665	3,423	4,190	4,966	5,751	6,554	7,366	8,188	46,462
SALDO	(180)	57	(3,734)	1,056	2,235	3,243	3,760	4,786	131	6,374	6,936	7,758	
FLUJO FONDOS	(180)	(123)	(3,857)	(2,801)	(566)	2,677	6,437	11,223	11,354	17,727	24,664	32,422	

B/C	3.31
VAN	12,096
TIR	45.08%

Fuente: elaboración propia

Note que los valores de los indicadores de inversión son favorables

Tabla 20. Escenario 2. Precio Esperado promedio de compra: Escenario 2 (38.0)

FLUJO DE CAJA													
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Mejoras													
Programa Capacitación				690					690				1380
Programa Marketing Digital			250		250		250		250		250	250	1500
Programa Vigilancia y Salubridad	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Modernización de Puestos	-	-	4,500		-	-	-	-	4,500	-	-	-	9000
TOTAL COSTO	180	180	4,930	870	430	180	430	180	5,620	180	430	430	14,040
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117	67,730
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	62,640
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897	5,090
Nuevos Ingresos	-	988	4,978	8,018	11,096	14,250	17,442	20,672	23,940	27,284	30,666	34,086	193,420
Rentabilidad	-	277	1,394	2,245	3,107	3,990	4,884	5,788	6,703	7,640	8,586	9,544	54,158
TOTAL BENEFICIOS	-	277	1,394	2,245	3,107	3,990	4,884	5,788	6,703	7,640	8,586	9,544	54,158
SALDO	(180)	97	(3,536)	1,375	2,677	3,810	4,454	5,608	1,083	7,460	8,156	9,114	
FLUJO FONDOS	(180)	(83)	(3,620)	(2,244)	432	4,242	8,696	14,304	15,388	22,847	31,004	40,118	

B/C	3.86
VAN	15,511
TIR	52.55%

Fuente: elaboración propia

Note que los valores de los indicadores de inversión son favorables

Tabla 21. Escenario 1. Precio Esperado promedio de compra, escenario 3: 45 soles

FLUJO DE CAJA													
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Mejoras													
Programa Capacitación				690					690				1380
Programa Marketing Digital			250		250		250		250		250	250	1500
Programa Vigilancia y Salubridad	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Modernización de Puestos	-	-	4,500		-	-	-	-	4,500	-	-	-	9000
TOTAL COSTO	180	180	4,930	870	430	180	430	180	5,620	180	430	430	14,040
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,512	5,595	5,679	5,764	5,850	5,938	6,027	6,117	67,730
Cientes Actuales	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	5220	62,640
Cientes Nuevos	-	26	131	211	292	375	459	544	630	718	807	897	5,090
Nuevos Ingresos	-	1,170	5,895	9,495	13,140	16,875	20,655	24,480	28,350	32,310	36,315	40,365	229,050
Rentabilidad (28%)	-	328	1,651	2,659	3,679	4,725	5,783	6,854	7,938	9,047	10,168	11,302	64,134
TOTAL BENEFICIOS	-	328	1,651	2,659	3,679	4,725	5,783	6,854	7,938	9,047	10,168	11,302	64,134
SALDO	(180)	148	(3,279)	1,789	3,249	4,545	5,353	6,674	2,318	8,867	9,738	10,872	
FLUJO FONDOS	(180)	(32)	(3,312)	(1,523)	1,726	6,271	11,624	18,299	20,617	29,484	39,222	50,094	

B/C	4.57
VAN	19,939
TIR	61.54%

Fuente: elaboración propia

Note que los valores de los indicadores de inversión son favorables

V. DISCUSIÓN

- Al evaluar la atención al cliente actual del mercado de abastos, se aplicó como instrumento el cuestionario, basado en 5 dimensiones, obteniéndose que el indicador de satisfacción fue 56.8%, esto concuerda con la investigación efectuada por Grandez (2019) quien también aplicó el cuestionario para determinar el nivel de satisfacción de sus clientes, logrando un 64.9%. Existe coincidencia con el artículo propuesto por Arnoldo (2016), quien para determinar el diagnóstico inicial, recurrió al cuestionario como instrumento de recolección de datos, así mismo el artículo propuesto por Torrealba (2011) a fin de lograr la confiabilidad de la encuesta aplicó el Alpha de Cronbach alcanzando un 83% de confiabilidad del instrumento aplicado para su diagnóstico; esto coincide con nuestra investigación efectuada que también aplicó la confiabilidad con Alfa de Cronbach, alcanzando un 85.1% con una muy buena valoración, según la escala establecida. En cuanto a la definición conceptual según Kotler (2012) la satisfacción de un cliente es "el estado de ánimo de un consumidor resultante al comparar el rendimiento que percibe de un producto con lo que espera"; así mismo en el caso de Marketingxxi (2020), indica que la atención es que el cliente se sienta satisfecho donde la empresa se obliga a establecer una filosofía y modo de alcanzarla, esto asegura la posibilidad de una recompra por parte del cliente a la empresa.
- Para realizar el análisis interno y externo de la institución, se aplicó el análisis AMOFHIT (en el caso del análisis interno efectuado) y el PESTE (en el caso del análisis externo efectuado) las mismas que se implementaron en la MEFÉ, en donde se identificaron 14 factores y en la MEFI, en donde se identificaron 20 factores; esto coincide con la investigación efectuada por Álvarez (2014) que para determinar los factores externos e internos que influyen en el problema de

investigación planteado usaron las mismas matrices (PESTE y AMOFHIT; esto mismo guarda relación y coincidencia en la investigación efectuada por Ruiz(2019) quien para realizar el análisis externo recurrió a la matriz PESTE y al AMOFHIT para realizar en análisis interno, quien identificó 16 factores que influyen en la organización. El análisis PESTEC abarca el análisis: político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido que origina las amenazas y oportunidades externas, mientras que el análisis AMOFHIT incluye la revisión de la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, desde el cual se identifican las fortalezas y debilidades (d'Alessio, 2013).

- En la elaboración de las estrategias y planes de acción para el mercado de abastos; se plantearon 15 estrategias inicialmente representadas en la matriz FODA y 4 planes de acción para las estrategias retenidas. Esto coincide con las investigaciones de Ruiz (2012) y de Gómez & Otros (2019) quienes aplicaron las mismas matrices en la determinaron la propuesta de su estrategia en la matriz FODA, quienes propusieron un total de 6 estrategias retenidas; al comparar con la propuesta de la presente investigación, en cuanto a estrategias retenidas se tomaron 4 luego de aplicar la MCPE. El uso de la matriz estratégica FODA, coincide con la investigación de Albán (2019) que definió las estrategias de retener y mantener; así mismo el caso de Álvarez (2014) definió sus planes de acción en base a las estrategias retenidas. Las empresas usan modelos estratégicos para hacer más eficientes sus actividades y lograr los objetivos que planifican (Gish, 2016).
- Al realizar el análisis económico de la propuesta se preparó entre otros indicadores financieros el TIR el valor para el B/C, planteándose 3 escenarios: en el caso del escenario pesimista se obtuvo 3.31, en

el caso del moderado fue de 3.86 y de 4.57 para el escenario optimista. Esto concuerda con la investigación que realizó Garrido (2016) quien también presentó 3 escenarios para realizar su análisis financiero, los mismos que denominó: Optimista, Moderado y Pesimista, obteniéndose los siguientes valores de B/C: 3.03, B/C 2.25 y B/C 2.09 respectivamente. Como puede verse también fueron valores positivos. Ambos fueron calculados a partir del flujo de caja; que es conocido también como flujo de liquidez en el entorno financiero que hace referencia a egresos e ingresos netos de dinero de una organización o un proyecto realiza durante un determinado período de tiempo (Kiziryan, 2015, párr. 1).

En cuanto a la propuesta metodológica usada para la presente investigación, se usó la de Fernando d'Alessio en donde se puede mencionar como fortalezas: la aplicación de un proceso estándar en la elaboración del plan estratégico, basado en una serie de instrumentos como las matrices para el recorrido de las tres fases que propone (formulación, implementación y control); la propuesta de una serie de matrices que facilitaron la captura de datos, que permitieron llegar a establecer las estrategias iniciales con matrices como el FODA, PEYEA y MIE, identificando la estrategias retenidas con las matrices de la gran decisión y de la MCPE, así mismo la metodología de d'Alessio, se refuerza, como punto fuerte, el control de las estrategias con la incorporación de la matriz de gestión empresarial, donde se visualizan los indicadores de rendimiento, con las metas a seguir en función a objetivos y estrategias definidas. En el caso de la debilidad de la propuesta podría mencionarse la carencia de un resumen del plan propuesto; se observa que los objetivos, estrategias y planes de acción se muestran en instrumentos diferentes, la idea es sintetizar por medio de un documento único las propuestas en general encontradas.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Se evaluó la atención al cliente actual del mercado de abastos obteniéndose que el indicador de satisfacción fue 56.8%, donde las dimensiones tangibles, capacidad de respuesta y seguridad alcanzaron valores de 4.09%, 42.9% y 43.2% respectivamente muy por debajo de lo deseado por la alta dirección.
- 6.2. Se realizó el análisis interno y externo en donde se concretaron veinte factores internos con diez debilidades y con diez estrategias usando como instrumento la MEFI y a través de la MEFE se especificaron 14 factores: seis debilidades y ocho oportunidades.
- 6.3. Se elaboraron estrategias y planes de acción para el mercado de abastos; en cuantos a las estrategias elaboradas estas fueron 15 inicialmente representadas en la matriz FODA, luego se procedió a su evaluación con otras matrices quedando finalmente con la MPCE con 5 estrategias, las mismas que fueron analizadas con los objetivos de largo plazo. En cuanto a los planes de acción se elaboraron 4 planes de acción cada uno con su respectiva guía o plan de implementación.
- 6.4. Se preparó el análisis económico de la propuesta lográndose, de acuerdo a los planes de acción propuestas, con un planteamiento de 3 escenarios, que arrojaron para los indicadores de inversión niveles positivos, siendo el de B/C de 3.78 para el escenario actual y de 5.22 para el escenario optimista.

VII. RECOMENDACIONES

- Mantener y reforzar el comité estratégico incorporando grupos especializados de trabajo, durante su implementación, y realizar los seguimientos de las estrategias desarrolladas con las áreas involucradas.
- Implementar las estrategias en el orden establecido y realizar el seguimiento de las mismas de acuerdo a los indicadores establecidos.
- Efectuar revisiones semestrales sobre el avance de la implementación de los objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta aquellos que generan mayor impacto en los resultados.
- Para finalizar esta lista de recomendaciones es necesario que las demás áreas del mercado preparen sus propios planes alineándose al plan estratégico organizacional definido en la presente investigación.

REFERENCIAS

- 360marketingdigital. 2020.** 360marketingdigital.pe. *Campañas Facebook Ads Con Máxima Eficacia.* [En línea] 2020. <https://360marketingdigital.pe/planes-y-costos-de-marketing-digital-con-facebook-ads/>.
- Albán, Christian. 2019.** www.dspace.uce.edu.ec. *Plan Estratégico para el Mercado Municipal Santa Clara de Quito.* [En línea] 2019. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1580/1/T-UCE-0005-203.pdf>.
- Alvarez, Carolina. 2014.** red.uao.edu.co. *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner media Cali.* [En línea] 2014. <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5765/1/T03796.pdf>.
- Application Of Strategic Planning And Regulatory Foundation In A Meat Processing Company.* **Cortés, Govea. 2016.** 1, Tóreeón : Revista Mexicana de Agronegocios, 2016, Vol. 39. ISSN: 1405-9282.
- Application of the SERVQUAL model in the provision of service of air transport companies.* **Orlandini, Ingrid. 2017.** 15, Sucre : Revista Investigación y Negocios, 2017, Vol. 5. ISSN 2521-2737.
- Brugos, Agustín. 2017.** www.xprtraining.com. *Matriz PEYEA.* [En línea] 2017. http://www.xprtraining.com/planificacion_estrategica/matriz_peyea.html.
- BSI. 2016, párr. 1.** Balance Scored Institute. [En línea] 2016, párr. 1. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>.
- Cabrera, Francisco J. y Soriano, Inma. 2013.** Cabrera&Co. *Modelo SERVQUAL: ¿qué es?* [En línea] 2013. <http://cabreraandco.mx/modelo-servqual-que-es/>.
- CEPLAN. 2016.** www.ceplan.gob.pe. *Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.* [En línea] 2016. <https://www.ceplan.gob.pe/ciclo-de-planeamiento-estrategico-para-la-mejora-continua/>.
- Continuous Improvement of Customer Service Through ServQual and Petri Network in Santa Marta Restaurant.* **Charris, Arturo. 2019.** 2, Santa Martha : 30, 2019, Vol. 2. ISSN 0718-0764.
- Cyberclick. 2018.** cyberclick.es. *Plan de Marketing.* [En línea] 2018. <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>.

D'alesio Ipinza, Fernando. 2008. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de Mexico : Pearson Education de Mexico, 2008. ISBN 10: 97026161290X.

D'alesio, Fernando. 2013. *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de Mexico : Pearson Education de Mexico, 2013. ISBN 10: 97026161290X.

—. **2013.** *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de Mexico : Pearson Education de Mexico, 2013. pág. 123. ISBN 10: 97026161290X.

David, Fred. 2017. *Conceptos de Planeamiento Estratégico*. Mexico DC : Pearson, 2017.

Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. **Matsumoto, Reina. 2014.** Mexico : Pearson, 2014, Perspectivas, págs. 181-209.

Design Of A Model To Measure The Perception Of Service Quality By Students Of The Technological Institute Of Celaya, México. **Vargas, José. 2016.** 2, México DC : Revista Calidad en la Educación Superior, 2016, Vol. 7. ISSN 1659-4703.

Dimensions Of Service Quality Offered By The Department Of Industrial Engineering In The Unet. **Mejias, Agustin. 2013.** 67, Caracas : Universidad, Ciencia y Tecnología, 2013, Vol. 17. ISSN 1316-4821.

ENVISIO. 2014, párr. 2. Envisio. *5 benefits of strategic planning*. [En línea] 2014, párr. 2. <https://www.envisio.com/blog/benefits-of-strategic-planning>.

FAO. 2018. www.fao.org. *Algunos problemas en la comercialización de alimentos en las ciudades*. [En línea] 2018. <http://www.fao.org/3/x6997s/x6997s04.htm>.

Feigenbaum, Armand. 2016. calidad & gestion. *La Satisfacción Del Cliente Y Su Importancia Para La Empresa*. [En línea] 2016. https://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html.

Fxtrader. 2010, párr. 2. www.emprendices.co. *Qué es una estrategia y cómo se elabora*. [En línea] 2010, párr. 2. <https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>.

Garrido, Cynthia. 2016. dspace.unitru. *Propuesta De Un Plan Estratégico Para Incrementar El Nivel De Ventas En La Empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L.* [En línea] 2016.

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2034/CHAVEZ%20GARRIDO%2c%20CYNTHIA%2c%20ROMERO%20MORI%2c%20LISBETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Gestión. 2020. gestion.pe. *Se pretende que privados asuman parte del manejo de más de 2,000 mercados de abastos.* [En línea] 2020.

<https://gestion.pe/economia/pretende-privados-asuman-parte-manejo-2-000-mercados-abastos-247900-noticia/>.

Gish, Will. 2016. <https://pyme.lavoztx.com>. *Definición de modelos de estrategia.* [En línea] 2016. <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-modelos-de-estrategia-8094.html#:~:text=B%C3%A1sicamente%2C%20un%20modelo%20de%20estrategia,y%20cumplir%20con%20sus%20objetivos..>

Gómez y Marquina. 2019. <http://repositorio.usil.edu.p>. *Plan De Marketing para MINKA – 2019.* [En línea] 2019.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9205/1/2019_Gomez-Quispe.pdf.

Gonzales, Enrique. 2019. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe>.

Planeamiento estratégico y operativo. [En línea] 2019.

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/planeamiento-estrategico-y-operativo-analisis-de-problemas>.

Grade. 2020. www.grade.org.pe. *Propuesta de medidas para reducir aglomeraciones y contagios en los mercados de abastos.* [En línea] 2020.

<https://www.grade.org.pe/novedades/propuesta-de-medidas-para-reducir-aglomeraciones-y-contagios-en-los-mercados-de-abastos/>.

Grandez, Ana. 2019. <http://repositorio.utp.edu.pe>. *Uso de las estrategias de marketing para mejorar la comercialización en el Mercado Mayorista de Frutas N°2.* [En línea] 2019.

http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2271/4/Ana%20Grandez_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf.

Guiadelacalidad. 2016, párr. 3. <https://guiadelacalidad.com>. *Plan Estratégico.* [En línea] 2016, párr. 3. <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>.

ilabperu. 2020. [ilabperu](http://ilabperu.com). *Planes Marketing Digital.* [En línea] 2020.

<https://ilabperu.com/planes-marketing-digital/>.

Key Factors for the Assessment of the Quality of the Service and Client Satisfaction: Causal Models, Development and Evolution. **Vergara,**

Schmalbach. 2012. 35, Colombia : Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 2012, Vol. 3. ISSN 0124-5821.

Kiziryán, Mariam. 2015, párr. 1. Economipedia. *Flujo de caja*. [En línea] 2015, párr. 1. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>.

Kotler, Philip. 2012. *Dirección de Marketing*. México : Pearson, 2012.

Marcela, CF. 2014. <https://sites.google.com/>. *Planeación Estratégica*. [En línea] 2014. <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-interno/c-analisis-foda>.

Marketingxxi. 2020. www.marketing-xxi.com. *La atención al cliente*. [En línea] 2020. <https://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>.

MercadosMadrid. 2017. <https://www.madrid.es>. *Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021*. [En línea] 2017. <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Comercio/Publicaciones/Consejo%20de%20Comercio%20de%20Madrid/ficheros/PEM%20borrador%20final.pdf>.

Methodological approach for strategic objectives in public sector planning.

Andía, Walter. 2016. 1, Lima : Industrial Data, 2016, Vol. 19. ISSN: 1560-9146.

Models of strategic planning in the family business. **Arnoldo, Araya. 2016.** 1, Costa Rica : Estrategia y Empresas Familiares, 2016, Vol. 11. ISSN 3093.

Munlima. 2013. www.munlima.gob.pe. *Guía para la Competitividad de Mercados de Abastos*. [En línea] 2013. <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gerencias/GDE/guia-de-formalizacion/Guia-para-la-competitividad-de-Mercados-de-Abastos.pdf>.

OPS. 2012. www.paho.org. *Módulo de Principios de Epidemiología para el Control de Enfermedades (MOPECE)*. [En línea] 2012. https://www.paho.org/col/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=publicaciones-ops-oms-colombia&alias=858-mopece6&Itemid=688.

Peiró, Rosario. 2018. economipedia.com. *Satisfacción del cliente*. [En línea] 2018. <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>. ISSN 2219-7168.

Perception of the quality of services provided by the Military University of Granada based on the Servqualing scale, with factorial analysis and multiple

regression. **Arciniegas, Jaime. 2017.** 1, Puno : Comuni@cción, 2017, Vol. 8. ISSN 2219-7168.

PeruRetail. 2020. <https://www.peru-retail.com>. *Perú: Produce propone un nuevo diseño de mercado de abastos*. [En línea] 2020. <https://www.peru-retail.com/peru-produce-propone-un-nuevo-diseno-de-mercado-de-abastos/>.

Planificación Estratégica Y Políticas Públicas. Un Análisis Comparado De Tres Planes Estratégicos En El Periodo De Postconvertibilidad. **Haberkorn, María.**

2016. 27, Santa fe : Documentos y Aportes, 2016, Vol. 16. ISSN: 1666-4124.

Practical model of strategic marketing plan for micro and small transformation companies in Lagos de Moreno, Jalisco. **Torres, Gerardo. 2017.** 3, México DC : Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible, 2017, Vol. 13. ISSN 1665-0441.

Produce. 2020. www.gob.pe. *Decreto Supremo N° 011-2020-PRODUCE*. [En línea] 2020. <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/580869-011-2020-produce>.

Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén. **Dos Santos, Alonso. 2016.** 178, México DC : Revista de la Educación Superior, 2016, Vol. 45. ISSN 0185-2760.

Quality of Service and Customer Satisfaction of the company Alecorp. **Burgos, Santos. 2018.** 1, Lima : Revista de Investigación Valor Agregado, 2018, Vol. 5. ISSN 2413-5836.

Quality of service: user satisfaction from a nursing perspective. **Gallardo, Armanda y Katyusca, Reynaldos. 2014.** 36, Chile : Enfermería Global, 2014, Vol. 1. ISSN 1695-5141.

Quesignificado. 2016. <https://quesignificado.com>. *Atención al cliente*. [En línea] 2016. <https://quesignificado.com/atencion-al-cliente/#:~:text=La%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20es,producto%20o%20de%20un%20servicio..>

Questionpro. 2019, párr. 2. Questionpro. *¿Cuál es la importancia de la satisfacción del cliente?* [En línea] 2019, párr. 2. <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-satisfaccion-del-cliente/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20radica%20en%20que, en%20defensores%20de%20la%20marca..>

Relevance of strategic planning to public management. **Da-Fonseca, Joao.** 2014. 1, Matanzas : Ingeniería Industrial, 2014, Vol. 35. ISSN 1815-5936.

RSM. 2019, párr. 1. RSM. *¿Qué es el planeamiento estratégico?* [En línea] 2019, párr. 1. <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/que-es-el-planeamiento-estrategico>.

Ruiz, César. 2019. <http://dspace.unitru.edu.pe/>. *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y contable de las empresas en el sector abarrotes mayorista-Eguren Trujillo.* [En línea] 2019.

Sánchez, Javier. 2019. <https://economipedia.com>. *Plan estratégico.* [En línea] 2019. <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>.

Service quality measurement: the case of the Guarantee Court from the city of Puerto Montt. **Ganga, Francisco. 2019.** 4, Puerto Montt : Ingeniare, 2019, Vol. 27. ISSN 0718-3305.

SERVQUAL and SERVQHOS models for the evaluation of quality of health services: a literature review. **Numpaqué, Adriana y Rocha, Anderson. 2015.** 4, Bogotá : Revista de la Facultad de Medicina, 2015, Vol. 64. ISSN 0120-0011.

SimpleStrategic. 2015. www.simply-strategic-planning.com. *Simply Strategic Planning.* [En línea] 2015. <http://www.simply-strategic-planning.com/what-is-strategy.html>.

Stages Of Strategic Marketing Planning And The Organizational Life. Study In A Family Management Company. **Secco, Zuin. 2016.** 36, Rosario : Invenio, 2016, Vol. 19. ISSN: 0329-3475.

Strategic intelligence: A system to manage innovation. **Aguirre, Joao. 2014.** 2, Medellín : Estudios Gerenciales, 2014, Vol. 31. ISSN: 0123-5923.

Strategic Planning At Universities In Latin America. **Barreda, Horacio. 2016.** 1, Rio Janeiro : Revista Gestão Universitária, 2016, Vol. 9. ISSN 257-277.

Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Dyogo, Felype. 2017.** 2, Santa Catarina : BBR. Brazilian Business Review, 2017, Vol. 9. ISSN 480-494.

Strategic Planning With Prospective Approach To The Editorial "Universo Sur". **Quintero, Jorge. 2015.** 1, Cuba : Universidad y Sociedad, 2015, Vol. 23. ISSN 2218-3.

Strategic sustainability plan for industrial SMEs in times of emergency. **Luna, Kleber y Maricela, García. 2020.** 5, Cuenca : Polo del Conocimiento, 2020, Vol. 5. ISSN 2550-062X.

The challenge of strategic planning in SMEs. **Valencia, Guillermo. 2016.** 8, Quito : Revista Publicando, 2016, Vol. 3. ISSN 1390-9304.

The concept of strategy as a basis for strategic planning. **Contreras, Emigdio. 2013.** 25, Sucre : Pensamiento & Gestión, 2013, Vol. 12. ISSN 1657-6276.

The Strategic Communication Plan. Structure And Function. **Viñes, Tur. 2014.** 88, Quito : Razón y Palabra, 2014, Vol. 3. ISSN 1605-4806.

Torrealba. **Torrealba, Castillo. 2011.** Mexico : Pearson, 2011, Enfermería Global, págs. 180-188.

Transformation of municipal markets in Madrid. From a consumption environment to a leisure environment. **Salinas, Luis. 2015.** 86, Madrid : Revista INVI, 2015, Vol. 31. ISSN 0718-8358.

Vogel, Mario. 2015. www.tablerodecomando.com. *Software Tablero de Comando (Cuadro de Mando Integral).* [En línea] 2015.

<https://www.tablerodecomando.com/software-tablero-de-comando-cuadro-de-mando-integral-ejemplo/>.

Wowcx. 2017. Wow Cx Lab. *La importancia de ir más allá de la satisfacción.* [En línea] 2017. <https://www.wowcx.com/satisfaccion-de-clientes/>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia


MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE INFORME DE TESIS

NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:

Jenifer Lizeth Albites Goicochea

José Luis Calvas Seminario

FACULTAD/ESCUELA: INGENIERÍA/ INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA”, 2020
PROBLEMA	¿Cómo elaborar una propuesta de Plan Estratégico Institucional para que mejore la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza?
HIPÓTESIS	
OBJETIVO GENERAL	Proponer un Plan Estratégico Institucional para mejorar la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Evaluar la atención al cliente actual en el mercado de abastos de la institución. Preparar el análisis interno y externo del área responsable del mercado de abastos. Elaborar estrategias y planes de acción para el área responsable del mercado de abastos. Realizar el análisis económico de la propuesta.
DISEÑO DEL ESTUDIO	El tipo de diseño es descriptivo simple, debido a que solamente recoge información de las variables en estudio en una determinada población. 

	<p>M: Muestra (Mercado Abastos- Municipalidad Distrital la Esperanza,)</p> <p>O: Variables (Plan estratégico, Atención al Cliente)</p>
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p>Población: 4, personal responsable de la Sub-Gerencia de Salud y Responsables del mercado de abastos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subgerente de Salud (1) ▪ Especialista (1) ▪ Responsable mercados (1) ▪ Capacitador de forma remota (1) <p>Muestra: La muestra estará constituida por todo el personal responsable de los mercados de abastos (equivalente a la población).</p>
VARIABLES	<p>Variable 1: Plan estratégico.</p> <p>Variable 2: Atención al cliente</p>

Anexo 2. Matriz de Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Plan Estratégico	Actividad de gestión de las organizaciones usado en el establecimiento de prioridades, operaciones, recursos, a fin de poder garantizar que las personas e involucrados apunten a objetivos similares, y a establecer acuerdo sobre los metas a conseguir, evaluar y ajustar la dirección en su totalidad. Responde a un entorno cambiante (BSI, 2016, párr. 1).	Planeamiento Estratégico medido por los siguientes indicadores:		
		Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión 	Nominal
		Análisis PESTEC	<ul style="list-style-type: none"> • Política, gubernamental, y legal (P) • Económica y financiera (E) • Social, cultura, y demográfica (S) • Tecnología (T) • Ecológica y ambiental (E) • Fuerzas Competitivas (C) 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal	Ordinal
		Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias FO - Estrategias DO • Estrategias FA - Estrategias DA 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	Ordinal
		Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo, • Conservador • Defensivo • Competitivo 	Nominal
		Matriz Interna-Externa (IE)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante I, II, IV, posición competitiva. • Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener. • Cuadrante VI, VII, IX, Cosechar o enajenar. 	Nominal
		Matriz de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> • M. FODA M. PEYEA • M. BCG M. IE 	Nominal
		Matriz cuantitativa del Plan Estratégico (MCPE)	4. Muy atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo	Ordinal
Atención al cliente	La atención al cliente es el servicio que entrega una organización con la finalidad de establecer una relación con sus clientes y lograr satisfacer sus necesidades. (Quesignificado, 2016)	Para la atención al cliente, se trabajarán con las siguiente dimensiones e indicadores		
		Elementos tangibles	Bajo <= 50%, Medio +50 - <=75%, Alto +75% - 100%	Ordinal
		Grado de confianza	Bajo <= 50%, Medio +50 - <=75%, Alto +75% - 100%	Ordinal
		Capacidad de Respuesta	Bajo <= 50%, Medio +50 - <=75%, Alto +75% - 100%	Ordinal
		Empatía	Bajo <= 50%, Medio +50 - <=75%, Alto +75% - 100%	Ordinal
		Fidelidad	Bajo <= 50%, Medio +50 - <=75%, Alto +75% - 100%	Ordinal

Anexo 3. Instrumentos

A. Matriz FODA

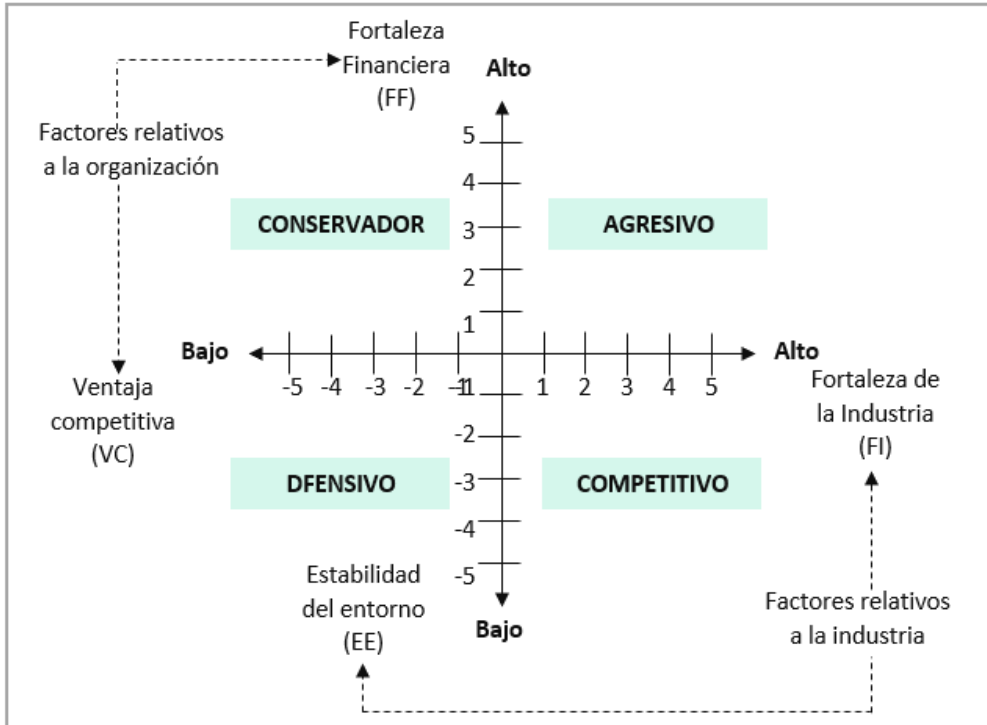
Tabla 22. Matriz FODA

VISIÓN – MISIÓN – VALORES		
Análisis Interno	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	Liste las fortalezas	Liste las debilidades
Análisis Externo	1. .	1. .
	2. .	2. .
	3. .	3. .
	4. .	4. .
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Liste las oportunidades	Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. .		
2. .	Explote	Busque
3. .	Maxi - Maxi	Mini - Maxi
4. .		
5. .		
6. .		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Liste las amenazas	Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. .		
2. .		
3. .	Confronte	Evite
4. .	Maxi - Mini	Mini - Mini
5. .		
6. .		

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 70)

B. MATRIZ PEYEA

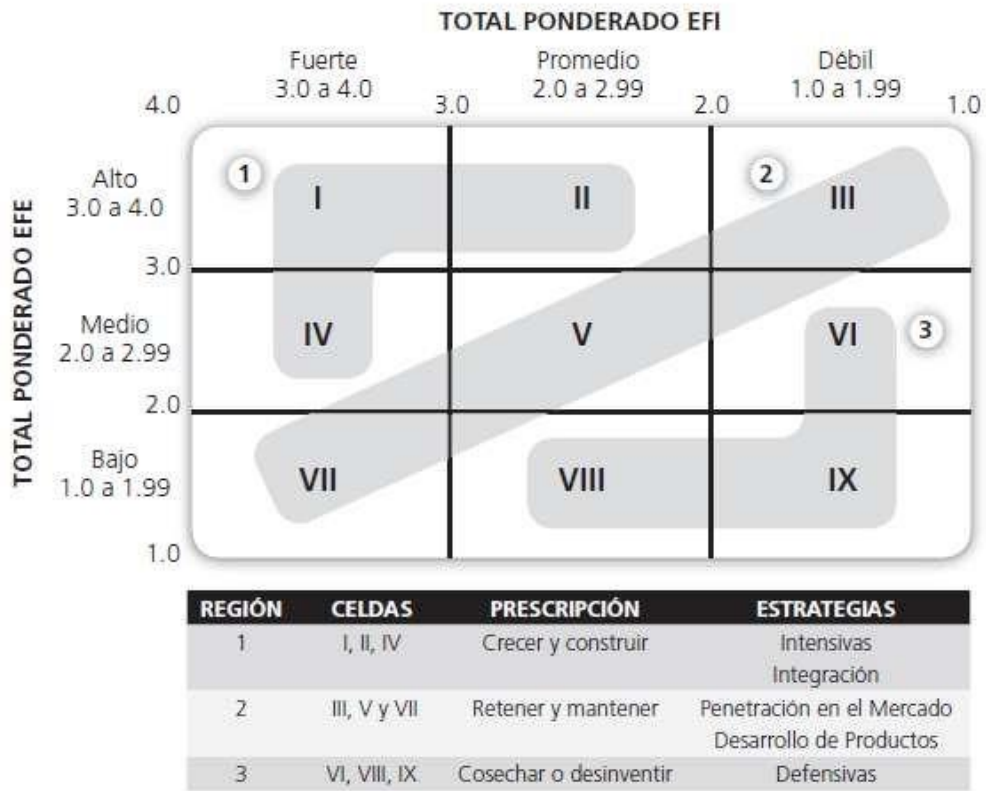
Tabla 23. Matriz PEYEA



Fuente: (D'alessio, 2013, p. 57)

C. Matriz Interna Y Externa (Mie)

Tabla 24. Matriz MIE



Fuente: (D'alessio, 2013, p. 72)

D. Matriz De Decisión

Tabla 25. Matriz de Decisión

		MATRIZ							
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
		1			X				1
		2	X			X	X		3
		3	X	X	X			X	4
		4	X				X		2
		5					X		1

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 88)

E. . Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 63)

F. Matriz MEOLP

Tabla 26. Matriz MEOLP

ESTRATEGIAS	VISIÓN								
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 103)

G. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)

Tabla 27. Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
AMENAZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
6. .			
Valor:			
4. Responde muy bien	2. Responde promedio		1.00
3. Responde bien	1. Responde mal		

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 39)

H. Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Tabla 28. Matriz MEFI

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
DEBILIDADES			
1. .			
2. .			
3. .			
4. .			
5. .			
Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor			1.00

Fuente: (D'alessio, 2013, p. 43)

I. Etapas del Proceso Estratégico

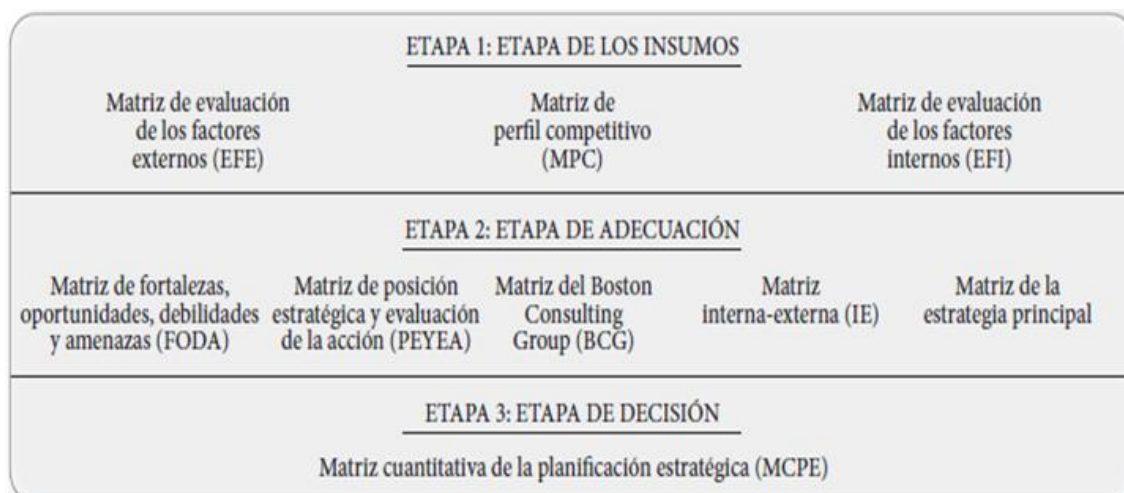



Figura 7. Proceso Metodológico

Fuente:(David, 2017, p. 41)

J. Modelo Encuesta Servqual
MODELO ENCUESTA SERVQUAL

ENCUESTA DE SATISFACCION							
							
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA							
El siguiente cuestionario tiene por finalidad medir el nivel de satisfacción que Ud tiene con respecto a la atención que brinda el mercado de abastos							
Genero		() Masculino	() Femenino	Edad: ___ años			
Elija una de las siguientes alternativas dependiendo de su grado de satisfacción							
1: TOTALMENTE INSATISFECHO 2: INSATISFECHO 3: NEUTRO 4: SATISFECHO 5: TOTALMENTE SATISFECHO							
					MARCAR UNA ALTERNATIVA		
DIMENSION	ITEM	INTERROGANTE	1	2	3	4	5
Fiabilidad	1	¿Considera que los productos que se comercializan son frescos y de una calidad adecuada?					
	2	¿Si tienes dudas al decidir la compra de un producto, el responsable se interesa en resolverla?					
	3	¿El comerciante se esmera para que los consumidores no tengan reclamos por el servicio brindado?					
Elementos Tangibles	4	¿Considera que el puesto de venta se encuentra limpio y ordenado?					
	5	¿Considera que el personal tiene los implementos necesarios para realiza en forma sana y segura el expendio de sus productos?					
	6	¿Cree Ud que el personal del mercado realiza labores en condiciones de higiene y salubridad?					
Capacidad de Respuesta	7	¿Los comerciantes lo atienden de acuerdo al tiempo de llegada?					
	8	¿La comercialización de los productos es realizado con el cuidado respectivo?					
	9	¿Considera que el procedimiento de atención es adecuado?					
Seguridad	10	¿Considera que las instalaciones del local tiene los cuidados suficientes de salubridad?					
	11	¿Considera que el personal le explica en palabras fáciles el nivel alimenticio del producto cuando lo requiere?					
	12	¿Considera que la infraestructura en general reúne las condiciones de seguridad deseadas?					
Empatia	13	¿El personal le escuche atentamente y lo trata con amabilidad, respeto y paciencia?					
	14	¿Que el personal le orienta y explica de manera clara y adecuada sobre las dudas presentadas?					
	15	¿Siente que el personal lo atiende con amabilidad siempre que lo necesita?					
		Cuánto gastó aproximadamente hoy día S/.					

Fuente: (Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto, 2014)- Adaptación

2) Ficha Técnica de la encuesta

Ficha Técnica de la Prueba

Nombre del instrumento: Cuestionario

Autores: Jenifer Lizeth Albites Goicochea, José Luis Calvas Seminario

Administración: Individual

Procedencia: Ingeniería Industrial – Universidad César Vallejo.

Año: 2020

Aplicación: Consumidores mercado.

Duración: 10 minutos

Usos: 181 consumidores tomados como muestra luego de aplicar la prueba probabilística a 540 consumidores ([Anexo 5-P](#)), donde hay más movimiento.

La aplicación de encuestas queda de la siguiente forma.

Genero	Cantidad	%
Mujeres	148	82%
Hombres	33	18%
Total	181	100%

Total Ítems: 15.

Descripción de la Prueba

Instrumento preparado para determinar el nivel de satisfacción las dimensiones:

- ✓ **Fiabilidad**
- ✓ **Elementos Tangibles**
- ✓ **Capacidad de Respuesta**
- ✓ **Seguridad**
- ✓ **Empatía**

Son un total de 15 interrogantes; con cinco alternativas cada una: Siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), algunas veces (3 puntos), muy pocas veces (2 puntos), nunca (1 puntos).

Para la evaluación se han establecido los siguientes rangos:

K. FODA estratégico

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 8. FODA estratégico

Fuente: (Marcela, 2014, párr. 2)

Matriz PEYEA en forma gráfica

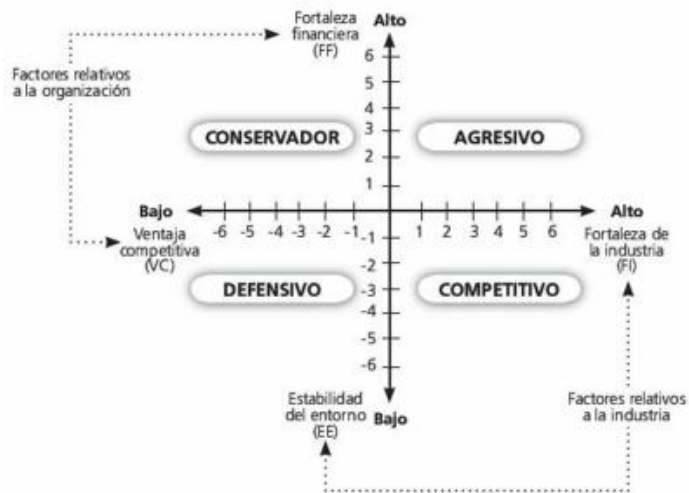


Figura 9. Esquema Matriz PEYEA

(Brugos, 2017, párr. 3)

L. Tablero de Comando

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual
01: Financiera	Disminuir Fallos Internos	Número y costo de productos no conformes	0	0	1	2
01: Financiera	Mejorar ingresos por clientes	Ingresos por clientes	1%	2%	5%	3%
01: Financiera	Mejorar ingresos por clientes	Mejorar ingresos por clientes	1%	2%	5%	3%
02: Clientes	Cumplimiento de plazos de entrega	Porcentaje en el control de producción	10%	20%	40%	50%
02: Clientes	Cumplimiento de requisitos funcionales	Porcentaje en la encuesta de satisfacción del cliente	20%	50%	85%	50%
02: Clientes	Cumplir especificaciones técnicas del cliente	Porcentaje en la encuesta de satisfacción del cliente	20%	50%	85%	50%
02: Clientes	Disminuir Fallos Externos	Número de reclamos del cliente externo	10	2	1	5
03: Procesos	Control de desempeño de los centros de trabajo	Porcentaje de utilización de centros de trabajo	20%	50%	70%	60%
03: Procesos	Disminuir no conformidades abiertas	Situación de hallazgos	5%	10%	15%	12%

Figura 10. Tablero de Comando

Fuente: (Vogel, 2015, párr.2)

M. Fases CEPLAN

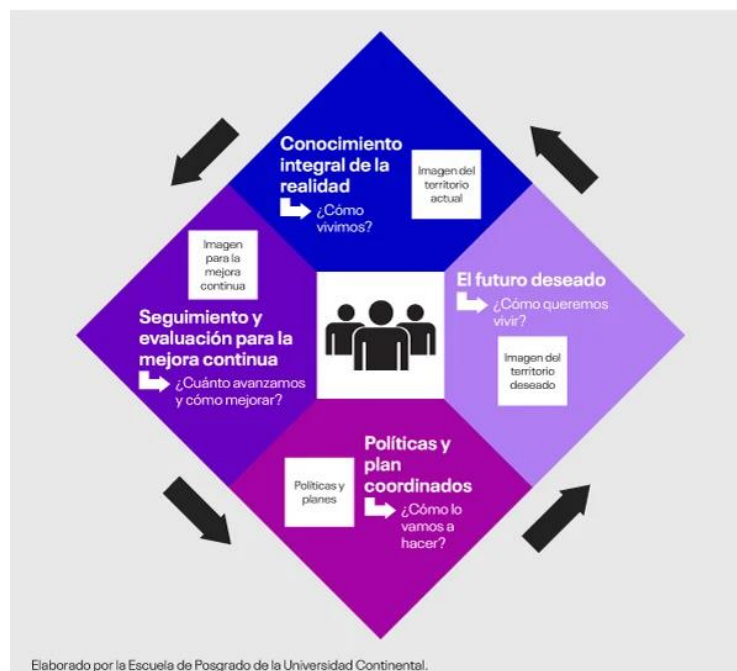


Figura 11. Fases CEPLAN

Fuente:(Gonzales, 2019, párr. 4)

M. Esquema SERVQUAL



Figura 12. Dimensiones SERVQUAL

Fuente: (Vargas, 2016, p.3)

N. Matrices del Plan estratégico

Tabla 29 Matrices del Plan estratégico

MATRICES USADAS EN EL PROCESO		
Insumos	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Proceso	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
Productos	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
	ME	Matriz de ética

Fuente: (D'alesio, 2013)

O. Datos para Determinar Confiabilidad de la Encuesta

Encuestado	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
E1	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
E2	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
E3	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
E4	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
E5	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
E6	4,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
E7	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
E8	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
E9	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
E10	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
E11	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00

Fuente: elaboración propia

P. Hoja de Registro de Consumidores del Mercado

Tabla 30. Registro de Consumidores al Mercado días punta

Fecha	Cantidad	Hombres	Mujeres
31/07/2020	262	47	215
1/08/2020	288	52	236
14/08/2020	276	50	226
15/08/2020	264	48	216
28/08/2020	253	46	207
29/08/2020	277	50	227
Promedio	270		

Cantidad de Visitantes diarios

Fecha	Cantidad	Fecha	Cantidad
10/08/2020	118	24/08/2020	127
11/08/2020	143	25/08/2020	145
12/08/2020	145	26/08/2020	139
13/08/2020	154	27/08/2020	162
14/08/2020	276	28/08/2020	253
15/08/2020	264	29/08/2020	277
16/08/2020	181	30/08/2020	192
Promedio	183	Promedio	185

Promedio de Compradores

184

Fuente: Mercado de Abastos

Q. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA													
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Programa Capacitación				690					690				1380
Programa Marketing Digital			250		250		250		250		250	250	1500
Programa Vigilancia y Salubridad	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Modernización de Puestos	-	-	4,500		-	-	-	-	4,500	-	-	-	9000
TOTAL COSTO	180	180	4,930	870	430	180	430	180	5,620	180	430	430	14,040
Cientes Estimados	5,220	5,246	5,351	5,431	5,513	5,595	5,679	5,765	5,851	5,939	6,028	6,118	67,737
Cientes Actuales	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	5160	61,920
Cientes Nuevos	60	86	191	271	353	435	519	605	691	779	868	958	5,817
Nuevos Ingresos	2,700	3,874	8,596	12,208	15,874	19,595	23,372	27,206	31,097	35,046	39,055	43,124	261,747
Rentabilidad	756	1,085	2,407	3,418	4,445	5,487	6,544	7,618	8,707	9,813	10,935	12,075	73,289
TOTAL BENEFICIOS	756	1,085	2,407	3,418	4,445	5,487	6,544	7,618	8,707	9,813	10,935	12,075	73,289
SALDO	576	905	(2,523)	2,548	4,015	5,307	6,114	7,438	3,087	9,633	10,505	11,645	
FLUJO FONDOS	576	1,481	(1,042)	1,506	5,521	10,827	16,942	24,379	27,466	37,099	47,605	59,249	

B/C	5.22
VAN	25,127
TIR	118.80%

R. Lluvia de ideas

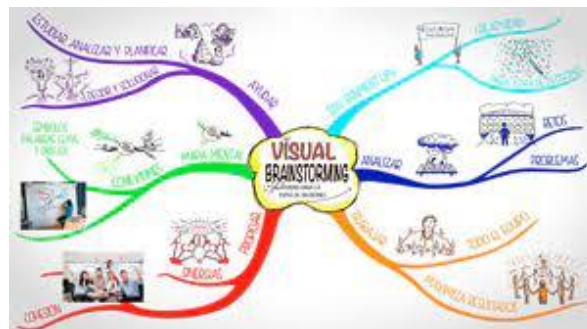


Figura 13. Lluvia de ideas

Fuente: (Torrealba, 2011, p. 53)

Anexo 4. Otros

A. Modelo de inicial de Problemas

Tabla 31. Encuesta Inicial

Ítem	Interrogante	Si	No
1	En términos generales se encuentra satisfecho con la atención recibida en el mercado de abastos	2	4
2	¿Considera que el personal tiene los implementos necesarios para realiza en forma sana y segura el expendio de sus productos?	3	3
3	¿Considera que el puesto de venta se encuentra limpio y ordenado?	2	4
4	¿Considera que el procedimiento de atención es adecuado?	3	3
5	¿Considera que existen protocolos de atención?	3	3

Fuente: elaboración propia

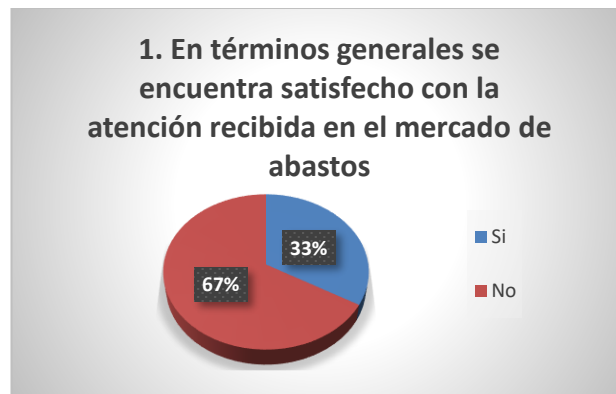


Figura 14. Encuesta inicial: pregunta 1

Fuente: Tabla 31

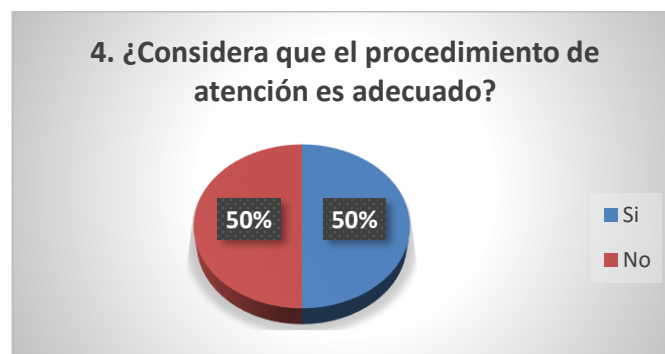


Figura 15. Encuesta inicial: pregunta 4

Fuente: Tabla 31

B. Datos Tabulados de encuestas antes del planeamiento

Encuestados	DIMENSIONES															Género
	Fiabilidad			Elementos Tangibles			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	F
3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	F
4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	F
5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
6	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
7	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
8	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	4	3	F
9	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
10	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
11	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	F
12	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
13	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
14	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
15	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
16	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
17	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
18	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
19	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
20	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
21	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
22	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
23	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	F
24	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
25	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	F
26	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	F
27	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
28	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
29	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	F
30	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
31	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	F
32	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	F
33	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
34	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	F
35	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	F
36	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
37	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
38	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	F
39	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
40	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
41	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	F
42	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
43	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	F
44	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
45	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
46	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	F
47	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
48	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	F
49	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	F
50	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
51	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	F

Encuestados	DIMENSIONES															Género
	Fiabilidad			Elementos Tangibles			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
52	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
53	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
54	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
55	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
56	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
57	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	F
58	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
59	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
60	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
61	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	F
62	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
63	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	F
64	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
65	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
66	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
67	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	3	F
68	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
69	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
70	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	F
71	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
72	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	F
73	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
74	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
75	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
76	5	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	F
77	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
78	5	4	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
79	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
80	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
81	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
82	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
83	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
84	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	F
85	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
86	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	F
87	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
88	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
89	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
90	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
91	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
92	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
93	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	F
94	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	F
95	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
96	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	F
97	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
98	4	5	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4	F
99	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
100	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
101	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	F
102	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	F
103	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
104	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
105	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	F
106	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
107	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	4	4	F

Encuestados	DIMENSIONES															Género
	Fiabilidad			Elementos Tangibles			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
108	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
109	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
110	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	F
111	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
112	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	F
113	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
114	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	F
115	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
116	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
117	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
118	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
119	3	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	F
120	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
121	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
122	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	F
123	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
124	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
125	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
126	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
127	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	F
128	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
129	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
130	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
131	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	F
132	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
133	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	F
134	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
135	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
136	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
137	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	F
138	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
139	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
140	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	F
141	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
142	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	F
143	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	F
144	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
145	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
146	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	F
147	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
148	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	F
149	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	M
150	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
151	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
152	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	M
153	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	M
154	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
155	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
156	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	M
157	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	M
158	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
159	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	M
160	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
161	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	M
162	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	M
163	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	M

Encuestados	DIMENSIONES															Género
	Fiabilidad			Elementos Tangibles			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
164	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	M
165	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	M
166	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	M
167	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	M
168	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M
169	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	M
170	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	M
171	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	M
172	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	M
173	4	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	M
174	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	M
175	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	M
176	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	4	M
177	4	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	M
178	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	M
179	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	M
180	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	M
181	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	M

C VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TITULO DEL PROYECTO: **“Plan Estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de La Esperanza”, 2020**

I. ACERCA DE LA INVESTIGACION

1.1. Formulación del Problema

¿ Cómo elaborar una propuesta de Plan Estratégico Institucional para que mejore la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza?

1.2. Objetivo general de la investigación

Proponer un Plan Estratégico Institucional para mejorar la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza.

1.3. Objetivos Específicos:

- Evaluar la atención al cliente actual en el mercado de abastos de la institución.
- Diseñar el análisis interno y externo de la institución.
- Elaborar estrategias y planes de acción para la institución.
- Realizar el análisis económico de la propuesta.

1.4. Instrumento

Encuesta de satisfacción para evaluar el grado de satisfacción

II. DATOS DEL EVALUADOR

2.1. Apellidos y Nombres del Evaluador: Mendoza Rivera Ricardo Dario

2.2. Profesión: Ing. Industrial

2.3. Tiempo de Experiencia: 15 años

2.4. Grado Académico: Doctor

Fecha: 18/07/2020



FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 18070765

CIP: 51622

RUBRICA PARA VALIDAD DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	ESCALA DE VALORACION			
	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
CLARIDAD: está formulado con un lenguaje claro y apropiado para el objeto de estudio			X	
SUFICIENCIA: comprende los aspectos de cantidad, calidad y claridad				X
CAPACIDAD: las preguntas formuladas tienen relación con el título y con las variables de investigación				X
OBJETIVIDAD: está expresado en condiciones observables				X
METODOLOGIA: la estrategia corresponde al propósito de la investigación				X



FIRMA DEL EXPERTO

DNI:18070765

CIP:51622

TITULO DEL PROYECTO: “Plan Estratégico institucional para mejorar la atención al cliente en el mercado de abastos de la Municipalidad Distrital de La Esperanza”, 2020

I. ACERCA DE LA INVESTIGACION

1.1. Formulación del Problema

¿ Cómo elaborar una propuesta de Plan Estratégico Institucional para que mejore la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza?

1.2.Objetivo general de la investigación

Proponer un Plan Estratégico Institucional para mejorar la atención al cliente en el Mercado de abastos de la Municipalidad distrital de La Esperanza.

1.3.Objetivos Específicos:

- Evaluar la atención al cliente actual en el mercado de abastos de la institución.
- Diseñar el análisis interno y externo de la institución.
- Elaborar estrategias y planes de acción para la institución.
- Realizar el análisis económico de la propuesta.

1.4.Instrumento

Encuesta de satisfacción para evaluar el grado de satisfacción

II. DATOS DEL EVALUADOR

2.1.Apellidos y Nombres del Evaluador: Pérez Rodríguez Gonzalo Ramiro

2.2.Profesión: Ing. Industrial

2.3.Tiempo de Experiencia: 12 años

2.4.Grado Académico: Magister

Fecha:18/07/2020


FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 18028962

CIP: 77424

RUBRICA PARA VALIDAD DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	ESCALA DE VALORACION			
	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
CLARIDAD: está formulado con un lenguaje claro y apropiado para el objeto de estudio			X	
SUFICIENCIA: comprende los aspectos de cantidad, calidad y claridad				X
CAPACIDAD: las preguntas formuladas tienen relación con el título y con las variables de investigación			X	
OBJETIVIDAD: está expresado en condiciones observables				X
METODOLOGIA: la estrategia corresponde al propósito de la investigación				X



FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 18028962

CIP: 77424

D. CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Estimado colaborador la encuesta que se presenta busca conocer los factores claves de las matrices que serán empleadas en la presente investigación; por lo su participación en el llenado es muy valiosa

Datos Generales:

Edad: _____ Genero: _____ Cargo: _____ Fecha: _____
/ /

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y con letra muy clara.

1. VISIÓN

N°

PREGUNTAS

- 1 ¿Qué es lo que nuestros ciudadanos desean ahora y en el futuro de nuestros servicios?
- 2 ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros servicios?
- 3 ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo en los mercados de abastos?
- 4 ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra organización?
- 5 ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

2. MISIÓN

- 6 ¿Quiénes son los consumidores?
- 7 ¿Cuáles son los principales servicios que ofrecen?
- 8 ¿Dónde compete geográficamente?

- 9 ¿Se encuentra la institución tecnológicamente actualizada?
- 10 ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la empresa?
- 11 ¿La institución es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos?

3. Factores claves de éxito para MEFE

- 12 ¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama económico y social del año 2020 que la empresa debe considerar para ser más competitiva?
- 13 ¿El ingreso de más supermercados al Perú afecta desfavorablemente en la rentabilidad, las ventas y la competitividad en la empresa?
- 14 ¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama económico y social del año 2021 que la empresa debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen su competitividad?
- 15 ¿Considera que existe una facilidad de los préstamos bancarios hacia este sector?

4. Factores claves de éxito para MEFI

- 16 ¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la institución, le ayudan a ser competitiva?
- 17 ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?
- 18 ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
- 19 ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?
- 20 ¿Las comunicaciones son efectivas?
- 21 ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

- 22 ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?
- 23 ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
- 24 ¿Se conoce claramente a los clientes y consumidores?
- 25 ¿La participación de mercado se ha incrementado?
- 26 ¿La calidad de los productos, bienes y servicios ofrecidos es reconocida por los consumidores?
- 27 ¿La calidad del producto que ofrece es reconocida como de calidad?
- 28 ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
- 29 ¿La marca de está bien posicionada?
- 30 ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?
- 31 ¿Se cuenta con tecnología adecuada?
- 32 ¿La infraestructura es apropiada y bien distribuida?
- 33 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al personal involucrado?
- 34 ¿La gerencia y funcionarios cuentan con la experiencia necesaria?
- 35 ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
- 36 ¿Existe un alto nivel de rotación y de ausentismo del personal en la empresa?
- 37 ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?
- 38 ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la eficiencia de uso de sistemas de información?
- 39 ¿Se asignan los recursos necesarios para mejorar los procesos?

- 40 ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?
- 41 ¿La empresa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de las operaciones?
- 42 ¿Según su perspectiva, cuáles son las debilidades que presenta la organización, que no ayudan a ser competitiva?
- 43 ¿Existe facilidad de inversión de la infraestructura actual?
- 44 ¿Se cuenta con una adecuada red de contactos (proveedores y consumidores)?
- 45 ¿Existe un adecuado manejo de inventarios (entradas y salidas)?
- 46 ¿Se observa una rentabilidad en crecimiento en los últimos años?

Fuente: Adaptación (D'alessio, 2013, p. 36)

E. Encuesta aplicada de puntuación MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)																	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E4		E6		E8		E12		E13		E14		
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	
OPORTUNIDADES																	
Hábitos de consumo	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	2	
Presencia del Sector	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	
Normatividad del gobierno	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	
Pandemia COVID	3	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	
Precios de los alimentos	3	3	4	3	2	4	4	3	1	1	1	2	4	4	2	2	
Infraestructura	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
Costo Software	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	
Uso de Internet	2	2	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	2	3	2	2	
AMENAZAS																	
Sueldo promedio	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	
Entorno Económica	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	1	2	3	3	2	2	
Competencia	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2	2	
Poder Adquisitivo	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	
Estabilidad política	3	2	3	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Desastres naturales	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	
FORTALEZAS																	
Experiencia en el entorno	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	
Horarios atención.	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	
Atención personalizada	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	
Funciones Definidas	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	
Variedad del Producto	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	
Ubicación estratégica.	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	4	2	2	
Intención de inversiones.	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	1	
Control contable y financiero.	2	2	3	1	1	3	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	
Clima Organizacional	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	
Costo de alimentos	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	
DEBILIDADES																	
Objetivos y Metas	3	3	4	3	1	1	1	1	3	1	3	1	2	3	2	3	
Estructura de la organización	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
Posicionamiento en la marca	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	
Personal capacitado en atención al cliente-higiene-salubridad	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	2	3	4	4	2	3	
Se preparan pronósticos	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	
Infraestructura adecuada.	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	
Baja difusión de precios de productos	3	2	3	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	
Imágen atención desarrollada con higiene y salubridad.	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	
Uso herramientas de internet	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	
Sistema de información.	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	

P1: Especialista , P2: Presidente mercado

g. MCPE cálculo promedio de puntuación MCPE.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)																
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E4		E6		E8		E12		E13		E14	
	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM	TOT	PROM
OPORTUNIDADES																
Hábitos de consumo	7	3.5	5	2.5	6	3.0	5	2.5	3	1.5	4	2.0	7	3.5	4	2.0
Presencia del Sector	4	2.0	3	1.5	3	1.5	4	2.0	3	1.5	4	2.0	5	2.5	4	2.0
Normatividad del gobierno	4	2.0	5	2.5	4	2.0	4	2.0	4	2.0	4	2.0	4	2.0	4	2.0
Pandemia COVID	6	3.0	5	2.5	5	2.5	4	2.0	2	1.0	3	1.5	5	2.5	2	1.0
Precios de los alimentos	6	3.0	7	3.5	6	3.0	7	3.5	2	1.0	3	1.5	8	4.0	4	2.0
Infraestructura	6	3.0	4	2.0	6	3.0	4	2.0	4	2.0	4	2.0	5	2.5	4	2.0
Costo Software	4	2.0	4	2.0	4	2.0	5	2.5	2	1.0	4	2.0	5	2.5	4	2.0
Uso de Internet	4	2.0	7	3.5	8	4.0	8	4.0	2	1.0	4	2.0	5	2.5	4	2.0
AMENAZAS																
Sueldo promedio	6	3.0	7	3.5	6	3.0	7	3.5	5	2.5	4	2.0	6	3.0	4	2.0
Entorno Económica	4	2.0	5	2.5	6	3.0	7	3.5	4	2.0	3	1.5	6	3.0	4	2.0
Competencia	8	4.0	7	3.5	8	4.0	7	3.5	4	2.0	4	2.0	8	4.0	4	2.0
Poder Adquisitivo	5	2.5	4	2.0	3	1.5	3	1.5	3	1.5	4	2.0	5	2.5	4	2.0
Estabilidad política	5	2.5	5	2.5	4	2.0	3	1.5	3	1.5	3	1.5	3	1.5	3	1.5
Desastres naturales	4	2.0	4	2.0	4	2.0	3	1.5	4	2.0	2	1.0	3	1.5	2	1.0
FORTALEZAS																
Experiencia en el entorno	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	3	1.5	5	2.5	4	2.0
Horarios atención.	5	2.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0	5	2.5	5	2.5	6	3.0	4	2.0
Atención personalizada	6	3.0	6	3.0	6	3.0	5	2.5	6	3.0	5	2.5	7	3.5	4	2.0
Funciones Definidas	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	4	2.0	6	3.0	4	2.0
Variedad del Producto	6	3.0	7	3.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	5	2.5	6	3.0	4	2.0
Ubicación estratégica.	8	4.0	7	3.5	6	3.0	7	3.5	6	3.0	4	2.0	7	3.5	4	2.0
Intención de inversiones.	6	3.0	4	2.0	2	1.0	4	2.0	3	1.5	5	2.5	5	2.5	2	1.0
Control contable y financiero.	4	2.0	4	2.0	4	2.0	5	2.5	4	2.0	3	1.5	4	2.0	2	1.0
Clima Organizacional	7	3.5	7	3.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0	4	2.0
Costo de alimentos	7	3.5	5	2.5	7	3.5	6	3.0	5	2.5	3	1.5	4	2.0	4	2.0
DEBILIDADES																
Objetivos y Metas	6	3.0	7	3.5	2	1.0	2	1.0	4	2.0	4	2.0	3	1.5	5	2.5
Estructura de la organización	3	1.5	4	2.0	2	1.0	3	1.5	2	1.0	3	1.5	2	1.0	2	1.0
Posicionamiento en la marca	3	1.5	3	1.5	2	1.0	3	1.5	2	1.0	3	1.5	4	2.0	3	1.5
Personal capacitado en atención al cliente- higiene- salubridad	7	3.5	7	3.5	6	3.0	7	3.5	7	3.5	4	2.0	7	3.5	5	2.5
Se preparan pronósticos	5	2.5	6	3.0	5	2.5	6	3.0	5	2.5	4	2.0	5	2.5	4	2.0
Infraestructura adecuada.	5	2.5	5	2.5	4	2.0	3	1.5	4	2.0	5	2.5	6	3.0	5	2.5
Baja difusión de precios de productos	5	2.5	6	3.0	7	3.5	6	3.0	5	2.5	3	1.5	6	3.0	4	2.0
Imágen atención desarrollada con higiene y salubridad.	6	3.0	5	2.5	6	3.0	5	2.5	5	2.5	4	2.0	7	3.5	5	2.5
Uso herramientas de internet	5	2.5	6	3.0	7	3.5	6	3.0	6	3.0	4	2.0	7	3.5	4	2.0
Sistema de información.	6	3.0	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	4	2.0	7	3.5	4	2.0
Total: 4. Muy Atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo																

Fuente: Anexo 6-F

Anexo 5. Anexos de Planes de Acción

- Anexo 5-a. Programa de Capacitación

PLAN CAPACITACIÓN

1. PREVIOS

Luego de aplicar una encuesta de nivel de satisfacción a los clientes, a los consumidores del mercado, se establece realizar una capacitación al personal de la organización.

2. OBJETIVOS DEL PLAN

- ✓ Lograr potenciar las capacidades del personal involucrado en la atención de los consumidores
- ✓ Conocer y aplicar el procedimiento establecidos sobre atención, higiene y salubridad

3. CAPACITACIONES A EFECTUAR

- ✓ **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Estos son los temas a tratar

Nº	CONTENIDO	DENOMINACION	NRO DE HORAS
1	Introducción.	TALLER	0.5
2	Claves para una óptima Atención	TALLER	1.5
3	La atención al cliente: exigencias	TALLER	2.0
4	Empatizando con los clientes	TALLER	2.0
5	Frases que no deben aplicarse	TALLER	1.5
6	Conclusiones	TALLER	0.5
TOTAL			8.0

Dirigido a: Involucrados en el proceso de atención

Responsable: Área de Atención al Cliente

Nro. Participantes: 30

✓ **HIGIENE Y SALUBRIDAD**

Nº	CONTENIDO	DENOMINACION	NRO DE HORAS
1	Introducción.	TALLER	0.5
2	Claves para una Óptima Atención	TALLER	1.5
3	La atención al cliente: higiene y salubridad	TALLER	2.0
4	Condiciones de higiene	TALLER	2.0
5	Condiciones de salubridad	TALLER	1.5
6	Conclusiones	TALLER	0.5
TOTAL			8.0

Dirigido a : Involucrados en el proceso de atención.

Responsable: Área de Atención al Cliente

Nro. Participantes: 30

4. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Duración: 5 días

Capacitación	Fecha	Hora Inicio	Nro. Horas
Capacitación en Atención a Personas	01/06/2021	14:00	3.0
	03/06/2021	14:00	3.0
	05/06/2021	14:00	3.0
Capacitación en Higiene y Salubridad	08/06/2021	14:00	3.0
	10/06/2021	14:00	3.0

5. PRESUPUESTO:

Charla/Taller	Ítem	Monto	Total(S/.)
Taller de Atención	Expositor atención cliente	180	
	Snacks (30 personas por 3 sesiones)	270	
	Constancias	30	480
Taller de Higiene y Salubridad	Expositor externo (municipalidad)	0	
	Snacks (30 personas por 2 sesiones)	180	
	Constancias	30	210
MONTO TOTAL			690

6. SEGUIMIENTO DE TALLER

Oficina de personal.

7. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El ponente presentará su informe final

8. HOJA DE CONTROL

Se usará el formato siguiente

HOJA DE ASISTENCIA

Atención al Cliente

Colaborador	Procedimiento		Taller Atención		
	01/06/2021	03/06/2021	05/06/2021	08/06/2021	10/06/2021

Personal

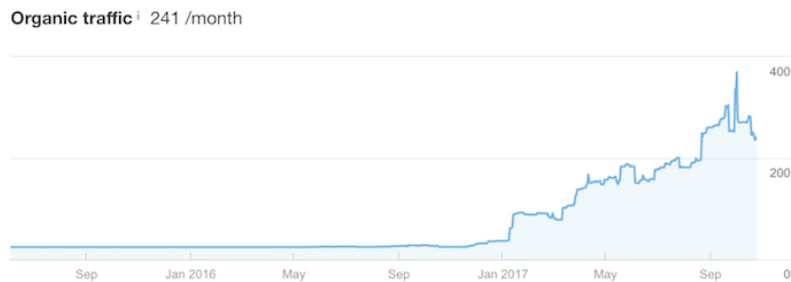
Atención

- **Anexo 5-b: Contenido Básico del Programa de Marketing**

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETIN HA DESARROLLAR

- **El entorno.** La organización se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad en el distrito de La Esperanza.
- **Audiencia.** Los consumidores principales son mujeres en 82% y hombres en 18%, quienes se dedican a la compra de productos de primera necesidad principalmente para su propio consumo. Siendo los días de compras mayores los días viernes y sábado.
- **Objetivos propuestos.**
 - Captar mayor cantidad de consumidores al centro de abastos.
 - Posicionar la marca en el consumidor y que nos considere como alternativa primaria de compra
- **Estrategia.**
 - **Usar campañas con el soporte de empresas especializadas en marketing digital**
 - Establecer el costo y la atención en condiciones higiénicas y de salubridad.
- **Fidelización.** Conseguir un cliente nuevo es difícil, pero también conservar los que ya tienes.
- **Presupuesto.** Se contactará con una empresa especializada de marketing (Ver precios al final)
- **Canales de Difusión.** El entorno online ofrece muchas herramientas. Úsalas y rentabiliza tu presupuesto al máximo. Estamos entrando en la era del Tech Marketing y debemos tenerlo presente a la hora de crear nuestra estrategia de **marketing online**.

- **KPIs.** La propuesta debe incluir la posibilidad de analizar indicadores como:
 - Tráfico de Red
 - Contenido con más aceptación
 - Datos demográficos de los visitantes



- **Conclusiones.** Métricas + resultados = poder extraer conclusiones. Así se puede mejorar constantemente la estrategia de marketing.



Fuente: (Cyberlink, 2018, párr. 1)

Precios Referenciales:

The screenshot shows the 360 Marketing Digital website with three advertising plans. Each plan features a circular image of a woman at a computer with a 'www' icon. The plans are:

- FB Likes:** Plan Likes: Desde S/.250. Orientado a promocionar su Fanpage/Página FB. Plazo de Configuración: 24 horas. Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días. Publicidad enfocada a tu público objetivo. Optimización de la publicidad con contenido atractivo. +500 a +250000 de alcance de público objetivo.
- FB Publicación:** Plan Publicación: Desde S/.290. Orientado a la publicación e interacciones. Plazo de Configuración: 24 horas. Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días. Publicidad enfocada a tu público objetivo. Optimización de la publicidad con contenido atractivo. +500 a +250000 de alcance de público objetivo.
- FB Local:** Plan Local: Desde S/.290. Orientado a promover tu negocio localmente. Plazo de Configuración: 24 horas. Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días. Publicidad enfocada a tu público local. Optimización de la publicidad con contenido atractivo. +500 a +5000 de llegada local x campaña.

Fuente:(360marketingdigital, 2020, párr. 2)

PLANES MARKETING DIGITAL

Paquetes de marketing digital		Todos los paquetes incluyen
<p>PLAN BÁSICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicaciones Con Alcance Desde 15.000 Personas. ✓ Generación De 300 Seguidores Por Mes. ✓ 4 Publicaciones Por Semana (2 En Facebook Y 2 En Instagram O Twitter). ✓ 1 Envío Mensual De Mailling Masivo A 10 000 Suscriptores. <p style="text-align: right;">S/. 499 COMPRAR AHORA</p>	<p>POPULAR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación y personalización de Fan Page. ✓ Plan Personalizado de Marketing Digital. ✓ Registro en Google My Business. ✓ Manejo mensual de la red social Facebook, Instagram o Twitter. ✓ Renovación de la línea gráfica digital. ✓ Animación Profesional de Portada de Facebook. ✓ Diseño Gráfico para redes sociales. ✓ Gestión de Campañas en Facebook Ads. <p>Términos y condiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de los planes son mensuales. • Pago por adelantado. • Duración del servicio es de 30 días. • Precios no incluye IGV. 	
<p>PLAN PYME - STARTUP</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicaciones Con Alcance Desde 30.000 Personas. ✓ Generación De 600 Seguidores Por Mes. ✓ Hasta 10 Campañas Durante El Mes Promocional. ✓ 8 Publicaciones Por Semana (4 En Facebook Y 4 En Instagram O Twitter). ✓ 2 Envíos Durante El Mes De Mailling Masivo A 10 000 Suscriptores. <p style="text-align: right;">S/. 799 COMPRAR AHORA</p>		
<p>PLAN CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicaciones Con Alcance Desde 75.000 Personas. ✓ Generación De 900 Seguidores Por Mes. ✓ 14 Publicaciones Por Semana (7 En Facebook Y 7 En Instagram O Twitter). ✓ 4 Envíos Durante El Mes De Mailling Masivo A 10 000 Suscriptores. <p style="text-align: right;">S/. 1099 COMPRAR AHORA</p>		

Fuente: (ilabperu, 2020, párr.2)

- **Anexo 5-c. Puntos a considerar Programa de Vigilancia y Salubridad**

1. **Datos de la Entidad:** datos generales del mercado de abastos
2. **Datos del Lugar de trabajo:** dirección exacta, área de terreno, número de puestos, etc.
3. **Antecedentes:** que motiva la creación del programa
4. **Objetivos:** qué objetivos se persiguen en su implementación
5. **Base Legal:** normas gubernamentales de sustento como la DS-010-PRODUCE
6. **Grupos de personal involucrado: tipos de personas como:**
 - a. Personal que atiende a consumidores
 - b. Estibadores
 - c. Seguridad
 - d. Limpieza
 - e. Directivos
7. **Procedimientos obligatorios en prevención de COVID-19. Establecer procedimientos para procesos principales como:**
 - a. Limpieza y desinfección
 - b. Identificación de sintomatología
 - c. Lavado y desinfección de manos
 - d. Sensibilización de prevención de contagio
 - e. Ficha de salud mental
 - f. Medidas preventivas colectivas
 - g. Medidas de protección personal
8. **Responsabilidades del cumplimiento del plan:** definir quienes tienen responsabilidad directa sobre el plan de cumplimiento.

9. Eliminación de Residuos Sólidos

- Por puesto se colocará recipientes de material plástico, con tapa vaivén o pedal, con bolsas para evacuar los residuos. La limpieza y desinfección del recipiente es diaria.
- Las bolsas se ubicarán en contenedores cerrados, alejados del expendio y almacén. La limpieza y desinfección del contenedor es diaria.
- El mercado contará con un área especialmente acondicionada y diferenciada para el almacenamiento temporal de residuos y que permita el acceso de camiones colectores de residuos, el cual ingresará al mismo en horario diferente al de atención al PÚBLICO y al de abastecimiento de alimentos.
- El área de almacenamiento temporal deberá ser lavada y desinfectada al final de la jornada, para lo cual presentará superficies de material lavable. La limpieza y desinfección del área es diaria.
- Ver Anexo de Plan básico de Gestión de Residuos Sólidos.

10. Control y manejo de plagas

- Todo mercado debe estar libre de plagas. Para ello se debe evaluar los focos de infestación.
- Para el control se considera la limpieza del mercado y puestos, retiro de cajones u otros materiales, recipientes de residuos sólidos bien tapados y limpios, protección de los alimentos, grifos de agua cerrados y sumideros protegidos, mallas de ventanas y ductos de ventilación en buen estado.
- Su programa de aplicación es semestral, con el local cerrado y sin PÚBLICO.
- La aplicación será por personal profesional debidamente capacitado

11. Frecuencia de Limpieza

Espacio del local	Frecuencia		Consideración
	Limpieza	Desinfección	
Mercado total	Diaria	Semanal	Reordenamiento una vez al mes.
Cisternas y tanques de agua	Semestral	Semestral	Verificar la calidad del agua.
SS.HH.	Dos veces al día (mas deodorización)	Diaria	Está en función de la afluencia del PÚBLICO.
Puestos de aves, carnes, menudencias, pescados y mariscos	Diaria	Diaria	Al término de las labores.
Puestos de frutas y hortalizas, de productos industrializados y a granel	Diaria	Semanal	---
Cámaras de frío y almacenes	Semanal	Mensual	---

- Los implementos de limpieza, plaguicidas y otros tóxicos se almacenarán en compartimentos separados de los alimentos.
- La municipalidad realizará controles microbiológicos periódicos de superficies o alimentos
- El cronograma de higiene y desinfección será publicado en el periódico mural del mercado



12. Cronograma

- Elaborar el plan
- Difundir el plan

13. Presupuesto

- **Anexo 5-d. Plan Básico de Gestión de Residuos Sólidos**

1. Capacidad de los Recipientes:

Todos los puestos del mercado deben disponer de recipientes desde 20 hasta 50 litros de capacidad, con tapa tipo vaivén o accionada con pedal. En su interior contendrá una bolsa plástica de capacidad igual a la del recipiente y que permitirá el retiro adecuado de los residuos. Esta bolsa será remplazada por una nueva cuando alcance las $\frac{3}{4}$ partes de su capacidad.



2. Ubicación de los Recipientes

El lugar destinado para la ubicación de uno más recipientes no deberá impedir la salida de las personas que laboran en los puestos

3. Disposición de los Residuos Comerciales

Los cilindros o contenedores de los residuos totales generados en los mercados. Deben estar rotulados y con tapa, no deben llegar al 100% de su capacidad y además no deben mantenerse en almacenamiento más de un día, ya que generan putrefacción y malos olores.



4. Ubicación de los Residuos Sólidos

El lugar destinado para la disposición de los residuos sólidos debe ser de fácil accesibilidad, tanto para las personas que laboran en el mercado como para los vehículos recolectores, debiendo contar con un programa de limpieza y fumigación para mantener la higiene del lugar

5. Infracciones del personal y consumidores

- Depositar los residuos sólidos en la vía PÚBLICA fuera del horario establecido y aprobado previamente para el paso del vehículo recolector.

- Arrojar en la vía PÚBLICA los residuos sólidos de cualquier origen y naturaleza, incluyendo las malezas y despojos de jardines.
 - No limpiar el techo, fachada y vereda fronteriza de la vivienda o local comercial o industrial o servicios.
 - Quemar los residuos sólidos en la vía PÚBLICA.
 - Abandonar en la vía PÚBLICA por más de un día los materiales y residuos provenientes de la limpieza de redes PÚBLICAS de DESAGÜE.
 - Incinerar en el interior de edificios o viviendas los residuos sólidos producidos en los mismos.
 - No efectuar la limpieza de los espacios PÚBLICOS y la recolección de los residuos sólidos a más tardar al día siguiente de la realización de eventos, ferias, manifestaciones u otras actividades
- **Anexo 5-e. Guía de Modernización basada en la Guía de Competitividad de Mercado de Abastos (Munlima, 2013)**

1. Infraestructura

- Pisos impermeables inadsorbentes, antideslizantes y lisos, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar, con pendientes suaves para que los residuos líquidos escurran hacia los sumideros.
- Paredes impermeables inadsorbentes, antideslizantes, lavables, lisos y de color claro. Los ángulos entre paredes y entre las paredes y los pisos deben ser abovedados y continuos para evitar acumulación de elementos extraños.
- Techos impermeables, lisos, sin grietas y fáciles de limpiar, para evitar la acumulación de suciedad. La altura garantiza la ventilación e iluminación.
- Puertas de acceso serán como mínimo en número de dos en mercados de 150 puestos o menos, aumentando una puerta cada 100 puestos adicionales

- Ventanas y otras aberturas se diseñarán de forma que eviten la acumulación de suciedad y fáciles de limpiar. Contendrán medios para impedir el paso de insectos, aves, roedores u otros.
 - Pasadizos amplios para el tránsito fluido, su anchura no debe ser menor a los dos metros ni serán utilizados para almacenamiento de alimentos.
2. **Iluminación:** su alumbrado será natural o artificial cuando sea necesario, se evitarán zonas con excesivo brillo o sombras, tampoco focos o fluorescentes con colores artificiales. Éstas, a su vez, deberán contar con elementos protectores en caso de roturas.
3. **Ventilación:** la suficiente para asegurar la libre circulación de aire, evitando la concentración de olores indeseables, humedad o incremento de la temperatura. Las aberturas de ventilación deberán protegerse con mallas anticorrosivas fáciles de desmontar.
4. **Instalaciones Sanitarias:** su alumbrado será natural o artificial cuando sea necesario, se evitarán zonas con excesivo brillo o sombras, tampoco focos o fluorescentes con colores artificiales. Éstas, a su vez, deberán contar con elementos protectores en caso de roturas.
5. **Servicios higiénicos:** deberán ser separados para hombres y mujeres.
- Estarán alejados de la zona de alimentos o almacenes para alimentos.
 - Contendrán recipientes (tachos) con tapa vaivén o pedal y bolsa. Serán de fácil limpieza y desinfección.
 - Tendrán facilidades para el lavado de manos (dispensador de jabón líquido y de papel toalla). Se utilizarán escobillas o cepillos para uñas, que es obligatorio por persona.
6. **Mobiliario, equipos y utensilios:**
- Al estar en contacto con los alimentos, estos serán de material inadsorbente, resistente a la corrosión y sin esquinas o áreas difíciles de limpiar.
 - El mercado debe disponer de equipos de refrigeración y congelación para alimentos perecibles, con termómetros visibles y adecuadamente calibrados.

7. Puestos de Venta: Su distribución por secciones evitará la contaminación cruzada entre personal, equipos, cercanía a los baños, residuos sólidos u otros. Su construcción será con material no inflamable, fáciles de limpiar y desinfectar y en buen estado de conservación.

8. Manipuladores de Alimentos

- Debe encontrarse debidamente registrado ante la administración, junta directiva, cooperativa o entidad responsable en el mercado, consignando domicilio, documento de identidad y alimentos que comercializan. Dicho registro debe estar actualizado permanentemente.
- Debe contar con un documento que acredite su estado de salud (carné de sanidad, examen médico semestral, etc.).
- No utilizar en el transcurso de las labores, sustancias que afecten la naturaleza de los alimentos (perfumes, maquillajes, cremas, etc.).
- No comer, fumar, masticar ni beber licor en el momento de la preparación de alimentos.
- No realizar labores de limpieza en simultáneo con la preparación de alimentos. Éstas se realizarán al principio y al final de la actividad.

9. Transporte de alimentos

- Deben tener medios suficientes para proteger los alimentos del calor, humedad, sequedad, etc.
- Durante el traslado cuidar de no mezclar alimentos de naturaleza diferente.

10. Recepción de alimentos

- Deberá ser realizada de tal manera que se evite la contaminación, alteración o daños físicos. Si en la evaluación sensorial, es decir a la observación, tacto, por el color u olor, no cumplen con dichas condiciones, incluyendo la presencia de parásitos, el producto será rechazado para evitar transmisión de enfermedades.

- Los alimentos que requieran refrigeración o congelación se mantendrán en estas condiciones hasta el momento de su comercialización

11. Almacenamiento de alimentos

- Las estructuras físicas de estos deberán estar limpias, en buen estado, adecuadamente ventiladas, secas, libres de mohos, plagas y suciedad.
- Los alimentos empacados se rotularán para verificar su vida ÚTIL, su fecha de ingreso y de salida
- Los alimentos se almacenarán en cámaras diferentes SEGÚN su naturaleza (carnes rojas, menudencias, aves, hidrobiológicos, lácteos, frutas o verduras, etc.)
- La temperatura en el centro de cada pieza debe registrar 5°C en caso de cámaras de refrigeración y -18°C en el caso de cámaras de congelación.



12. Grupos de alimentos

a. Carnes y menudencias

- Su procedencia será de camales autorizados.
- El beneficio y eviscerado en el puesto está prohibido.
- En los mercados que cuenten con espacios independientes y disponibles se puede realizar el beneficio de aves, si se cumplen con los requisitos de higiene ni generen olores ni ruidos desagradable.
- Las aves en los puestos se exhibirán en cadena de frío, evisceradas completamente (sin tráquea ni esófago, estómago muscular o molleja sin su contenido, hígado sin vesícula biliar).
- El puesto será de fácil limpieza y desinfección.



- Los lavaderos serán sin grietas, lisos e impermeables. Su surtidor tendrá llave de cierre automático.

b. Pescados y mariscos:

- Se considera pescado fresco aquel que no ha sido sometido a NINGÚN proceso después de su extracción, a excepción del eviscerado cuando corresponda.

- Pescados y mariscos deberán estar a una temperatura entre 0 – 3°C en refrigeración y -18°C en congelación, medido en el centro del producto.



- Los mariscos deberán mantenerse vivos lo posible hasta el momento de su venta al PÚBLICO.

- El puesto será de fácil limpieza y desinfección.

c. Frutas y Hortalizas:

- Las frutas y verduras no deben tener daños físicos, ni tener sustancias que aceleren el proceso de maduración, deben mantenerse frescas hasta el momento de la venta al PÚBLICO.

- Los productos se colocarán sobre parihuelas, mostradores, andamios de no menos de 0,2 m de altura con respeto al piso



d. Alimentos Procesados, Envasados y a Granel

- Los productos envasados presentarán el registro sanitario vigente y la fecha de vencimiento. Quedan prohibidos los productos falsificados, adulterados, en descomposición, etc.
- Los condimentos artesanales (salsas y condimentos) se prepararán en condiciones de inocuidad e higiene y alejados de productos tóxicos. Sus recipientes se mantendrán limpios y tapados
- No se permite la exhibición de envases deteriorados ni antihigiénicos en los estantes.

e. Comidas y Bebidas

- Su consumo no será mayor a las 6 horas de preparación ni guardada para días posteriores.
- Las comidas para recalentamiento deben someterse a temperatura de ebullición y las comidas frías a temperatura de refrigeración (salsa a la huancaína, causa, sándwiches con mayonesa). Los insumos para salsas frías se prepararán en adecuada condición sanitaria.
- La preparación de jugos o bebidas será con agua hervida o tratada y frutas frescas en buen estado y condiciones de higiene. No se usará frutas picadas del día anterior.



Anexo 6. Evidencias de los Resultados

Anexo 6.1 Evaluación de la atención al cliente actual

6.1-A. Acerca de la institución.

La municipalidad de La Esperanza es un gobierno local que gestiona el distrito de La Esperanza, fundado en 1965. Los moradores iniciales fueron familias con bajos recursos de Trujillo, Chicama y emigrantes de la sierra de La Libertad y Cajamarca. El distrito ha venido experimentado un crecimiento en el tiempo y desarrolla diversas actividades. Dentro de la Municipalidad se encuentran varias gerencias, una de ellas es la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia, que se encarga de planificar, controlar, organizar, supervisar y monitorear acciones que ayuden al desarrollo de tipo social, a mejorar la calidad de vida del poblador, priorizado a los de mayor vulnerabilidad. Para dar cumplimiento a una parte de las funciones de la Gerencia, la Sub Gerencia de Salud que es una de las sub gerencias que la conforman, tiene como una de sus funciones el de velar por el correcto funcionamiento de los mercados de abastos del distrito incentivando actividades de orden preventivo en salubridad, realizando una serie de campañas, así como la coordinación, organización y ejecución de campañas sanitarias que incluyen desratización en mercados, y otras lugares privados y públicos.

Misión Institucional: Gobernabilidad del distrito La Esperanza, representando a su vecindario, promoviendo la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentando el bienestar de los vecinos y liderando activamente el desarrollo integral, armónico y sostenible de las circunscripciones de su jurisdicción.

Visión Institucional: Institución líder, abierta al diálogo, que con legitimidad conduce, orienta, coordina y evalúa la formulación y aplicación de las políticas de gobierno local, generando y asegurando la gobernabilidad y desarrollo del distrito, con óptima gestión de recursos públicos, en la búsqueda de una ciudad moderna, ordenada y democrática, con equidad.

Ubicación: se encuentra ubicada en la calle: Jr. Alvear 999 del distrito de La Esperanza.



Figura 16. Ubicación de la Institución

Fuente: elaboración propia

Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Social y mercado abastos



Figura 17. Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Social y mercado abastos.

Fuente: elaboración propia

Anexo 6.2. Preparación del análisis interno y externo del área responsable del mercado de abastos

Anexos 6.2.1. Formulación de la visión, misión, valores y código de ética

6.2-A Determinación de valores

Tabla 32. Valores predominantes.

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACOMULADO
Honestidad	2	20.00%	20.00%
Orientación Comunidad	2	20.00%	40.00%
Respeto	2	20.00%	60.00%
Cumplimiento	2	20.00%	80.00%
Puntualidad	1	10.00%	90.00%
Compromiso	1	10.00%	100.00%
Personalización	0	0.00%	100.00%
Total	10	100.00%	

Fuente: Comité Estratégico.

8.2.2. Análisis Externo

8.2.2–A Evaluación del análisis PESTE

Evaluación PESTE

Se efectuó el análisis PESTE considerando aquellos factores de la tabla anterior. El resultado del análisis PESTE permitirá identificar las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno y sobre los cuales se podrá elaborar la matriz MEFE. En la tabla siguiente se puede determinar al análisis de cada factor.

Tabla 33. Resumen del análisis PESTE de factores claves externos del éxito.

N°	FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)	
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)		
1	Estabilidad política	Al tener un crecimiento auspicioso en la década anterior, la economía creció de manera lenta entre 2014 y 2019. En el 2020, el COVID-19 puede tener importante impacto en la economía. Fuente: (Ver detalle)
2	Presencia del Sector	Los mercados de abastos locales se encuentran pasando por un mejor condicionamiento, para ello se realizarán convenios con municipalidades para nuevos proyectos con un toque gastronómico. Fuente: Ver detalle
3	Normatividad del Gobierno	D.S., N° 011-2020- PRODUCE - aprueba “Lineamientos para la regulación del funcionamiento de mercados de abasto y espacios temporales habilitados para el comercio de alimentos y contención del COVID-19”-. Fuente: ver detalle
FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)		
4	Poder adquisitivo	Latinfocus redujo pronóstico de crecimiento para el país; subirá el 2021. El PBI puede contraerse en 12.3% el 2020, y puede crecer con fuerza el 9% el 2021. Fuente: (ver detalle)

FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)		
5	Precio de los alimentos	Se mantienen estables y con ingreso normal de productos en los mercados. El pollo cuesta S/ 5.25Kg, Fuente: (Ver enlace)
6	Sueldo promedio	El régimen laboral se estima un 30% de crecimiento al 2021. El régimen laboral preparado por el Gobierno se discute con sindicatos, empresarios y civiles Fuente:(Ver enlace)
7	Estabilidad Económica	Congelamiento de deudas haría caer la economía en un 20% este año, de acuerdo al MEF. Fuente:(Ver enlace)
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)		
8	Infraestructura	Existen estrategias para desarrollar los mercados de abastos locales. Fuente:(Ver Anexo) .
9	Pandemia COVID	Coronavirus en Perú: 5 factores que determinan la existencia de una mayor tasa de mortalidad Fuente: (Ver enlace)
10	Hábitos consumo	Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas a raíz del COVID-19. Fuente: (Ver enlace)
11	Competencia	Según el estudio Consumer Insights Perú 2019, los supermercados tendrán el crecimiento mayor de participación. Fuente: (Ver enlace)
FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)		

FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)		
12	Software	PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL. Fuente: (Ver enlace)
1 3	Internet	Existen alrededor de 24 millones de usuarios en internet con crecimiento de 5% anual. Fuente (Ver enlace)
FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)		
14	Desastres naturales	El plan de reconstrucción de las regiones impactadas por el Niño Costero está dirigido a dos tipos de intervenciones. Fuente: (Ver enlace)

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2–B Resumen análisis Oportunidades y Amenazas

A partir del análisis PESTE, y con ayuda de parte del comité estratégico (Anexo [6-E](#)) Se elaboró la Tabla Resumen de Oportunidades y Amenazas, que se presenta a continuación.

Tabla 34. Tabla Resumen Oportunidades y Amenazas

<i>Grupo</i>	<i>Factor</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
<i>Político</i>	Estabilidad política		X
	Presencia del Sector	X	
	Normatividad del gobierno	X	
<i>Económico</i>	Poder adquisitivo		X
	Precios de los alimentos	X	
	Sueldo promedio		X
	Entorno Económica		X
<i>Social</i>	Infraestructura	X	
	Pandemia COVID	X	
	Hábitos de consumo	X	
	Competencia		X
<i>Tecnológico</i>	Costo Software	X	
	Uso de Internet	X	
<i>Ecológico</i>	Desastres naturales		X

Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar 8 factores considerados como Oportunidades y 6 factores considerados como amenazas.

6.2.2.-C Matriz de Pesos

Previa a la elaboración de la MEFE, se preparó la matriz de pesos:

- El comité asignó los valores y puntuaciones de pesos
- Se obtuvieron los promedios respectivos, tanto en valor como en pesos respectivos.

Tabla 35. Puntaje de los pesos y valor para MEFE.

N°	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PUNTUACION DEL VALOR				PUNTUACION DE PESOS			
		PUNTUACIÓN DE COMITÉ				PESO DEL COMITÉ ESTRATÉGICO			
		Sub-Gerente	Especialista	P. Total	Promedio	Sub-Gerente	Especialista	Suma	% Peso promedio
		MEFE				MEFE			
1	Hábitos de consumo	2	2	4.00	2.00	4%	5%	9%	5%
2	Presencia del Sector	3	2	5.00	2.50	8%	10%	18%	9%
3	Normatividad del gobierno	4	3	7.00	3.50	6%	7%	13%	7%
4	Pandemia COVID	4	4	8.00	4.00	8%	6%	14%	7%
5	Precios de los alimentos	4	4	8.00	4.00	7%	6%	13%	7%
6	Sueldo promedio	3	3	6.00	3.00	8%	8%	16%	8%
7	Entorno Económica	3	3	6.00	3.00	6%	6%	12%	6%
8	Competencia	2	2	4.00	2.00	8%	7%	15%	8%
9	Poder Adquisitivo	4	4	8.00	4.00	9%	8%	17%	9%
10	Estabilidad política	3	3	6.00	3.00	10%	12%	22%	11%
11	Infraestructura	3	3	6.00	3.00	7%	6%	13%	7%
12	Costo Software	1	1	2.00	1.00	7%	6%	13%	7%
13	Uso de Internet	2	2	4.00	2.00	6%	7%	13%	7%
14	Desastres naturales	2	1	3.00	1.50	6%	6%	12%	6%

Fuente: elaboración propia

6.2.3. Análisis Interno

6.2.3-A Resumen AMOFHIT

Se identificaron los factores internos con mayor relevancia con que cuenta la empresa, que se elaboraron conjuntamente con el comité y se resumen a continuación:

Tabla 36. Resumen del análisis AMOFHIT factores claves internos.

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS			Fortalez a	Debilida d
Nº	FUERZAS INFLUYENTES			
ADMINISTRACIÓN / GERENCIA (A)				
1	Objetivos y Metas	No se siguen metas y objetivos en la institución.		X
2	Experiencia en el entorno	Se conoce el sector.	X	
3	Estructura de la organización	Los funcionarios tienen experiencia requerida		X
MARKETING Y VENTAS (M)				
4	Posicionamiento en la marca	La marca no tiene gran reconocimiento en el entorno esperado.		X
5	Horarios atención.	Existen horarios de atención adecuados	X	
6	Costo de alimentos	Se ofrecen precios adecuados al consumidor	X	
7	Atención personalizada	Las personas que demandan algún servicio tienen atención adecuada.	X	
8	Se preparan pronósticos	No se realizan predicciones sobre la posibilidad de demanda en el próximo periodo.		X
9	Funciones Definidas	El personal conoce que funciones desarrollar	X	
10	Variedad del Producto	Hay diferentes ofertas de productos al escoger	X	
11	Difusión de precios	Cliente no tiene conocimiento de precios referenciales		X

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS			Fortaleza	Debilidad
Nº	FUERZAS INFLUYENTES			
OPERACIONES (O)				
12	Ubicación estratégica.	El local está en una adecuada zona para el comercio	X	
13	Infraestructura inadecuada.	No se cuenta con adecuada infraestructura		X
FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)				
14	Intención de inversiones.	Se cuenta con la intención de realizar mejoras en los locales.	X	
15	Control contable y financiero.	Se registran todas las adquisiciones y se controlan los gastos por el SIAF	X	
RECURSOS HUMANOS (H)				
16	Clima Organizacional	Los colaboradores se encuentran conformes con la institución y laboran en forma acogedora	X	
17	Capacitación personal atención, higiene salubridad.	Escaza capacitación de trabajadores		X
18	Imagen atención desarrollada con higiene y salubridad.	Falta capacitación en manejo de conservación de alimentos y lugares de conservación de manejos.		X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)				
19	Sistema de información.	Se realizar operaciones manuales.		X
TECNOLOGÍA/INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)				
20	Procesos incorporando tecnología.	Las inversiones realizadas son muy escasas en el rubro.		X

Fuente: elaboración propia.

6.2.3-B Puntaje de pesos y valores para matriz MEFI

- El comité ingresó los pesos y puntuaciones respectivos para cada factor.
- Se calculó el promedio por cada peso y puntuación, tal como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 37. Puntaje de pesos y valor para la matriz: MEFI

PUNTUACION Y PESO DEL VALOR PARA MATRIZ MEFI									
N°	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PUNTUACIÓN DE COMITÉ				PESO DEL COMITÉ ESTRATÉGICO			
		Presidente	Comer- ciante	Suma	Prom	Presidente	Comer- ciante	Suma	% Peso promedio
1	Objetivos y Metas	2	2	4.00	2.00	4%	3%	7%	4%
2	Experiencia en el entorno	3	3	6.00	3.00	4%	4%	8%	4%
3	Estructura de la organización	2	2	4.00	2.00	5%	5%	10%	5%
4	Posicionamiento en la marca	2	2	4.00	2.00	4%	4%	8%	4%
5	Horarios atención.	3	3	6.00	3.00	6%	6%	12%	6%
6	Personal capacitado en atención al cliente-higiene-salubridad	3	3	6.00	3.00	7%	7%	14%	7%
7	Atención personalizada	3	3	6.00	3.00	7%	7%	14%	7%
8	Se preparan pronósticos	2	2	4.00	2.00	3%	3%	6%	3%
9	Funciones Definidas	3	3	6.00	3.00	5%	5%	10%	5%
10	Variedad del Producto	3	3	6.00	3.00	7%	7%	14%	7%
11	Ubicación estratégica.	2	3	5.00	2.50	5%	5%	10%	5%
12	Infraestructura inadecuada.	2	2	4.00	2.00	7%	7%	14%	7%
13	Intención de inversiones.	2	2	4.00	2.00	5%	6%	11%	6%
14	Control contable y financiero.	2	2	4.00	2.00	4%	4%	8%	4%
15	Clima Organizacional	2	2	4.00	2.00	5%	5%	10%	5%
16	Costo de alimentos	2	2	4.00	2.00	5%	5%	10%	5%
17	Baja difusión de precios de productos	2	2	4.00	2.00	5%	5%	10%	5%
18	Imagen atención desarrollada con higiene y salubridad.	2	2	4.00	2.00	4%	4%	8%	4%
19	Uso internet	2	2	4.00	2.00	5%	4%	9%	5%
20	Sistema de información.	1	1	2.00	1.00	3%	4%	7%	4%

Fuente: elaboración propia

Anexo 6.3 Elaboración de estrategias y planes de acción

6.3.1 Elaboración de estrategias

6.3.1-A Matriz de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** (FODA)

Para la construcción de la matriz FODA se usaron los factores incluidos en el análisis externo (oportunidades, amenazas) y el análisis interno (fortalezas y debilidades) registradas en las matrices MEFE y MEFI. A partir de las cuales se prepararon las estrategias respectivas, para cada cuadrante (FO, DA, FA, DA); de acuerdo a D Alessio. tenemos: (1) explotando FO, (2) buscando DO, (3) confrontando FA y (4) evitando DA.

Estas son las estrategias elaboradas por el Comité:

a. Estrategias FO – Explotar:

Se hizo el emparejamiento usando las **fortalezas** internas con las **oportunidades** externas. Las estrategias, se generaron usando las fortalezas internas que presenta la empresa sacando ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Las estrategias elaboradas se registraron en el cuadrante FO, las cuales son:

- d. Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente (F3, F5, F1, F2, O1, O2, O3, O5)
- e. Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local (F7, F8, O4, O5, O6)
- f. Implementar asesorías especializadas en gestión de alimentos y atención de clientes (F5, F8,)
- g. Desarrollar e implementar un programa de marketing digital (F5, F1, F10, O7, O8, O5).

b. Estrategias DO – Buscar

Se emparejó las debilidades con las oportunidades externas. Las estrategias se generaron con la finalidad de mejorar las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Las estrategias elaboradas se registraron en el cuadrante DO, las cuales son:

- h. Capacitar al personal en temas variadas de atención de clientes, higiene y salubridad (D4, D8, O4,)
- i. Implementar equipos de protección a todo el personal que tenga contacto con los alimentos y /o consumidores (D8, O4, O3)
- j. Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones (D7, D3, O1, O5,)
- k. Preparar e implementar programas de salubridad e higiene (D8, O4, O2)

c. Estrategias FA – Confrontar

Emparejamiento de las fortalezas internas con las amenazas externas. Las generaciones de las estrategias, se elaboraron considerando el uso de las fortalezas que presenta la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Las estrategias resultantes, se registraron en el cuadrante FA, las cuales son:

- l. Promover programas de preparación de platos de comida, que incluya receta y costos (F5, F9, F10, A2, A4)
- m. Desarrollar un plan de inversiones para mejorar la infraestructura del mercado (F5, F6, A3, A2)

d. Estrategias DA – Evitar

El emparejamiento, se realizó considerando las **debilidades** internas con las **amenazas** externas. Las estrategias se elaboraron considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas que presenta la empresa evitando las amenazas del entorno (Evitar). Las estrategias resultantes se registraron en el cuadrante DA, las cuales son:

1. Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad (D8, D7, A4)
2. Desarrollar convenios con proveedores de líneas de alimentos especializados (A3, A4, D1, D5)
3. Implementar sistemas de información web, para control de operaciones (D9, D10. A3. A1).

Tabla 38. Matriz FODA.

MATRIZ FODA.		
	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
Análisis Externo	F1: Experiencia en el entorno F2: Horarios atención. F3: Atención personalizada F4: Funciones Definidas F5: Variedad del Producto F6: Ubicación estratégica. F7: Intención de inversiones. F8: Control contable y financiero. F9: Clima Organizacional F10: Costos de alimentos.	D1: Objetivos y Metas D2: Estructura de la organización D3: Posicionamiento en la marca D4: Escasa capacitación. D5: Se preparan pronósticos D6: Infraestructura inadecuada. D7: Baja difusión de precios de productos D8: Imagen atención salubridad e higiene. D9: Sistemas de información D10: Uso herramientas de internet
Análisis Interno		
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Hábitos de consumo O2: Presencia del Sector O3: Normatividad del gobierno O4: Pandemia COVID O5: Precios de los alimentos O6: Infraestructura O7: Costo Software O8: Uso de Internet	1: Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente (F3, F5, F1, F2, O1, O2, O3, O5) 2: Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local (F7, F8, O4, O5, O6) 3: Implementar asesorías especializadas en gestión de alimentos y atención de clientes (F5, F8,) 4: Desarrollar e implementar un programa de marketing digital en mediano plazo (F5, F1, F10, O7, O8, O5). 5: Desarrollar un mejor perfil de los clientes (F1, F3, O7, O1)	1: Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad (D4, D8, O4,) 2: Implementar equipos de protección a todo el personal que tenga contacto con los alimentos y /o consumidores (D8, O4, O3) 3: Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones (D7, D3, O1, O5,) 4: Preparar e implementar programas de salubridad e higiene (D8, O4, O2)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Sueldo promedio A2: Entorno Económica A3: Competencia A4: Poder Adquisitivo A5: Estabilidad política A6: Desastres naturales	1: Promover programas de preparación de platos de comida, que incluya receta y costos (F5, F9, F10, A2, A4) 2: Desarrollar un plan de inversiones para mejorar la infraestructura del mercado (F5, F6, A3, A2). 3: Preparar e implementar un programa de residuos sólidos (F1, F7, F8, A6)	1. Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad (D8, D7, A4) 2. Desarrollar convenios con proveedores de líneas de alimentos especializados (A3, A4, D1, D5) 3. Implementar sistemas de información web, para control de operaciones (D9, D10. A3. A1)

Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI

6.3.1-B Matriz PEYEA.

Se aplicó una encuesta al comité estratégico quienes determinaron la puntuación cuyo resultado se puede observar en la tabla 18.

Los valores obtenidos fueron:

- Estabilidad del entorno (EE): - 4.11;
- Fortaleza de la industria (FI): 3.50;
- Ventaja competitiva (VC): - 2.40;
- Fortaleza financiera (FF): 3.25.

Para determinar los valores de las coordenadas tenemos:

$$X = FI - VC = 3.50 - 2.40 = 1.10$$

$$Y = FF - EE = 3.25 - 3.11 = - 0.14$$

La matriz PEYEA se puede observar en la Figura 6, las coordenadas para determinar el vector (1.10; -0.14), donde nos permitió determinar la postura estratégica de la empresa.

Tabla 39.Puntuación matriz PEYEA,

N°	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PUNTAJE DEL COMITÉ			
		Especialista	Presidente Mercado	Total	Promedio
FACTORES DETERMINANTE DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)					
1	Cambios tecnológicos en productos.	2	2	4	2.00
2	Variabilidad de la demanda	5	5	10	5.00
3	Rangos de precios de productos competitivos	4	4	8	4.00
4	Barreras de entrada al mercado	3	3	6	3.00
5	Rivalidad competitiva	4	4	8	4.00
6	Presión de los productos sustitutos	3	2	5	2.50
				Promedio	3.42
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)					
7	Potencial del crecimiento	4	4	8	4.00
8	Potencial de utilidades	4	4	8	4.00
9	Estabilidad financiera	4	4	8	4.00
10	Conocimiento tecnológico	2	2	4	2.00
11	Facilidad para entrar al mercado	3	4	7	3.50
				Promedio	3.50
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)					
12	Participación en el mercado	4	4	8	4.00
13	Calidad del producto vendido	2	2	4	2.00
14	Lealtad del consumidor	3	3	6	3.00
15	Calidad de servicio al cliente	2	2	4	2.00
16	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	1	2	1.00
				Promedio	2.40

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)					
17	Financiamiento	4	4	8	4.00
18	Endeudamiento	3	2	5	2.50
19	Liquidez	4	3	7	3.50
20	Capital de trabajo disponible	3	3	6	3.00
				Promedio	3.25

Fuente: Comité estratégico

De acuerdo a datos presentados

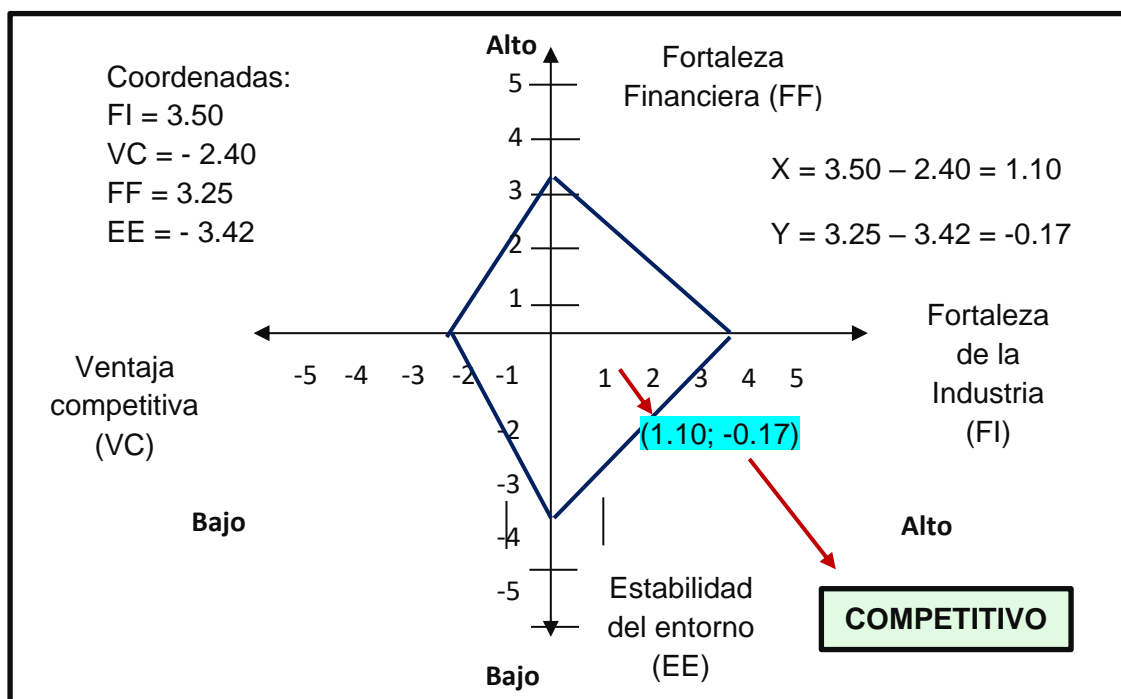


Figura 18. Matriz PEYEA.

Fuente: Tabla 37.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, la empresa tiene la postura **competitiva** y le corresponde las siguientes estrategias:

a) Desarrollo de productos:

- Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad.
- Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local.
- Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad.

b) Penetración en el mercado:

- Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente
- Desarrollar e implementar un programa de marketing digital
- Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones.

c) Integración horizontal:

- Desarrollar convenios con proveedores de líneas de alimentos especializados
- Preparar e implementar un programa de residuos sólidos

8.3.1-C Matriz Interna – Externa (IE)

En la preparación de la matriz IE, se usó:

(a) Puntaje de matriz MEFE (Tabla 13)

(b) puntaje de matriz MEFI. (Tabla 16)

En el eje “X”, se registró la puntuación de 2.80 y el eje “Y”, la puntuación de 2.35; Ubicándolo de esa manera a la empresa, en el cuadrante “V”.

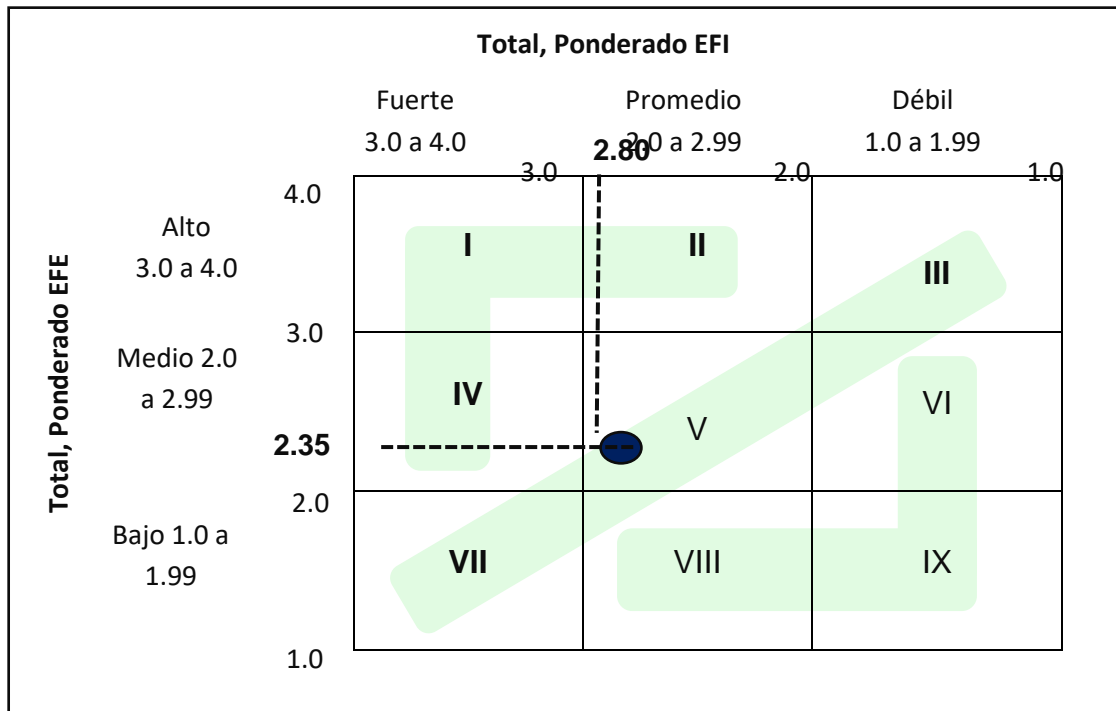


Figura 19. Matriz Interna – Externa.

Fuente: Matriz EFE y Matriz EFI.

Interpretación:

De acuerdo a los valores de la MEFE y de la MEFI, se visualiza que la organización se encuentra en la **celda “V” Competencia**, la cual presenta las siguientes estrategias:

a) **Desarrollo de productos:**

- Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad.
- Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local.
- Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad.

b) Penetración en el mercado:

- Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente
- Desarrollar e implementar un programa de marketing digital
- Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones.

6.3.1-D Matriz de Decisión

Definiremos la propuesta en las matrices y que estrategias se encuentran presentes.

Mantendremos las estrategias presentes en dos veces o más, las que será las estrategias retenidas.

Como se observa en la Tabla siguiente, fueron seleccionadas aquellas estrategias con un puntaje de repetición total de 3, 2 y 1.

Tabla 40. Matriz de Decisión.

MATRIZ DE DECISIÓN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y ALTERNATIVAS	MATRIZ			TOTAL	
	FODA	PEYEA	IE		
E1	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	X	X	X	3
E2	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	X	X	X	3
E3	Implementar asesorías especializadas en gestión de alimentos y atención de clientes	X			1
E4	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	X	X	X	3
E5	Desarrollar un mejor perfil de los clientes	X			1
E6	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad	X	X	X	3
E7	Implementar equipos de protección a todo el personal que tenga contacto con los alimentos y /o consumidores	X			1
E8	Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones	X	X	X	3
E9	Preparar e implementar programas de salubridad e higiene	X			1
E10	Promover programas de preparación de platos de comida, que incluya receta y costos	X			1

MATRIZ DE DECISIÓN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y ALTERNATIVAS	MATRIZ			TOTAL	
	FODA	PEYEA	IE		
E11	Desarrollar un plan de inversiones para mejorar la infraestructura del mercado	X			1
E12	Preparar e implementar un programa de residuos sólidos	X	X		2
E13	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad	X	X	X	3
E14	Desarrollar convenios con proveedores de líneas de alimentos especializados	X	X		2
E15	Implementar sistemas de información web, para control de operaciones	X			1

Fuente: Matriz FODA, PEYEA, MIE

Estas son las estrategias retenidas por matriz de decisión

Tabla 41. Estrategias Retenidas por la MD

#	Estrategia retenida
E1	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente
E2	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local
E4	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital
E6	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad
E8	Desarrollar un plan de difusión de precios y señalizaciones
E12	Preparar e implementar un programa de residuos sólidos
E13	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad
E14	Desarrollar convenios con proveedores de líneas de alimentos especializados

Fuente: Tabla 19

6.3.1-E Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

Para el desarrollo de la matriz MCPE, fue necesario considerar los siguientes criterios:

Los pesos empleados, son los mismos datos anteriormente calculados en la matriz MEFE y MEFI.

El puntaje de atraktividad (PA), se determinó con la aplicación de una encuesta, al comité, cuyos resultados fueron tabulados en el anexo 6-G

El puntaje de atraktividad total (TAP), se obtuvo multiplicando cada peso por el puntaje obtenido de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

Tabla 42. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico MCPE.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)																	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	E1		E2		E4		E6		E8		E12		E13		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																	
Hábitos de consumo	0.05	3.5	0.2	2.5	0.1	3.0	0.1	2.5	0.1	1.5	0.1	2.0	0.1	3.5	0.1	2.0	0.1
Presencia del Sector	0.09	2.0	0.2	1.5	0.1	1.5	0.1	2.0	0.2	1.5	0.1	2.0	0.2	2.5	0.2	2.0	0.2
Normatividad del gobierno	0.07	2.0	0.1	2.5	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
Pandemia COVID	0.07	3.0	0.2	2.5	0.2	2.5	0.2	2.0	0.1	1.0	0.1	1.5	0.1	2.5	0.1	1.0	0.1
Precios de los alimentos	0.07	3.0	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	3.5	0.2	1.0	0.1	1.5	0.1	4.0	0.1	2.0	0.1
Infraestructura	0.07	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1
Costo Software	0.07	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.5	0.2	1.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.1	2.0	0.1
Uso de Internet	0.07	2.0	0.1	3.5	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	1.0	0.1	2.0	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1
AMENAZAS																	
Sueldo promedio	0.08	3.0	0.2	3.5	0.3	3.0	0.2	3.5	0.3	2.5	0.2	2.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.2
Entorno Económica	0.06	2.0	0.1	2.5	0.2	3.0	0.2	3.5	0.2	2.0	0.1	1.5	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1
Competencia	0.08	4.0	0.3	3.5	0.3	4.0	0.3	3.5	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.2
Poder Adquisitivo	0.09	2.5	0.2	2.0	0.2	1.5	0.1	1.5	0.1	1.5	0.1	2.0	0.2	2.5	0.2	2.0	0.2
Estabilidad política	0.11	2.5	0.3	2.5	0.3	2.0	0.2	1.5	0.2	1.5	0.2	1.5	0.2	2.0	0.2	1.5	0.2
Desastres naturales	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	1.5	0.1	2.0	0.1	1.0	0.1	1.5	0.1	1.0	0.1
FORTALEZAS																	
Experiencia en el entorno	0.04	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	1.5	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1
Horarios atención.	0.06	2.5	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.5	0.2	2.5	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
Atención personalizada	0.07	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.5	0.2	3.0	0.2	2.5	0.2	3.5	0.2	2.0	0.1
Funciones Definidas	0.05	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1
Variedad del Producto	0.07	3.0	0.2	3.5	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.5	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
Ubicación estratégica.	0.05	4.0	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.5	0.2	2.0	0.1
Intención de inversiones.	0.06	3.0	0.2	2.0	0.1	1.0	0.1	2.0	0.1	1.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	1.0	0.1
Control contable y financiero.	0.04	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1	1.5	0.1	2.0	0.1	1.0	0.0
Clima Organizacional	0.05	3.5	0.2	3.5	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
Costo de alimentos	0.05	3.5	0.2	2.5	0.1	3.5	0.2	3.0	0.2	2.5	0.1	1.5	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
DEBILIDADES																	

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)																	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	E1		E2		E4		E6		E8		E12		E13		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Objetivos y Metas	0.04	3.0	0.1	3.5	0.1	1.0	0.0	1.0	0.0	2.0	0.1	2.0	0.1	1.5	0.1
Estructura de la organización	0.05	1.5	0.1	2.0	0.1	1.0	0.1	1.5	0.1	1.0	0.1	1.5	0.1	1.0	0.1	1.0	0.1
Posicionamiento en la marca	0.04	1.5	0.1	1.5	0.1	1.0	0.0	1.5	0.1	1.0	0.0	1.5	0.1	2.0	0.1	1.5	0.1
Personal capacitado en atención al cliente-higiene-salubridad	0.07	3.5	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	3.5	0.2	3.5	0.2	2.0	0.1	3.5	0.2	2.5	0.2
Se preparan pronósticos	0.03	2.5	0.1	3.0	0.1	2.5	0.1	3.0	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1
Infraestructura adecuada.	0.07	2.5	0.2	2.5	0.2	2.0	0.1	1.5	0.1	2.0	0.1	2.5	0.2	3.0	0.2	2.5	0.2
Baja difusión de precios de productos	0.05	2.5	0.1	3.0	0.2	3.5	0.2	3.0	0.2	2.5	0.1	1.5	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1
Imagen atención desarrollada con higiene y salubridad.	0.04	3.0	0.1	2.5	0.1	3.0	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1	3.5	0.1	2.5	0.1
Uso herramientas de internet	0.05	2.5	0.1	3.0	0.1	3.5	0.2	3.0	0.1	3.0	0.1	2.0	0.1	3.5	0.2	2.0	0.1
Sistema de información.	0.04	3.0	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2.0	0.1	3.5	0.1	2.0	0.1
			5.4		5.3		5.1		5.0		4.1		3.9		5.0		3.76
Total: 4. Muy Atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo																	

Fuente: MEFE, MEFI, Anexo 6-G

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los valores que obtenidos en la MCPE se tomarán las estrategias con valores desde 5.0 a más.

Estas estrategias se resumen en la tabla siguiente:

Las estrategias retenidas y sobre los cuales se aplicarán los planes de acción se muestran a continuación:

Tabla 43. Estrategias retenidas MCPE.

#	Estrategia retenida	Puntaje
E1	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	5.38
E2	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	5.35
E4	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	5.13
E6	Capacitar al personal en temas variadas de atención al cliente, higiene y salubridad	5.04
E13	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad	5.05

Fuente: Tabla 40

6.3.1-F Matriz Rumelt

Luego de analizar las siete estrategias en la matriz MCPE, se obtuvieron cinco estrategias, las mismas que serán sometidas a la Matriz Rumelt, la misma que usa 4 criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

Tabla 44. Matriz de Rumelt

#	ESTRATEGIAS ELEGIDAS DE LA MCPE	CONSI- TENCIA	CONSO- NANCIA	FACTI- BILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1	Promover ofertas de alimentos en forma diferenciadas diariamente	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Remodelar los puntos de atención, modernizando la infraestructura del local	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Desarrollar e implementar un programa de marketing digital	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Capacitar al personal en temas variados de atención a: cliente, higiene y salubridad	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Desarrollar programas de mantenimiento y fumigación periódicos que aseguren los niveles de salubridad	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Tabla 41

Según los resultados obtenidos, la matriz Rumelt filtró cinco estrategias seleccionadas, por lo cual todas pasaron el filtro para su posterior desarrollo e implementación.

Anexo 7. Actas de Conformidad del Comité estratégico y Constancias



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE CONFORMIDAD PARA CONFORMACION DE COMITÉ ESTRATEGICO

Reunidos en las oficinas de la Sub-Gerencia de Salud, para determinar la conformación del comité estratégico para elaborar el del PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS, se establecieron los integrantes y cargos, que a continuación se detallan

Nombre	Rol
Obs. Rosa Benites Vizconde (Sub Gerente De Salud).	Presidente del Comité
Alexander Leonidas Vera Villalva	Biologo
Jesús Briceño Marquina (Presidente del mercado la Merced – Wichanzao)	Miembro mercado
Luis Morin Rodríguez (Comerciante del Mercado).	Miembro mercado

Los abajo firmantes, dejamos constancia del acto mencionado

La Esperanza, Octubre del 2020



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud

Presidente del Comité

Biólogo

Jesús Briceño Marquina
PRESIDENTE
Miembro mercado

Miembro mercado



ACTA DE CONFORMIDAD PARA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Reunidos en las oficinas de la Sub-Gerencia de Salud, para determinar la conformación del direccionamiento estratégico a fin de preparar el PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS, se establecieron las siguientes aprobaciones

- Visión
- Misión
- Valores
- Código de Ética

Se adjuntan los documentos respectivos

La Esperanza, Octubre del 2020

MUNICIPALIDAD DISTINTAL DE LA ESPERANZA

Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud

Presidente del Comité



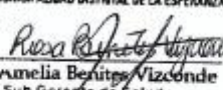
ACTA DE CONFORMIDAD ANALISIS EXTERNO E INTERNO

Reunidos en las oficinas de la Sub-Gerencia de Salud, para determinar el análisis interno y externo del PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS, se revisaron y aprobaron los siguientes documentos

Nombre	
Tabla Resumen Análisis PESTE	(Tabla 09)
Puntaje de los pesos y valor para MEFE	(Tabla 10)
Resumen del análisis AMOFHIT factores claves internos	(Tabla 12)
Puntaje de pesos y valor para la matriz: MEFI	(Tabla 13)
Objetivos a Largo Plazo	

A partir de la fecha se sugieres su difusión

La Esperanza, Octubre del 2020

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud

Presidente del Comité



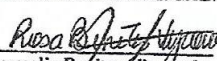
ACTA DE CONFORMIDAD PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS

Reunidos en las oficinas de la Sub-Gerencia de Salud, para determinar las estrategias para elaborar el del PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS, se revisaron y aprobaron los siguientes documentos.

Nombre	
Matriz FODA estratégico	(Tabla 15)
Matriz PEYEA	(Anexo 6-E)
Matriz interna y externa: MIE	(Figura 6)
Matriz de decisión	(Tabla 17)
Matriz cuantitativa puntajes	(Anexo 6-G)
Rentabilidad	

A partir de la fecha se sugieres su difusión

La Esperanza, Octubre del 2020



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud

Presidente del Comité

ACTA DE ASISTENCIA PARA LA CONFORMACION DEL COMITÉ

Siendo las 4:00 pm del día 18 de Octubre del 2020, se realizó una reunión vía zoom con el enlace: <https://us04web.zoom.us/j/7028082015?pwd=YjkzN1diNGN5aFFJMXZndjIETGVvQT09> con los representantes de la Sub Gerencia de Salud y los Presidentes de los Mercados del distrito de la esperanza para dar cumplimiento a la conformación del comité el cual contribuirá con la mejora de la misma, enfocada en un planeamiento estratégico, que tiene como fin el alcance de las metas propuestas.

Se concluye, siendo las 6:00 pm del mismo día; para lo cual, a efecto de que esté formalmente integrado el comité, fueron designados las siguientes personas:

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	Firma
Obs. Rosa Benites Vizconde (Sub Gerente De Salud).	Presidente del Comité	
Alexander Leonidas Vera Villalva	Biologo	
Jesús Briceño Marquina (Presidente del mercado la Merced – Wichanzao)	Miembro mercado	
Luis Morin Rodríguez (Comerciante del Mercado).	Miembro mercado	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA


Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud


ASOCIACION
MCDO. LA MERCED - WICHANZAO
PRESIDENTE

ACTA DE ASISTENCIA PARA ESTABLECER LA MISION, VISION Y CODIGO DE ETICA

En las instalaciones de la Sub Gerencia de salud de la Municipalidad Distrital de la Esperanza siendo las 9:30 am del día 23 de octubre del 2020, se reunieron los representantes del Comité Estratégico para determinar la misión, visión y código de ética del plan estratégico, el cual se estableció con el apoyo de la encuesta y también con la lluvia de ideas, el cual contribuirá con la mejora de la misma.


Se concluye, siendo las 10:30 am del mismo día; estableciéndose la misión, visión y código de ética.

A efecto de que esté formalmente realizada y concluida asistieron las siguientes personas.

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	Firma
Obs. Rosa Benites Vizconde (Sub Gerente De Salud).	Presidente del Comité	
Alexander Leonidas Vera Villalva	Biologo	
Jesús Briceño Marquina (Presidente del mercado la Merced – Wichanza)	Miembro mercado	
Luis Morin Rodríguez (Comerciante del Mercado).	Miembro mercado	
Jenifer Lizeth Albites Goicochea (Alumna de la Universidad Cesar Vallejo)	Tesista	
José Luis Calvas Seminario (Alumno de la Universidad Cesar Vallejo)	Tesista	


 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

 Rosa Amelia Benites Vizconde
 Sub Gerente de Salud

ASOCIACION DE COMERCIANTES
 MCDO. LA MERCED - WICHANZAO
 PRESIDENTE


ACTA DE SISTENCIA PARA DETERMINAR LA MEFE Y MEFI

En las instalaciones de la Sub Gerencia de salud de la Municipalidad Distrital de la Esperanza siendo las 9:30 am del día 30 de octubre del 2020, se reunieron los representantes del Comité Estratégico para determinar la MEFE Y MEFI (ANALISIS EXTERNO E INTERNO) del plan estratégico el cual se construyó con el apoyo de la encuesta y también con la lluvia de ideas, el cual contribuirá con la mejora de la misma.

Se concluye, siendo las 10:30 am del mismo día; estableciéndose la MEFE Y MEFI (ANALISIS EXTERNO E INTERNO).

A efecto de que esté formalmente realizada y concluida asistieron las siguientes personas.

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	Firma
Obs. Rosa Benites Vizconde (Sub Gerente De Salud).	Presidente del Comité	
Alexander Leonidas Vera Villalva	Biologo	
Jesús Briceño Marquina (Presidente del mercado la Merced – Wichanzao)	Miembro mercado	
Luis Morin Rodriguez (Comerciante del Mercado).	Miembro mercado	
Jenifer Lizeth Albites Goicochea (Alumna de la Universidad Cesar Vallejo)	Tesista	
José Luis Calvas Seminario (Alumno de la Universidad Cesar Vallejo)	Tesista	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA


Rosa Amelia Benites Vizconde
Sub Gerente de Salud


ASOCIACION DE COMERCIANTES
MDO. LA MERCED - WICHANZAO
PRESIDENTE

ACTA DE ACCESO A INFORMACION PARA DESARROLLO DE TESIS

El (la) representante de la empresa: Lic. Flor del Rocío Jacobo Nolasco (Gerente De Desarrollo Social y Promoción de la Familia), hace de conocimiento que el Sr(es/as) Jenifer Lizeth Albites Goicochea y Jose Luis Calvas Seminario, Estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de ingeniería Industrial ha solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa Municipalidad Distrital de la Esperanza (Gerencia De Desarrollo Social y Promoción de la Familia – Sub Gerencia de Salud), ubicada en la ciudad de Trujillo, distrito La Esperanza, en las fechas 01/09/2020 al 30/11/2020, el motivo es para el recojo de datos que le ayudara a realizar su investigación de fin de carrera.

La empresa se compromete a brindarle el acceso y se limita, previo acuerdo con el estudiante, a dar o no datos confidenciales, dado la política propia de la empresa.

Es potestad del estudiante aplicar sus diferentes conocimientos en el desarrollo del trabajo a realizar.

Así mismo, la empresa exige se le haga llegar una copia del trabajo realizado como prueba del buen uso de los datos recogidos.

Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:



Firma del estudiante

DNI: 74051207



Sello y firma del Representante de la empresa

DNI: Cargo: Gerencia de Desarrollo Social
Y Promoción de la Familia

CIP:



Firma del estudiante

DNI: 70020857

Trujillo, 17 del mes de Noviembre del año 2020

Autorización de la Municipalidad



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

CREADO EL 29 DE ENERO DE 1965 - LEY N° 15418

Jr. C.M. Alvear N° 999 - Teléfono: 272478 - 483330 - 272345 - 271744

TRUJILLO - PERÚ

LA ESPERANZA, 23 de noviembre de 2020

AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN N° 010 - MDE/GDSYPF

La Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, que suscribe:

Mediante el presente documento se da la autorización a los tesisistas; Jenifer Lizeth Albites Goicochea y José Luis Calvas Seminario, para el desarrollo de la tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL MERCADO DE ABASTOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA, 2020", dentro de la Sub Gerencia de Salud de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, a fin de contribuir con la investigación a realizarse.

Se expide el presente documento para la mejora y conformidad de los datos en la presente tesis.

Atentamente

FRJN/
Archivo.cc



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

CREADO EL 29 DE ENERO DE 1965 - LEY N° 15418

Jr. C.M. Alvear N° 999 - Teléfono: 272478 - 483330 - 272345 - 271744

TRUJILLO - PERÚ

LA ESPERANZA, 10 de diciembre de 2020

AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN N° 013 - MDE/GDSYPF

La Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, que suscribe;

AUTORIZA:

A los tesisistas Albites Goicochea Jenifer Lizeth, identificada con DNI N° 74051207 y Calvas Seminario José Luis, identificado con DNI N° 70020857 a publicar la investigación denominada "Plan Estratégico Institucional para mejorar la Atención al Cliente en el Mercado de Abastos de la Municipalidad Distrital de la Esperanza" a fin de contribuir con la base de datos académica de su centro de estudios.

Se expide la presente autorización, a pedido de los solicitantes

La Esperanza, 10 de diciembre de 2020

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA
Gerencia de Desarrollo Social
Promoción de la Familia

M^{te}. Flor del Rocio Jacobo Nolasco
GERENTE