

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly,
periodo 2022 -2024**

Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

Autor:

Milla Cadillo Dnilson Arturo

Asesor:

Rodríguez Mantilla Walter Francisco

ORCID: 0000-0001-5790-9168

CHIMBOTE - PERÚ

2021

Índice

Tema	Página
Índice	i
Palabras clave – Línea de investigación	ii
Título de la investigación	iii
Resumen	iv
Abstract	v
1. Introducción	1
2. Metodología	20
3. Resultados	24
4. Análisis y discusión	42
5. Conclusiones	45
6. Recomendaciones	46
Agradecimientos	47
Referencias bibliográficas	48
Anexos y apéndices	51

Palabras claves

Tema	Planeamiento estratégico
Especialidad	Ingeniería Industrial

Keywords

Topic	Strategic planning
Speciality	Industrial engineering

Línea de investigación OCDE

Línea	Gestión de operaciones y procesos
Área	Ingeniería, Tecnología
Sub área	Otras ingeniería y tecnologías
Disciplina	Ingeniería Industrial

TITULO

**Planeamiento estratégico para la empresa Heladería
Minelly, periodo 2022 -2024**

Resumen

El desarrollo de la presente investigación muestra la importancia de la gestión estratégica, en la planeación, organización, dirección y control de una empresa; por tanto, el propósito del estudio consiste en formular un Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, en el periodo 2022 – 2024.

La investigación fue del tipo descriptivo, con diseño no experimental, de naturaleza cuantitativo. La muestra fue igual a la población, conformada por los 10 trabajadores de la empresa. Se aplicaron instrumentos como, cuestionario y fichas de observación, para conocer el criterio de los encuestados, respecto a la situación actual de los factores externos e internos y el compromiso empresarial.

El desarrollo de un Planeamiento Estratégico, permite evaluar los aspectos significativos de la misión, visión y valores de la empresa, el diagnóstico externo (oportunidades y amenazas), y diagnóstico interno (fortalezas y debilidades). Con el diagnóstico, se determinará las matrices de evaluación externa MEFE, y evaluación interna MEFI; además se utilizó la matriz FODA, PEYEA, y otras herramientas; para establecer las estrategias que contribuyen a mejorar gestión empresarial.

Los resultados de la investigación permiten concluir en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, para el despliegue y control de la propuesta del plan estratégico para la empresa; exponiendo que el planeamiento es una herramienta efectiva para la proyección del negocio y mejora del proceso administrativo de la empresa Heladería Minelly, para optimizar la calidad del servicio al cliente.

Abstract

The development of this research shows the importance of strategic management, in the planning, organization, direction and control of a company; Therefore, the purpose of the study is to formulate a strategic planning for the company Heladería Minelly, in the period 2022 - 2024.

The research was descriptive, with a non-experimental design, quantitative in nature. The sample was equal to the population, made up of the 10 workers of the company. Instruments such as a questionnaire and observation sheets were applied to know the criteria of the respondents, regarding the current situation of external and internal factors and business commitment.

The development of a Strategic Planning, allows to evaluate the significant aspects of the mission, vision and values of the company, the external diagnosis (opportunities and threats), and internal diagnosis (strengths and weaknesses). With the diagnosis, the MEFE external evaluation and MEFI internal evaluation matrices will be determined; In addition, the SWOT matrix, PEYEA, and other tools were used; to establish strategies that contribute to improving business management.

The results of the investigation allow to conclude in the elaboration of the Balanced Scorecard, for the deployment and control of the proposal of the strategic plan for the company; stating that planning is an effective tool for the projection of the business and improvement of the administrative process of the company Heladería Minelly, to optimize the quality of customer service.

1. Introducción

El mundo empresarial está en constante cambio e innovación, en un ambiente competitivo y exigente, para el desempeño efectivo de las empresas. El planeamiento estratégico, juega un papel muy importante en el desarrollo de todo tipo de empresas, ya que permite orientar sus actividades hacia el futuro deseado, orientado a cumplir su visión y misión, con el logro de metas y objetivos bien definidos.

El propósito de la investigación es elaborar un planeamiento estratégico para la empresa de heladería Minelly, en el periodo 2022 - 2024. Un plan estratégico es básicamente un plan de acción firme, con el cual va a definir y cumplir los objetivos que tiene una empresa para el corto, mediano o largo plazo.

Para el desarrollo, análisis, discusión y conclusiones del presente estudio, se examinaron diferentes trabajos de investigación relacionadas con la materia del plan estratégico y la gestión administrativa, hechos en el ámbito internacional y nacional. A continuación se describen los antecedentes revisados.

Se revisaron trabajos de investigación como el de Becerra y Calderón (2020), teniendo como objetivo, la elaboración de una planeación estratégica para la empresa Productora Helados y Delicias de Cartago Valle del Cauca. El estudio sobrellevó al cumplimiento de sus objetivos y metas; el estudio se basó en el paradigma Neoclásico, tuvo un enfoque organizacional, así como un sistema decisional para evaluar el comportamiento organizacional y tener las decisiones eficaces. El método utilizado fue la implementación de un plan de acción, donde la empresa logre optimizar tiempo y esfuerzo; de esta manera, conseguir un mejor rendimiento, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos. Con el planeamiento estratégico, aplicado dentro del entorno de la empresa, puede favorecerle y/o afectarle; además, se establecieron los valores corporativos, los cuales buscaron que se determine la forma de actuar y refleje la cultura organizacional, alineados a la visión con un ponderado de 3.7 y para la misión con un puntaje de 3.6 los cuales integran su direccionamiento y la razón de ser de la empresa para alcanzar el futuro deseado.

Según López y Pinto (2016), realizaron un trabajo de investigación, el cual tuvo como objetivo, Diseñar un plan estratégico para la “Heladería Lorena” del Municipio de Tuluá, para los años 2016 - 2019; y brinde las estrategias fundamentales para mejorar el posicionamiento en el mercado. Para cumplir el objetivo, se basaron en la guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt. Se recolectaron información para el análisis del entorno, análisis del sector y análisis interno, donde realizaron entrevistas, a los dirigentes y colaboradores, implementaron la ponderación de los resultados con las matrices EFE y EFI e hicieron la matriz DOFA. También, hicieron un benchmarking para conocer la competencia directa de la compañía. Conociendo las estrategias, generaron los objetivos estratégicos de la organización y crearon un plan de acción. El aporte de esta investigación es el direccionamiento de la planeación estratégica hacia el logro de sus objetivos.

Según Andrade (2016), desarrolló una investigación documental - descriptiva; realizado con una muestra de 75 colaboradores; llegó a las siguientes conclusiones: la planificación estratégica representa una necesidad, que deben emplear las empresas de cualquier tamaño, que desean visualizar la ruta para su crecimiento, consolidación, expansión y/o rentabilidad. Su aplicación debe partir de un análisis y diagnóstico que considere el entorno de la empresa, así como en su parte interior; existen algunas herramientas como el FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, y diversas matrices de análisis. Son partes de una buena planificación, un adecuado planteamiento, el considerar al capital humano, el consolidar una cultura organizacional y generar la correcta identidad que incida en un buen desempeño del personal, así como el valerse de un seguimiento adecuado. El diseño de la planificación estratégica para la empresa BDO Ecuador, parte de sus necesidades concretas para posicionarse, consolidarse internamente y crecer en los siguientes períodos. En este sentido, se detallaron aspectos direccionales como la misión, visión, valores, estrategia y objetivos generales; de manera más detallada se alinearon los objetivos específicos, sus estrategias y acciones concretas, con las que se esquematizó un presupuesto y cronograma.

Según la tesis de Amboya y Muñoz (2018), tuvo como objetivo, desarrollar la propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa el Lojanito, en la provincia

de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos, periodo 2018 - 2022. Se utilizó el método deductivo – inductivo, sintético y analítico. La muestra igual a la población, fueron todos los 10 colaboradores de empresa. Se realizaron encuestas, entrevistas y observación directa, usando cuestionarios, para recolectar datos. Las conclusiones fueron: se logró establecer otras debilidades a parte de la ausencia del plan estratégico de la empresa. Las primordiales debilidades detectadas son, falta de estructura organizacional y sus funciones, la falta de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros. El cuadro de mando integral permitió a la gerencia, medir los resultados, con la implementación del plan estratégico, e identificar cuáles fueron los beneficios financieros obtenidos y medir el coeficiente de efectividad en la operatividad de la empresa.

Asimismo, Peñaranda (2015), en su trabajo de investigación, diagnóstico – propositivo, realizó un estudio con la muestra de 380 colaboradores de la empresa QS Consultores; el investigador llegó a las siguientes conclusiones: La investigación se basó en la observancia de la estructura, normas, políticas y procesos empresariales, para ello realizó un plan estratégico, basado en el análisis situacional externo y del entorno mediante auditorias, ha empleado la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, las Cinco Fuerzas de Michael Porter, la Matriz de Perfil Competitivo, Benchmarking como proceso sistemático y continuo. En la auditoría interna han empleado la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, Matriz del análisis DOFA, Modelado de Negocios Canvas, que le han permitido conocer en su totalidad a la empresa, para luego plasmar en un plan estratégico orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes de las ciudades del norte de Colombia.

Según Mendoza (2015), en su investigación desarrollada sobre la planificación estratégica de la empresa Patricia Ramírez de Cartagena, Colombia. El estudio fue realizado con una muestra de 18 colaboradores (del área administrativa, y operadores). Con la tesis se llegó a las siguientes conclusiones: La propietaria de la empresa, a pesar de ser una persona muy establecida y con una mentalidad de mejoramiento continuo, no se habían advertido sobre la importancia de elaborar un plan estratégico para su empresa. Por tal motivo, el investigador a través del estudio; además, a raíz de sus

conocimientos académicos, concibió la necesidad de proponerle a la propietaria la realización de un plan estratégico; la investigación permitió a la empresa objeto de estudio, tomar la gestión como parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, y de esta manera estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual de la empresa.

Se exploró la tesis de Fernández y Polar (2017), el objetivo de la investigación fue, la elaboración de un plan estratégico para la empresa KALITEX SAC, Arequipa, periodo 2017 - 2021. La investigación fue exploratoria, aplicativa, deductivo, y cualitativa. El diseño fue no experimental, de carácter temporal. La población fueron 20 colaboradores y 10 clientes de la empresa, la muestra fue igual a la población por ser pequeña. Se aplicó un muestreo no probabilístico. Para recolectar datos e información, se usó la técnica de entrevistas, utilizando instrumentos como guías de entrevistas. Las conclusiones fueron: la ausencia de un Plan Estratégico, es la causa que la percepción de los clientes, respecto de la calidad del proceso de servicio, sea deficiente en su totalidad; además, la implementación del Plan estratégico y de los planes de acción, es necesaria y mejoran el proceso de servicio, se observó que la percepción de los clientes respecto al proceso de servicio en la prueba, sea eficiente en su mayoría, situación que es favorable para el crecimiento de la empresa.

Según Tineo (2018), desarrolló en su investigación. De diseño no experimental, un Planeamiento estratégico; tomando una muestra de 59 personas, conformado por: trabajadores, proveedores y clientes de la empresa C & L CONIGE SAC de Chiclayo, obtuvo las siguientes conclusiones: Una vez analizado e identificado el estándar de calidad del servicio en la empresa, se pudo concluir que es muy deficiente los servicios en dimensiones como: la empatía, la responsabilidad y confianza, con regular aprobación en seguridad y otros; por tanto, la realización de un planteamiento estratégico es la mejor opción para una solución a los problemas en la calidad del servicio. A través de un planeamiento es factible mejorar la calidad del servicio en la empresa; se identificaron una serie de herramientas estratégicas integrales como son, el Cuadro de Mando Integral, Matriz FODA, Matriz por Objetivos y Sistemas de Información para lograr elevar el servicio de calidad.

Según la tesis de Mestanza (2018), sobre el planeamiento estratégico, tuvo una muestra de 278, incluyendo clientes, la gerencia, administrativo y contabilidad; llegó a las siguientes conclusiones: Las principales estrategias de gestión, resultaron de aplicar las matrices EFE, EFI, FODA, General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC, para contribuir con el incremento de la ventas, apoyándose en los aspectos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de 139 mercados nuevos y el desarrollo de productos. Para implementar las estrategias mencionadas, se debe capacitar al personal (talleres, conferencias o charlas); e incrementar la variedad de productos, seleccionar productos de calidad, políticas de precios bajos, diseñar planes publicitarios, mejorar la infraestructura, aplicar mayor tecnología, implementar un sistema de información para identificar productos de mayor rentabilidad y alta rotación, aumentar las ventas con clientes actuales a través de programas de fidelización, atraer nuevos clientes de la competencia usando publicidad, atraer nuevos usuarios a través de la comunicación, realizar nuevos canales de distribución y de segmentos de mercados; extender la línea de productos de línea propia y de terceros con exclusividad. La propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa El SUPER SAC, resulta un beneficio/costo de 1.65, lo cual hace viable y sostenible su implementación para la empresa.

Según Sánchez (2017), desarrolló como investigación un plan estratégico para las empresas de servicios; el estudio fue del tipo descriptivo; desarrollado con una muestra de 95 administradores y/o propietarios de las Mypes de las agencias de viaje de la ciudad de Huaraz. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: Las empresas del rubro agencias de viaje y guías turísticos, realizan una gestión de calidad no adecuada, solo cumplen con algunos aspectos, carecen del conocimiento y el manejo del planeamiento estratégico en la gestión empresarial. Los resultados permiten concluir en razón a la gestión de la calidad, las empresas casi siempre tienen diseñados los objetivos y metas, asignan los recursos para implantar, manejan de manera regular los procedimientos administrativos, midiendo su nivel de eficiencia, para ser evaluadas y establecer mejoras en la gestión empresarial. Respecto al planeamiento estratégico, establecen y revisan regularmente la misión y visión, pero

nunca realizan el análisis FODA, a veces cuentan con políticas en las que se orienta, y casi siempre asignan recursos para implementar las estrategias, creando mecanismos para evaluar, y a veces realizar acciones correctivas en las estrategias.

Se describen continuación las bases científicas que sustentan la variable del estudio desarrollado: el Planeamiento estratégico; como una herramienta importante en la planificación, el control de los recursos y la satisfacción de los clientes de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 -2024.

Definición de estrategia. El vocablo Estrategia procede del latín *strategia*; proviene de dos términos griegos: *stratos*, que significa “ejército” y *agein* que significa “conductor” o “guía”. Siendo el significado origen de estrategia “el arte de dirigir las operaciones militares”. El concepto de estrategia, se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. “Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Pérez y Merino, 2008).

A través del tiempo ha tenido muchos usos y aplicaciones la estrategia, desde el campo militar (en donde tuvo su origen), adaptándose en los asuntos políticos, administrativos, económicos, religiosos, culturales y sociales; en cada campo se ubica como referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia constituye un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, donde hay todo tipo de recursos, que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado, en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado, utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas de gestión flexible y agresiva que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013)

Estrategia Empresarial. La estrategia es el marco de referencia, en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En todo tipo de organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro que es lo que se espera o se desea, y hacia donde se quiere llegar para dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos. Si los encargados de desarrollar las

políticas no tienen el pleno conocimiento de la organización, las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice. Así mismo, es importante evaluar los riesgos que pueda verse aproximada, y eso implica una evaluación profunda de la empresa, tanto a nivel interno y externo, de todo los factores que puedan afectarla, para que al establecer las estrategias se pueda ir corrigiendo cada uno de esos aspectos (Espinoza, 2013).

La planificación. Permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando estar acorde a los cambios del mercado. Cuando hablamos de “planificación estratégica, no se debe entender como una agregación continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, y a partir de allí, con nuevo estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva en el mercado, dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Cantera, 1989).

Asimismo, Armijo (2011, p. 16), respecto a la planificación indica que “el uso de la Planificación estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para identificar prioridades y asignación de recursos en un ambiente de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados”.

Beneficios de realizar un plan estratégico. Según Sainz (2010), menciona los siguientes beneficios para la empresa al realizar una planeación, tales como: 1) Mejora la coordinación de actividades. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. 2) Aumenta la predisposición y la preparación de la empresa para el cambio e innovación. 3) Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados. 4) Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. 5) Mejora la comunicación. 6) Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. 7) Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. 8) El plan proporciona un marco general bastante útil para la revisión continua de las actividades. 9) Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Porque es útil realizar un plan estratégico. Según Sainz (2010), es útil porque el plan permite lo siguiente: 1) Definir un proyecto empresarial de futuro sólido y

consistente para la empresa. 2) Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro. 3) Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación para el futuro. 4) Dotar a la empresa de una misión o razón de ser que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés. 5) Identificar y definir en forma clara cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.

Etapas para elaborar el plan estratégico. Según Sainz (2010), define etapas:

Primea etapa: Análisis de la situación actual de la empresa, tanto externa como interna, de la unidad del negocio objeto de planificación.

Segunda etapa: Diagnóstico de la situación de la empresa, elaborado a partir del “DAFO” (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos años (se considera un promedio de tres años).

Cuarta etapa: Elección de las estrategias, luego de procesar el diagnóstico, utilizando diversas matrices como, el FODA, PEYEA, entre otros.

Quinta etapa: Decisiones operativas, planes de acción, priorización de los mismos, seguimiento y control a través de cuadros de control.

Definición de Gestión. Es la acción y efecto de realizar labores con atención, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a un propósito; se define la gestión como una actividad profesional propenso a, establecer objetivos, metas y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar las estrategias del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. El concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Se hace énfasis a la acción, en la definición de gestión, es lo que diferencia de la administración. No se considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración (Rementeria, 2008).

Indicadores de gestión. Lo que no se puede medir, no se puede controlar. Un reporte para tomar decisiones, debe contener el nivel de referencia, y no sólo el valor

actual del indicador. David (2013), describe el indicador “una medida de condición de un proceso en un instante determinado. Los indicadores pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, un negocio o de las ventas de una empresa”.

Según Fuentes (2018), menciona que “...existen elementos institucionales que deben formar parte de los indicadores de gestión, para mantener una conexión organizativa en la misión, visión, principios, valores y los planes estratégicos”.

Se deben definir previamente las funciones y objetivos específicos para cada área de la organización, a partir de este procedimiento, se constituyen los indicadores de gestión, sobre los cuales se realizará la evaluación de resultados obtenidos en el desarrollo de procesos administrativos y operativos de la empresa. (Fuentes, 2018).

Calidad del servicio. Según Matsumoto (2014), define “Calidad es producir un bien o servicio bueno. Hacer las cosas de manera correcta. Es producir lo que el consumidor desea. Calidad se asemeja a la perfección”. Si las empresas conocen lo que solicitan los clientes, se conseguirá generar más valor agregado y se crearán productos y servicios de calidad. Asimismo, Matsumoto (2014) menciona que “La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones”.

Justificación de la investigación. Implementar el planeamiento estratégico en la empresa, ayuda de manera efectiva en el logro de sus metas y objetivos trazados; aplicando estrategias, planes de acción y control, e indicadores, que permitan medir su cumplimiento, en un periodo de tiempo determinado, contribuye a mejorar la gestión empresarial. A continuación, se presenta la justificación de la presente investigación en sus diversos aspectos, como: científico, metodológico, práctico y social.

La investigación presenta *justificación científica*, por el aporte cognoscitivo que amplía la comprensión relacionado al planeamiento estratégico de la empresa; se usaron los principios teóricos, los cuales permiten encontrar la solución a: la falta de procesos para tomar decisiones, la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y rentabilidad, la falta de reconocimiento y la participación en el mercado, etc. El planeamiento estratégico ayuda a definir y evaluar

la misión, visión, valores, objetivos y las estrategias que se desarrollaran, ayudando a la empresa a conocer cuál será su situación y pueda cumplir con sus objetivos y metas, a través de la ejecución de planes de acción.

El estudio tiene *justificación metodológica*, porque accede en el logro de cumplir los objetivos y metas de la empresa Heladería Minelly; se emplearon diversas técnicas de investigación, como instrumento para conocer la situación actual de la gestión empresarial de la empresa. A través de la aplicación del análisis interno MEFI y análisis externo MEFE, la Matriz FODA y la evaluación del compromiso empresarial de los trabajadores, e identificar la situación interna y de su entorno; luego establecer el plan estratégico que se acople a la situación de la empresa.

La investigación tiene *justificación práctica*, porque al describir las variables de la investigación, se puede visualizar a través de los resultados, plantear y aplicar las propuestas de mejora para fortalecer la gestión administrativa. Después de diseñar el planeamiento estratégico, la empresa puede ejecutar acciones para ayudar en la solución de sus problemas, maximizando las fortalezas, minimizando sus debilidades, aprovechando las oportunidades y protegiéndose de las amenazas.

La investigación también tiene *justificación social*, debido a que busca ayudar a la empresa Heladería Minelly a elegir nuevas estrategias para mejorar el trabajo en equipo, ayudando a enfocar su misión y visión; y orientar de manera efectiva el manejo de los recursos, mejorar el compromiso de los trabajadores; mejorando la gestión de ventas, los cuales permitirá aumentar la utilidad de la empresa y su distribución a los trabajadores, mejorando la calidad de vida de las familias de los trabajadores, y a los clientes le permitirá recibir un mejor producto y servicio de calidad.

Problema. Según Trigos (2019), menciona en su estudio que “el 80% de las empresas del país elaboran su planeamiento estratégico, sin embargo solo el 37% encuentran una satisfacción con su implementación práctica”, según un publicación de la Universidad de Piura. Además, se concluye que las Mypes representan el 84% del total de las empresas en el Perú, y aportan a la economía en más del 40% en la producción de bienes y servicios, generando el 70% del empleo nacional; por lo que

debe dársele la importancia a la planeación para potenciar su gestión empresarial. El problema es que gran parte de los planes estratégicos de las empresas, se han realizado tan solo para cumplir con las normas; en muchas instituciones públicas el personal que labora no tiene ni la más mínima idea en qué consisten estos planes, ya que se ha acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el supremo gobierno realice las correspondientes transferencias. (Villacorta, 2013)

A partir de la disminución de producción, el volumen de ventas también se ha visto afectado, generando una baja participación en el mercado. No obstante, de acuerdo a la información vertida por los trabajadores, se puede dar cuenta de que la empresa no ha podido aprovechar completamente los comportamientos positivos del ambiente. Así mismo, debido a que nunca se han sometido a un proceso de planeación estratégica formalmente estructurado con la participación de directivos y demás trabajadores de la empresa, para buscar el compromiso en cuanto al logro de objetivos que le permitan reconocer sus amenazas y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, además de generarle posicionamiento dentro del mercado.

La falta de una planeación, hace que la empresa Heladería Minelly en estudio, actúe creando respuestas inmediatas ante el mercado que en muchas ocasiones no son planeadas. Teniendo en cuenta que el comportamiento de las ventas no ha sido el esperado, se podrían desplegar a partir de esto infinitas causas; una de ellas, sería la toma de malas decisiones por desconocimiento de la actuación externa e interna, las cuales le podrían generar a la empresa, consecuencias como baja participación en el mercado, reducción de oportunidades y baja competitividad.

Además, una empresa labora sin dirección, cuando no tiene un plan estratégico, por carecer de objetivos y metas definidos; asimismo, los trabajadores desconocerán las metas y objetivos de la empresa, lo más factible es que disminuya su sostenibilidad. La investigación está enfocado a la creación y propuesta de un planeamiento para mejorar la calidad del servicio de la empresa Heladería Minelly.

Por lo mencionado, se resalta la gran importancia de efectuar una evaluación interna y externa, que permita establecer una misión, visión, objetivos y estrategias,

para encaminar a la empresa hacia el logro de metas claras. Frente a la problemática definida se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo debe ser la formulación del Planeamiento estratégico que permitirá mejorara la dirección de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 - 2024?

En el Anexo 2, se detalla la Matriz de Conceptuación y Operacionalización de variables, el cual contiene la descripción conceptual y operacional, las dimensiones con sus respectivos indicadores, y escala de medición; los cuales se desarrollaron en base a la Matriz de Consistencia que se describe en el Anexo 1.

En la elaboración de la variable Planeamiento estratégico, se desarrolló las dimensiones: direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, formulación de estrategias, despliegue y control estratégico; los cuales se muestran en la matriz de conceptualización y operacionalización de variables, que se encuentra en el Anexo 2.

Direccionamiento estratégico. Comprende la formulación y/o validación de la visión, misión y valores, utilizando Matrices de validación. Existe consenso entre estudiosos y empresarios de éxito, respecto a la importancia de definir con prioridad, o actualizarlo periódicamente, de acuerdo a los negocios de la empresa. Aquellas empresas que se han preocupado por mejorarlo e implementar adecuadamente, han demostrado ser exitosas en sus operaciones y mantenerse en el mercado.

Validación de la Misión. La misión es “el impulsor de la organización hacia una situación futura. Muestra la razón de ser y la trayectoria de cambio a ser alcanzada. Responde a la siguiente interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? que debe hacer bien la organización para tener éxito” (D’Alessio, 2015, p. 62).

David (2013, p. 45), indica “declarar la misión, es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la razón de ser de una organización. Una declaración clara es esencial para crear los objetivos y formular estrategias efectivas”. Según Thompson & Strickland (2012), definen “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje bastante específico para darle a la organización su propia identidad” (p. 27). La Misión se evalúa con el indicador nombrado Matriz de Validación, el cual contiene: preguntas,

peso asignado por pregunta (el total de los pesos es igual a uno), calificación (una escala de uno al cuatro) y ponderado igual al peso por calificación.

Validación de la Visión. La visión es el futuro deseado que se propone la organización. Según Thompson & Strickland (2012, p. 23), menciona “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la empresa para el futuro, y bosqueja la dirección estratégica, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, que fija la empresa”.

Según D’Alessio (2015, p. 59) demuestra que “la visión responde la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Involucra un enfoque de mediano y largo plazo, basado en la evaluación de la situación del estado actual y futura de la empresa”. La Visión se evalúa a través del indicador denominado, Matriz de Validación de la Visión, la estructura de la matriz es análogo a la utilizada para la Misión; los instrumentos diseñados se muestran en los Anexos 6.

Los Valores. Se reflejan en los trabajadores con integridad, respeto, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, con calidad, responsabilidad, servicio al cliente, entre otros aspectos. Los valores deben mostrar la conducta del personal de la empresa. Según Thompson & Strickland (2012), mencionan “los valores son las creencias, características y normas conductuales que la administración de una empresa determinó, deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27).

El Diagnóstico estratégico. Consiste en evaluar la situación del entorno de la organización, ya sea externo (macro o micro entorno), y la situación interna (todas las áreas dentro de la empresa). Para el desarrollo del diagnóstico estratégico, se tiene los siguientes indicadores: Nivel del compromiso empresarial, Matriz de Evaluación de Factores Externos, y Matriz de Evaluación de Factores Internos. Desarrollar el análisis interno, nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa. Asimismo, se trata de realizar una evaluación interna de la empresa, con el fin de evaluar si se han tomado las decisiones estratégicas más adecuadas. (Sainz, 2010)

Aunque usualmente estas áreas funcionales son propias de una empresa, también se pueden identificar dentro de un sector o subsector, los cuales también constituyen una organización. “Estas áreas deben ser analizadas, si se está haciendo

un plan estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia en los mismos, las clásicas funciones de las empresas.” Los cuales son: administración, ventas, producción y sistemas de información (D'Alessio, 2008).

Nivel de compromiso empresarial. El compromiso es la responsabilidad que conciben los colaboradores de su trabajo. El compromiso empresarial, es la correlación entre una organización y sus trabajadores; está integrado por estrategias, tácticas, y otras actividades de apoyo, que realizan los colaboradores para el éxito empresarial, mediante la creación de valiosas soluciones que permitan satisfacer las necesidades de la empresa. Para medir el Nivel de compromiso, se diseñó un instrumento que contiene un cuestionario de preguntas, para conocer la opinión de los trabajadores sobre la planificación estratégica en la empresa: el cual se muestra en el Anexo 3.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Según David, (2013), evalúa las fortalezas y debilidades, más significativas dentro de las áreas funcionales de una empresa (administración, talento humano, marketing, finanzas, operaciones, ventas y otras áreas afines). Además, ofrece un sustento para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Es importante concebir los factores incluidos, más que las cifras asignadas. Para elaborar la MEFI, se desarrolla los pasos:

1°. Confeccionar una lista de factores de éxito, identificados en el diagnóstico o la auditoría interna conteniendo tanto fortalezas como debilidades.

2° Determinar un peso desde 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada factor. El peso muestra la importancia referente para conseguir el éxito de la empresa. En forma independiente que el factor represente una fortaleza o una debilidad interna; los factores estimados que influyan más en el desempeño de la empresa, deben tener los pesos más altos. El total de los pesos asignados debe de sumar 1,0.

3°. Determinar una calificación que exponga, si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor, se asigna valores desde: 1 = Debilidad mayor; 2 = Debilidad menor 3 = Fuerza menor; y 4 = Fuerza mayor. Las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector de la empresa.

4°. Determinar una calificación ponderada por cada factor evaluado, que consiste en la multiplicación del peso de cada factor por su respectiva calificación. Luego se suman las calificaciones ponderadas de cada factor, para determinar el total ponderado de la organización. La cual no será superior a cuatro ni menor a uno.

Análisis de la situación externa. Tiene como finalidad analizar la situación externa en donde actúa la empresa, en el mercado donde se desenvuelve, y de su situación ante clientes y proveedores que atiende; para identificar las fortalezas y debilidades internas, frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas, a las que nos podemos enfrentar o proteger. Por tanto, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave del éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz, 2010)

Análisis del macro entorno. Las estrategias deben responder al entorno del negocio, realizar un análisis de la situación actual del entorno, pronosticar, y explorar el entorno de la empresa es importante, para detectar tendencias y sucesos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad, estos factores son: económicos, tecnológicos, políticos y sociales. 1) *Factores económicos:* La evolución del Producto Interno Bruto (PIB), tipos de interés, la inflación, exportaciones, tasa de desempleo, etc. 2) *Factores tecnológicos:* Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutos o de nuevas tecnologías genéricas, etc. 3) *Factores políticos:* Promoción de la actividad empresarial, la estabilidad gubernamental, la Legislación antimonopolio, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo. 4) *Factores sociales:* Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, nuevas tendencias, etc. (Sainz, 2010)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El análisis del entorno, o auditoría externa, consiste en identificar y evaluar los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden fuera de la empresa; pueden ser identificados como aquellos que pueden beneficiar (oportunidades) o pueden perjudicar a la empresa (amenazas).

Según David (2013), la MEFE concede a los estudiosos, sintetizar y evaluar la información, ya sea económico, social, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. La construcción de esta matriz consta de cinco pasos:

1°. Extraer de una lista de factores críticos de éxito en el sector, descritos en la auditoría externa, la cual contiene factores de oportunidades y de amenazas.

2°. Asignar un peso relativo a cada factor, desde 0,0 (no es importante) hasta 1,0 (muy importante), el cual revela la importancia relativa que tiene ese factor en el sector.

3°. Establecer una calificación, para evaluar si las estrategias están reconociendo con eficacia al factor, se asigna valores de 1 a 4, se aplica a las oportunidades como a las amenazas. *Para las Oportunidades:* 4 = Oportunidad muy alta, 3 = Oportunidad alta, 2 = Oportunidad media, y 1 = Oportunidad baja. *Para las Amenazas:* 4 = Amenaza muy débil, 3 = Amenaza débil, 2 = Amenaza media, y 1 = Amenaza fuerte.

4°. Deducir una calificación ponderada, el cual es el resultado de la multiplicación del peso de cada factor por su respectiva calificación.

5°. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor, para determinar el ponderado total de la MEFE; la cual no será superior a 4 ni menor a 1, el promedio es de 2,5. Un promedio de 4, indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Un promedio de 1, indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Formulación de estrategias. Según Ansoff (1997), define la estrategia como “dialéctica de la empresa con su entorno”. Además, Ansoff considera “la planeación y dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea el predominio del segundo”. Para formular las estrategias es necesario elaborar un diagnóstico interno y externo de la organización, lo cual se denomina el diagnóstico estratégico.

Para el desarrollo de la formulación de estrategias, se consideró los siguientes indicadores: la Matriz FODA, Matriz PEYEA, y la Matriz Interna / Externa.

Matriz FODA. Como producto del diagnóstico interno y externo de la empresa, se obtiene las estrategias, a partir de la elaboración la Matriz FODA; el cual se

consigue al cruzar cada uno de los factores externos (oportunidades y amenazas) con cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades). La Matriz FODA despliega cuatro tipos de estrategias, los cuales se definen a continuación. (David, 2013)

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades). Cuando se cruzan las fuerzas internas de la empresa con las oportunidades externas. Cuando la empresa afronta fuertes amenazas debe evitarlas, y aprovechar las oportunidades. La relación entre las fortalezas y oportunidades determinan las estrategias agresivas u ofensivas.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades). Las empresas deben superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades. Las debilidades altas deben convertirse en fortalezas. A veces las debilidades frenan usar las oportunidades. La relación entre debilidades y oportunidades determinan estrategias de adaptación.

Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA). Estas estrategias se generan cuando se relaciona la forma como se aprovechan las fortalezas internas de la empresa, para evitar o reducir las consecuencias de las amenazas externas. El cruce de las fortalezas y amenazas generan estrategias denominadas defensivas.

Estrategias Debilidades – Amenazas (DA). Gestionan disminuir las debilidades y evitar las amenazas. Cuando la empresa afronta amenazas y debilidades, puede estar en peligro, tiene opciones riesgosas como: supervivencia, fusión, declararse en quiebra o retiro en el mercado. El cruce de las DA establecen estrategias de supervivencia.

Matriz PEYEA. Denominada matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, usando las siglas PEYEA, es un instrumento que muestra si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva; es la más apropiada para evaluar una empresa. La matriz PEYEA asume como objetivo, establecer cuáles son las estrategias más adecuadas, luego de ser definidas sus posicionamientos estratégicos interna y externa de la empresa en estudio. (D'Alessio, 2015)

La matriz PEYEA se representan en ejes de: *dos dimensiones internas*, fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y *dos dimensiones externas*, estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Los cuatro factores mencionados, son determinantes para mostrar la posición estratégica de la organización. Para evaluar la

matriz PEYEA, se asigna un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables de las dimensiones FF y FI; asimismo, se asigna un valor de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada variable de las dimensiones VC y EA.

Matriz Interna / Externa (MIE). Se establece a partir de la matriz de análisis de negocios de la empresa General Electric (GE). La MIE es una herramienta para evaluar a una empresa, tomando en cuenta sus resultados de los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y de sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), a través de la MEFE y MEFI, cuantificando sus resultados de cada matriz para ser graficado y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de la MIE. (D'Alessio, 2015)

Los cuadrantes de la MIE se divide en tres grupos, que muestran implicancias estratégicas distintas: 1) Las divisiones que están en los cuadrantes I, II o IV, generan estrategias de “*crecer y construir*”, como: estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o las estrategias de integración, vertical y horizontal; 2) Las divisiones de los cuadrantes III, V o VII, generan estrategias de “*conservar y mantener*”, como: penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias recomendadas. 3) Las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX crean estrategias “*cosechar o enajenar*”.

Despliegue y control estratégico. Para su implementación el despliegue y control del Plan estratégico; es necesario desarrollar e integrar planes de acción, que contiene objetivos estratégicos, indicadores, metas, las iniciativas y otros. Según D'Alessio (2015, p. 489) menciona: “Cada plan desarrollado por equipos de trabajo, debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, coordinados entre las áreas, para no reproducir esfuerzos y lograr una asignación óptima de recursos”.

Para el desarrollo del despliegue y control, se consideró a los indicadores: Los Objetivos estratégicos, y Plan de acción, para la propuesta de desarrollo.

Objetivos estratégicos. Son una serie de metas que se asignan los directivos de la empresa, para garantizar la ejecución de sus recursos públicos. Poseen una gran importancia dentro de la planeación estratégica. Esto se debe a que permite una mejor articulación entre los recursos disponibles y las metas propuestas. Se basan en la

visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. (D'Alessio, 2015)

Plan de acción. Comprende la práctica del Cuadro de Mando Integral (CMI), en la cual se pone en marcha los objetivos estratégicos, clasificados según la perspectiva; programándose como van a ser controlados a través de los indicadores de gestión. El CMI es un tablero de control, que contiene: los objetivos estratégicos, las metas, indicadores, iniciativas, responsables de la ejecución, el presupuesto operativo, el cronograma de ejecución, entre otros. (David, 2013)

En relación a la Hipótesis de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen que la hipótesis es “el enunciado aseverativo en respuesta al problema formulado o una propuesta de solución a la formulación del problema planteado”. Con respecto a la hipótesis, en la presente investigación por ser de tipo descriptiva la presentación de la hipótesis está implícita.

La presente investigación presenta como Objetivo general: “Formular un Planeamiento estratégico que permita mejorar la dirección de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 – 2024”.

Los Objetivos específicos desarrollados fueron los siguientes: a) Formular y validar el direccionamiento estratégico de la empresa Heladería Minelly. b) Realizar el diagnóstico estratégico de la situación interna y externa de la empresa Heladería Minelly. c) Formular las estrategias que permitan cumplir los objetivos y metas de la empresa Heladería Minelly. d) Elaborar planes de acción y control que permitan cumplir el plan estratégico de la empresa Heladería Minelly.

2. Metodología

Tipo de Investigación. Según su carácter es descriptiva, porque se realizó la descripción del macro y micro ambiente, usando la técnica de observación, entrevistas, u otras metodologías. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), describe “la investigación descriptiva explora, detalla las propiedades y rasgos significativos de cualquier fenómeno que se analice; representa las tendencias de una población”.

Según su naturaleza, el estudio es cuantitativa, porque se centra principalmente en aspectos observables y susceptibles de cuantificar hechos, se utiliza la metodología empírico analítico con pruebas estadísticas para el análisis de los datos.

Diseño de la Investigación. Se aplicó el diseño *No experimental*, porque la variable de la investigación fue analizada sin ser manipulada; además, es transversal debido a que no existe continuidad en el tiempo, se midió la variable solo en un momento temporal durante la investigación. Según la teoría de Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para experimentar hipótesis, basado en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones y probar hipótesis”. El esquema del tipo y diseño para el presente proyecto de investigación, se muestra a continuación:

G: M ===== > O ===== > P

Donde:

- M: Muestra de los trabajadores de la empresa Heladería Minelly.
- O: Información a recoger con las técnicas e instrumentos.
- P: Formulación del Planeamiento estratégico que permita mejorar la dirección de la empresa empresa Heladería Minelly.

Población y Muestra. La población para la investigación estará constituida por cinco trabajadores del área administrativa y los cinco trabajadores del área de

operaciones de la empresa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), menciona que “La población es el conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de elementos, los cuales deben situarse por características de contenido, lugar y tiempo”.

“Siendo la población menor a cincuenta (50) personas, la población se debe considerar igual a la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por tal motivo, para el presente estudio, la muestra designada serán los 10 trabajadores, igual a la población total en la empresa Heladería Minelly.

Muestreo. El tipo de muestreo utilizado en el estudio fue no probabilístico, tomado a criterio del investigador, para que la muestra tomada sea representativa de la población extraída (Reyes y Sánchez, 2002). El desarrollo del muestreo fue por conveniencia, porque el investigador resuelve qué personas pasan a formar parte de la muestra, en función a la disponibilidad de los mismos. (Canal, 2009)

Técnicas e instrumentos de investigación

Tabla 1: *Técnicas e Instrumentos para el estudio*

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía de análisis (Check list)
Cuestionario	Guía de Preguntas
Entrevistas	Guía de Entrevista

Fuente: Elaboración propia

Las técnicas e instrumentos, como: observación, cuestionario, entrevistas; y guías y otros diseñados, es usado para conocer algunos aspectos de la situación actual de la empresa (Prado & Santos, 2019). Para obtener directamente la información de campo, sobre la variable del estudio, se usaron herramientas específicas para el diagnóstico estratégico y la formulación de estrategias, como: matrices MEFE, MEFI, FODA, PEYEA, MIE, entre otros instrumentos aplicables.

Procesamiento y análisis de la información. Se aplicaron las técnicas e instrumentos a la muestra definida, para desarrollar el direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, y la formulación de estrategias, para despliegue y control estratégico de la empresa Heladería Minelly.

Después de recoger los datos de campo, se transcribieron al programa Microsoft Excel para su tabulación respectiva, los resultados fueron agrupados y procesados, aplicando la estadística, para la presentación de los resultados de las dimensiones e indicadores de la variable, planeamiento estratégico; con sus correspondientes cuadros, tablas y gráficos; los cuales son mostrados en los resultados de cada objetivo específico; seguidamente se realizó su análisis y discusión de los resultados con los antecedentes, para obtener las conclusiones y recomendaciones.

Procedimiento para el desarrollo de la investigación. Se ejecutó los siguientes pasos y procedimientos utilizando las diferentes herramientas diseñadas:

Paso 1: Se elaboró la encuesta y entrevista a trabajadores en relación a compromiso empresarial, a un total de diez trabajadores de la muestra (Anexo 3).

Paso 2: Se validó la formulación de la misión, como definición del propósito y la descripción del negocio al que se dedica la empresa; también se validó la visión formulada de la empresa, que describe el estado deseado en el futuro, que provee dirección y forja el futuro de la empresa, estimulando acciones resumidas en el presente, validado con sus respectivas calificaciones y valores para su interpretación.

Paso 3: Se analizó el ambiente externo para evaluar su supervivencia y crecimiento. Este análisis fue de gran relevancia, porque, por medio de este, se hizo una evaluación de los posibles factores que pueden afectar a la empresa. Se usó el procedimiento mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permite evaluar las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

Paso 4: Se analizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que permite conocer la situación interna de la empresa, con la identificación de debilidades y fortalezas. La MEFI usada para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las

fortalezas y las debilidades en las áreas funcionales de la empresa, y proporciona una base para identificar y evaluar relaciones entre estas áreas. (David, 2013, p. 149)

Paso 5: Se elaboró la matriz DOFA, instrumento de importante ajuste, que ayuda a diseñar cuatro tipos de estrategias, Estrategias de: fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de oportunidades y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Paso 6: Se formuló el Plan Estratégico de la empresa: desarrollando la misión, visión, objetivos específicos, estrategias y la estructura que permita generar cambios direccionados al mejoramiento continuo de la empresa.

Paso 7: Se diseñó sistemas de seguimiento y control de los planes de acción establecidos como herramienta de direccionamiento para la empresa. Asimismo, con formatos que permitirán vigilar el comportamiento de las actividades a desarrollar.

3. Resultados

Después de haber realizado las observaciones, entrevistas y toma de datos e información, a continuación se muestran los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico, formulado para la presente Investigación.

Desarrollo del primer Objetivo específico. Consistió en formular y validar el direccionamiento estratégico de la empresa Heladería Minelly. Se inició el desarrollo formulando primero la Misión y Visión, para el periodo 2022 – 2024; usando los instrumentos diseñados; y seguidamente se realizó la Validación respectiva de cada uno, usando las matrices de evaluación, los cuales a continuación se detalla.

Formulación de la Misión. Como resultado de aplicar la encuesta a los trabajadores, usando el instrumento del Anexo 4, se redactó la Misión para la empresa Heladería Minelly, que se describe a continuación:

“Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados, lácteos, y otros alimentos, con el fin de ofrecer un producto de excelente calidad a precio justo, complementándolo con un servicio personalizado, orientado a satisfacer las necesidades del cliente.” (Periodo: 2022 – 2024)

Se logró la formular la Misión a través de las entrevistas personalizadas tomadas al gerente de la empresa (ver Anexo 4); además, al personal directivo como, jefe de áreas de la empresa, evaluando sus respuestas del propósito, la razón de ser y de existir en la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico? ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa? ¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Cuáles son los productos y servicios presentes que la empresa ofrece? ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa? ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa? (Sánchez, 2017).

Tabla 2: *Matriz de Validación de la Misión*

Criterios	Peso	Calificación	Ponderado
1. Define quiénes somos o lo que brindamos	0.16	2.50	0.40
2. Su contenido es entendible por aquellos que la lean	0.14	3.00	0.42
3. Define nuestra cultura y valores como empresa	0.14	2.40	0.34
4. La Misión es clara y concisa en su contenido	0.12	2.60	0.31
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos	0.17	2.80	0.48
6. Logra que el personal se identifique con la empresa	0.14	2.70	0.38
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás	0.13	2.90	0.38
Total	1.00		2.81

Fuente: Elaboración propia.

Empleando el instrumento del Anexo 6, para evaluar y validar la misión, se encuestó a las diez personas, quienes validaron lo planteado por el autor, dando como resultado la Tabla 2, con un total ponderado de 2.81 mayor al promedio de 2.5; siendo su nivel muy favorable, ya que refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos; además, su contenido es entendible por aquellos que la lean.

Formulación de la Visión. Luego de aplicar la encuesta a la muestra de 10 trabajadores, usando el instrumento del Anexo 5, se redactó la Visión para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022 – 2024; que se describe a continuación:

“Ser una empresa reconocida en nuestro país por la calidad de nuestros productos que ofrecemos, buscando la satisfacción total de nuestros clientes. Nuestro compromiso es la excelencia.” (Periodo: 2022 – 2024).

Obtenido de las entrevistas al gerente (Anexo 5) y a los trabajadores de la empresa, considerando sus respuestas sobre sus expectativas de futuro y también sus proyecciones, a partir de las siguientes preguntas:

¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo? ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa? ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en la empresa? (Sánchez, 2017).

Tabla 3: *Matriz de Validación de la Visión*

Criterios	Peso	Calificación	Ponderado
1. La Visión refleja futuro esperado para la empresa	0.10	3.00	0.30
2. Define un horizonte para hacer cambios	0.15	2.80	0.42
3. La Visión se muestra medible en el tiempo	0.15	2.20	0.33
4. Motiva e inspira, a colaboradores de la empresa	0.15	3.00	0.45
5. La Visión es sencilla, tiene claridad y se comprende	0.15	2.50	0.38
6. Es atrayente para los involucrados en la empresa	0.14	3.00	0.42
7. La Visión tiene expectativa, reto, y factible.	0.14	2.50	0.35
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: Elaboración propia.

Luego de usar el instrumento del Anexo 6, para evaluar y validar la Visión de la empresa, se tomó la muestra a las diez personas, luego se procedió a validar la Visión planteada por el autor, dando como resultado la matriz de la tabla 3, un total ponderado de 2.65, estando mayor al promedio de 2.5; siendo favorable; se considera a la Visión muy inspirador y motivador para los colaboradores de la empresa, es atrayente para los involucrados en la empresa y define un horizonte para hacer cambios.

Desarrollo del segundo Objetivo específico. Radicó en realizar el diagnóstico estratégico de la situación actual interna y externa de la empresa Heladería Minelly. Se presenta a continuación los resultados del Nivel de compromiso empresarial, después aplicar el Instrumento Cuestionario que se muestra en el Anexo 3, los cuales se detallan a continuación con las figuras del 1 al 10, que muestran con gráficos, los resultados por cada pregunta procesados con los datos del Anexo 11.

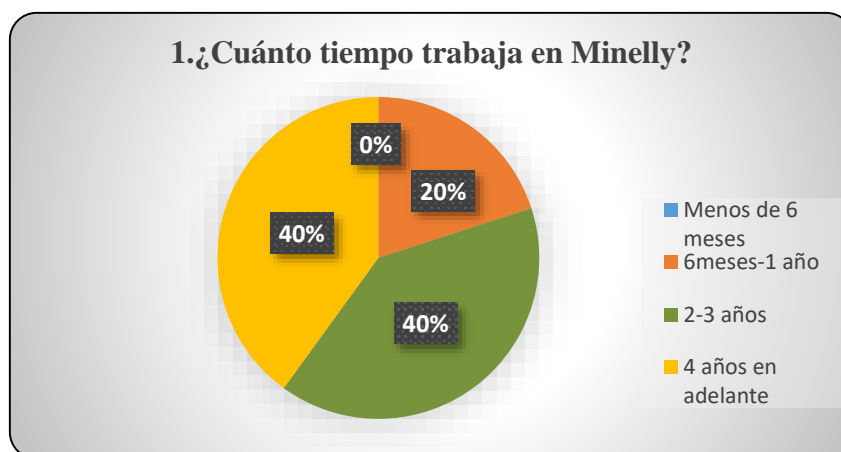


Figura 1: Antigüedad del trabajador en la empresa

De acuerdo a la información procesada en la Figura 1, en la empresa Heladería Minelly, se observa que un 40% de los trabajadores trabajan de 4 años a más, otros 40% trabajan de 2 a 3 años y solamente un 20% tiene menor a 1 año en la empresa.

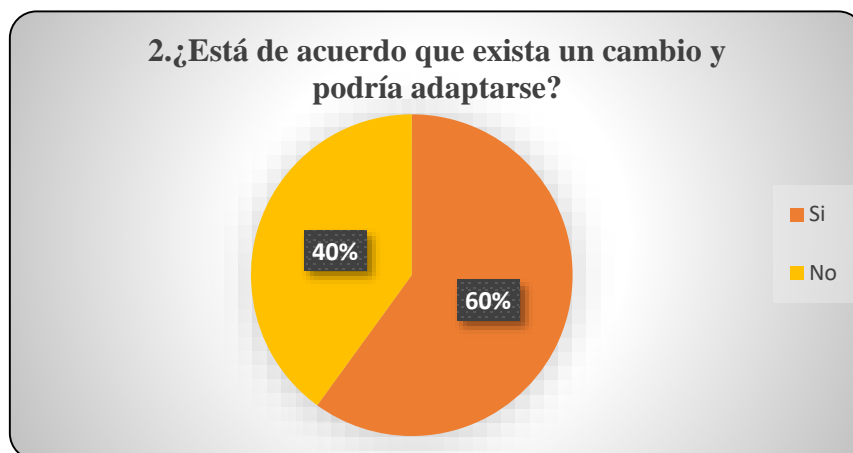


Figura 2: Conformidad de adaptación al cambio

En la Figura 2, se muestra que en la empresa Minelly, un 60% de los trabajadores que respondieron SI están dispuestos a un cambio, mientras que el 40% respondió NO, es decir se sienten cómodos en la manera que están trabajando.

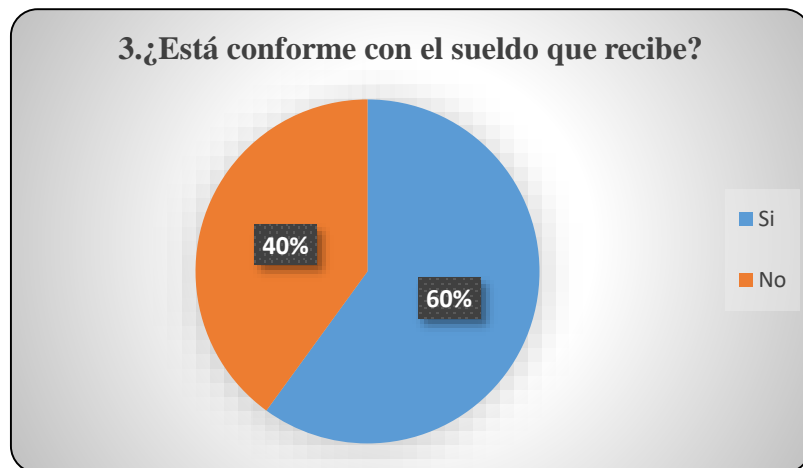


Figura 3: Conformidad del trabajador con el sueldo

De acuerdo a la Figura 3, en la empresa Minelly, se encuentra que un 60% de los trabajadores se encuentra conforme con su salario, mientras que un 40% no está conforme con su salario en la empresa.

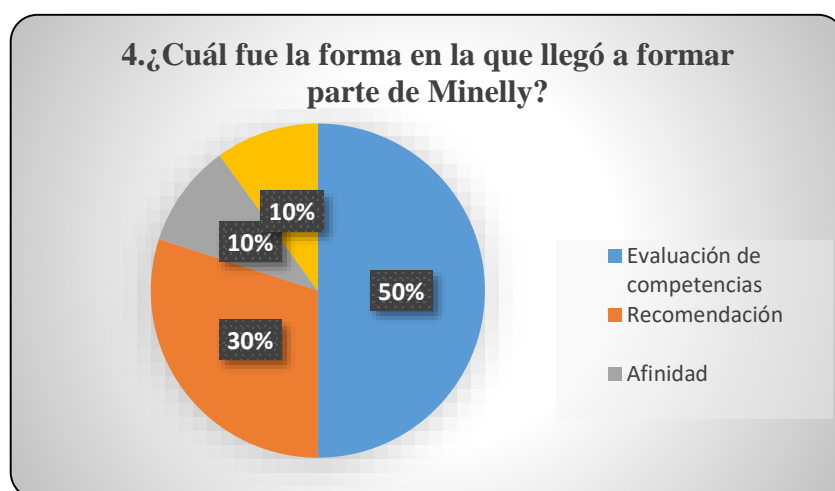


Figura 04: Forma de ingreso a la empresa

De acuerdo a la Figura 4, se encuentra un 50% que los trabajadores ingresaron a laborar mediante evaluación de competencias, un 30% ingresó por recomendación, un 10% ingresó por afinidad y solamente un 10% por otras formas.



Figura 5: Presencia de direccionamiento estratégico

Según la Figura 5, el 100% de los trabajadores mencionan que la empresa no cuenta con una definición ni validación de la misión, visión y valores, o sea no existe un direccionamiento estratégico en la empresa Minelly.

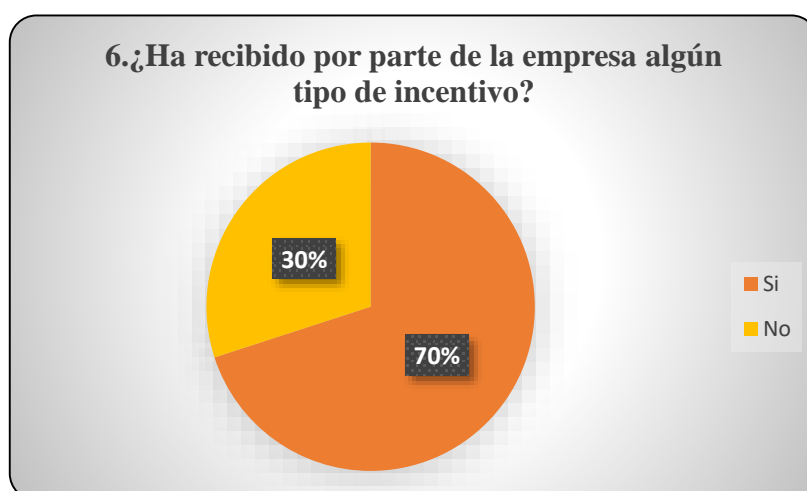


Figura 6: Recepción de Incentivos laborales

En la Figura 6, se muestra que el 70% de los trabajadores sostiene que ha recibido incentivos de la empresa; mientras un 30% asegura que no han recibido algún incentivo. O sea no todos están satisfechos con los incentivos de la empresa.

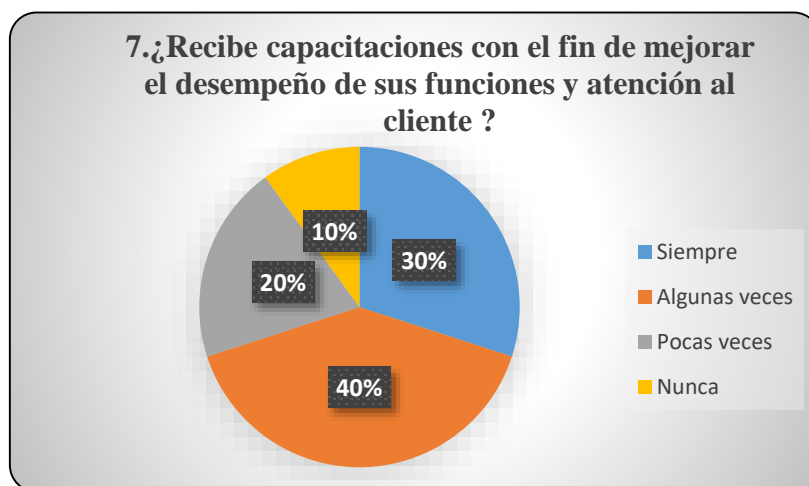


Figura 7: Recepción de Capacitaciones para mejorar el desempeño

Según la Figura 7, el 40% de trabajadores asegura que algunas veces reciben capacitaciones, un 30% indica que siempre se dan capacitaciones, el 20% respondió pocas veces; y solo un 10% aseguró nunca haber recibido alguna capacitación para la mejora del servicio, es decir el programa de capacitaciones no es muy permanente.

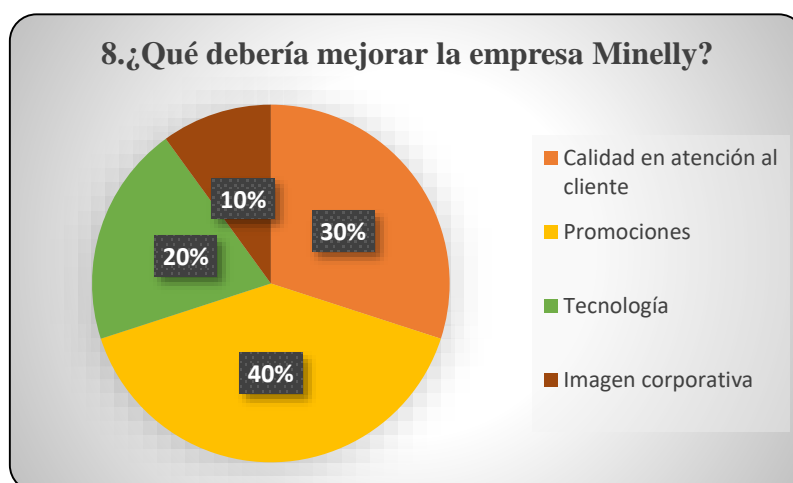


Figura 8: Aspectos que debería mejorar la empresa.

La Figura 8, muestra que el 40% las promociones deben mejorar en la empresa, seguido por la calidad en atención al cliente con un 30%, el 20% asegura que deberían mejorar en tecnología y solo el 10% indica mejora en la imagen corporativa.

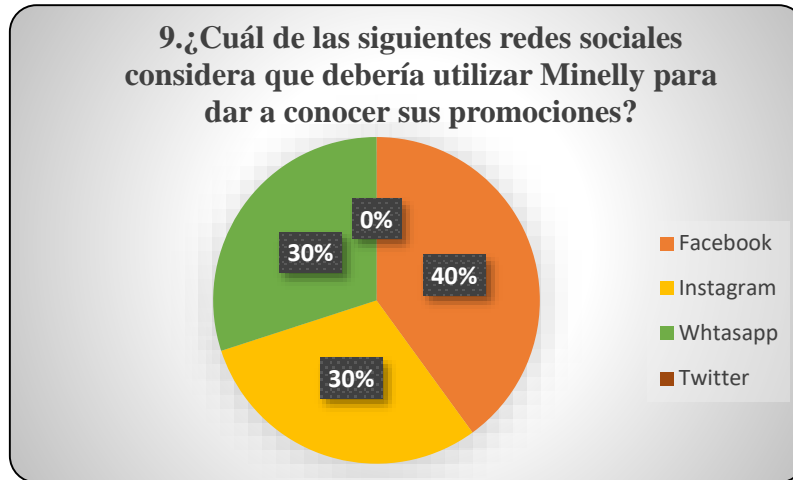


Figura 9: Promociones de la empresa por redes sociales.

En la Figura 9, se muestra que el 40% de los trabajadores considera que Facebook es la mejor herramienta para promocionar los productos a los clientes; mientras que un 30% consideran a Instagram y otros 30% consideran promocionar por Whatsapp; pero no promocionan los productos vía Twitter.



Figura 10: Reclamos por algún tipo de servicios.

En la Figura 10, se muestra que el 50% de los trabajadores no ha recibido ningún tipo de reclamo por el servicio brindado mientras el otro 50% respondió que sí han ocurrido reclamos por el servicio que ofrece la empresa.

La tabla 4, muestra el resultado del diagnóstico interno de la empresa, la matriz de evaluación de factores internos MEFI, presenta un ponderado de 2.30, valor por debajo del promedio 2.50. Esto significa que la empresa tiene elementos internos desfavorables, ya que tiene más debilidades y menos fortalezas.

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI) de la empresa.*

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
FORTALEZAS	Imagen y prestigio de la empresa	0.091	4	0.36
	Manejo de la situación tributaria	0.102	3	0.31
	Efectividad de los incentivos al desempeño	0.080	3	0.24
	Calidad del clima laboral	0.068	4	0.27
	Seguridad e higiene laboral	0.080	3	0.24
	Cultura organizacional	0.057	3	0.17
Sub Total		0.477		1.59
DEBILIDADES	Conocimiento de necesidades del consumidor	0.057	2	0.11
	Efectividad de publicidad y promociones	0.068	1	0.07
	Manejo de inventarios de salida	0.080	1	0.08
	Situación patrimonial	0.068	2	0.14
	Nivel de rotación y de ausentismo	0.057	2	0.11
	Sistemas de comunicación interna y externa	0.057	1	0.06
	Información para la gestión de calidad y costos	0.068	1	0.07
	Lealtad a la marca	0.068	1	0.07
Sub Total		0.523		0.71
TOTAL MEFI		1.00		2.30

Nota: Basado en los resultados de las encuestas.

Entre las debilidades más relevantes se tiene: los sistemas de comunicación interna y externa con 0.06; información para la gestión de calidad y costos con 0.07;

efectividad de publicidad y promociones y lealtad de la marca con 0.07. Sin embargo, se tiene también fortalezas relevantes con mayor peso ponderado fueron: la imagen y prestigio de la empresa con 0.36; manejo de la situación tributaria con 0.31; calidad del clima laboral 0.27; efectividad de los incentivos al desempeño con 0.24.

Tabla 5. *Matriz de Evaluación de los factores externos (MEFE) de la empresa*

Ítem	Variable o elemento clave	Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES	Costo de mano de obra	0.083	3	0.25
	Estilos de vida de la población	0.073	3	0.22
	Desarrollo de las comunicaciones	0.083	4	0.33
	Uso de tecnología de información	0.073	4	0.29
	Uso de internet	0.083	3	0.25
	Cultura de reciclaje	0.064	3	0.19
	Manejo de desperdicios y desechos	0.083	4	0.33
	Calidad de productos y servicios	0.083	3	0.25
	Calidad de los procesos	0.083	4	0.33
Sub Total		0.706		2.44
AMENAZAS	Inestabilidad política - social en el Perú	0.037	1	0.04
	Corrupción	0.064	2	0.13
	Contrabando	0.046	1	0.05
	Informalidad	0.037	1	0.04
	Costo de materias primas	0.055	2	0.11
	Amenaza de desastres naturales	0.055	2	0.11
Sub Total		0.294		0.47
TOTAL MEFE		1.00		2.91

Fuente: Basado en los resultados de las encuestas.

En la tabla 5, se muestra los resultados generados en el diagnóstico externo de la empresa, basado en análisis PESTE, los efectos se indican en el MEFE, con un ponderado total de 2.91 mayor al promedio de 2.50; el cual significa que la empresa tiene un entorno favorable, ya que se presenta mayores oportunidades que pueden ser aprovechadas y menores amenazas. Se tiene oportunidades con ponderados altos en el

MEFE, como son: desarrollo de las comunicaciones con 0.33; manejo de desperdicios y desechos con 0.33; calidad de los procesos con 0.33; uso de tecnología de información con 0.29. Sin embargo, se presenta amenazas altas o relevantes, como: la informalidad con 0.04; la inestabilidad política social en el Perú con 0.04, etc.

Desarrollo del tercer Objetivo específico. Residió en formular las estrategias que permitan cumplir los objetivos y metas de la empresa Heladería Minelly. Para el desarrollo y formulación de las estrategias, se aplicaron las matrices FODA, PEYEA, MIE y GE. La Tabla 6, presenta las estrategias obtenidas de las relaciones FO, FA, DO, DA; de la Matriz FODA, el cual se detalla en Anexo 12.

Tabla 6. Estrategias obtenidas de la Matriz FODA

ESTRATEGIAS	TIPO - RELACION
1. Usar nuevas tecnologías de información para difundir la imagen y prestigio de la empresa.	Agresivas - FO
2. Aprovechar la producción de helados para ingresar a nuevos mercado y mejorar su posición.	Agresivas - FO
3. Capacitar al personal en gestión de calidad total y manejo de desperdicios y desechos.	Agresivas - FO
4. Usar la publicidad con uso de tecnología y otros medios para lograr ventajas competitivas.	Adaptación - DO
5. Realizar inversiones en mejoras de tecnología e instalaciones para la sostenibilidad de la empresa.	Adaptación - DO
6. Aprovechar los estilos de vida para mejorar la comunicación e interna y la gestión de calidad	Adaptación - DO
7. Aplicar estudio de mercado para lanzar nuevos productos y captar nuevos clientes para la empresa.	Defensivas - FA
8. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, para la mejora continua en la producción y servicios.	Defensivas - FA
9. Evaluar los costos y rentabilidad, para mejorar la capacidad de producción del negocio.	Supervivencia - DA
10. Establecer evaluaciones del desempeño para el seguimiento a las metas establecidas.	Supervivencia - DA

Fuente: Elaboración propia basado en las estrategias FODA del Anexo 12.

Aplicación de Matriz PEYEA (posición estratégica y la evaluación de la acción). En el Anexo 13, se muestra los resultados del procesamiento de la matriz PEYEA, luego de cuantificar las cuatro posiciones: Ventaja competitiva (VC); Fortaleza financiera (FF); Estabilidad ambiental (EA); y Fortaleza industrial (FI).

Los resultados del PEYEA son los siguientes:

Posición estratégica interna:

Ventaja competitiva (VC) = -3.8

Fortaleza financiera (FF) = 4.4

Posición estratégica externa

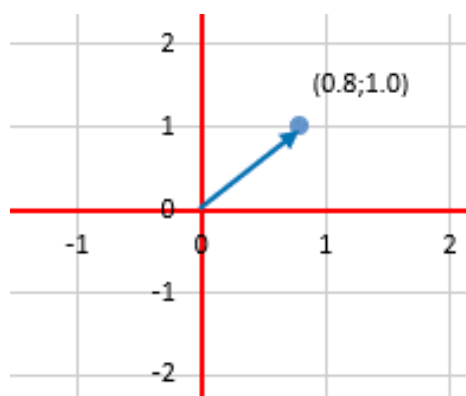
Estabilidad ambiental (EA) = -3.6

Fortaleza industrial (FI) = 4.8

Su posicionamiento en los ejes X e Y es:

Eje Vertical "X": $VC + FI = 1.0$

Eje Horizontal "Y": $FF + EA = 0.8$



Los resultados de la Matriz PEYEA, indica que la Heladería Minelly se encuentra posesionado en el cuadrante I; es decir está en una posición con un perfil agresivo; por tanto, la empresa tiene que usar sus fortalezas financiera y de la industria, para aprovechar las oportunidades del entorno y protegerse de las amenazas.

Las estrategias que se deben tener en cuenta para la Heladería son: incrementar la penetración en el mercado de productos, el desarrollo de nuevos mercado con nuevos producto, el desarrollo y diseño de los productos, centrar sus recursos en productos que tengan mayor ventaja competitiva para la empresa.

El factor crítico que señala el resultado del PEYEA, es la entrada de nuevos competidores. La empresa debe sacar total ventaja de las oportunidades que se le

presenta en su entorno. Además, la empresa posee una ventaja competitiva clara, que le permite protegerse con su fortaleza financiera.

Aplicación de Matriz Interna Externa (MIE). En el Anexo 13, se muestra el resultado de la MIE, el cual fue aplicado con los datos cuantitativos de las Matrices MEFE con 2.91 y MEFI con 2.30; el punto de intersección de ambos valores, se encuentra en el cuadrante V, en el área denominada: Resiste y Persiste; por tanto, se deben reforzar las acciones y usar las estrategias propuestas de manera rápida, como: Aumentar la penetración de mercado y el desarrollo de nuevos productos y servicios, son las dos estrategias más recomendadas de la MIE, para los cruces que se presentan en estas divisiones entre los cuadrantes II, V y VII.

Además, se encuentra cercano al cuadrante II (crecer y construir), por lo que se requiere de una actuación estratégica de, aprovechar las mejoras en el producto y servicio, en el corto plazo, para la sostenibilidad de la empresa.

Aplicación de Matriz de la Gran Estrategia (GE). La posición estratégica de las organizaciones, por su ubicación en la matriz GE, se encuentra en el Anexo 14, ubicando la empresa en el Cuadrante I, en la cual la empresa se encuentra en una posición estratégica fuerte. Hay una óptima posición estratégica para la empresa, con una fuerte posición competitiva y rápido crecimiento del mercado. No se debe alejar las ventajas competitivas establecidas para la empresa. Se puede aprovechar las oportunidades externas en diferentes áreas internas.

Por tanto, la empresa Heladería Minelly se encuentra en rápido crecimiento, debido que se encuentra ubicada en el Cuadrante I, por su óptima posición estratégica. No se recomienda a la empresa posicionada en el Cuadrante I, que realicen las variaciones en sus ventajas competitivas ya establecidas. No obstante, se hace un hincapié en la estrategia de concentración de mercados y en los productos nuevos. Las estrategias apropiadas son la concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados) y en los productos (desarrollo de productos).

Aplicación de Matriz de Decisión (DE). A continuación se procedió a evaluar la relación de las estrategias obtenidas en las matrices FODA, PEYEA, MIE y GE, para determinar la decisión y selección de las estrategias usando el procedimiento de la Matriz de Decisión (MD), los resultados se muestran en la siguiente Tabla 7.

Tabla 7. *Decisión y selección de Estrategias con la Matriz DE.*

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	MIE	GE	TOTAL
1. Usar nuevas tecnologías de información para difundir la imagen y prestigio de la empresa.	X		X	X	3
2. Aprovechar la producción de helados para ingresar a nuevos mercado y mejorar su posición.	X	X	X	X	4
3. Capacitar al personal en gestión de calidad total y manejo de desperdicios y desechos.	X	X	X		3
4. Usar la publicidad con uso de tecnología y otros medios para lograr ventajas competitivas.	X	X	X	X	4
5. Realizar inversiones en mejoras de tecnología e instalaciones para la sostenibilidad de la empresa.	X	X	X		3
6. Aprovechar los estilos de vida para mejorar la comunicación e interna y la gestión de calidad	X			X	2
7. Aplicar estudio de mercado para lanzar nuevos productos y captar nuevos clientes para la empresa.	X	X	X	X	4
8. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, para la mejora continua en la producción y servicios.	X		X	X	3
9. Evaluar los costos y rentabilidad, para mejorar la capacidad de producción del negocio.	X	X	X		3
10. Establecer una evaluación del desempeño para dar seguimiento a las metas establecidas.	X	X		X	3

Fuente: Elaboración propia basado en las estrategias del FODA, PEYEA, MIE Y GE.

Se retienen las estrategias similares que se presentan tres o más veces obtenidos en las matrices aplicadas, considerando el criterio y opinión de expertos (directivos de la empresa, especialistas, asesor). Por tanto, se selecciona nueve estrategias, los cuales son clasificados según el tipo de Perspectiva (Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiera) los mismos que detallan agrupados en la Tabla 8.

Tabla 8. *Clasificación de las Estrategias por tipo de Perspectiva.*

ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA
1. Usar nuevas tecnologías de información para difundir la imagen y prestigio de la empresa.	CLIENTES
2. Aprovechar la producción de helados para ingresar a nuevos mercado y mejorar su posición.	PROCESOS
3. Capacitar al personal en gestión de calidad total y manejo de desperdicios y desechos.	APRENDIZAJE
4. Usar la publicidad con uso de tecnología y otros medios para lograr ventajas competitivas.	FINANCIERA
5. Realizar inversiones en mejoras de tecnología e instalaciones para la sostenibilidad de la empresa.	FINANCIERA
6. Aplicar estudio de mercado para lanzar nuevos productos y captar nuevos clientes para la empresa.	CLIENTES
7. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, para la mejora continua en la producción y servicios.	CLIENTES
8. Evaluar los costos y rentabilidad, para mejorar la capacidad de producción del negocio.	PROCESOS
9. Establecer una evaluación del desempeño para dar seguimiento a las metas establecidas.	APRENDIZAJE

Fuente: Elaboración propia basado en la Matriz de decisión y selección de estrategias.

Desarrollo del cuarto Objetivo específico. Consistió en elaborar planes de acción y control que permitan cumplir el plan estratégico de la empresa Heladería Minelly. Para el desarrollo del objetivo, se trabajó con la formulación y clasificación de las estrategias, obtenidos en el objetivo anterior; con los cuales se procedió a efectuar la relación de las estrategias a través del Mapa Estratégico, bajo la concepción de causa – efecto; y luego desarrollar el Cuadro de Mando Integral (CMI), con los cuales se propone la ejecución y control del plan estratégico, a través de Planes de acción por cada perspectiva, y objetivo estratégico, con sus respectivos indicadores y metas, los cuales se detallan a continuación.

VISION: Ser una empresa reconocida en nuestro país por la calidad de nuestros productos que ofrecemos, buscando la satisfacción total de nuestros clientes. Nuestro compromiso es la excelencia.

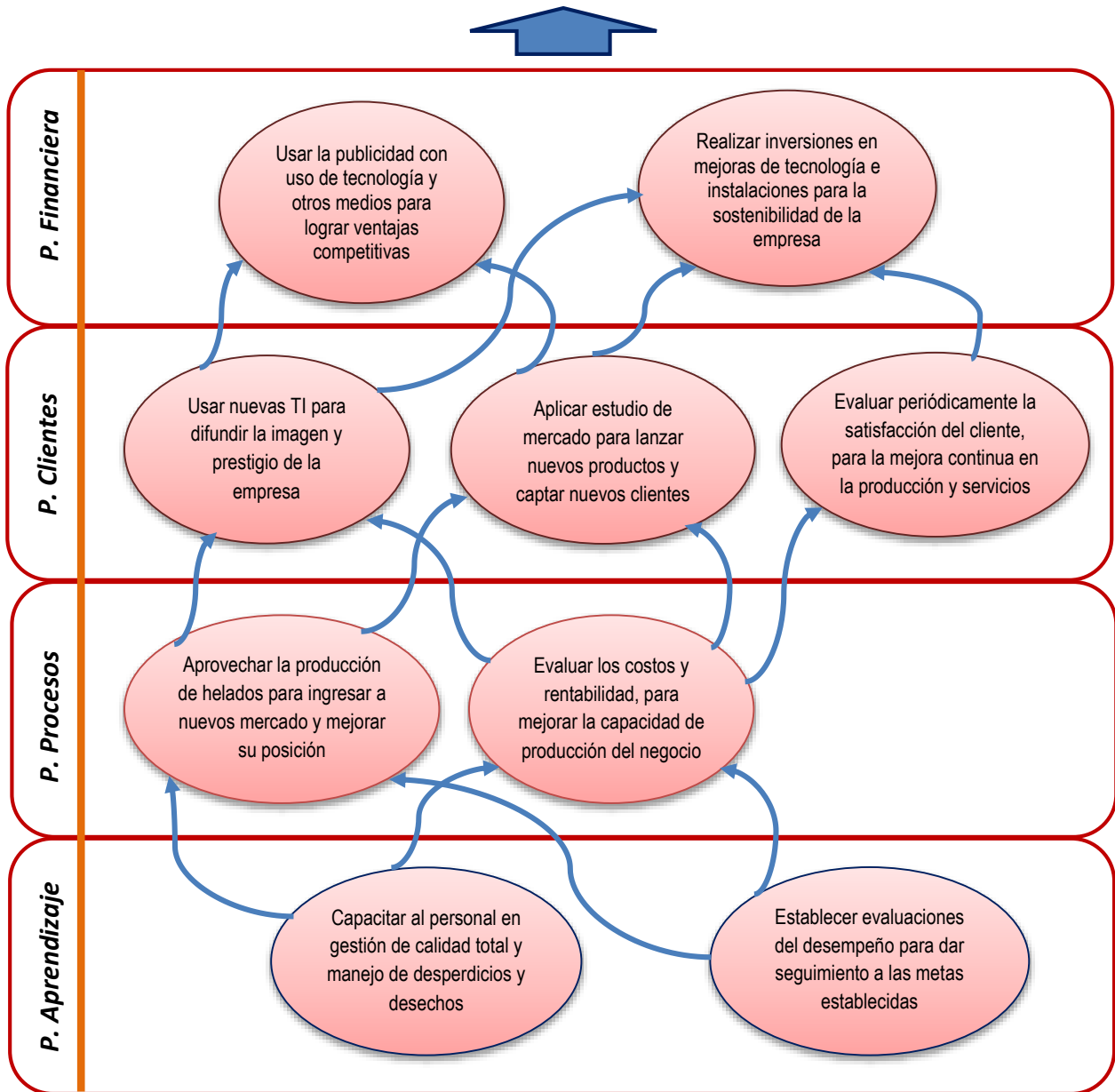


Figura 11: Mapa Estratégico para la empresa Heladería Minelly.

Fuente: Elaboración propia, basado en la Matriz DE y la Tabla 8.

Tabla 9: Planes de acción por cada perspectiva, objetivo estratégico, indicador y metas.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS POR INDICADOR	PLANES DE ACCION
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en gestión de calidad total y manejo de desperdicios y desechos.	% Capacitados	100% del personal capacitado anual	* Capacitar a trabajadores en manejo de la calidad total. * Llevar registro de capacitación del personal.
		Información	Seis informaciones anual	* Contratar servicios de información de calidad total y manejos de desperdicios para los trabajadores.
	Establecer una evaluación del desempeño para dar seguimiento a las metas establecidas	% de Satisfacción y desempeño	90% Satisfacción y desempeño al año	* Realizar encuestas de Satisfacción y desempeño a todo el personal de la empresa. * Contratar servicios de personal encuestador. * Llevar registro de cumplimiento de metas.
Procesos internos	Aprovechar la producción de helados para ingresar a nuevos mercados y mejorar su posición	% Cumplimiento de la producción	80% de cumplimiento programa producción	* Implementar un registro de control digital online. * Llevar registro digital de producción diario-semanal.
		Nivel de aceptación del producto	Nivel excelente del producto	* Realizar encuestas para calificar el nivel: malo, regular, bueno y excelente, del producto. * Llevar un registro de adquisición de insumos.
	Evaluar los costos y rentabilidad, para mejorar la capacidad de producción del negocio.	% Cumplimiento de la rentabilidad	90% de cumplimiento de rentabilidad	* Implementar un registro de control digital online. * Llevar registro digital de producción diario-semanal.
		% Cumplimiento de metas	100% Cumplimiento de metas al año	* Capacitar a los trabajadores en el buen uso de recursos. * Llevar registro de cumplimiento de metas.

... /// Sigue en la siguiente página

Continua... /// Tabla 9.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS POR INDICADOR	PLANES DE ACCION
Cientes	Usar nuevas tecnologías de información para difundir la imagen y prestigio de la empresa	% Uso de tecnología	> 60% del uso de la tecnología	* Publicitar la imagen y prestigio de la empresa. * Realizar encuestas al cliente, para medir el nivel de conocimiento de la imagen y el prestigio.
	Aplicar estudio de mercado para lanzar nuevos productos y captar nuevos clientes para la empresa	% de clientes nuevos	> 50% de clientes nuevos captados	* Publicitar los trabajos realizados y logros obtenidos. * Realizar encuestas de captación de nuevos clientes. * Aplicar encuestas y evaluar captación de nuevos clientes.
	Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente, para la mejora continua en la producción y servicios	% de satisfacción del cliente	Mínimo 80%	* Realizar encuestas de satisfacción al cliente. * Capacitar al personal sobre la mejora continua.
		% de quejas de los clientes	< 50% de quejas registrados	* Implementar un sistema de comunicación dirigido a los clientes desde el inicio y término. * Capacitar al personal sobre la mejora continua
Financiera	Usar la publicidad con uso de tecnología y otros medios para lograr ventajas competitivas	Gastos en publicidad	Mayor uso de publicidad con uso de tecnología	* Implementar un registro de gastos en publicidad * Registrar los gasto con uso de nuevas tecnologías * Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías
	Realizar inversiones en mejoras de tecnología e instalaciones para la sostenibilidad de la empresa	Cantidad de Inversión	1 Inversión al año	* Contratar servicio de especialista para evaluar inversión. * Usar los servicios de la banca para gestiones financieras.
		Medición de económicas	TIR y VAN	* Contratar servicio contable para control de la inversión. * Capacitar al personal responsable en gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia basado en el diagnóstico estratégico y las tablas 6, 7 y 8

4. Análisis y discusión

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados por cada objetivo específico, contrastados con los antecedentes y fundamentos teóricos.

La evaluación del primer objetivo específico, se orientó formular y validar el direccionamiento estratégico de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 – 2024, se evaluó la misión, visión y los valores corporativos; aplicándose las matrices de validación para evaluar la propuesta de una nueva formulación de la misión y visión, basados en las interrogantes de la formulación según Sánchez (2017); teniendo resultados favorables de 2.81 para la Misión y 2.65 para la Visión. Lo desarrollado en el direccionamiento, guarda una correspondencia con la investigación de Becerra y Calderón (2020) quienes determinaron la forma de actuar y el reflejo de la cultura organizacional, alineados a la visión obtuvieron un ponderado de 3.7 y para la misión con un ponderado de 3.6; los cuales integran su direccionamiento estratégico y la razón de ser de la empresa para alcanzar el futuro deseado. Asimismo, se contrasta con la investigación de Sánchez (2017), quien recomendó revisar regularmente la misión y visión, para establecer mejoras en la gestión empresarial.

Respecto a los resultados del segundo objetivo específico, se orientó en realizar el diagnóstico estratégico de la situación actual interna y externa de la empresa, la cual se ejecutó a través de encuestas a trabajadores sobre su compromiso empresarial; se encontró que, un 40% trabajan de 4 años a más, un 60% de trabajadores respondieron SI estar dispuestos a un cambio, un 60% se encuentra conforme con su salario, un 50% de los trabajadores ingresaron a laborar mediante evaluación de competencias, el 100% asegura que no existe una filosofía empresarial, tales como visión, misión, el 70% menciona que ha recibido incentivos por parte de la empresa, el 90% de trabajadores asegura que a veces han recibido capacitaciones, un 40% refiere que las promociones deben mejorar; el 40% de trabajadores considera mejor herramienta para promocionar los productos a los clientes al Facebook, el 50% de los trabajadores no ha recibido ningún tipo de reclamo por el servicio brindado. Respecto al diagnóstico externo e

interno de la Heladería Minelly, se pudo conocer las características actuales de la empresa frente al entorno comercial; haciendo uso de la MEFI, la empresa presentó un ponderado de 2.30, valor por debajo del promedio 2.50 representando que tiene más debilidades y menos fortalezas; basado en análisis PESTE, el resultado de la MEFE, tuvo un ponderado total de 2.91 mayor al promedio 2.50; significando que la empresa tiene un entorno favorable, con mayores oportunidades para ser aprovechadas y menores amenazas. Los resultados se relacionan con la tesis de López y Pinto (2016), quienes diseñaron un plan estratégico para una Heladería, aplicando el diagnóstico estratégico, usando la ponderación de los resultados con las matrices EFE y EFI, para realizar la matriz DOFA. Asimismo, Andrade (2016), desarrolló en su investigación un plan estratégico, concluyendo que dicha herramienta representa una necesidad, que deben emplear las empresas de cualquier tamaño; en su tesis indica que su aplicación debe partir de un análisis y diagnóstico del entorno de la empresa, así como de su parte interior, usando como herramientas el FODA y otros.

En el desarrollo del tercer objetivo específico, se formuló las estrategias que permitan cumplir las metas y objetivos de la empresa Heladería Minelly; usándose las matrices FODA, PEYEA, MIE y GE. La aplicación de la Matriz FODA con las relaciones de los factores externos e internos (FO – FA – DO – DA), generó como resultados 10 estrategias. Los resultados de la Matriz PEYEA, indican que la empresa se ubica en el cuadrante I, es decir está en una “posición con perfil agresivo”. La aplicación de la MIE, determinó que los ponderados de la MEFE con 2.91 y la MEFI con 2.30, lo ubican en el cuadrante V, con una “posición de resiste y persiste” debiendo reforzar las acciones y usar las estrategias de manera rápida. La aplicación de la Matriz de la Gran estrategia (GE), lo ubica en el Cuadrante I, indicando que la empresa se encuentra en una posición estratégica fuerte, con una fuerte posición competitiva. La aplicación de la Matriz de decisión, generó como resultado la selección de nueve estrategias; dichas estrategias fueron clasificados en cuatro Perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiera. Lo mencionado tiene relación con Peñaranda (2015), quien de manera similar también realizó un plan estratégico, basado en el análisis externo e interno de la empresa; usando las herramientas MEFE,

MEFI, la Matriz DOFA, y el Modelado de Negocios Canvas. Asimismo, se observa en la investigación de Mestanza (2018), el uso de herramientas en el desarrollo del plan estratégico, concluyendo que las principales estrategias de gestión, resultan de utilizar las matrices EFE, EFI, FODA, General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC, los cuales contribuyeron con el incremento de las ventas en la empresa.

Respecto al desarrollo del cuarto objetivo específico, se elaboró los planes de acción y control que permitan cumplir el plan estratégico de la empresa Minelly; se trabajó con la clasificación de nueve estrategias seleccionadas con la Matriz de decisión, clasificados en cuatro perspectivas (Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiera), obtenidos en el tercer objetivo. Se efectuó la relación causa – efecto de las estrategias, a través del Mapa Estratégico, luego se desarrolló el Cuadro de Mando Integral (CMI), con los cuales se propone la ejecución y control del plan estratégico de la empresa, a través de Planes de acción por cada perspectiva, objetivo estratégico, con sus respectivos indicadores y metas, tal como se detalla en el Anexo 9. Los resultados se relacionan con la investigación de Amboya y Muñoz (2018), quienes desarrollaron la propuesta de un planeamiento estratégico; los investigadores realizaron un diagnóstico; aplicaron la Matriz FODA, las relaciones FO, FA, DO, DA y la Matriz Interna - Externa, para determinar las estrategias, y aplicarlos en la empresa, usando el CMI, el cual permitió a los investigadores tener un mejor control y medición de los indicadores de gestión, identificar los beneficios financieros, y medir la efectividad para mejorar la satisfacción de los clientes. En el mismo contexto mencionado, Tineo (2018), en su tesis desarrolló un Planeamiento estratégico, usando una serie de herramientas integrales, como: el Cuadro de Mando Integral, la Matriz FODA, la Matriz por Objetivos y los Sistemas de Información para lograr la mejora en la calidad del servicio en la empresa.

5. Conclusiones

De los resultados obtenidos en el desarrollo por cada objetivo específico, se determinaron las siguientes conclusiones.

Se evaluó la misión, visión y valores; aplicándose las matrices de validación para evaluar la propuesta de la nueva formulación de la misión y visión; teniendo resultados muy favorables de 2.81 para la Misión y 2.65 para la Visión.

Se demostró que, el 60% están dispuestos a un cambio, un 60% está conforme con su salario, el 100% asegura que no existe una filosofía de la visión, misión, el 70% menciona que ha recibido incentivos, el 90% indica que a veces han recibido capacitaciones, el 40% considera mejor herramienta de promoción al Facebook. En el diagnóstico externo e interno de la empresa, la MEFI, presentó un ponderado de 2.30, mostrando más debilidades y menos fortalezas; la MEFE fue 2.91; significando que la empresa tiene mayores oportunidades para ser aprovechadas.

La aplicación de la Matriz FODA generó 10 estrategias. La Matriz PEYEA ubica a la empresa en el cuadrante I, “posición con perfil agresivo”. La aplicación de la MIE, lo ubican en el cuadrante V, con la “posición de resiste y persiste”. La Matriz de la Gran estrategia, lo ubica en el Cuadrante I, indicando que la empresa se encuentra en una posición estratégica fuerte y competitiva. La Matriz de decisión, generó como resultado la selección de nueve estrategias; clasificados en cuatro Perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Cliente y Financiera.

Con la clasificación de nueve estrategias agrupados en cuatro perspectivas (Aprendizaje, Procesos, Cliente y Financiera), se efectuó la relación causa – efecto, con el Mapa Estratégico, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral (CMI), donde se propone la ejecución y control del plan estratégico, a través de Planes de acción por cada perspectiva, objetivo estratégico, con sus respectivos indicadores y metas.

6. Recomendaciones

En relación al análisis y discusión de los resultados de la investigación y las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

Los directivos de la empresa, deben gestionar y realizar capacitaciones periódicas para todo el personal, sobre los procedimientos, ejecución y control del plan estratégico, como una herramienta útil en la gestión empresarial.

Llevar a cabo la implementación del plan estratégico propuesto, con el compromiso permanente de todos los trabajadores de la empresa.

Se recomienda la implementación de indicadores de gestión del Cuadro de mando integral, socializando los indicadores y las metas; con la finalidad de evaluar las diferentes áreas de la empresa.

Dar a conocer el plan estratégico a los trabajadores de la empresa, para trabajar en la ejecución de los objetivos y metas, con resultados positivos.

Implementar el diseño de manuales de funciones y procedimientos porque a medida que la empresa vaya creciendo se hará necesario dicha documentación.

Agradecimientos

Mi reconocimiento a los profesores Ingenieros de la Universidad San Pedro, que impartieron sus conocimientos y experiencias laborales, en la formación de emprendedores profesionales, para contribuir en la sostenibilidad de la gestión empresarial. Mi agradecimiento a los directivos y trabajadores de la Empresa por su valioso apoyo.

Mi gratitud a los ingenieros asesores y jurados evaluadores, por la paciencia en la evaluación del presente trabajo de investigación, agradezco sus valiosas observaciones y sugerencias. Asimismo, agradezco a la Dirección del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro.

El Autor

Referencias bibliográficas

- Amboya, G. y Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa el Lojanito, ubicada en la provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos periodo 2018-2022*. Tesis para optar título de Ingeniero en Finanzas, Universidad Central del Ecuador.
- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de planificación estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda., para el periodo 2016 - 2018*. Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://redi.uta.edu.ec/handle/123456789/3550>
- Ansoff, H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2da ed. México: Addison Wesley Longman.
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación e Indicadores de desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Becerra, L., y Calderón, T. (2020). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa productora Helados Las Delicias del Municipio de Cartago Valle*. Universidad del Valle.
- Canal, N. (2009). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. Madrid, España: Revista SEDEN.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14va. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ra. Edición. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.
- D'Alessio. (2008). *El Proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación de Perú.

- Espinoza, M. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3335>
- Fernández, A. y Polar, J. (2017). *Plan Estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017*. Tesis para optar título de Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15389>
- Fuentes, A. (2018). QuestionPro. *Los Indicadores de gestión*. [En línea]. [Revisado el 10 de julio 2021]. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6a ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- López Grajales, L. A., & Pinto, S. (2016). *Plan estratégico de la Heladería Lorena del municipio de Tuluá para los años 2016-2019*. Universidad del Valle, Colombia.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005
- Mendoza, L. (2015). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*. Tesis de grado Administrador. Universidad de Cartagena, Colombia. [En línea]. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/2433>
- Mestanza, J. (2018). *Propuesta de un plan estratégico en la empresa El Súper SAC para incrementar las ventas en el periodo 2018 - 2022*. Perú. Recuperado de <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/819/1/Cesar%20Orlando%20Coronel%20Cotrina.pdf>
- Oliveira, A, (2006). *The Journal of corporate citizenship*. Brasil: Editorial Getulio Vargas foundation.
- Peñaranda, S. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores*. Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>

- Pérez, J. y Merino, M. (2008). *Concepto de gestión*. [En línea]. [Revisado el 15 de julio del 2021]. Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/>
- Prado, D., & Santos, E. (2019). *Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Multiservicios Net ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador.
- Rementería, L. (2008). *Gestión en las empresas*. Santiago de Chile: Editorial Unix. [Revisado Octubre 10 del 2021].
- Reyes, C., y Sánchez, H. (2002). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sánchez, R. (2017). *Gestión de calidad con el uso del planeamiento estratégico en las Mypes del sector servicio, rubro agencias de viaje y guías turísticos, Huaraz, 2017*. [En línea]. Universidad San Martín de Porres, Perú. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/671>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. 18va ed. México: Editorial McGraw-Hill, Inc.
- Tineo, R. (2018). *Planeamiento estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo*. (Tesis para optar grado de Maestro) Universidad Cesar Vallejo, Perú. [Revisado Agosto 10 del 2021]. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31265>
- Trigoso, M. (2019). *Diario Gestión*. [Revisado Octubre 10 del 2021]. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/>
- Villacorta, A. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote*. [Revisado Octubre 20 del 2021]. Recuperado de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2534/villacorta_al_fonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos y Apéndices

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022 -2024.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLE
<p>¿Cómo debe ser la formulación del Planeamiento estratégico que permitirá mejorar la dirección de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 - 2024?</p>	<p>La investigación por ser de tipo descriptiva la hipótesis está implícita.</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Formular un Planeamiento estratégico que permita mejorar la dirección de la empresa Heladería Minelly, para el periodo 2022 - 2024.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular y validar el direccionamiento estratégico de la empresa Heladería Minelly. • Realizar el diagnóstico estratégico de la situación interna y externa de la empresa Heladería Minelly. • Formular las estrategias que permitan cumplir los objetivos y metas de la empresa Heladería Minelly. • Elaborar planes de acción y control que permitan cumplir el plan estratégico de la empresa Heladería Minelly. 	<p>Planeamiento Estratégico.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de Conceptuación y Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Planeamiento estratégico	El Planeamiento estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro, donde la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diversos grupos de interés (Sainz, 2010).	El Planeamiento estratégico es un proceso que ayuda a mejorar la gestión administrativa de la empresa; desarrollando el direccionamiento estratégico, validando la misión, visión y valores; el diagnóstico estratégico externo e interno de la empresa, para formular las estrategias y objetivos con uso de herramientas como el FODA y otros; luego elaborar el plan de acción, para poner en marcha los objetivos y las metas de la empresa.	Direccionamiento estratégico	1. Validación de Misión. 2. Validación de Visión.	Nominal
			Diagnóstico estratégico	3. Nivel de compromiso empresarial 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	Nominal
			Formulación de estrategias	6. Matriz FODA 7. Matriz PEYEA. 8. Matriz Interna / Externa	Ordinal
			Despliegue y control estratégico	9. Objetivos estratégicos. 10. Plan de acción.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia basado en D'Alessio (2015).

**Anexo 3: Cuestionario para medir el compromisos empresarial en la empresa
Heladería Minelly**

Instrucción: Estimado trabajador: este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la planificación estratégica en la empresa Minelly.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder marcando con un aspa (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva perteneciendo a la empresa Minelly?

Menos de 6 meses

6 meses a 1 año

2 a 3 años

4 años en adelante

2. ¿Está de acuerdo que exista un cambio y podría adaptarse?

Sí

No

3. ¿Está conforme con el sueldo que recibe?

Sí

No

4. ¿Cuál fue la forma en que llegó a formar parte del personal de Minelly?

Evaluación de competencias

Recomendación

Afinidad

Otros

5. ¿La empresa Minelly cuenta con misión, visión y valores corporativos?

Sí

No

6. ¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de incentivo?

Sí

No

7. Recibe por parte de la empresa Minelly capacitaciones con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.

Siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

8. ¿Qué debería mejorar la empresa Minelly?

Calidad en atención al cliente

Promociones

Tecnología

Imagen corporativa

9. ¿Cuál de las siguientes redes sociales considera que debería utilizar MINELLY para dar a conocer sus promociones?

Facebook

Instagram

Whatsapp

Twitter

10. ¿Ha recibido algún tipo de reclamo por la prestación de alguno de sus servicios?

Sí

No

Fuente: Adaptado según Becerra y Calderón (2020), Universidad del Valle.

Anexo 4: Instrumento para redactar la propuesta de Misión

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA HELADERÍA MINELLY PARA LA REDACCION DE LA MISIÓN	
Empresa: Heladería Minelly	
Nombre: Montoro Zúñiga Milner	
Cargo: Gerente	Fecha:
Objetivo de la entrevista: Recolectar información para la construcción de la misión de la empresa.	
¿En qué negocio se encuentra la empresa?	
Se encuentra en el negocio de dar un poco de dulzura a nuestra gente.	
¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?	
Para hacer feliz a las personas al compartir en momentos especiales y generar satisfacción en todos los sentidos.	
¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?	
La capacidad estratégica para adaptarse al cambio y al medio.	
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	
Aún están siendo objeto de identificación y se tratan de medir en tiempo constante y real.	
¿Cuáles son los productos y servicios presentes que la empresa ofrece?	
Están divididos en tres líneas: la primera línea es helados de crema de diferentes sabores, paletas de helados, yogures de diferentes sabores, postres fríos como torta de tres leches, crema volteada y pasteles rellenos.	
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?	
El mercado presente está en la localidad de Chimbote, y parte de la provincia y se aspira a un mercado nacional.	
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	
No los tengo claros, pero hasta la última medición es de 13% anual.	
Entrevistador: Milla Cadillo Dnilson Arturo.	

Fuente: Elaboración propia, basado en David (2013) y D'Alessio (2015)

Anexo 5: Instrumento para redactar la propuesta de Visión

<p>ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA HELADERÍA MINELLY PARA LA REDACCION DE LA VISIÓN.</p>
<p>Empresa: Heladería Minelly</p>
<p>Nombre: Montoro Zúñiga Milner</p>
<p>Cargo: Gerente</p>
<p>Fecha: 9/10/2021</p>
<p>Objetivo de la entrevista: Recolectar información para la construcción de la visión de la empresa.</p>
<p>¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?</p>
<p>Con todos sus productos certificados y registrado, en especial de calidad.</p>
<p>¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?</p>
<p>Se deben realizar las innovaciones en los procesos de la empresa.</p>
<p>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en la empresa?</p>
<p>Los que presente el mercado para la incorporación de nuevos procesos en búsqueda de la mejora.</p>
<p>Entrevistador: Milla Cadillo Dnilson Arturo.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en David (2013) y D'Alessio (2015)

Anexo 6: Cuestionario para Validar la Misión y Visión de la empresa

Califique cada factor marcando con una "X" según su criterio personal, respecto a la definición de la Misión o Visión; calificar tomando en cuenta las siguientes escalas de valor:

Deficiente = 1, Regular = 2, Bien = 3 y Excelente = 4

MISION DE LA EMPRESA:

FACTOR	1	2	3	4
3. La Misión define quiénes somos o lo que brindamos				
4. Su contenido es entendible por aquellos que la lean.				
3. Define nuestra cultura y valores como empresa				
4. La Misión es clara y concisa en su contenido				
5. Refleja nuestro potencial y sirve de base para evaluarnos				
6. Logra que el personal se identifique con la empresa				
7. Permite diferenciar a la organización de todas las demás.				
Sub Total				
TOTAL				

VISION DE LA EMPRESA:

FACTOR	1	2	3	4
1. La Visión refleja un futuro esperado para la empresa				
2. Define un horizonte para hacer cambios				
3. La Visión se muestra medible en el tiempo				
4. Motiva e inspira, a los colaboradores de la empresa				
5. La Visión es sencilla, tiene claridad y se comprende				
6. Es atrayente para los involucrados en la empresa				
7. La Visión tiene expectativa, reto, y factible.				
Sub Total				
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia, adaptado según David (2013).

Anexo 7: Instrumento para evaluación externa, basado en el análisis PESTE

Instrucciones: Marcar con “X” si el factor es oportunidad o amenaza indicando el nivel (alto, medio o bajo), e indicar su impacto para cada variable (si es alto, medio o bajo).

FUERZA	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	AMENAZA			OPORTUNID.			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES	1	Inestabilidad política - social en el Perú	X						X			1
	2	Legislación laboral			X					X		2
	3	Seguridad jurídica			X					X		2
	4	Corrupción	X						X			1
	5	Contrabando	X						X			1
	6	Informalidad		X					X			1
FUERZAS ECONÓMICAS	1	Tasa de interés						X			X	3
	2	Tasas de inflación y devaluación						X			X	3
	3	Costo de mano de obra					X		X			1
	4	Costo de materias primas		X					X			1
	5	Nivel de informalidad de la economía			X						X	3
FUERZAS SOCIALES, CULT.	1	Tasa de crecimiento poblacional						X			X	3
	2	Tasa de desempleo y subempleo						X			X	3
	3	Distribución del ingreso en la población			X					X		2
	4	Cultura e idiosincrasia			X						X	3
	5	Estilos de vida de la población					X		X			1
TECNOLOGICAS Y ECOLÓGICAS	1	Desarrollo de las comunicaciones				X			X			1
	2	Uso de tecnología de información				X			X			1
	3	Uso de internet					X		X			1
	4	Amenaza de desastres naturales		X					X			1
	5	Cultura de reciclaje					X		X			1
	6	Manejo de desperdicios y desechos				X			X			1
FUERZAS COMPETITIVAS	1	Costo de materias primas			X					X		2
	2	Calidad de productos y servicios					X		X			1
	3	Calidad de los procesos				X			X			1
	4	Calidad de su personal						X		X		2
	5	Imagen								X		2
Total Calificación (marcas de X)												

Fuente: Elaboración propia, adaptado según David (2013).

Anexo 8: Instrumento para evaluación externa, con el análisis AMOFHIT

Marcar con “X” si el factor es fortaleza o debilidad, indicando el nivel (alto, medio o bajo), e indicar su impacto y nivel de cada uno (si es alto, medio o bajo).

CAPACIDADES	Nro.	VARIABLE O FACTOR CLAVE	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO			Ranking
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
ADMINISTRACION Y MARKETING	1	Sistema de planeamiento estratégico.					X				X	3
	2	Uso de técnicas en la toma de decisiones.			X						X	3
	3	Imagen y prestigio de la empresa				X			X			1
	4	Conocimiento de las necesidades del consumidor		X					X			1
	5	Lealtad a la marca	X						X			1
	6	Efectividad de la publicidad y las promociones	X						X			1
	7	Manejo de inventarios de salida	X							X		2
	8	Calidad del servicio al cliente y postventa						X			X	3
OPERACIONES Y LOGISTICA	1	Costos de fabricación, materiales, mano de obra			X						X	3
	2	Suministros de materiales, directos e indirectos			X						X	3
	3	Sistemas de control de inventarios y rotación			X						X	3
	4	Capacidad de producción y eficiencia de fabric.						X			X	3
	5	Efectividad de procesos en el control de calidad			X						X	3
	6	Seguridad e higiene laboral					X		X			1
FINANZAS Y CONTABILIDAD	1	Estructura de costos			X						X	3
	2	Situación tributaria					X		X			1
	3	Capital de trabajo, flexibilidad del capital						X			X	3
	4	Efectividad de sistemas contables y presupuestos			X						X	3
	5	Situación patrimonial		X					X			1
RECURSOS HUMANOS	1	Efectividad de los incentivos al desempeño					X		X			1
	2	Nivel de rotación y de ausentismo		X					X			1
	3	Calidad del clima laboral				X				X		2
	4	Estructura organizacional						X			X	3
	5	Cultura organizacional					X		X			1
SISTEMA DE INFORMAC. TI	1	Sistemas de comunicación interna y externa	X							X		2
	2	Velocidad y capacidad de respuesta de usuarios						X			X	3
	3	Información para la gestión de calidad y costos	X							X		2
	4	Capacidad de adopción de nuevas tecnologías						X			X	3
	5	Capacidades tecnológicas del personal			X						X	3
Total Calificación (marcas de X)												

Fuente: Elaboración propia, adaptado según David (2013).

Anexo 9: Formato para elaborar las Matrices de Evaluación Externa e Interna

El Formato se puede utilizar para elaborar las dos matrices: la Matriz de Evaluación Externa - MEFE (oportunidades vs amenazas) y elaborar la Matriz de Evaluación Interna MEFI (fortalezas vs debilidades).

(Ponderado = Peso x Calificación)

(Escala de la Calificación: del 1 al 4)

Nro.	VARIABLES O ELEMENTOS CLAVES	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES o FORTALEZAS				
1				
2				
3				
...				
Sub Total				
AMENAZAS o DEBILIDADES				
1				
2				
3				
...				
Sub Total				
TOTAL		1.00		

Fuente: Elaboración propia, adaptado de David (2013).

Anexo 10: Validación de Instrumentos para recolección de datos

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL, con documento de Identidad N° 32793925, de profesión INGENIERO INDUSTRIAL, Registro CIP 27135, con grado de Maestro en Ingeniería Industrial mención en Gerencia de Operaciones, Docente en la Universidad San Pedro de Chimbote.

Por medio de la presente hago constar, que se ha revisado con fines de validación los instrumentos para recolección de datos ubicados en los Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9; para ser aplicado en el desarrollo de la Tesis “Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022 -2024”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes en el instrumento, se formula las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Relación de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Chimbote, 20 de Diciembre del 2021



Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL
ING. INDUSTRIAL
Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, DEL CASTILLO VILLACORTA HENRY JOSEPH, con documento de Identidad N° 32982461, de profesión Ingeniero Industrial e Ingeniero Civil, con Registro CIP 50337, con grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, Docente en la Universidad San Pedro de Chimbote.

Por medio de la presente hago constar, que se ha revisado con fines de validación los instrumentos para recolección de datos ubicados en los Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9; para; para ser aplicado en el desarrollo de la Tesis “Planeamiento estratégico para la empresa Heladería Minelly, periodo 2022 -2024”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes en el instrumento, se formula las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Relación de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 18 de Diciembre del 2021



Henry Joseph Del Castillo Villacorta
ING. CIVIL - ING. INDUSTRIAL
C.I.P.: 50337

Anexo 11: Datos recolectados con el Cuestionario del Anexo 3.

Pregunta 1	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo trabaja en Minelly?	Menos de 6 meses	0	0%
	6 meses - 1 año	2	20%
	2 - 3 años	4	40%
	4 años a más	4	40%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 2	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Está de acuerdo que exista un cambio y podría adaptarse?	SÍ	6	60%
	No	4	40%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 3	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Está conforme con el sueldo que recibe?	SÍ	6	60%
	No	4	40%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 4	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es la forma en que llegó a formar parte de Minelly?	Evaluación de competencias	5	50%
	Recomendación	3	30%
	Afinidad	1	10%
	Otros	1	10%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 5	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa Minelly cuenta con misión, visión y valores corporativos?	SÍ	7	70%
	No	3	30%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 6	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha recibido por parte de la empresa algún tipo de incentivo?	SÍ	7	70%
	No	3	30%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 7	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha recibido por parte de la empresa capacitaciones con el fin de mejorar sus funciones?	Siempre	3	30%
	Algunas veces	4	40%
	Pocas veces	2	20%
	Nunca	1	10%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 8	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué debería mejorar la empresa Minelly?	Calidad en atención al cliente	3	30%
	Promociones	4	40%
	Tecnología	2	20%
	Imagen corporativa	1	10%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 9	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes redes sociales considera que debería utilizar Minelly?	Facebook	4	40%
	Instagram	3	30%
	Whatsapp	3	30%
	Twitter	0	0%
	TOTAL	10	100%
Pregunta 10	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha recibido algún tipo de reclamo por alguno de los servicios?	SÍ	5	50%
	No	5	50%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Datos obtenidos de los trabajadores y clientes de la empresa

Anexo 12. Matriz FODA con las estrategias según su relación FO – FA – DO - DA

	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de mano de obra 2. Estilos de vida de la población 3. Desarrollo de las comunicaciones 4. Uso de tecnología de información 5. Uso de internet 6. Cultura de reciclaje 7. Manejo de desperdicios y desechos 8. Calidad de productos y servicios 9. Calidad de los procesos 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política - social en el Perú 2. Corrupción 3. Contrabando 4. Informalidad 5. Costo de materias primas 6. Amenaza de desastres naturales
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen y prestigio de la empresa 2. Manejo de la situación tributaria 3. Efectividad de los incentivos al desempeño 4. Calidad del clima laboral 5. Seguridad e higiene laboral 6. Cultura organizacional 	<p>Estrategias de la relación F-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usar nuevas tecnologías de información para difundir la imagen y prestigio de la empresa (F1, F6, O3, O4). 2. Aprovechar la producción de helados para ingresar a nuevos mercados y mejorar su posición (F2, F5, O4, O9). 3. Capacitar al personal en gestión de calidad total y el manejo de desperdicios y desechos. (F3, F4, O7, O8) 	<p>Estrategias de la relación F-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar estudio de mercado para lanzar nuevos productos y captar nuevos clientes para la empresa. (F1, F6, A1, A4, A5). 2. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente para la mejora continua, en la producción y servicios. (F2, F5, A2, A3, A4).
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de necesidades del consumidor 2. Efectividad de publicidad y promociones 3. Manejo de inventarios de salida 4. Control de la situación patrimonial 5. Nivel de rotación y de ausentismo 6. Sistemas de comunicación interna y externa 7. Información para la gestión de calidad y costos 8. Lealtad de la marca 	<p>Estrategias de la relación D-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usar la publicidad con uso de tecnología y otros medios para lograr ventajas competitivas. (D4, D5, O3, O4, O7). 2. Realizar inversiones en mejoras de tecnología e instalaciones, para la sostenibilidad de la empresa. (D1, D6, O2, O3, O9) 3. Aprovechar los estilos de vida para mejorar la comunicación e interna y la gestión de calidad. (D6, D7, O1, O2) 	<p>Estrategias de la relación D-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los costos y rentabilidad, para mejorar la capacidad de producción del negocio. (D2, D7, A3, A4, A5). 2. Establecer evaluaciones del desempeño para el seguimiento a las metas establecidas. (D1, D4, D5, A1, A4, A5)

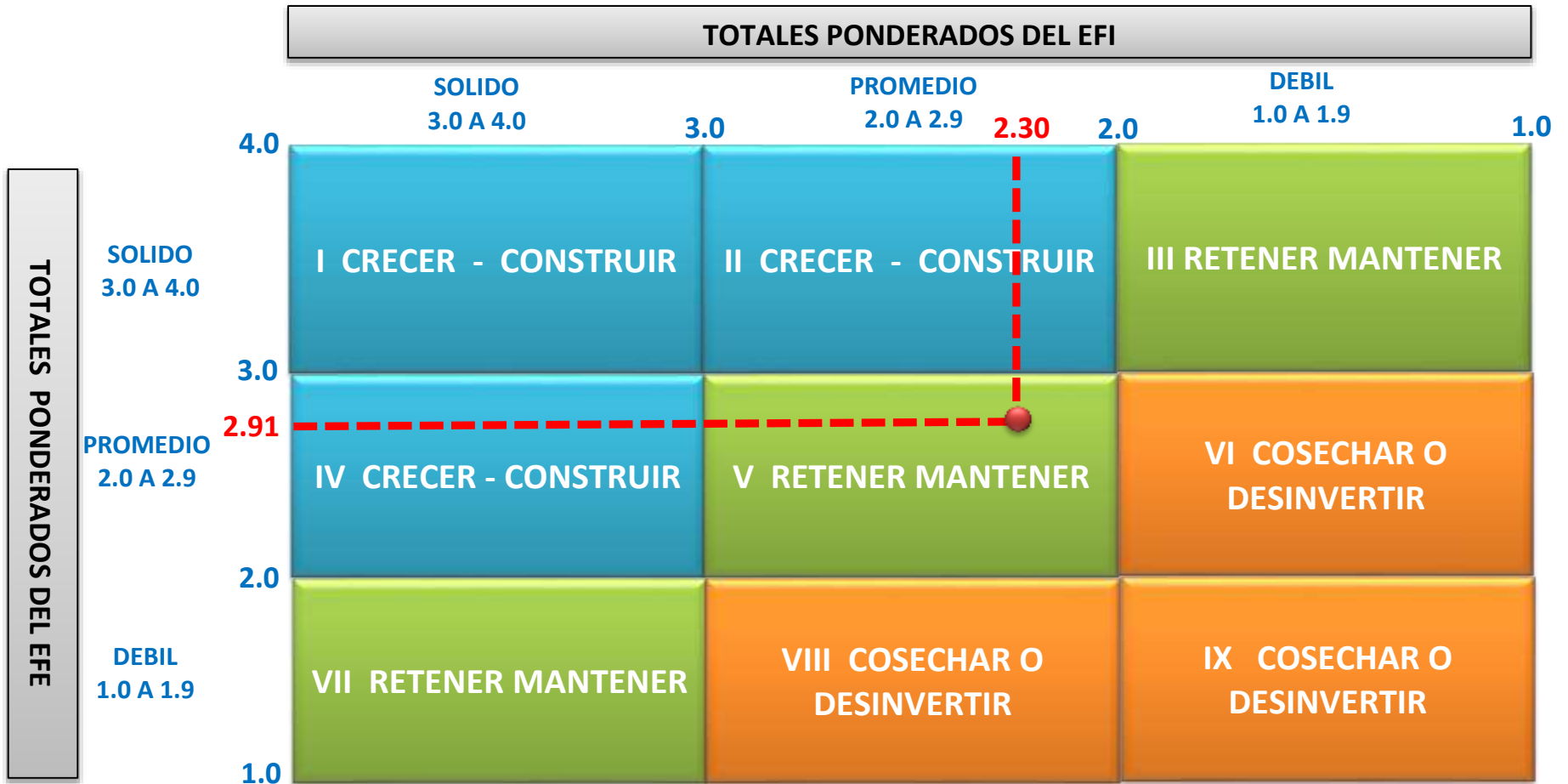
Fuente: Datos de los Elementos claves del MEFI Tabla 4, y elementos del MEF E tabla 5.

Anexo 13. Matriz PEYEA aplicada a la empresa, para evaluar su posición estratégica interna y externa.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	(1 LO PEOR, 6 LO MEJOR)	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	(-1 LO MEJOR, -6 LO PEOR)
1. Flujo de efectivo	6	1. Cambios Tecnológicos	-3
2. Liquidez	6	2. Crecimiento de la competencia	-3
3. Endeudamiento	2	3. Cambio en los gustos del cliente	-3
4. Utilidad	4	4. Abundancia de materia prima	-5
5. Capital de trabajo	4	5. Precio del Producto	-4
Promedio Total	4.4	Promedio Total	-3.6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	(-1 LO MEJOR, -6 LO PEOR)	FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	(1 LO PEOR, 6 LO MEJOR)
1. Participación en el mercado	-3	1. Oportunidad de crecimiento	5
2. Calidad del producto	-3	2. Acceso a nuevas tecnologías	4
3. Lealtad de los clientes	-6	3. Acceso a nuevas máquinas	6
4. Tiempo de vida del producto	-4	4. Diversidad de proveedores	4
5. Conocimientos Tecnológicos	-3	5. Facilidad para entrar al mercado	5
Promedio Total	-3.8	Promedio Total	4.8

Fuente: Datos tomados de la Encuesta a los trabajadores de la empresa.

Anexo 13. Matriz Interna / Externa (MIE) aplicada a la empresa



Anexo 14. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para la empresa

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CRECIMIENTO RÁPIDO DE MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	CUADRANTE II	CUADRANTE I	
	Desarrollo de mercado Penetración en el mercado Desarrollo del producto Integración horizontal Desinversión o enajenación Liquidación	Desarrollo de mercado Penetración en el mercado Desarrollo del producto Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal Diversificación concéntrica	
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
	Recorte de gastos Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación en conglomerado Desinversión o enajenación Liquidación	Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación en conglomerado Empresas de riesgo compartido	
CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO			