

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BIENES Y
SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR (A)

ELIZABETH DAVILA BUSTAMANTE

ASESOR (A)

MGTR. MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAUSTEGUI

Chiclayo, 2018

DEDICATORIA

A mis padres Adan y Esperanza, hermana e Hijo,
por su apoyo incondicional, y amor que me brindan.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por mostrarme su amor infinito día a día con su protección, a mis profesores y asesora de tesis por impartirme sus conocimientos que han sido de mucha ayuda en el desarrollo de este trabajo de investigación y en mi formación profesional

RESUMEN

La razón de ser de esta investigación fue proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz. Debido que la empresa refleja una administración empírica, que muchas veces, puede conllevar al auge empresarial, pero con fecha de caducidad, también existe el desconocimiento de la aplicación del proceso estratégico: planificación, organización, dirección y control, y que todas estas etapas son de igual importancia, pero radica su éxito si se aplica desde un buen planeamiento estratégico.

Se tomó como referencia el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico planteado por el autor Fernando D'Alessio Ipinza (2015), donde enfatiza tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación y control, este fue guía y apoyo para diseñar el plan estratégico, porque brindo información sobre el orden secuencial de los pasos a seguir en cada una de las etapas.

Como resultado la propuesta del plan estratégico mostró la importancia en la gestión administrativa porque permitió la generación de estrategias y lineamientos, establecimiento de visión, misión y objetivos, los cuales permitirán a la gerencia enrumbar las áreas de la organización para lograr la competitividad empresarial, así mismo recaerá en el gerente general de la empresa la responsabilidad de colocar en marcha ya que es vital para la toma de decisiones acertadas que le permitirá mantenerse en el mercado empresarial y como proveedor nacional de Estado Peruano del programa de QALI WARMA.

Palabras clave: Gestión administrativa, Objetivos, Plan estratégico, Proceso estratégico.

Clasificación JEL: M10, M11, O20

ABSTRACT

The reason for this investigation was to propose a strategic plan to improve the administrative management of the goods and services company Adan Davila Ruiz. Because the company reflects an empirical administration, which often can lead to the business boom, but with expiration date, there is also ignorance of the application of the strategic process: planning, organization, direction and control, and that all these stages are of equal importance, but its success lies if it is applied from a good strategic planning

The Sequential Model of the Strategic Process proposed by the author Fernando D'Alessio Ipinza (2015) was taken as reference, where he emphasizes three main stages: formulation, implementation and evaluation and control, this was a guide and support to design the strategic plan, because I offer information on the sequential order of the steps to follow in each of the stages.

As a result, the proposal of the strategic plan showed the importance in the administrative management because it allowed the generation of strategies, establishment of vision, mission and objectives, which will allow the management to navigate the areas of the organization to achieve the business competitiveness, likewise it will fall In the general manager of the company, the responsibility to start up as it is vital for making sound decisions that will allow you to remain in the business market and as a national provider of the Peruvian State QALI WARMA program.

Keywords: Administrative management, Objectives, Strategic plan, Strategic process

JEL Classifications: M10, M11, O20

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstract	5
I. Introducción	11
II. Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes del problema.....	15
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Administración estratégica.....	17
2.2.2. Proceso estratégico.....	18
2.2.3. ¿Qué es un Plan Estratégico?	18
2.2.4. ¿Por qué realizar un plan estratégico?.....	19
2.2.5. Planeamiento Estratégico	19
2.2.6. Elección de Estrategias.....	25
2.2.7. Implementación Estratégica	26
2.3. Definición de términos básicos.....	29
III. Metodología	30
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	30
3.2. Diseño de investigación.....	30
3.3. Población, muestra y muestreo	31
3.4. Criterios de selección.....	31
3.5. Operacionalización de variables	32
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.7. Procedimientos	33
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	34
3.9. Matriz de consistencia	34
3.10. Consideraciones Éticas:.....	34
IV. Resultados y discusión	35
4.1. Entrevista realizada al gerente general de la empresa	35
4.2. Entrevista a los Trabajadores de la empresa.....	36
4.2.1. Área de Producción.....	36
4.2.2. Área de Almacén.....	38

4.2.3. Área de Distribución	38
V.- Propuesta del plan estratégico para la empresa de bienes y servicios adan davila ruiz	39
5.1.- Datos generales de la empresa	39
5.2.- Organigrama de la Empresa:	40
5.3.- Misión.....	40
5.4.- Visión	40
5.5.- Establecimiento de Valores	41
5.6.- Evaluación externa	41
5.6.1.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
5.6.2.- Fuerzas económicas y financieras (E)	42
5.6.3.- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
5.6.4.- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	47
5.6.5.- Fuerza Ecología y Ambientales (E).....	48
5.6.6.- Fuerzas Competitivas (C)	48
5.7.- Evaluación Interna.....	49
5.7.1.- Administración y gerencia (A)	49
5.7.2.- Marketing y ventas & investigación de mercado (M)	50
5.7.3.- Operaciones / producción (O).....	52
5.7.4.- Finanzas y Contabilidad (F)	61
5.7.5.- Recursos Humanos y Cultura (H).....	61
5.7.6.- Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	61
5.7.7.- Tecnología & Investigación y Desarrollo (T).....	62
5.8.- Proceso Estratégico	62
5.8.1.- Matrices Estratégicas	62
5.8.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	64
5.8.3.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	65
5.8.4.- Matriz de Evaluación Interna – Externa (MIE)	67
5.8.5.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)	69
5.8.6.- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	72
5.9.- Implementación Estratégica	74
5.10.- Establecimiento de Objetivos.....	75
5.10.1.- Mapa Estratégico	78
5.10.2. Cuadro de Mando Integral	79
5.11. Plan de Acción.....	85

VI. Conclusiones y recomendaciones	87
VII. Referencias bibliográficas	89
VIII. Anexos.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .Matriz FODA	26
Tabla 2. Características de los OCP	28
Tabla 3. Operacionalización de Variables.....	32
Tabla 4. Normatividad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	42
Tabla 5. Monto Ejecutado y Presupuestal Departamento Amazonas - Qali Warma	44
Tabla 6. Cantidad y precios de desayunos entregados por la empresa de Bienes y Servicios Adán Dávila Ruiz - Qali Warma. Bagua.....	50
Tabla 7. Distribución de Instituciones Educativas por turno	51
Tabla 8. Clasificación de productos por control de parámetros de proceso.....	56
Tabla 9. Matriz de Factores Externos (MEFE)	64
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
Tabla 11. Regiones y celdas en la MIE	67
Tabla 12. Matriz FODA	69
Tabla 13. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso estratégico	18
Figura 2 el modelo secuencial del proceso estratégico. Adaptado de D’Alessio (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.....	20
Figura 3. Índices de Producto bruto interno y demanda interna 2008_I - 2017_I	43
Figura 4. Ejecución Financiera a Nivel de Unidad Ejecutora	44
Figura 5. Instituciones educativas atendidas por periodo (2013-2017)	46
Figura 6. Instituciones Educativas atendidas por Qali Warma - Departamento de Amazonas	47
Figura 7. Formato de Control de Recepción de Materia Prima e Insumos	53
Figura 8. Formato de control de medioambiente / almacén	54
Figura 9. Formato KARDEX (Rotación)	55
Figura 10. Formato de Sellado de productos.....	57
Figura 11. Mapa de Ruta de entrega de desayunos - Turno Mañana	58
Figura 12. Mapa de ruta de entrega de desayunos Turno Tarde	59
Figura 13. Mapa de Ruta de entrega de desayunos- Turno Tarde.....	60
Figura 14. Matriz de Evaluación Interna – Externa (MIE)	67
Figura 15. Resultado MPEYEA	73
Figura 16. Implementación Estratégica Gerencial	74

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz es proveedor nacional del Estado Peruano, específicamente en el Programa Nacional de Desayunos Escolares QALI WARMA. Dentro de las principales funciones de la empresa está el procesamiento, elaboración y almacenamiento de alimentos. El programa QALI WARMA tiene como beneficiarios a los estudiantes del nivel inicial y primario de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Bagua, ubicada en el departamento de Amazonas a los cuales la empresa les brinda los desayunos escolares.

El Estado es el principal comprador de bienes y servicios en el país. Según información del Consejo Superior de Adquisiciones y Contrataciones (Consucode), el Estado peruano celebra alrededor de 840 mil contratos al año para adquirir bienes, contratar obras u obtener servicios de personas naturales y empresas proveedoras, por una suma de alrededor de US\$ 10 mil millones, que representan el 27% del presupuesto total nacional y el 8.7% del PBI.

Así mismo las empresas proveedoras son la representación y las que directamente brindan los servicios o bienes a los ciudadanos. Sin embargo, muchas de estas empresas no brindan sus servicios o productos de una manera adecuada incluso sin calidad. Se tiene de conocimiento que existen muchas deficiencias en los programas sociales.

Según el texto basado en un estudio realizado por la Universidad del Pacífico de título “Las políticas y programas sociales del gobierno de Ollanta Humala desde la perspectiva de la pobreza multidimensional”, presentado el 2013, muestra, entre otras cosas, la problemática de los programas sociales; donde centra el análisis en QALI WARMA, el cual pasa por un mal diseño en la estructura misma del programa, pues se han omitido algunas consideraciones importantes al momento de elegir a los proveedores encargados de la elaboración y repartición de los alimentos en los colegios y en la selección de beneficiarios. Es decir, el programa Qali Warma adjudicó S/. 158'258,264 a proveedores que no tenían experiencia alguna en el rubro de alimentos, peor aún en la atención de niños. También ha presentado irregularidades graves por parte de sus proveedores, desde intoxicaciones que atentan con la salud de los beneficiados, hasta la falta de compromiso y responsabilidad en las entregas de los productos y raciones, y por consecuencia menos niños beneficiados con los desayunos escolares, sumado a esto involucra también la pésima gestión administrativa de las empresas proveedoras.

A raíz de las irregularidades mencionadas en el párrafo anterior, se tiene de conocimiento que el programa de QALI WARMA ha tomado medidas para contrarrestar dichas deficiencias, teniendo requisitos estrictos como la imposibilidad de contratación de empresas proveedoras que tuvieron penalidades por incumplir las normativas impuestas por el programa social, también se debe contar con una experiencia mínima de tres años como proveedor de QALI WARMA, se ha contratado profesionales (ingeniera agro industrial, industrias alimentarias) para supervisar la planta de procesamiento de alimentos estando presentes desde la preparación hasta la entrega de los desayunos escolares, otra medida es la imposición de multas con montos altos por la no presentación de documentación de liberación de productos donde se verifica la procedencia de los alimentos y la resolución inmediata del contrato si se verifica la no entrega de los desayunos escolares.

Gran parte de las irregularidades del programa de QALI WARMA recae en las empresas proveedoras viéndose reflejada en la gestión administrativa la cual no es la correcta y producto de ello, es la ausencia de un plan estratégico, donde se utiliza la actividad más importante y fundamental que realiza el estratega; el proceso estratégico que cuenta con tres etapas, la etapa de planeamiento es donde se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada, continuando con la etapa de implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias, siendo la etapa más complicada por lo rigurosa que es, finalizando con la etapa de evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente, los objetivos de largo y corto plazo (D'Alessio, 2015, p.10) .

Las empresas que forman parte del programa QALI WARMA deben cumplir con las especificaciones y estándares de calidad impuestas, ya que existe la manipulación directa de alimentos. A pesar de que la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz cumple con todos los estándares de calidad requeridos, registra problemas en su gestión administrativa, situación que afecta a las áreas de la organización y que puede ser el motivo para ser considerada como una empresa proveedora ineficiente para los beneficiados.

El principal problema de la empresa es el escaso desarrollo de estrategias en la planeación, organización, dirección, coordinación y control, limitándola para cumplir objetivos a corto y largo plazo, interrumpiendo el avance que toda organización debe tener para ser más eficiente, competitiva, y sostenible en el tiempo, esto se presenta por la administración empírica que está teniendo la empresa.

Esta situación conllevó a plantear el problema de investigación ¿Cuáles serán las estrategias y lineamientos que tendrá que seguir la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila para mejorar la gestión administrativa ?

El objetivo principal de esta investigación es proponer un plan estratégico para contribuir a mejorar la gestión administrativa de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, teniendo como objetivos específicos analizar la situación interna de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz y analizar el entorno externo de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz.

Según De Vicuña (2003) se debe de realizar un plan estratégico porque es una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples participantes en la organización.

La investigación pretende contribuir a la mejora de la gestión administrativa ya que viene trabajando sin ningún plan estratégico que permita lograr el cumplimiento de los objetivos, además el implementar el plan estratégico contribuirá a la gerencia en la toma de decisiones asertivas, para lograr el desarrollo organizacional, aumento de la rentabilidad y obtención de competitividad.

Para esta investigación de tesis se tomó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico planteado por el autor Fernando D'Alessio Ipinza (2015) donde detalla y menciona las actividades y procedimientos secuenciales que se debe realizar para la propuesta de un plan estratégico para la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, del cual se espera dar solución la problemática.

Se encuentra la limitación de información acerca de planes estratégicos para empresas medianas y contratistas con el Estado Peruano. La falta de experiencia por parte de otras empresas al poner en práctica su plan estratégico, los obstáculos eventuales que limitan el estudio de la investigación puede ser que las personas a entrevistar no den información confiable, esto es un obstáculo porque no permitiría saber con exactitud en que podemos mejorar en la gestión administrativa de la empresa; y por último tenemos como la coordinación de tiempos y horarios por parte del gerente general y del personal a entrevistar.

El proyecto de investigación se ha estructurado en ocho capítulos, donde en el capítulo II: Marco teórico, se describen los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos, teniendo como fundamento la teoría a la administración estratégica, proceso estratégico y el planeamiento estratégico citados por diferentes autores.

Capitulo III: Metodología, en este capítulo veremos que la investigación corresponde a un enfoque mixto. Se encuentra también la operacionalización de variables, la cual fue elaborada propiamente, encontrándose también los métodos, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos. En el capítulo IV: Resultados y discusión, dentro de este capítulo se encuentran detallados los resultados de las encuestas realizadas gerente y al personal de la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz, obteniendo información importante que permitió conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. En el capítulo V: se detalla la propuesta del plan estratégico para la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz, analizando la evaluación externa e interna de la empresa que dan paso a las matrices estratégicas, para posteriormente la determinación de objetivos estratégicos culminado este capítulo con el plan de acción.

Por ultimo en el capítulo VI: conclusiones y recomendaciones, donde se da a conocer al gerente de la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz la propuesta del plan estratégico y la importancia que tiene para mejorar la gestión administrativa aplicando el correcto y secuencial proceso administrativo.

Así mismo el análisis interno y externo de la empresa permitió implementar los objetivos y estrategias que permitirán la medición empresarial para alcanzar la visión desea. El plan estratégico será de mucha ayuda para el gerente por que le permitirá mantener la organización y coordinación con sus colaboradores porque este implica compromiso y responsabilidad de hacer prevalecer y llevar a cabo para contribuir con la mejora continua, y permanencia en el mercado y con el principal comprador de bienes y servicios, el Estado Peruano.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Como antecedente hemos tomado en cuenta la investigación de los autores Medina & Sánchez (2014) “Desarrollo del Plan Estratégico y su Operacionalización con Balanced Score Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014” (Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), donde se concluyó que la aplicación de un plan estratégico con operacionalización Balanced Score Card permitió a la empresa centrarse en sus metas, a ser competentes y a tener un mejor control sobre las actividades y procesos. Los resultados preliminares de esta tesis contribuirán a la gerencia conocer si está alcanzando sus objetivos o si existen deficiencias.

Otra de las investigaciones que se tuvo en cuenta para la realización de esta investigación, fue la que plantearon los autores Agapito. J, Díaz. A, Quiñonez. J, Romero. C & Wong, R (2012) “Planeamiento Estratégico del Servicio de Gestión Informática para el Sector Salud en el Perú” (Tesis realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de PosGrado), acotando que el Estado Peruano realiza diversos esfuerzos para mejorar la delicada situación del sector salud, pero carece de una visión integral y moderna para enfrentar el problema e incluso, los recursos orientados a este sector están entre los más bajos a nivel de los países latinoamericanos.

Una organización más eficiente del sistema de salud permitirá aumentar el número de pacientes atendidos a nivel nacional, por lo tanto, la tesis realizada por los autores mencionados pretende generar una visión compartida para los servicios de gestión informática en el sector salud, la cual debe alcanzarse siguiendo los planes de acción, estrategias y objetivos propuestos que se originaron de un meticuloso análisis y desarrollo de un proceso estratégico secuencial. Finalizando con la consolidación y administración inteligente de la información y sus comunicaciones, sumada a la adopción de las modernas tendencias tecnológicas en el mundo, contribuirán a que el Estado Peruano pueda implementar un plan en el sector salud que permita que los pacientes de los sectores público y privado tengan acceso a través de su DNI, a su historia clínica en cualquier lugar del país, facilitando así la gestión médica del Estado hacia los pacientes y mejorar significativamente la calidad de la atención en salud de toda la ciudadanía.

En la tesis “Plan estratégico para la empresa Kalitex SAC, Arequipa 2017” presentada por los autores Fernández. A & Polar. J, (2017), estudiantes de la Universidad Católica San Pablo. Tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas textiles, la finalidad del estudio es establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias.

Para lograr el objetivo del plan, se desarrolló un diagnóstico situacional, el cual contiene un análisis externo comprendido por la descripción actual del macro y micro entorno, y un análisis interno en el que se evaluó áreas relevantes de la empresa como administración y gerencia, marketing, producción, finanzas, Recursos Humanos y sistemas de información. Dicho diagnóstico sirvió como base para la elaboración de las matrices EFE, EFI, FODA, IE, PEEA, MPEC que permitieron la identificación de las estrategias más efectivas para lograr el objetivo de la empresa en el largo plazo. Tras realizar el estudio, se tuvo como resultado que el objetivo principal de la KALITEX es crecer y diferenciarse de las demás empresas por la calidad de sus productos y servicios, se concluyó que las estrategias principales deben ser las de diferenciación y desarrollo de mercado, y se fijaron tácticas, indicadores y un cronograma para ponerlas en práctica. (p. 4)

Corona (2002) informa que el Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001- 2006 México, da énfasis a los principales objetivos que desarrollan las empresas y la competitividad, ya que según algunos autores las empresas solo representan el actor pasivo. El objetivo a alcanzar de este artículo es que el papel central de las empresas debe ser la revisión de su plan estratégico para que a este le añadan innovación tecnológica y la necesidad de construir arreglos institucionales orientados hacia la diversificación en lugar de una centralización administrativa. La innovación está también vinculada en la empresa para lograr la competitividad, se tiene que incrementar la inversión en actividades de investigación y desarrollo: como formación del personal y formación de servicios tecnológicos. La competitividad es incluir estrategias de mercado como estrategias en la competencia, estrategias respecto a sus capacidades y estrategias recursos internos. La competitividad es una ventaja si la empresa tiene dominio o conocimiento que incrementa su eficiencia permitiéndole distanciarse de la competencia (p.55-60).

Para tener competitividad todas las empresas deben incluir todas las estrategias posibles, y el plan estratégico permite a estas diseñar las mejores estrategias después de analizar su situación interna y externa para que cumplan sus objetivos y obtener competitividad, innovación y rentabilidad.

Por último como antecedente se ha tomado la investigación de Sosa (2016) “Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Contribución y Mejora de la Gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de la Victoria en el periodo 2014” (Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), donde utilizaron una serie de herramientas como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, entre otros para determinar las estrategias que estarán inmersas en el plan estratégico propuesto para mejorar la gestión de la institución Estrellas de Belén, donde además utilizaron el cuadro de mando integral utilizando sus herramientas esperando favorecer en la mejora de la gestión de dicha institución educativa.

2.2. Bases teóricas

Las bases teóricas son de mucha importancia en una investigación, porque nos dan la noción sobre la información que se desea encontrar, son bases donde se macizan las teorías y conceptos sobre los temas que se desea estudiar, en esta investigación tiene bases teóricas de diferentes autores que se han dedicado a plasmar teorías expuestas y porque se encuentra coherencia y relevancia sobre el tema a investigar abriendo panoramas sobre el plan estratégico.

2.2.1. Administración estratégica

Delgado (2011) define a la administración estratégica como el proceso de formulación e implantación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados (p.36).

Por otra parte, según Hit, Ireland y Hoskisson (1999) argumentan que el proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (p.5). Según D’Alessio (2015) la administración estratégica utiliza el proceso

estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo (p.3).

2.2.2. Proceso estratégico

D'Alessio (2015) manifiesta que el modelo secuencial del proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estrategia, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo (p.10).

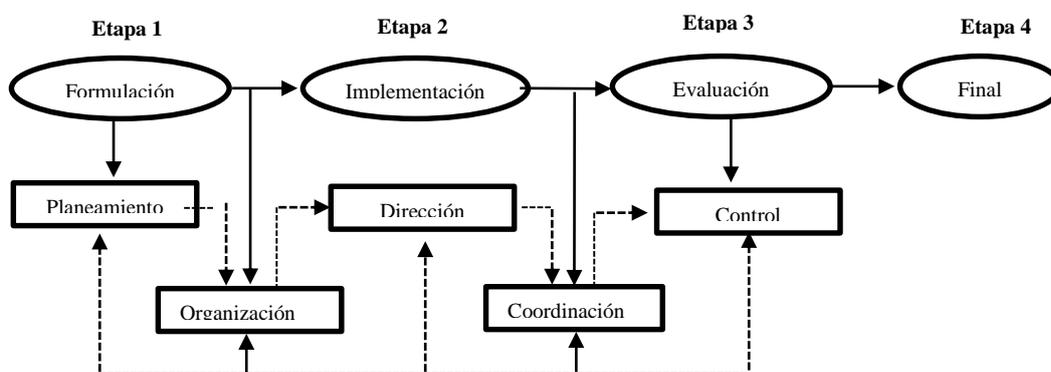


Figura 1. Etapas del proceso estratégico

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

2.2.3. ¿Qué es un Plan Estratégico?

Hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro. Pues bien, el plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha optado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Cuando hablamos de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma 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 aquí, con un estilo de dirección que permite

a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (De Vicuña, 2003, p.25)

2.2.4. ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Según De Vicuña (2003) la dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) nos recuerda los siguientes beneficios.

- Mejora la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación a los eventos inesperados.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (p. 30-31).

2.2.5. Planeamiento Estratégico

D'Alessio (2015) declara que el plan estratégico tendrá que ir en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este modelo enfatiza las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurara encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura desea; (b) implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los

Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que representa las conclusiones y recomendaciones finales.

Cabe mencionar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, en tanto genera una retroalimentación repetitiva (p.10).

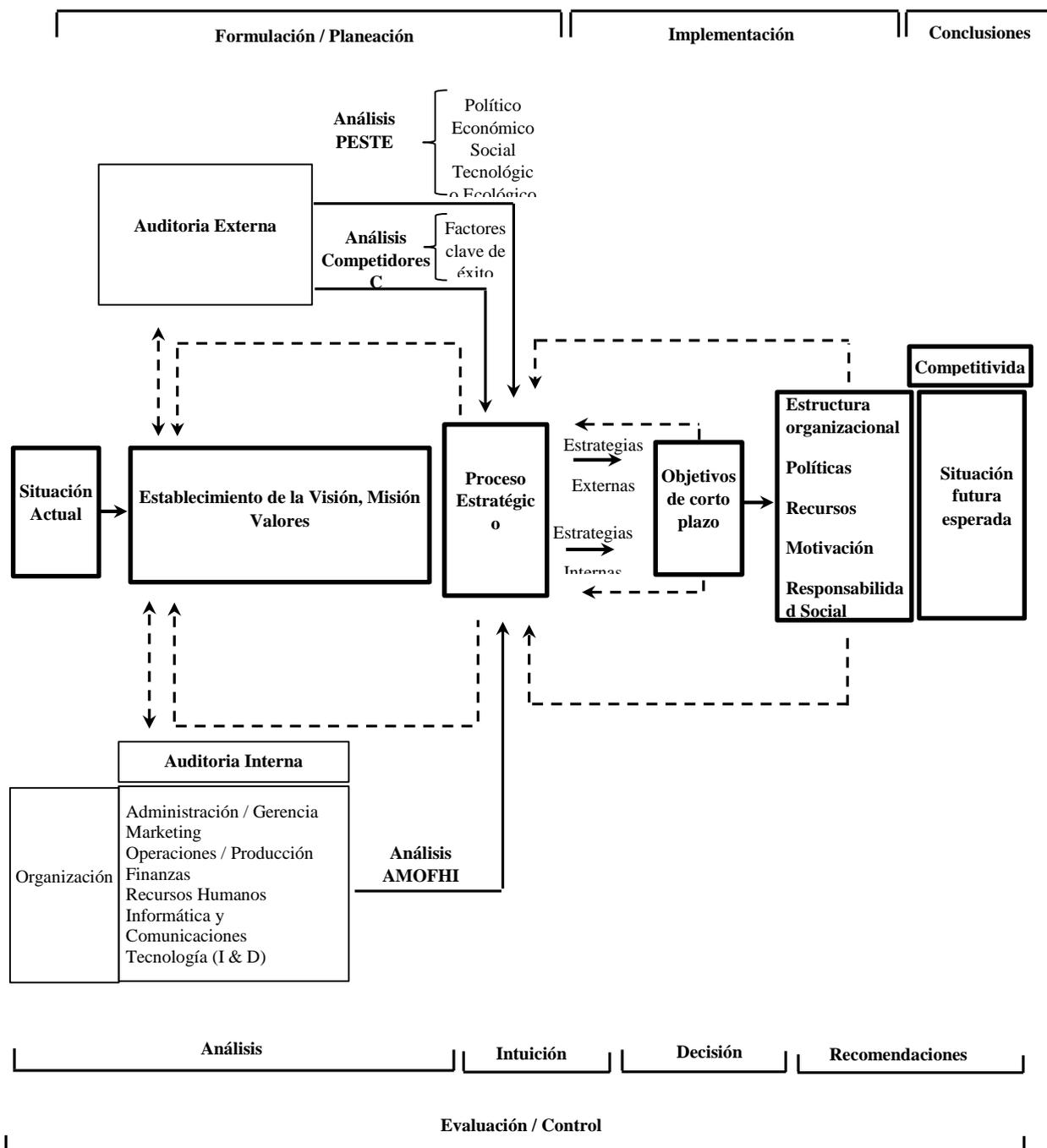


Figura 2. Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015).

2.2.5.1. Visión, Misión y Valores

- **Visión**

Según D'Alessio (2015) la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada. (p.22)

- **Misión**

Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿cuál es nuestro negocio?. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización (Fred, 1997, p.8)

- **Valores**

Según Jones (2008), son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Por lo tanto, pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. (p.178)

2.2.5.2. Evaluación Externa (análisis PESTE, EFE)

- **Análisis PESTE (PESTE + C)**

La evaluación externa denominada también auditoria externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno.

Revela las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los en el sector de la industria. El propósito de esta auditoria es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja

de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito, y así vencer a la competencia. (D'Alessio, 2015, p.89)

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados, y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas:

- ✓ Políticas, gubernamentales y legales (P)
- ✓ Económicas y Financieras (E)
- ✓ Sociales, Culturales, y demográficas (S)
- ✓ Tecnológicas y Científicas (T)
- ✓ Ecológicas y Ambientales (E)
- ✓ Competitivas (C)

- **La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El principal objetivo es identificar las más importantes variables. Esta matriz estratégica, resume y evalúa la información que se da como resultado del análisis PESTEC, para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la MEFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0 y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechándolas, y está neutralizando las amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (D'Alessio, 2015, p.119-120)

Para obtener mejores resultados en la elaboración de esta Matriz de Evaluación de Factores Externos las ponderaciones y valores asignados a los factores la calificación debe acercarse a la realidad de la empresa.

2.2.5.3. El Análisis Competitivo (Matriz de Perfil Competitivo)

- **La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Esa matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industria.

Los pesos y ponderaciones en la MPC tienen el mismo significado que en la MEFÉ. Pero debido a que los factores en una MPC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor

La suma de los pesos, que indican la importancia del factor, debe ascender a 1.00.

En una MPC, las calificaciones y pesos ponderados totales para los rivales de la organización de referencia; de esta manera, los resultados obtenidos del análisis presentan el perfil competitivo en el sector y la situación actual, y sirven para visualizar estrategias al desarrollar el plan estratégico.

La estrategia es un juego donde se gana y se pierde; y como organización hay que ganar, crecer, y desarrollarse. Se debe llegar a conocer a los competidores, sus visiones, misiones, valores, objetivos, estrategias, su cultura organizacional, y sobre todo a, quienes lideran estas organizaciones; las cuales pueden plasmarse en tablas comparativas, siendo estas una fuente de información relevante para la MPC. (D'Alessio, 2015, p.124-125)

2.2.5.4. Evaluación Interna (análisis AMOHIF, EFI)

El planteamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones.

Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación externa. En estas áreas (AMOFHIT), lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivarán de su análisis. Las áreas son:

- 1.- Administración y gerencia (A)
- 2.- Marketing y ventas & investigación de mercado (M)
- 3.- Operaciones & Logística e infraestructura (O)
- 4.- Finanzas & Contabilidad (F)
- 5.- Recursos Humanos & Cultura (H)
- 6.- Sistemas de información & Comunicaciones (I)
- 7.- Tecnología & investigación y desarrollo (T)

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

En el procedimiento de la auditoría interna involucra a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización para reunir y asimilar la información para diagnosticar en estas áreas sus aspectos relevantes.

El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con mucha apertura y tolerancia.

- **La Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)**

La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos más importante que los valores resultantes.

Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor. Este corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización con respecto al factor en evaluación. Los valores son:

4 = fortaleza mayor 3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor 1 = debilidad mayor

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. Las fortalezas y debilidades son factores controlables, las cuales requieren ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible.

Se debe tener presente que los aspectos internos, al ser controlables, pueden ser mejorados desarrollando acciones que son muchas veces operacionales. (D'Alessio, 2015, p.132-135)

2.2.6. Elección de Estrategias

El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado. Dentro de la Fase 2 de la primera etapa del proceso estratégico, la elección de las estrategias externas e internas constituye la parte más importante. Esta se soporta en la intuición estratégica, a que no existen reglas, sino matrices que ayudan, y exigen del gerente o gerentes el uso de sus propias cualidades creativas, inspiradoras, y de presentimientos para obtener resultados exitosos. (D'Alessio, 2015, p.268)

2.2.6.1. La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015) esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. En la figura se puede ver que se requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias en cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del entorno ayudará en gran medida a generar las estrategias en cuatro cuadrantes. (p.270)

Tabla 1**Matriz FODA**

Visión – Misión - Valores		
	Fortalezas: F	Debilidades: D
Análisis interno	1.	1.
Análisis externo	2.	2.
	3.	3.
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
1.	(Use las fortalezas para	(Mejore las debilidades
2.	sacar ventaja de las	para sacar ventaja de las
3.	oportunidades)	oportunidades)
	Explote: Maxi - Maxi	Busque: Mini – Maxi
Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
1.	(Use las fortalezas para	(Mejore las debilidades y
2.	neutralizar las amenazas)	evite las amenazas)
3.	Confronte: Maxi - Mini	Evite: Mimi – Mimi

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015).

2.2.7. Implementación Estratégica

En resumen, la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. En la figura se muestran los principales aspectos que se deban considerar para lograr la implementación de una estrategia, por medio de siete pasos.

Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente. Esto se debe a la extensa gama de actividades gerenciales que se requieren atender, a las diversas opciones y enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de

abordar cada actividad, a la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y a la renuncia al cambio que se debe superar. (D'Alessio, 2015, p.275)

2.2.7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Una vez que se formuló la visión y la misión, estos se deben traducir en criterios simples que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización, siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición (tanto de largo, como de corto plazo). Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (otra forma más sencilla de entender es que las sumas de los OCP dan como resultado cada OLP).

Cabe señalar que el verdadero dilema de la gerencia es administrar la influencia triangular entre el entorno, los objetivos, y la estrategia, puesto que se restringen las posibilidades de alcanzar el citado equilibrio de la gestión en la organización

Los OCP son importantes, dado que:

- Constituye la base para asignar los recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento, e influyen sobre el esfuerzo, la persistencia, y la dirección de la atención.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presentan.
- Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios.
- Funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los OLP.
- Son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

Al igual que los OLP, los OCP deben ser descritos con claridad. La tabla N°2 presenta las nueve características que estos deben tener (semejantes a los OLP). (D'Alessio, 2015, p.279-281)

Tabla 2.***Características de los OCP***

Las nueve características	Detalles
Desafiantes	Deben facilitar la consecución de los OLP.
Medibles + realistas	Deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzados resulta decisivo para la implementación de las estrategias.
Jerarquizados	Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Administración) • Marketing • Operaciones / Producción • Finanzas / Contabilidad • Recursos Humanos • Sistemas de información y comunicaciones • Tecnología e investigación y desarrollo

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015).

2.3. Definición de términos básicos

Los términos básicos son obtenidos del autor Fernando D'Alessio (2015)

- **Gestión administrativa:** está a cargo de la gerencia y el estratega que lo dirige tiene que cumplir con todas las fases del proceso administrativo con toda la organización.
- **Plan estratégico:** es la formulación e implementación de estrategias posteriormente se lleva a cargo la evaluación y control de las actividades para llegar a los objetivos de corto y largo plazo.
- **Estrategias:** es la planificación de actividades que ayudan a tomar las mejores decisiones para obtener los resultados esperados.
- **Organización:** está conformado por personas con una meta en común.
- **Proceso estratégico:** es la secuencia de actividades con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

Según Fernández, Hernández & Baptista (2010) el enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo, donde el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para refinarlas y responderlas, mientras que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase (p.229).

La presente investigación corresponde a un enfoque mixto, porque el plan estratégico contiene parte de ambos enfoques, donde en el enfoque cualitativo se basa en la búsqueda de información y marco teórico, permitiendo abrir panoramas para la propuesta de un plan estratégico para la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, por otro lado, del enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos porque se utiliza como al instrumento a la entrevista

El tipo de la investigación, para el presente estudio, es la aplicada porque se utilizarán conocimientos encontrados y aplicados para determinar si estos pueden ser utilizados para dar solución al problema y alcanzar los objetivos.

El nivel de investigación es descriptivo, para poder conocer toda la información correspondiente con las estrategias y puntos clave de un plan estratégico

3.2. Diseño de investigación

El tipo de diseño de la investigación es no experimental ya que en la propuesta del plan estratégico en las variables se miden a través de las situaciones observadas y existentes sobre a la unidad de investigación.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población de estudio estuvo conformada por todos los integrantes de la Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, ubicada en la ciudad de Bagua, departamento de Amazonas.

La muestra para el presente trabajo de investigación fueron los ocho colaboradores y gerente general de la Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz.

3.4. Criterios de selección

Como criterios de selección que delimitaron la población de estudio, fue la reducida población con la que cuenta pequeña la empresa a estudiar, la cual solo tiene ocho colaboradores y un gerente general, lo cual es a favor porque permitirá extraer información a cada uno de ellos.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3.

Operacionalización de Variables

PROBLEMA	OBJETIVO	OBJETIVO	MODELO	ETAPAS	VARIABLES	INDICADORES	PROPUESTA	INSTRUMENTO
	GENERAL	ESPECIFICO						
¿Cuáles serán las estrategias y lineamientos que tendrá que seguir la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila para mejorar la gestión administrativa ?	Proponer un plan estratégico para contribuir a mejorar la gestión administrativa de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	Analizar la situación interna de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	Modelo secuencial del proceso estratégico. D`Alessio (2015)	Formulación	MOFHIT	MEFI		
					PESTEC	MEFE		
		Implementación		Elección de estrategias	MFODA	MPEYEA	Entrevista	
				Implementación estratégica	Establecimiento de objetivos	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral	
		Analizar el entorno externo de la empresa de Bienes y Servicios Adan Dvila Ruiz		Evaluación y control			Plan de acción	

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método fue el estudio de caso donde los autores Fernández, Hernández & Baptista (2010) describen que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. (p.234)

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo fue la entrevista. Siendo el instrumento de recolección de datos un guion elaborado estructurado, con preguntas de tipo abiertas y cerradas para la profundización de la investigación.

3.7. Procedimientos

Se recurre a la entrevista debido que la muestra es pequeña, (ocho colaboradores y un gerente general), esto permite que se pueda realizar una entrevista de forma personal para poder obtener información de que requiere para detectar los problemas en la gestión administrativa en la empresa, y así plantear la soluciones a dichos problemas con la propuesta de un plan estratégico.

Las entrevistas se realizaron al gerente general de la empresa y al personal que conforma la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, dichas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Bagua.

Primero se entrevistó al gerente general Adan Davila Ruiz, se le hizo un total de once preguntas las cuales nos permitieron conocer cómo se encuentra la gestión administrativa de dicha empresa. Posteriormente se entrevistó al personal de la empresa, que está conformado por el jefe de planta el Ingeniero Industrial Keller Inga Mallap, y al personal que integra el área de producción y área de distribución, la segunda entrevista consto de once preguntas, las cuales nos mostraron la relación que tienen con el área de gerencia y para conocer los problemas que ellos puedan percibir en la empresa y sobre todo en sus respectivas áreas.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento de datos utilizados en la presente investigación es el Microsoft Word, el cual permitió elaborar la entrevista para la muestra de investigación, la cual fue preparada teniendo en cuenta estudios anteriores con relación a plan estratégico y para transcribir la información obtenida de cada trabajador entrevistado, mencionando que a través de la observación se pudo verificar la veracidad obtenida por la entrevista, donde se encontraban dentro de los parámetros de la realidad.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MODELO DE PROPUESTA	POBLACION	INSTRUMENTO
¿Cuáles serán las estrategias y lineamientos que tendrá que seguir la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila para mejorar la gestión administrativa?	Proponer un plan estratégico para contribuir a mejorar la gestión administrativa de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	Analizar la situación interna de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz Analizar el entorno externo de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	Modelo secuencial del proceso estratégico. D`Alessio (2015)	Integrantes de la Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	Entrevista

Fuente: elaboración propia

3.10. Consideraciones Éticas:

Con el fin de disminuir el sesgo de desinformación por parte de los trabajadores, se trató de brindar la confianza necesaria para que puedan comentar sus respuestas de manera veraz. Se recalcó que el único fin de la entrevista sería brindar soluciones a los problemas que puedan percibir en la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, incluso se hizo de manera interna e individualmente, manteniendo el anonimato en las entrevistas que brindaron.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de las entrevistas realizadas al gerente general y al personal de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, se recabó información de gran importancia que nos permitió llegar a las siguientes conclusiones, así mismo nos permitió conocer la situación actual de la empresa.

4.1. Entrevista realizada al gerente general de la empresa

Se realizó un total de once preguntas, de las cuales se pudo determinar lo siguiente el gerente general de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz, viene dirigiendo su empresa de manera empírica, y se rige por la experiencia adquirida durante los años que trabaja para el estado peruano. Así mismo ha percibido que últimamente el área que tiene a cargo, la gerencia, está atravesando problemas los cuales también está dañando a las áreas de producción, almacén y distribución, la falta de coordinación y control que se está perdiendo entre el gerente y trabajadores son los principales problemas que aquejan a dicha área. Percibe que la gestión administrativa no es muy buena y que tiene deficiencia para orientar a sus colaboradores.

Al trabajar empíricamente muchos gerentes al transcurrir el tiempo pueden dejar de tener el manejo adecuado, para aplicar el proceso administrativo que en toda empresa debe seguir y que cada gerente debe conocer y esto genera problemas primero empezando por la poca gestión por planear sus actividades y estrategias para guiarse y guiar a los colaboradores, al no planear no existe la verdadera organización y esto afecta en la ejecución de los roles que tiene cada colaborador en la empresa, al no aplicar las tres primeras funciones principales del proceso administrativo la cuarta y última función decae y esto conlleva al fracaso empresarial.

El gerente general en la entrevista realizada en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Bagua, departamento de Amazonas dio a entender que no tiene muy claro su razón de ser, y que esta razón se ve plasmada por la misión, visión de cada empresa, la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz carece de las principales estrategias empresariales que posee toda empresa, y que debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa para llegar a cumplir en conjunto.

En la penúltima pregunta planteada en la entrevista, se preguntó si tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico, informo que si tiene conocimiento y significa que es una forma como solucionar un problema. Lo revelador en esta pregunta es que el gerente general de la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz, dio a conocer que la empresa no trabaja con ningún plan estratégico. En conclusión, el gerente general y dueño de la empresa ignora el verdadero significado y la importancia que tiene un plan estratégico al desarrollarse; sobre todo las ventajas que se obtiene con su aplicación. Incluso desconoce que una de las funciones básicas de un gerente es realizar un plan estratégico y recae en él toda la responsabilidad para el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas para llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales, los cuales permite a las empresas el crecimiento y competitividad.

4.2. Entrevista a los Trabajadores de la empresa

4.2.1. Área de Producción

4.2.1.1. Jefe de planta

La empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz cuenta con un ingeniero Industrial que tiene a cargo el área de producción, el programa Nacional de Alimentación Escolar denominado Qaliwarma, exige en el contrato que la empresa a cargo de este programa cuente con un ingeniero de planta que supervise todo lo referente a la producción y que este haga valer todos los estándares de calidad, manuales implicados en la manipulación y elaboración de productos alimenticios. Esto con el fin de evitar intoxicaciones y enfermedades a los consumidores finales que son los escolares.

En la entrevista realizada al ingeniero de planta, quien responde con el nombre de Keller Inga Mallap, se le hizo once preguntas pudiendo concluir con lo siguiente. Informo que conoce cuáles son sus actividades, que una de ellas fue elaborar todo el manual de buenas prácticas a utilizar en dicha empresa.

Dentro de sus principales actividades está la supervisión de la elaboración de los alimentos, otras de las actividades que tiene es la elaboración de requerimientos semanales de las materias primas y de los productos industrializados a los proveedores, entre otras actividades. Informo que tiene a cargo actividades que no le competen o que tiene muchas

actividades al mismo tiempo, por tal motivo no cumple al cien por ciento con su trabajo, y comento que en determinados momentos ha tenido problemas de coordinación y comunicación con el gerente general, y que esto conlleva a generar problemas con el personal de planta, pero la relación que lleva con el gerente general es buena. También preciso que no conoce de ningún plan para conocer su desempeño y menos estar informando acerca de un plan estratégico por parte de la empresa, no tiene conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la empresa. Preciso que se identifica con la empresa.

4.2.1.2. Personal de Planta

Dentro del personal de planta laboran cuatro mujeres, y un panadero encargado de preparar el pan. Al momento de aplicar la encuesta, explicaron cuáles son sus funciones, funciones que son indispensables para preparación de los alimentos que la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz brinda a las instituciones educativas de la ciudad de Bagua, incluso detallaron que tratan de seguir todo lo que el manual de buenas prácticas indica, desde la forma correcta de lavarse las manos y de llevar la ropa de trabajo completa. Se les pregunto si conocen alguna medida para conocer su desempeño en dicha empresa, y respondieron que no conocen, que solo saben si hicieron bien o mal cuando el jefe de plan o gerente les llama la atención o los felicita. Revelaron que en muchas oportunidades no cuentan con lo necesario para poder desarrollar sus actividades, que no tienen los materiales en los momentos que lo requieren, y en muchas ocasiones no atienden a los requerimientos que solicitan, también expresaron que las tareas entregadas a cada una de ellas no son las correctas, incluso que no existe coordinación entre ellas. Toda esta situación descrita genera que no realicen su trabajo con total satisfacción.

Una de las preguntas fue si conocen la misión, visión y valores de la empresa, informaron que ignoran, incluso no se tiene ni idea de tales palabras. La relación que llevan con la gerencia es buena porque tiene un buen clima laboral porque no siempre trabajan bajo presión, sienten que el gerente confía en ellas, pero que en ocasiones se sienten desorientadas porque llevan a cabo sus roles por la experiencia que han obtenido durante los tres años de trabajando en dicha empresa, pero no se sienten capacitadas e informadas. No conocen las estrategias y menos un plan estratégico que la empresa les haya hecho conocer. Todos informaron que se identifican

con la empresa pero que necesitan más atención por parte del área de gerencia para que sus problemas en dicha área tengan solución.

4.2.2. Área de Almacén

Esta área está a cargo del jefe de planta, quien coordina con los proveedores los insumos y alimentos industrializados que se requiere en la empresa, su actividad es mantener el control en el almacén para reportar al gerente y el informe que se realiza diario de los insumos utilizados, otra actividad dentro de esta área es el llenado de unos formatos que el programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma exige a los proveedores, donde detallan la liberación de los lotes de productos si están aptos para el consumo.

El jefe de planta comenta que esta área tiene problemas con el área de gerencia porque no existe el manejo adecuado con la rotación de compra y eso genera carencias en la coordinación entre dichas áreas. Otro problema es que los proveedores no cumplen con las fechas de entregas a tiempo provocando el descontrol y la preocupación para el gerente y jefe de planta. El área de almacén no cuenta con los objetivos y estrategias menos con el control adecuado que esta área lo requiere para evitar dichos inconvenientes.

4.2.3. Área de Distribución

Esta área cumple con la tarea final de las actividades diarias que se realizan en la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz porque son los encargados de trasladar los alimentos a las distintas instituciones educativas, respetando el orden de las rutas y tiempos que estipula la hoja de rutas que gerencia les brinda, a su vez que estos lleguen en buen estado y sobre todo que la entrega sea completa. Esta área está a cargo por dos personas.

No detallaron problemas relevantes para realizar sus actividades, solo algunos inconvenientes en la entrega cuando el clima es lluvioso motivo por el cual se retrasan en la entrega. Sienten que les facilitan los materiales adecuados para cumplir con sus funciones, pero no saben acerca de la misión, visión y valores de la empresa y menos si cuenta con un plan estratégico y siente que al tener desconociendo de estos temas se sientan limitados para poder maximizar su trabajo. En la finalización de la entrevista resaltaron que se identifican con la empresa y tienen buena comunicación con el gerente.

V.- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ

5.1.- Datos generales de la empresa

Razón Social : ADAN DAVILA RUIZ

Tipo de Empresa : Persona Natural con Negocio

Domicilio Fiscal : Jr. 28 de julio nro. c-02 sec. Tomaque (frente
a la escuela) Bagua - Amazonas

Actividad(es) Económica(s) : Principal - CIIU 15417 - ELAB. PROD. DE
PANADERIA.

Secundaria 1 - CIIU 15499 - ELAB DE OTROS
PROD. ALIMENTICIOS.

Secundaria 2 - CIIU 52206 - VTA. MIN.
ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACO.

Actualmente es Proveedor Nacional del Estado Peruano: Programa Nacional de Alimentación Escolar – Qali Warma ciudad de Bagua. Inscrita en el Registro Nacional de Proveedores del Estado - RNP, supervisada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

5.2.- Organigrama de la Empresa:

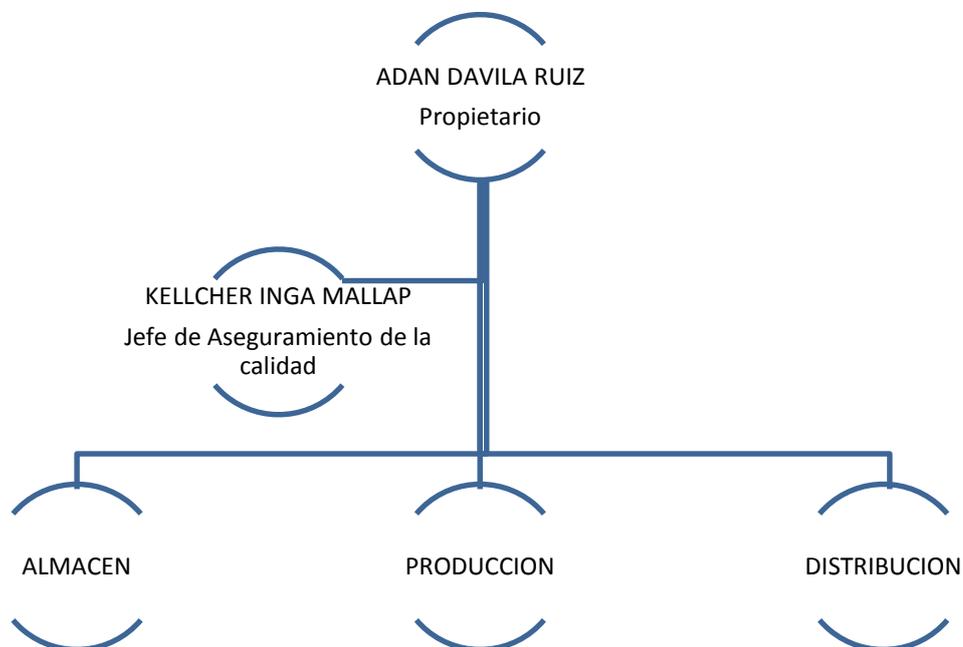


Figura 3. Organigrama Empresa de Bienes y Servicios Adán Dávila Ruiz

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz

5.3.- Misión

Somos una empresa contratista del estado peruano dedicada a la preparación de los desayunos escolares, beneficiando a los estudiantes del nivel inicial y primario de las instituciones educativas seleccionadas por el programa nacional de alimentación escolar Quali Warma, integrando todas las buenas prácticas de manipulación de alimentos con la finalidad de brindar productos de calidad

5.4.- Visión

Al 2020, seremos una empresa competitiva en la elaboración de productos aptos para el consumo humano, apoyándonos en la innovación, infraestructura y tecnología; dentro de la región de Amazonas, generando compromiso social.

5.5.- Establecimiento de Valores

Para la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz se denota los siguientes valores debido a la importancia que estos tienen y la coherencia con el rubro en el cual se encuentra inmerso.

- **Liderazgo:** Se hará prevalecer el liderazgo para influir en los colaboradores el trabajo en equipo, entusiasmo y con un objetivo en común.
- **Innovación:** Incluir el cambio novedoso dentro de los productos, servicios y dentro de la gestión de la empresa, para obtener el éxito empresarial.
- **Calidad:** Cumplir con todos los requisitos, reglamentos de las buenas prácticas de manipulación de alimentos para crear productos con valor agregado y obtener de la satisfacción de los nuestros clientes.
- **Compromiso Social:** El compromiso social que tiene la empresa, es el de contribuir de manera responsable para el desarrollo de la región Amazonas, sirviendo con voluntad a la comunidad Baguina, prevaleciendo nuestros buenos principios empresariales que se verán reflejados con nuestro servicio y producción.

5.6.- Evaluación externa

5.6.1.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

Las empresas contratistas del estado peruano específicamente dentro del programa QALI WARMA - BAGUA, se encuentran bajo el gobierno peruano actualmente representada por el presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard, dentro de su régimen político es la inclusión y protección social donde se mejorarán los programas existentes (Cuna Más, Qali Warma, y Juntos).

Se tendrá que ver las fuerzas gubernamentales las cuales se rigen por el Gobierno Regional de Amazonas que tiene a cargo el programa Qali Warma. Así mismo tendrá que

cumplir con la normativa que el programa de alimentación escolar impone, la cual se ubica en la ciudad de Chachapoyas, capital del departamento de Amazonas, desde esta ciudad los que están a cargo de la gestión de este programa monitorean y supervisan que las empresas contratadas cumplan con todos requisitos y estándares de calidad que tal programa solicita para brindar desayunos de calidad a los escolares del nivel inicial y primario de las escuelas seleccionadas dentro del departamento de Amazonas.

Tabla 4.

Normatividad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

NORMATIVIDAD – MARCO LEGAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA

Ley que crea el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ley N° 29792.	
Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2013, Ley N° 29951.	
Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS.	
Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	
Resolución Ministerial que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Resolución Ministerial N° 124-2016-MIDIS	

Fuente: Pagina web de QALI WARMA

5.6.2.- Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

En los últimos años el Perú ha tenido una economía estable, permitiendo dar paso a muchas inversiones tanto nacionales como extranjeras generando así más ingresos, lo cual le permite al estado peruano ampliar diferentes programas nacionales que velen por la salud y alimentación de los peruanos, protegiendo a los más vulnerables niños y ancianos.

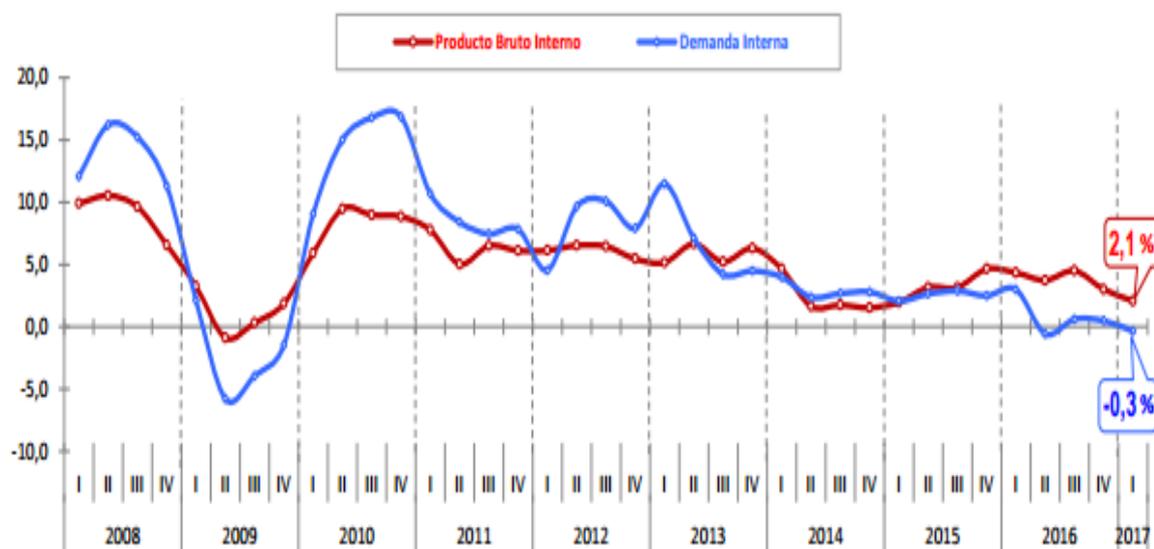


Figura 3. Índices de Producto bruto interno y demanda interna 2008_I - 2017_I

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Así mismo el estado peruano requiere con frecuencia a empresas privadas (a través de licitaciones) que estén dispuestas a trabajar en conjunto para brindar los mejores servicios a los peruanos.

El estado peruano delega un presupuesto económico para cada departamento, el cual debe ser invertido de la mejor manera pues se desea el desarrollo de cada departamento. Se registrará a las fuerzas económicas que el estado delegue al departamento donde se ubica la empresa y al programa de inclusión social. El programa de QALI WARMA, tiene especificado los costos, precios y pagos por cada ración en el contrato que por lo general es anual y los pagos se realizan con un periodo mensual, depositados en las cuentas corrientes del representante legal de la empresa obtenida en el Banco de la Nación.

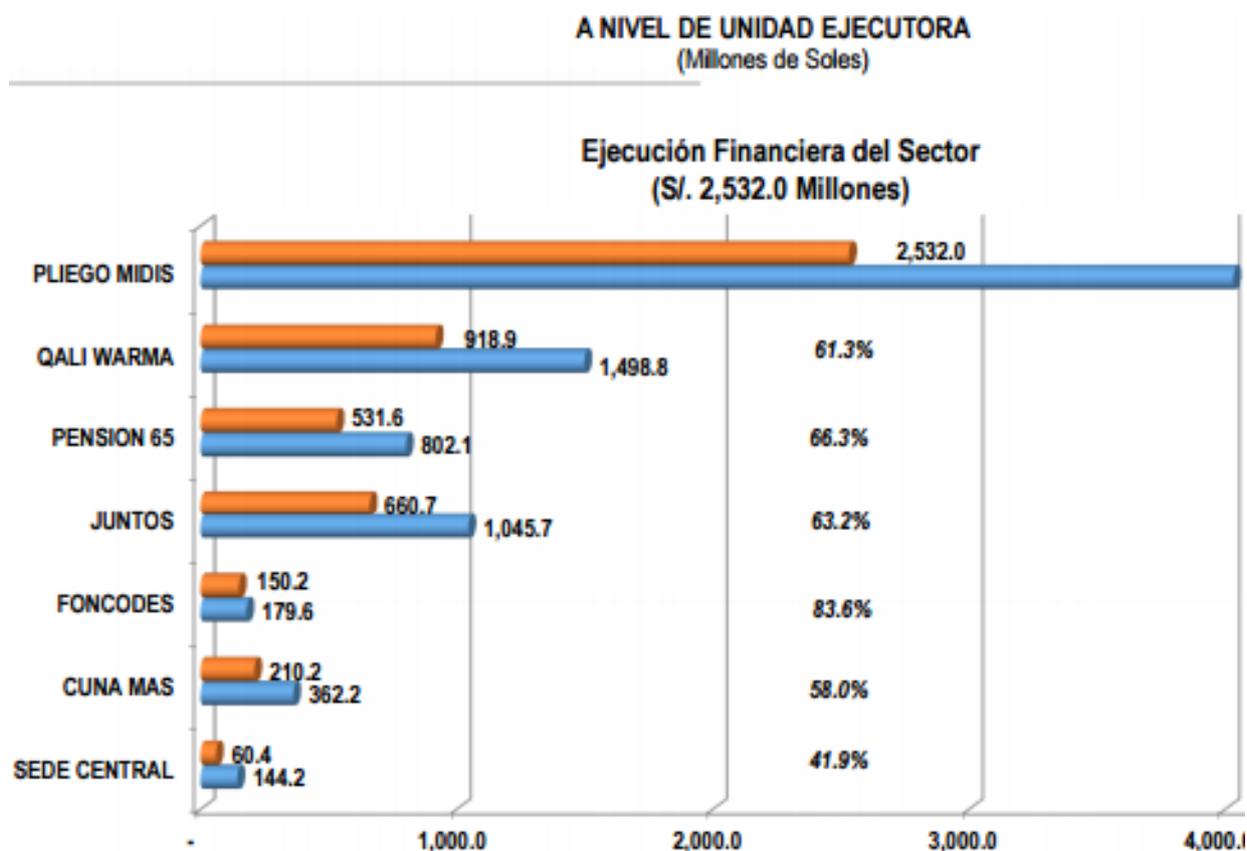


Figura 4. Ejecución Financiera a Nivel de Unidad Ejecutora

Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2017)

Tabla 5.

Monto Ejecutado y Presupuestal Departamento Amazonas - Qali Warma

AÑO	Monto ejecutado y presupuestal departamento de Amazonas en miles de soles (2013-2017)
2013	29,274
2014	32,863
2015	44,147
2016	47,465
2017	53,294

Fuente: SIAF - Ministerio de Economía y Finanzas.

5.6.3.- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados y comportamientos de compra.

Perú es habitada por 31 826 018 personas y el Censo de Población del año 2015, según información del INEI (población 2000-2015), dentro de la población del país el 45% está conformada por personas de recursos muy escasos acarreando una vida en situaciones muy precarias. Por tal motivo el estado peruano tiene la obligación de dar solución a muchos problemas generados por la pobreza que afectan sobre todo a los niños que son los más indefensos y el futuro del desarrollo del país.

Dentro de estas soluciones el estado peruano a puesto a disposición la creación del nuevo Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS creado mediante Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS del 31 de mayo del 2012. Es un organismo del Poder Ejecutivo cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades. El MIDIS coordina y articula con las diversas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil, fomentando que los programas sociales consigan sus metas lográndolo a través de una constante evaluación, potenciación, capacitación y trabajo coordinado entre sus gestores.

Los programas que están a disposición para la población vulnerable y en pobreza y dirigidos por el MIDIS son: CUNA MAS, QALI WARMA, JUNTOS, FONCODES, PENSIÓN 65. Estos programas se encuentran en diferentes departamentos del Perú sobre todo los que tienen altos índices de pobreza.

El estado a previsto que el departamento de Amazonas se beneficie con el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma, que cuenta con una población censada de 422629 habitantes, 1.4% del total de la población nacional.

La Región Amazonas posee una extensión de 39,249.'13 Km2 que representa el 3 05% del total del territorio del Perú. Corresponde a la región natural de selva 31,986 75 km2 y a la sierra 7,262.38 km2. Su ubicación es entre el rango de 2"59'04'6' - 7'03'42 3' Latitud sur, y de 77'00'56.5'- 78'42 46.'1' Longitud oeste.

Comprende 7 provincias y 84 distritos: Chachapoyas (21 distritos), Bagua (6 distritos), Bongará (12 distritos), Condorcanqui (3 distritos), Luya (23 distritos), Rodríguez de Mendoza (12 distritos) y Utcubamba (7 distritos). La capital de la región es la ciudad de Chachapoyas.

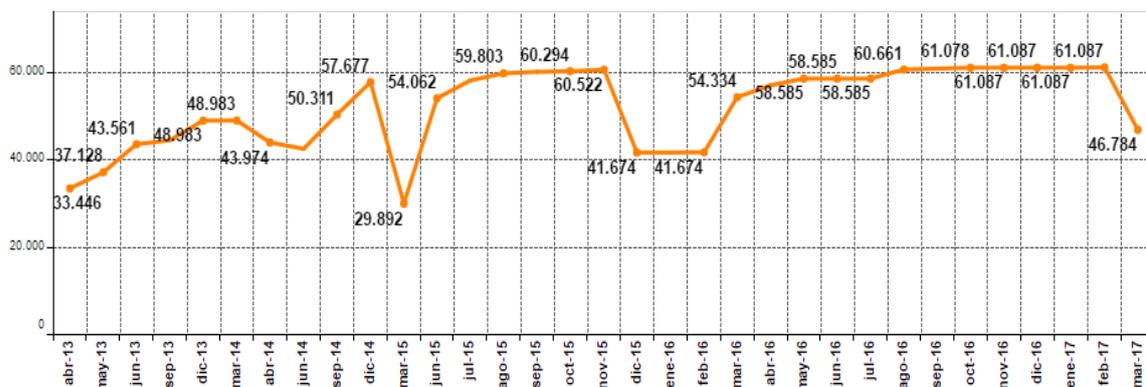


Figura 5. Instituciones educativas atendidas por periodo (2013-2017)

Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

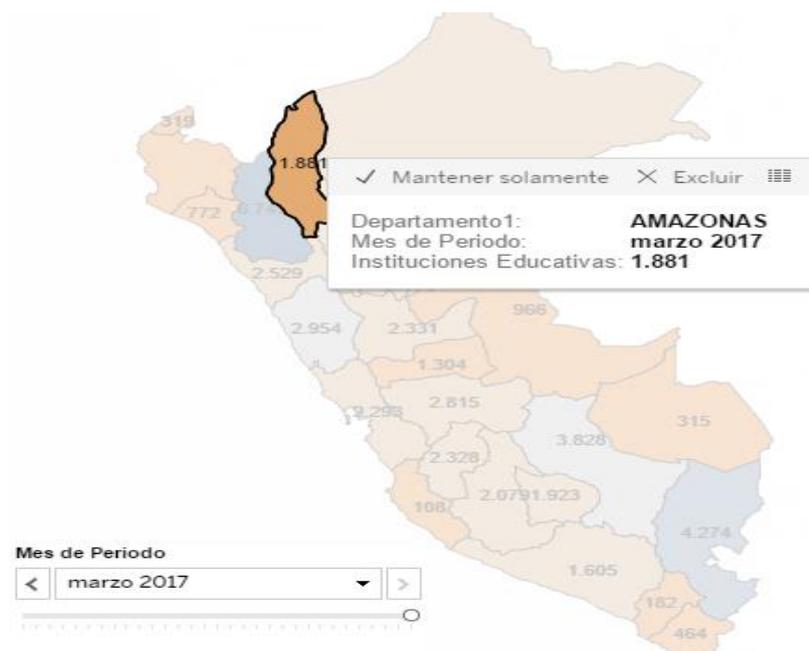


Figura 6. Instituciones Educativas atendidas por Qali Warma - Departamento de Amazonas

Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

5.6.4.- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos en una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas, y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes.

Las empresas dedicadas a la producción y distribución de alimentos de panadería tienen que apoyarse en estas fuerzas porque le permitirán ahorrar costos y tiempo.

5.6.5.- Fuerza Ecología y Ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización. En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales.

Las empresas contratistas del estado peruano tienen que cumplir muchos requisitos, los cuales son para proteger a los usuarios, en este caso a los escolares de inicial y primaria, y para colaborar con el cuidado del medio ambiente. Por lo tanto, son supervisados en temas de salubridad, materiales reciclados y revisión de materias primas, el incumplimiento de estos requisitos será meritorio de multas, sanciones y muchas veces la disolución del contrato. Se deberá respetar y colocarlas en práctica, porque estas fuerzas ecológicas en los últimos años han adquirido mucha importancia en las empresas, sobre todo en las empresas industrializadas.

5.6.6.- Fuerzas Competitivas (C)

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia. Mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, será más probable que se formulen estrategias adecuadas. (D'Alessio, 2015, p.112).

Dentro de sus principales competidores se encuentran las empresas privadas que compiten cada año para la misma licitación del programa de desayunos escolares Qali Warma-Bagua, las cuales son:

- ✓ Panadería y pastelería “El Marañón”
- ✓ Panadería “La Dulzura”

Estas empresas concursan, desde inicios del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma. Pero solo una empresa logra obtener la buena pro, ósea el ganador de dicha licitación durante todo el año, cada licitación es anual.

5.7.- Evaluación Interna

El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida.

5.7.1.- Administración y gerencia (A)

La administración gerencial debe ser estratégica porque es la encargada de manejar aspectos operacionales como estratégicos de la empresa, así mismo deberá manejar cambios cuando se requieran.

A pesar de que el gerente general de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz mantiene una buena relación con sus colaboradores, tiene muchas fallas en el sentido de cómo saber canalizar su gestión. Pero dentro de sus actividades se ha mantenido firme dentro de la organización, pero le falta la formulación estratégica conocido como planeamiento y sobre la base de lo que la organización planea se desarrolla la implementación estratégica, la cual son las etapas administrativas de organización, dirección, coordinación y control.

La más importante y delicada de estas etapas es la de planeamiento, en esta se marca la diferencia entre los gerentes. Los aspectos que debe conocer durante el planeamiento son las relacionadas con las actividades críticas para la gestión. Que hacer en relación con los pronósticos: de venta, producción, logística y financieros. Conocer la evolución del entorno, competencia y los cambios que ocurren. Contar con claros objetivos de corto y largo plazo. (D'Alessio, 2015, p.173-174).

El gerente de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz debe de implementar mecanismos de control donde le permitan verificar la medición correcta del desempeño individual del personal de la empresa. Esto le permita saber si los colaboradores conocen sus funciones y si las están realizando, así podrá medir su grado de gestión para conocer si llega a alcanzar con los objetivos, estrategias y metas empresariales. La gerencia de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz realiza sus actividades empíricamente guía por su

experiencia empresarial que no le ha ido mal pero que a estas alturas es necesario que se cambie su forma de operar empezando por poner una marcha de un plan estratégico que le permita guiarse en el presente para continuar una visualización a futuro.

5.7.2.- Marketing y ventas & investigación de mercado (M)

La empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz no tiene un área de marketing, por motivo que es una pequeña empresa, pero se puede definir en el producto es los desayunos escolares, con respecto al precio está definido desde inicios de licitación (ver tabla n°5), las entregas se realizan de lunes a viernes. La empresa tiene su planta procesadora de alimentos en la ciudad de Bagua, departamento de Amazonas, esta sería la plaza pues es donde opera dicha empresa. No realiza ninguna promoción pues es una empresa contratista del estado donde todo ya está normalizado y regularizado.

Tabla 6.

Cantidad y precios de desayunos entregados por la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz - Qali Warma. Bagua

NIVELES	CANTIDAD DE DESAYUNOS	PRECIO POR DESAYUNO (S/)	TOTAL
INICIAL	683	2.08	1420.64
PRIMARIA	2778	2.25	3154.25
TOTAL	3461		4574.89

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz - Qali Warma. Bagua

Las ventas lo hacen directamente con el estado, donde su rol principal es de cumplir con la normativa del programa de desayunos escolares y mantener la satisfacción de sus consumidores que son los escolares del nivel inicial y primario, la empresa tiene a cargo la elaboración y repartición de 3461 desayunos diarios y distribuye a 14 instituciones por la mañana y 3 instituciones por la tarde (ver tabla n°7).

Tabla 7.

Distribución de Instituciones Educativas por turno

DISTRIBUCIÓN TURNO MAÑANA			
	NOMBRE I.L.E.E	NIVEL	CANTIDAD
1	ANTONIO MESONES MURO	PRIMARIA	272
2	INICIAL N°223	INICIAL	51
3	INICIAL N° 229	INICIAL	28
4	INICIAL N° 239	INICIAL	45
5	N°17294	PRIMARIA	38
6	N° 262	INICIAL	53
7	LA INMACULADA	PRIMARIA	312
8	CENTRO DE MUJERES N°16193	INICIAL	134
9	CENTRO DE VARONES N°16192	PRIMARIA	240
10	CENTRO DE MUJERES N° 16193	PRIMARIA	418
11	BARRIO NUEVO N°16194	PRIMARIA	875
12	N° 331	INICIAL	19
13	LA INMACULADA	INICIAL	123
14	NIÑO JESUS DE PRAGA	INICIAL	230
TOTAL			2838
DISTRIBUCIÓN TURNO TARDE			
	NOMBRE I.L.E.E	NIVEL	CANTIDAD
1	CENTRO DE VARONES N°16192	PRIMARIA	126
2	CENTRO DE MUJERES N° 16193	PRIMARIA	196
3	MANUEL ANTONIO MESONES MURO	PRIMARIA	301
TOTAL			623
TOTAL DE DESAYUNOS ENTREGADOS			3461

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz - Qali Warma. Bagua

El rubro de esta empresa es ser el principal contratista del estado peruano con contrato en el programa nacional de alimentación escolar y todas sus actividades de rigen a este, pero en temas de investigación de mercados, se ha podido percibir que hay nuevos mercados como ser proveedores de alimentos industrializados de otros proveedores naciones del estado peruano inmersos en los distintos programas de alimentación.

5.7.3.- Operaciones / producción (O)

Las operaciones que se realizan a diario en la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz son:

- **Requerimiento de Productos a los Proveedores:**

- ✓ Avícola “El Camperito”: provee los huevos
- ✓ Comercializadora “Mi Amazonas”: provee los productos de panificación: levadura, harina, manteca, etc.
- ✓ Comercializadora “San Jorge”: provee de las galletas integrales.
- ✓ Laive SAC: provee leche envasada y el queso.

Cada proveedor debe ser de carácter formal, contar con registro sanitario o autorización sanitaria de cada producto y validaciones Haccp.

- **Recepción y Control de Materias Primas e Insumos**

Cada recepción de Materias Primas e Insumos, se debe realizar la evaluación sensorial, se procede siguiendo lo indicado en la ficha técnica respectiva de Características Sensoriales, registrando los resultados en el Formato RBPM - 004 "Control de Recepción de Materias Primas e Insumos". En caso de que los productos no lleguen al puntaje establecido en la Evaluación Sensorial, serán identificados y rechazados.

- **Almacenamiento de Materia Prima, Insumos y Producto Terminado**

Comprende a todas aquellas materias primas, insumos y productos industrializados que sean admitidos en la recepción, estén aptos para ser almacenados y participen en la elaboración de los productos que elaboran en la Empresa o que serán distribuidos. El procedimiento empieza por:

- ✓ Recepcionar los productos de acuerdo al Procedimiento de Recepción de Materias primas.
- ✓ Vaciar los datos al kardex, rotular todos los productos con: nombre de producto, cantidad, fecha de recepción y fecha de vencimiento. Los rótulos no deben estar en contacto directo con el producto y deben ser legibles.

Los formatos a utilizar son:

- ✓ RBPM - 005 Control de medio ambiente / almacén.
- ✓ RBPM - 006 Kardex.

BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACIÓN		ADAN DAVILA RUIZ		Versión 02 – 2016 Fecha: 12/01/2016 Página 74 de 86	
RBPM – 005 CONTROL MEDIO AMBIENTE ALMACÉN					
Temperatura			Máxima: 30°C		
Humedad relativa			Máxima: 80%		
FECHA	T°C	% Hr.	FECHA	T°C	% Hr.
L			L		
M			M		
Me			Me		
J			J		
V			V		
S			S		
D			D		
L			L		
M			M		
Me			Me		
J			J		
V			V		
S			S		
D			D		
L			L		
M			M		
Me			Me		
J			J		
V			V		
S			S		
D			D		

Figura 8. Formato de control de medioambiente / almacén

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adán Dávila Ruiz - Qali Warma. Bagua

Tabla 8.***Clasificación de productos por control de parámetros de proceso***

Productos de Panadería	➤ Pan Dulce (Bizcocho), Pan Regional
	➤ Pan Común o de Labranza
	➤ Pan con relleno (Mantequilla, Queso maduro, Aceituna).
Almacenamiento de productos no perecibles	➤ Leche enriquecida (LAIVE)
	➤ Leche con cereales (LAIVE)
	➤ Galletas
Alimentos con tratamiento térmico	➤ Huevo de gallina sancochado con cascara.

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz - Qali Warma. Bagua

Y por último este proceso termina con la selección que se realiza de forma visual y manual por lo que el personal debe cumplir con todas las normas de BPM y normas establecidas en el programa de higiene y saneamiento para evitar contaminación. El operario debe separar los productos no conformes encontrados.

- **Empacado y sellado de producto terminado**

Se procede a sellar en bolsas de polipropileno debidamente rotuladas en la selladora manual, por lo que se controlará el sellado hermético de tales bolsas. Este control será visual cada operario revisará si realizó el correcto sellado de cada una de las raciones, y el jefe de aseguramiento de la calidad supervisará de forma aleatoria el sellado hermético. Si se encontrara una no satisfacción, se procederá a volver a sellar con una nueva bolsa en caso de ser necesario. Para verificar el sellado aplicar referencia técnica de muestreo.

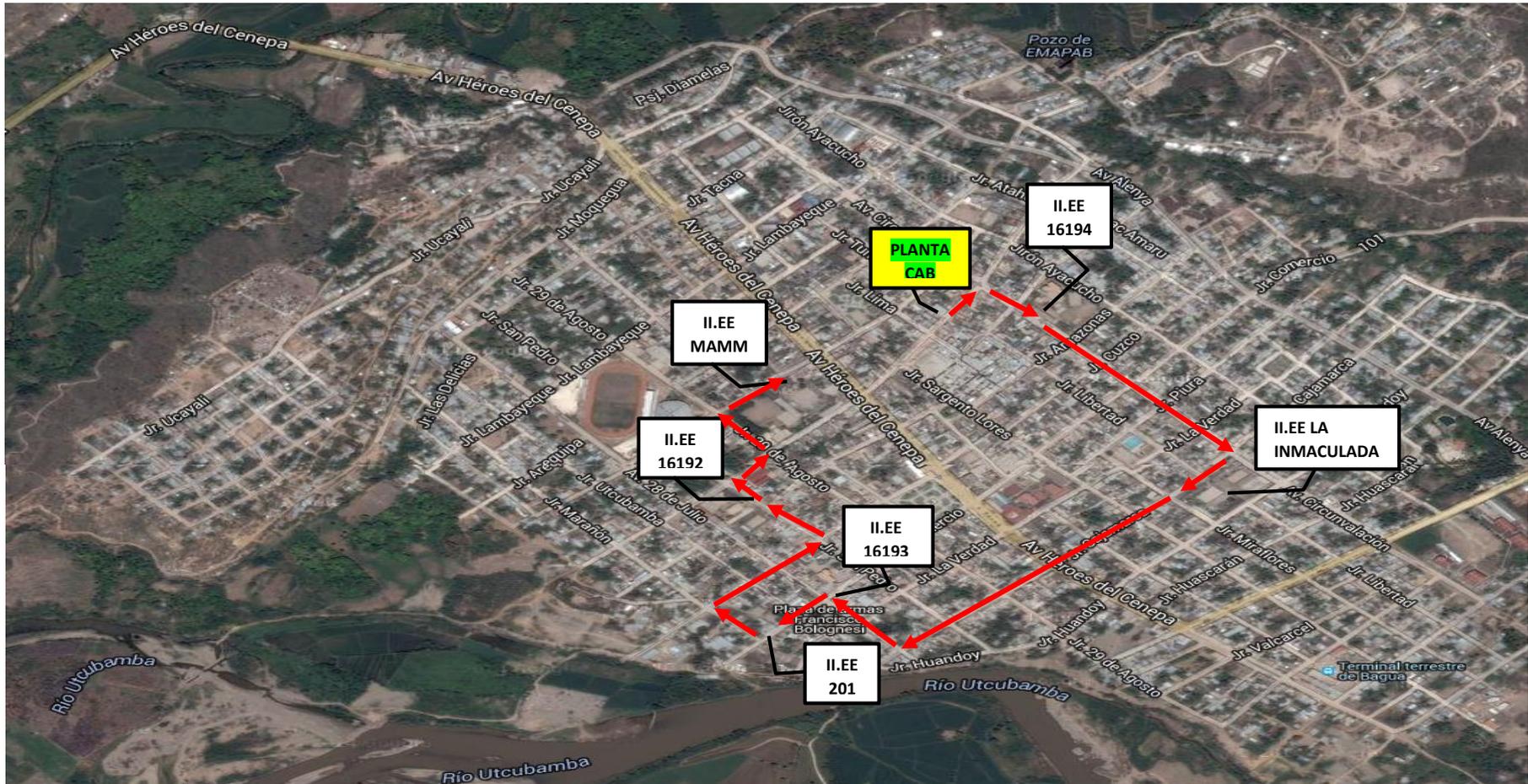


Figura 11. Mapa de Ruta de entrega de desayunos - Turno Mañana

Fuente: Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz - Qali Warma. Bagua

5.7.4.- Finanzas y Contabilidad (F)

Con respecto a la contabilidad de esta empresa es manejada por el gerente general, quien vela que sus ingresos e inversiones permitan obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno que cada actividad lo requiera.

Se apoya de un contador externo que se encarga de la contabilidad de la empresa. Esta empresa no tiene obligaciones financieras, utiliza capital propio y no cuenta con el aporte de capital de ningún inversionista.

El gerente general de la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz es el quien prevé sus riesgos financieros para que la organización pueda operar de manera sostenible, y evalúa la estructura de sus costos fijos y variables, incluso el capital de inversión que demanda dicho programa de desayunos escolares - Qali Warma.

5.7.5.- Recursos Humanos y Cultura (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

La empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz cuenta con nueve colaboradores (un ingeniero industrial- jefe y supervisor de calidad, un panadero y ayudante, 4 encargadas de cocina y 2 personas encargadas de la distribución), existiendo una cultura organizacional saludable, la relación con el gerente general y el jefe y supervisor de calidad son buenas. La motivación que se brinda a los trabajadores es básicamente con incentivos salariales que son de manera semanal y de carácter puntual, otra motivación es la fomentación de interacción con salidas externas y recreativas en fechas especiales como día de la madre, día del trabajador.

5.7.6.- Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz se apoya a través de correos electrónicos para con sus proveedores, con respecto a los procesos solo se apoyan con los

formatos brindados por el programa de alimentación escolar Qali Warma, que tienen carácter obligatorio de utilizar y que estén conformes a lo que requiere dicho programa del estado.

Pero a manera interna y organizacional no cuenta con ningún sistema de información que esté relacionados con el registro y control que se debe realizar a los procesos y trabajadores.

5.7.7.- Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)

- ✓ Utiliza maquinaria apta para la elaboración de productos como son hornos.
- ✓ Cuenta con los accesorios indispensables que se utilizan en la preparación de alimentos de panadería como son balanzas electrónicas, mezcladoras, divisoras y selladoras manuales
- ✓ Para la medición de temperaturas de ambiente
- ✓ Se ha instalado insectocultores para prevención de animales.

5.8.- Proceso Estratégico

5.8.1.- Matrices Estratégicas

Para la realización de las matrices estratégicas se tendrá que detectar las fortalezas, debilidades, que posee la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz y las oportunidades y amenazas que están alrededor de dicha empresa.

- **Fortalezas**

F1. Experiencia laboral

F2. Buen clima laboral

F3. Calidad de productos

F4. Trabajadores con experiencia

F5. Capacidad de liquidez

F6. Tecnología alta para la producción

F7. Insumos con todos los estándares de calidad

F8. Excelente evaluación en las supervisiones por parte del programa

- **Debilidades**

D1. Desconocimiento de objetivos empresariales por parte de los trabajadores

D2. Alquiler de local

D3. Falta de capacitación al personal

D4. Inexistencia de coordinación y control de las actividades

D5. Carece de sistemas de control de inventarios

- **Oportunidades**

O1. No existe competencia directa

O2. Contratos anuales con el estado

O3. Extensión a otros rubros de actividades de producción de diversos alimentos de consumo.

O4. Implementación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

O5. Demanda del mercado externo e interno en crecimiento

- **Amenazas**

A1. Invasión de plagas de alimentos

A2. Clima expuesto a temperaturas altas

A3. Entrada de nuevos competidores

A4. Cambio de modalidad del programa de alimentación por parte del estado.

A5. Sanciones y penalidades altas impuestas por el programa

5.8.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Tabla 9.

Matriz de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. No existe competencia directa	0.1	4	0.4
2. Extensión a otras ideas de negocio relacionado con la producción industrializada	0.2	3	0.6
3. Implementación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	0.09	4	0.36
4. Demanda del mercado externo e interno en crecimiento	0.08	3	0.24
5. Contratos anuales con el estado	0.1	4	0.4
SUB TOTAL	0.57		2
AMENAZAS			
1. Invasión de plagas de alimentos	0.06	1	0.06
2. Clima expuesto a temperaturas altas	0.09	1	0.09
3. Entrada de nuevos competidores	0.08	1	0.08
4. Cambio de modalidad del programa de alimentación por parte del estado	0.1	2	0.2
5. Sanciones y penalidades altas impuestas por el programa	0.1	2	0.2
SUB TOTAL	0.43		0.63
TOTAL	1		2.63

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Después de analizar el sector externo con el análisis Pestec, se deduce que entorno externo para la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz es favorable por mantener un resultado de 2.63 que sobre pasa el valor promedio, donde indica que la empresa está aprovechando las oportunidades para tratar de neutralizar las amenazas que el entorno externo demanda.

Pero si bien es cierto que sobre la puntuación que arroja esta matriz sobre pasa el valor promedio aun la empresa debe tomar sus precauciones sobre todo con las amenazas con las puntuaciones más alta que es el cambio de modalidad del programa de alimentación por parte del estado y sanciones y penalidades altas impuestas por el programa para esto deberá planificar sus estrategias apoyados con sus oportunidades para hacer frente ante tales amenazas.

5.8.3.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 10.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Experiencia laboral como proveedor del estado	0.1	4	0.4
2. Buen clima laboral	0.06	4	0.24
3. Calidad en los productos	0.07	4	0.28
4. Trabajadores con experiencia	0.06	3	0.18
5. Capacidad de liquidez	0.05	3	0.15
6. Tecnología alta para la producción	0.04	3	0.12
7. Insumos con todos los estándares de calidad	0.06	4	0.24
8. Excelente evaluación en las supervisiones por parte del programa	0.05	3	0.15
SUB TOTAL	0.49		1.76

DEBILIDADES			
1. Desconocimiento de objetivos empresariales por parte de los trabajadores	0.09	1	0.09
2. Alquiler de local	0.1	2	0.2
3. Falta de capacitación al personal	0.06	1	0.06
4. Inexistencia de coordinación y control de las actividades	0.2	2	0.4
5. Carece de sistemas de control de inventarios	0.06	1	0.06
SUB TOTAL	0.51		0.81
TOTAL	1		2.57

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

La evaluación de la Matriz EFI nos indica que la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz tiene una posición interna no tan fuerte porque está cerca al valor promedio con 2.57, indicando que hay debilidades que están tomando el control dentro de la empresa y las fortalezas que posee no están contrarrestando a estas en su totalidad.

Según D'Alessio (2015) las debilidades y fortalezas son factores controlables las cuales pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible. (p. 188).

A observar la tabla de la matriz EFI, la gerencia debe poner atención en las debilidades como la falta de coordinación y control de las actividades, el desconocimiento de objetivos empresariales por parte de los trabajadores, alquiler de local, ya que pueden llegar a generar muchos problemas dentro del interior de la empresa, pero al mismo tiempo estas debilidades informan que la gestión administrativa no está marchando bien, es necesario que el gerente empiece por analizar, y optar por la planeación de estrategias para suprimir parte de estas debilidades.

5.8.4.- Matriz de Evaluación Interna – Externa (MIE)

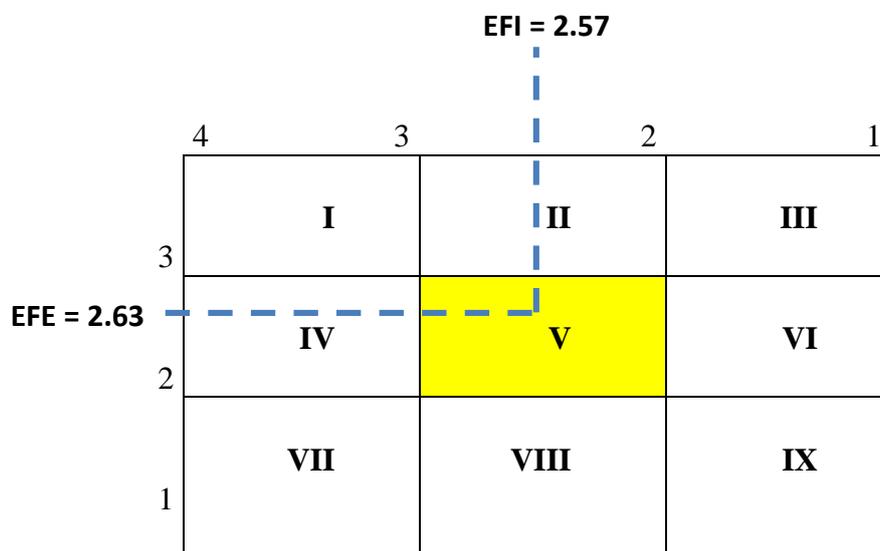


Figura 14. Matriz de Evaluación Interna – Externa (MIE)

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Tabla 11.

Regiones y celdas en la MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y Construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y Mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo del Producto
3	VI, VIII y IX	Cosechar o Desinvertir	Defensivas

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Con la intersección de los resultados de la matriz EFE y la matriz EFI, vemos que el resultado apunta a la quinta celda, perteneciente a la segunda región que es el de “Retener y Mantener”, donde las estrategias son:

- **Penetración en el Mercado**

La empresa debe continuar como proveedor nacional del estado peruano, pero para afianzar su permanencia en el mercado deberá mejorar la gestión administrativa empezando por la planeación y elaboración de objetivos que les permitan crecer organizacionalmente y que todas las áreas desde gerencia hasta distribución se comprometan al cumplimiento de estos.

Penetrarse en el mercado ampliando su actividad de negocio, la cual sería el de producir alimentos industrializados para los diferentes proveedores de alimentos del departamento de Amazonas.

Al contar con financiamiento propio, se debería invertir en implementar una planta procesadora de alimentos propia la cual se permitirá contar con instalaciones adecuadas y producción de nuevos alimentos industrializados.

- **Desarrollo de Producto**

Establecer programas de capacitación a los colaboradores.

Llevar un control y coordinación de los procesos de producción de la empresa de manera diaria y escrita.

Apoyarse de un sistema que permita verificar el inventario de los productos para realizar el requerimiento de alimentos de forma necesaria para ahorro de costos y mejorar la coordinación con los proveedores.

Crear nuevos productos, como alimentos industrializados y envasados, como galletas integrales que puedan sustituir al pan.

5.8.5.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

Tabla 12. Matriz FODA

MFODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. Experiencia laboral	D1. Desconocimiento de objetivos empresariales por parte de los trabajadores
	F2. Buen clima laboral	
	F3. Calidad de productos	
	F4. Trabajadores con experiencia	D2. Alquiler de local
	F5. Capacidad de liquidez	D3. Falta de capacitación al personal
	F6. Tecnología alta para la producción	D4. Inexistencia de coordinación y control de las actividades
	F7. Insumos con todos los estándares de calidad	
	F8. Excelente evaluación en las supervisiones por parte del programa	D5. Carece de sistemas de control de inventarios
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1. No existe competencia directa	FO1: Aprovechar la experiencia laboral para seguir siendo proveedor del estado en el mismo programa de	DO1: convocar a reuniones que permitan conocer a los trabajadores los objetivos empresariales como la extensión a otros rubros de actividades, así mismo se reduce la inexistencia de coordinación y control de actividades. (D1, O3, D4)
O2. Contratos anuales con el estado	Qali Warma o en los demás programas que están a cargo del ministerio de Desarrollo e Inclusión Social MIDIS (F1, O4, O3)	

O3. Extensión a otros rubros de actividades de producción de diversos alimentos de consumo.	FO2: Al no tener competencia directa, se debe adquirir nueva tecnología para la alta producción, para estar preparado en la extensión	DO2: Aprovechar la implementación del MIDIS, y la carencia de competencia directa para analizar la inversión de un local propio, así mismo ayudara para la extensión a otros rubros de actividades de producción (O4, O1, D2, O3)
O4. Implementación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	a otros rubros de actividades de producción de diversos alimentos de consumo. (O1, F6, O3)	
O5. Demanda del mercado externo e interno en crecimiento	FO3: Hacer uso de la capacidad de liquidez, para crear nuevos productos, para atender a la demanda del mercado externo e interno en crecimiento de la región de Amazonas (F5, O3, O5)	DO3: tener en cuenta que la demanda del mercado externo e interno están en crecimiento, para que la empresa adquiriera sistemas de inventarios, permitiendo la realización de capacitaciones a los trabajadores (O5, D5, D3)
	FO4: Retener a los colaboradores con experiencia, para conservar la calidad de los productos para el apoyo en la extensión a otros rubros de actividades de producción de diversos alimentos de consumo, valiéndose de los contratos anuales con el estado (F4, F2, F3, O3, O2)	

Amenazas	FA. Confronte	DA: Evite
A1. Invasión de plagas de alimentos	FA1: Tener planes de contingencia para la prevención de invasión de plagas de alimentos y problemas por	DA1: prestar atención con el desconocimiento de objetivos empresariales por parte de los trabajadores, falta de capacitación y la inexistencia de coordinación y control de las actividades, para impedir sanciones y penalidades altas (D1, D3, D4, A5)
A2. Clima expuesto a temperaturas altas	el clima caluroso, valiéndose de la tecnología alta que cuenta la empresa para no afectar la calidad de	
A3. Entrada de nuevos competidores	los productos por alguno de estos daños (F6, A1, A2, F3)	

A4. Cambio de modalidad del programa de alimentación por parte del estado.	FA2: Ejecutar controles diarios y escritos a los colaboradores de sus actividades para evitar sanciones y penalidades por parte del programa,	DA2: La ausencia de sistemas de control de inventarios no permite hacerles frente a los nuevos competidores y menos a los cambios de modalidad del programa de alimentación por parte del estado (D5, A3, A4)
A5. Sanciones y penalidades altas impuestas por el programa	permitiendo así la conservación de las Excelente evaluaciones en las supervisiones por parte del programa (A5, F8)	
	FA3: contrarrestar la entrada de nuevos competidores y cambios de modalidades del programa de alimentación por parte del estado con la experiencia laboral, buen clima laboral, productos de calidad y la tecnología (A3, A4, F1, F2, F3, F6, F7)	

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

La matriz FODA, es una de las matrices más utilizadas por que esquematizan estrategias para explotar las fortalezas y oportunidades, para buscar debilidades y oportunidades, confrontar las fortalezas y amenazas, por último, evitar debilidades y amenazas. Se pueden apreciar un total de doce estrategias que ayudaran a la gerencia a tomar decisiones de explotar sus fortalezas y oportunidades y para evitar sus debilidades y amenazas que se presenta la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz.

5.8.6.- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 13.

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

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	Valor
Cambios tecnológicos	-3	Liquidez	5
Tasa de inflación	-2	Apalancamiento	5
Variabilidad de la demanda	-1	Riesgos involucrados en el negocio	3
Barreras de entrada al mercado	-2	Retorno de la inversión	6
Rango de precios de los productos competitivos	-1	Flujo de caja	5
		Facilidad de salida del mercado	4
Total	-9	Total	28
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva(VC)	
Potencial en crecimiento	5	Participación en el mercado	-1
Estabilidad financiera	5	Calidad del producto	-1
Utilización de recursos	4	Velocidad de integración de nuevos productos	-5
Productividad/utilización de la capacidad	5	Lealtad del consumidor	-1
Poder de negociación de los proveedores	4	Utilización de la capacidad de los proveedores	-3
Conocimiento tecnológico	4		
Total	27	Total	-11

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

- **Resultados de los factores**

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE): $-9 / 5 = -1.8$

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI): $27 / 6 = 4.5$

Factores determinantes de fortaleza financiera (FF): $28 / 6 = 4.67$

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC): $-11 / 5 = -2.2$

- **Resultados de los ejes**

Eje x: Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) + Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) = $(-2.2) + (4.5) = 2.3$

Eje y: Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) + Factores determinantes de fortaleza financiera (FF) = $(-1.8) + (4.67) = 2.87$

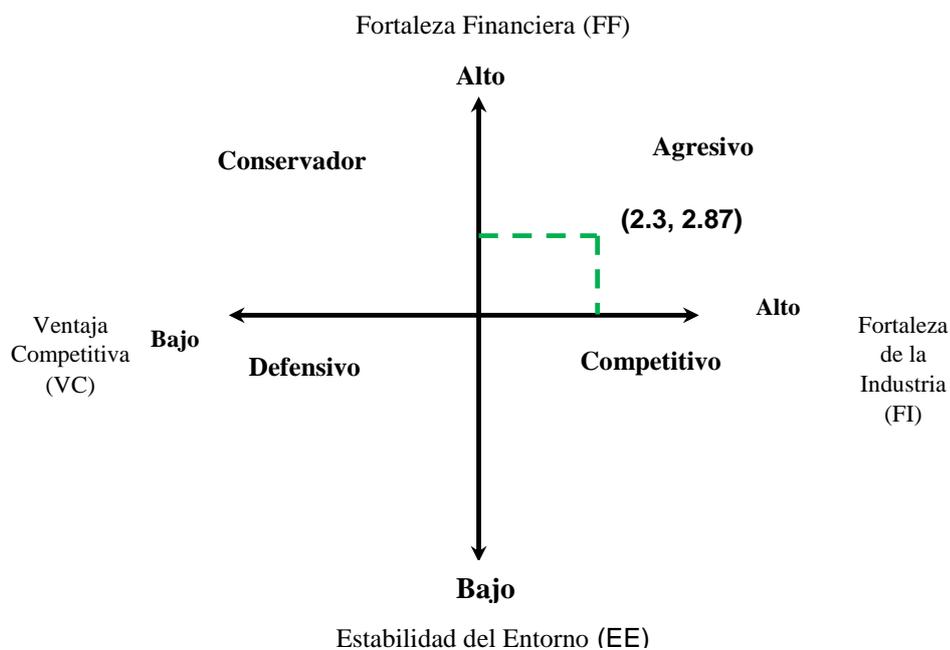


Figura 15. Resultado MPEYEA

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Los resultados obtenidos de la matriz PEYEA; se observó que la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz, se encuentra en una situación buena, dónde la fuerza financiera viene hacer un factor dominante en la industria; para ello se debería aplicar una estrategia agresiva dónde se refleje una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).

Se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fuerzas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, de los productos, la diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, Diversificación horizontal o una combinación de ellos pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

5.9.- Implementación Estratégica

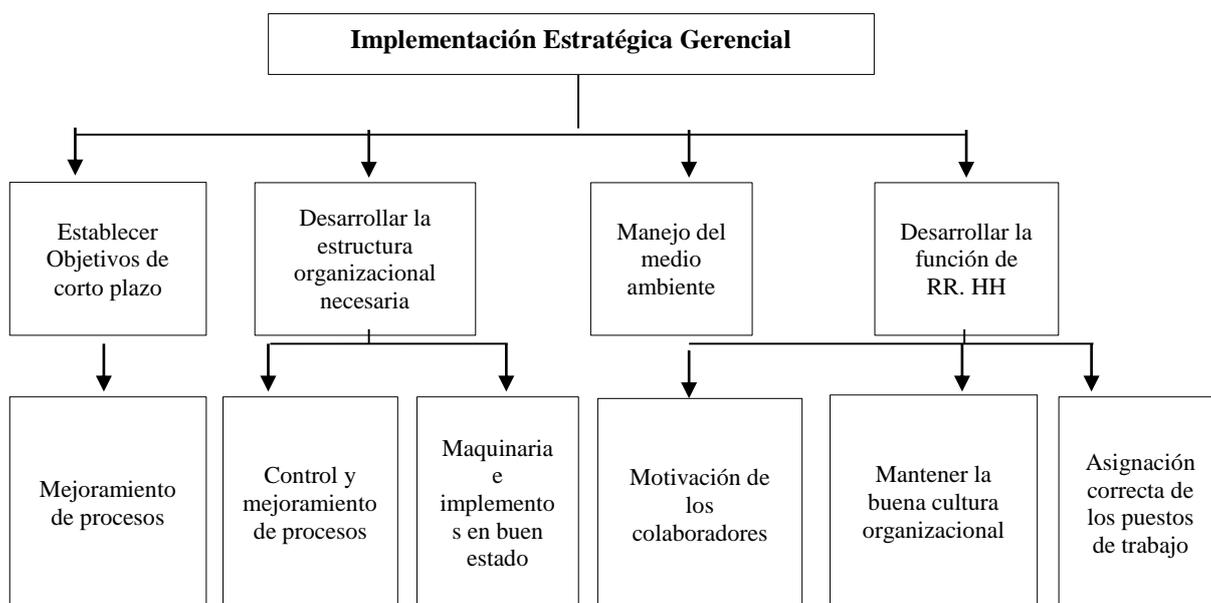


Figura 16. Implementación Estratégica Gerencial

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

5.10.- Establecimiento de Objetivos

Los objetivos son estratégicos los cuales si se establecen permitirá que al año 2022 la gerencia de empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz pueda llevar el ritmo y rendimiento de la organización de una manera coordinada, organizada y controlada para alcanzar la misión y visión de la organización. Cabe precisar que los objetivos pueden cambiar o pueden aumentar.

- **Maximizar la rentabilidad**

Al tener una situación financiera estable, la gerencia debe de aprovechar para maximizar la rentabilidad de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz. Para que toda la organización se vea beneficiada.

- **Aumentar la competitividad empresarial**

Apoyados con la experiencia de más de cinco años que cuenta la empresa como proveedor de estado del programa de desayunos escolares Qali Warma, avala el buen manejo que ha tenido, incluso para no tener alguna competencia directa. Pero para mantener la competitividad empresarial deberá de apoyarse en la planificación para manejar el entorno interno de la empresa.

- **Mejorar la coordinación de gerencia con las demás áreas**

Para mejorar la coordinación con las demás áreas, la gerencia tiene que planificar y comunicar a sus colaboradores las metas organizacionales que se quieren alcanzar. Para esto tendrá que implementar mediciones por desempeño de cada área y de cada uno de los colaboradores.

- **Poseer personal competente**

Al personal se tiene que capacitar constantemente para que puedan realizar sus actividades con éxito, para ello la empresa deberá dar capacitaciones mensuales relacionadas con la manipulación de alimentos, controles de calidad en los alimentos, salubridad, y en todos los temas relacionados a las actividades que realizan, de esta manera el colaborador tendrá la

capacidad de tomar buenas decisiones en el momento de efectuar sus labores diarias y darles la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

- **Lograr el control de los procesos e inventario**

Los sistemas en la actualidad son de gran apoyo en las empresas, porque permiten obtener la información de los productos o servicios en el momento oportuno. La empresa de bienes y servicios Adán Dávila Ruiz podrá lograr el control de sus inventarios si obtienen un programa diseñado para el registro de información de entrada y salida de los productos, así mantendrá un control adecuado y mejorar la coordinación con los proveedores.

Por otro lado, para llevar el control en los procesos que ya se encuentran establecidos un cada uno de los formatos que se entregan al programa nacional de alimentación escolar Qali Warma, antes se debe de realizar un reporte interno escrito de cada actividad realizada y quien lo realiza, para verificar si estos son llevados de la forma adecuada y si hubo o no dificultades cuando se realizaron.

- **Ampliar la actividad de negocio**

Debido que la amenaza más fuerte que tiene la empresa de bienes y servicios Adan Davila Ruiz es el cambio o cierre del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma, se debe tomar las medidas de como contrarrestar dicha amenaza y es el de ampliar su actividad de negocio no solo tener de cliente al estado peruano.

- **Crear nuevos productos**

La diversificación es una forma de mantener la posición en el mercado, brindado diferentes opciones de productos a los consumidores. La empresa al ampliar su actividad de negocio tendrá que crear nuevos productos industrializados, diversificando sus productos, teniendo como alterativa la producción de galletas integrales u otros productos de panadería y de consumo.

- **Aumentar la cartera de clientes**

El aumento de la cartera de clientes permitirá el crecimiento de la empresa para mantener su posicionamiento en el mercado, dentro de aumento de clientes, se puede encontrar la

captación de otras empresas privadas que se dedican a la comercialización de alimentos de panadería e incluso ser proveedores de los proveedores del estado peruano.

- **Brindar calidad en los productos**

La calidad de los productos es indispensable para toda empresa, porque esta representa que hay responsabilidad desde el ingreso de las materias primas hasta la producción final del producto, y sobre todo que el personal ejecuta todas las normas de salubridad y manipulación. La calidad muchas veces representa la confianza en los clientes.

- **Incentivar la motivación del personal**

El activo de valor que cuenta una empresa es el recurso humano. Por lo tanto, la empresa deberá incentivar la motivación de sus colaboradores para mantener el buen desempeño y fomentar la buena cultura organizacional realizando talleres que fomenten la interrelación entre colaboradores y el gerente general pueda escuchar de esta manera estar más cerca de sus colaboradores. Se requiere mucho del trabajo en equipo.

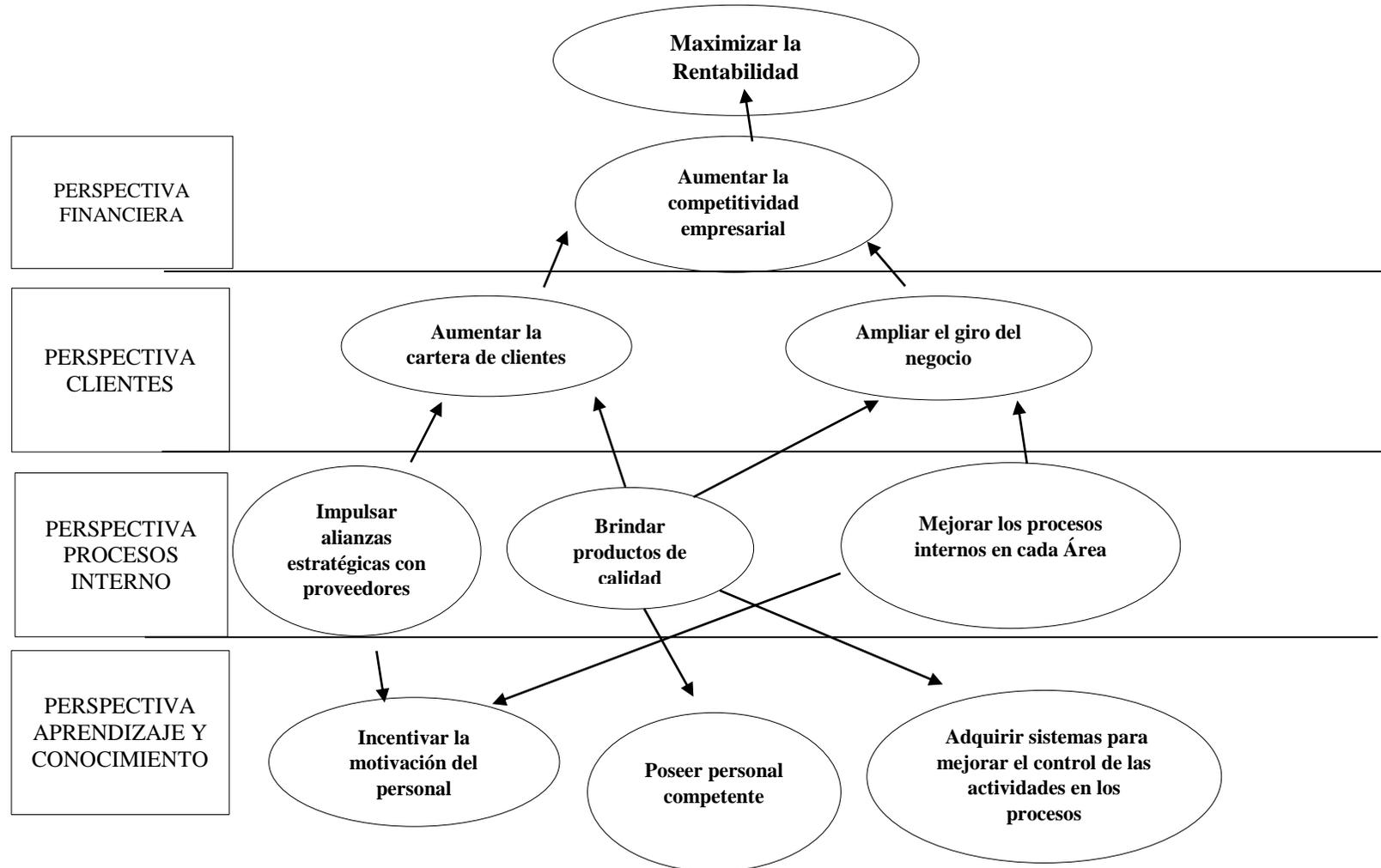
- **Delegar puestos de trabajo correctos**

Los colaboradores tienen niveles más altos de productividad cuando están en sus puestos de trabajos delegados correctamente, para eso el gerente a cargo de la empresa deberá evaluar a sus colaboradores para asignar los puestos donde los colaboradores realicen solo actividades de concierne a cada puesto y que tenga la capacidad de desarrollarse en sus puestos de trabajos.

- **Mejorar los procesos internos de cada Área**

Las empresas deben de estar vigilantes con cada una de sus áreas ya que en ellas se puede ver el crecimiento empresarial, por lo tanto se debe estar en constante mejora en todas las actividades que se realizan en ellas y que se reflejan en la estandarización de los procesos de producción, disminución de costos. Las organizaciones empresariales también se deben de apoyar con tecnología para estar a la vanguardia e impulsar la gestión al cambio y mejora continua.

5.10.1.- Mapa Estratégico



5.10.2. Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	Metas					Iniciativas Estratégicas		
				2018	2019	2020	2021	2022	Actividades	Responsable	Presupuesto
Financiera	Maximizar la rentabilidad de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	15%	22%	28%	32%	38%	42%	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos operativos: flete, rotación de productos, merma. • Aumento de ventas por nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en ganancia por reducción en flete, merma. • Inversión para creación de nuevos productos con un presupuesto de S/ 5000.00 en materia prima

	Aumentar la competitividad empresarial	Número de penalización y observaciones impuestas por el programa de alimentación Qali Warma	0	1	0	0	0	0	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución eficiente: llenar y entregar las actas de entrega de producto de manera conforme • Entrega de documentación a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de planta – Área de distribución • Jefe de planta – Secretaria 	Asignar una caja chica con un presupuesto de S/ 300. 00 soles para gastos de movilización y envío de documentación la sede de Qali Warma (Chachapoyas)
Cientes	Adquirir nueva cartera de clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Nuevos Clientes}}{\text{Clientes}} \times 100$	1	5	8	12	15	18	Creación de nuevas alianzas con otros proveedores de programas de alimentación del estado peruano	Gerente General	Para promocionar los nuevos productos procesados (harina de cereales) a los demás proveedores del programa de alimentación traerá consigo un presupuesto de S/ 2000.00, los cuales serán invertidos en visitas, reuniones.

	Ampliar el giro del negocio	Inversión / aumento de utilidad neta	3%	30%	45%	57%	69%	75%	Implementación de planta procesadora de productos relacionados a la panadería	Gerente General	Se requiere una inversión de S/ 7000.00, para la implementación en maquinaria y equipos
Procesos Internos	Impulsar Alianzas estratégicas con proveedores	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Nuevos Proveedores}}{\text{Proveedores}}$	25%	30%	45%	55%	58%	65%	Explorar proveedores que estén cerca a la ubicación de la empresa.	Gerente General	Buscar proveedores cercanos a las instalaciones de la planta. Para disminución en costos de flete, y tener a tiempo los productos y documentación de estos.

	Mejorar los procesos internos en cada Área	Tiempo de Entrega de Productos	15%	20%	35%	56%	60%	65%	• Implementación del sistema de Trazabilidad	Gerente General	Adquisición de equipo de códigos de barra S/ 780.00
Aprendizaje y Crecimiento	Incentivar la motivación del personal	N° de capacitaciones / Satisfacción de los colaboradores	65%	74%	83%	87%	95%	98%	Reuniones mensuales para promover la intervención e identificación con la empresa por parte de los empleados	Gerente General – Trabajadores	Asignar un presupuesto de S/ 200.00 para tener un gesto con los trabajadores que aportan con sus ideas y colaboración: cumpleaños, salidas de confraternidad
	Poseer personal competente	Disminución de errores en la productividad	8	12	18	20	22	26	Realizar supervisiones inopinadas a los trabajadores.	Jefe de Planta - Todas las Áreas	Otorgar un seminario por un presupuesto de S/ 300. 00 para el trabajador que aporta en el cumplimiento de las metas organizaciones,

	Adquirir sistemas y softwares para mejorar el control de las actividades en los procesos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Nuevos Sistemas y Softwares}}{\text{N}^\circ \text{ de Sistemas y Softwares existentes}}$	0	3	5	7	8	10	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control y abastecimiento de almacén • Cumplimiento de documentación de liberación de productos 	Gerente General - Jefe de planta	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar área de almacén para tener el orden de los productos con un presupuesto de S/ 3200.00. • Ordenar la instalación de un sistema de inventarios de productos, costo S/. 750.00
--	------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El cuadro de mando integral está elaborado con los objetivos estratégicos planteados en cada perspectiva, donde los indicadores podrán ser medidos con los avances que realicen la gerencia en conjunto con sus trabajadores para así llegar a los porcentajes de la meta que desea obtener, recordando que lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede medir. El cuadro de mando integral servirá para guiar y a la vez analizar el avance de la empresa, precisando que se pueden establecer nuevas estrategias que permitan a la empresa cumplir sus objetivos.

5.11. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ			
Actividades	Responsable	Medición	Presupuesto
Dar de conocimiento de la misión, visión y objetivos a toda la empresa	Gerencia	Semestral	Presupuesto S/ 0.00
Crear las Políticas de la Empresa para las responsabilidades de los trabajadores y de la empresa	Gerencia	Anual	Presupuesto S/ 0.00
Realizar reuniones para coordinar con los colaboradores las metas que se desea llegar	Gerencia / Jefe de planta	Semanal	Presupuesto S/ 0.00
Capacitar a los trabajadores	Jefe de planta	Quincenal	Presupuesto de S/ 300.00, en capacitaciones
Verificación por escrito de los equipos, maquinaria e implementos de producción y empaçado	Colaboradores de producción y distribución	Diario	Presupuesto S/ 0.00
Adquirir un sistema que permita el control de inventarios (ingreso y salida de producto)	Gerencia	Semanal	Presupuesto de S/ 1200.00
Solicitar con anticipación los requerimientos de productos a los proveedores	Jefe de planta / Asistente	Semanal	Presupuesto S/ 0.00

Llevar el control escrito de las actividades de los colaboradores midiendo desempeño y capacidad	Jefe de planta	Semanal	Presupuesto S/ 0.00
Supervisar todos los procesos de producción (inicio-entrega)	Jefe de planta / Colaboradores	Diario	Presupuesto S/ 0.00
Revisar los formatos antes de la entrega al organismo encargado	Jefe de planta / Asistente	Diario	Presupuesto S/ 300.00 en Caja Chica para envío de documentación
Contratación de un Asistente de gerencia para apoyo en documentación	Gerencia	Anual	Presupuesto S/ 950.00 para Secretaria de apoyo en Gerencia
Análisis de ampliar la actividad del negocio	Gerencia	Anual	Presupuesto S/ 7000.00, Implementación en maquinaria
Captación de nuevos clientes	Gerencia	Anual	Presupuesto S/ 2000.00, para la búsqueda de nuevos clientes

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz proporcionó a la empresa una vasta información acerca del planeamiento estratégico, iniciando por el establecimiento de la misión, visión y valores, lo cual es el inicio que toda empresa debe de conocer para integrarse e identificarse, los principios básicos brindaran a la gerencia a plantearse objetivos que sean acorde a estos. La aplicación del modelo secuencial del proceso estratégico proporcionado por el autor D´Alessio, brindo los pasos a seguir para la elaboración del plan estratégico.

Esta secuencia tiene un orden el cual conlleva a la realización de la evaluación interna con el análisis AMOHIF y externa con la evaluación PECTEC, posteriormente la formulación estratégica identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa, para apoyarse con las matrices FODA, MEFE, MEFI y MIE, donde se pudieron rescatar diferentes estrategias que el gerente general de la empresa de Bienes y Servicios Adan Davila Ruiz analizara si debe tomarlas.

El gerente reconoce que el plan estratégico es un rol fundamental que debe estar presente la empresa, dado el caso porque solo dirigía su empresa de manera empírica y guiada por su experiencia. Ahora esta propuesta le servirá de guía para mejorar la gestión administrativa para mantenerse en el mercado.

La propuesta del plan estratégico ayudó analizar y evaluar las tres áreas que cuenta la empresa almacén, producción y distribución, permitiendo verificar el desempeño de los colaboradores para establecer como estrategia la planificación de sus actividades, teniendo una visión Integral de la organización.

Por ello se visualizó la manera en que se traslada el plan estratégico a la acción a través de un Mapa estratégico. Se debe partir de una adecuada participación de la gerencia y un compromiso de mejora total de la organización a través de capacitaciones y comunicación con los colaboradores de manera integral.

Se debe de tener en cuenta que el plan estratégico no es una imposición pero si es de mucha importancia y de utilidad para conocer el presente y prever el futuro organizacional, la gerencia deberá tomar la decisión de la aplicación de dicha propuesta para mejorar la gestión administrativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, J, Díaz, A, Quiñonez, J, Romero, C & Wong, R (2012) “*Planeamiento Estratégico del Servicio de Gestión Informática para el Sector Salud en el Perú*” (Tesis realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de PosGrado). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4559/DIAZ_ROMERO_QUI%C3%91ONEZ_AGAPITO_WONG_GESTION_SALUD.pdf?sequence=1
- Corona, L. (2002). *Innovación y Competitividad Empresarial. Aportes*, 7(020), 55-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602005.pdf>
- D’Alessio Ipinza (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (tercera edición). Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- Delgado, H. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque metodológico*. México: Trillas
- Fernández, A & Polar, J, (2017). *Plan estratégico para la empresa Kalitex SAC, Arequipa 2017*” (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica San Pablo). Recuperado de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15435?mode=full>
- Fred, D. (1997). *Conceptos de la administración estratégica* (5ta edición). México
- Hernández, R. Fernández C & Baptista P (2012). *Metodología de la Investigación*. (5ta edición). México
- Medina Arauco, F & Sánchez Tantaleán, M. (2014). *Desarrollo del Plan Estratégico y su Operacionalización con Balanced Scored Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf.
- Hitt, M. Duane, I y Hoskisson, R (1999). *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. (3era edición). México

Sosa Jaime, M (2016). *Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Contribución y Mejora de la Gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de la Victoria en el periodo 2014*” (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/673/1/TL_Sosa_Jaime_MariaAlejandra.pdf

De Vicuña,J (2003). *El Plan Estratégico en Marcha*. Madrid

VIII. ANEXOS

Anexo 01. Guía de entrevista



ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS TITULADA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ

GERENTE GENERAL: ADAN DAVILA RUIZ

1. **¿A qué se dedica su empresa?**
2. **¿Qué áreas tiene su empresa?**
3. **¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?**
4. **¿Cuál es la razón de ser de su empresa?**
5. **¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?**
6. **¿En qué áreas creé que su empresa tiene alguna dificultad?**
7. **¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?**
8. **¿Qué medidas a tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?**
9. **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?**
10. **¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?**
11. **¿Cómo se ve en un futuro**

Anexo 02. Guía de entrevista



ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS TITULADA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BIENES Y ADAN DAVILA RUIZ

PERSONAL:

- 1. ¿Cuáles son sus actividades en la empresa?**
- 2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?**
- 3. ¿Ha Participado a de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?**
- 4. ¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?**
- 5. ¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus actividades?**
- 6. ¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?**
- 7. ¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?**
- 8. ¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?**
- 9. ¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?**
- 10. ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?**
- 11. ¿Se siente identificado como la empresa?**

Anexo 03. Desarrollo de entrevista al Gerente General.

**ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS TITULADA
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS ADAN
DAVILA RUIZ**

GERENTE GENERAL: ADAN DAVILA RUIZ

1. ¿A qué se dedica su empresa?

Actualmente la empresa se dedica a la elaboración de alimentos para el Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qaliwarma en la ciudad de Bagua. Somos proveedores nacionales del estado peruano.

2. ¿Qué áreas tiene su empresa?

Cuenta con el área de gerencia, producción y almacén

3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta su empresa?

Con 8 trabajadores

4. ¿Cuál es la razón de ser de su empresa?

Cumplir con todos los requerimientos que establece el programa de Qaliwarma y producir alimentos de calidad para los estudiantes de nivel de primaria de los colegios de la ciudad de Bagua

5. ¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?

Más que planes, se sigue con los manuales, por ejemplo, el manual de buenas prácticas, son manuales ya establecidos.

6. ¿En qué áreas creé que su empresa tiene alguna dificultad?

El área que tiene dificultades es el área de gerencia

7. ¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?

Son muchos los problemas que atraviesa esta área, como gerente lo he percibido por que está a mi cargo, estos problemas afectan a las demás áreas de la empresa, los problemas son que hay problemas de coordinación con los trabajadores en el sentido que los trabajadores no tienen bien definidas sus actividades y no existe ningún control que permita medir el avance de cada de ellos, hay problemas de financiamiento, y muchas veces no se puede llegar acuerdos con los proveedores. Los avances a nivel de empresa no se pueden medir, solo sabemos que estamos bien porque no existe problemas en las supervisiones.

8. ¿Qué medidas ha tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?

Por el momento no se ha tomado medidas, incluso se intenta dar soluciones, pero no se llega a resolver ningún problema.

9. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Una fortaleza es que existe buena relación con los representantes que tienen a cargo de medir las entregas de los alimentos que son los directores de las instituciones educativas, siempre hemos cumplido con los requerimientos por tal motivo que es una fortaleza, otra fortaleza es que la empresa cuenta con el ingeniero industrial que tiene a cargo de la planta, que verifica los procedimientos en el área de producción.

10. ¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?

Si existe el conocimiento es y cómo solucionar un problema. Pero a nivel de mi empresa no se aplica ningún plan estratégico.

11. ¿Cómo se ve en un futuro?

Me veo en el futuro como un gran proveedor nacional del estado peruano, espero crecer y tener otra planta donde se elabore un producto alimenticio que nos permita ser proveedores para otras empresas licitadoras del estado peruano

Anexo 04. Desarrollo de entrevista al Supervisor de Planta



ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS TITULADA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BINES Y SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ

PERSONAL: Jefe de planta – Keller Inga Mallap

1. ¿Cuáles son sus actividades en la empresa?

- Superviso el área de producción
- Supervisar que se respete los manuales de elaboración y manipulación de alimentos
- Mantener el control de calidad a nivel de planta y de elaboración de los productos alimenticios
- Elaboración semanal de requerimiento de materia prima y de productos industrializados (leche y galletas)
- Controlar a los trabajadores de planta
- Pago a los trabajadores
- Gestión de documentación y de formatos a presentar a la directiva del programa de Qaliwarma – Bagua.
- Elaboración de formatos de liberación de productos.
- Verificación de almacén

2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

No

3. ¿Ha Participado a de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?

No, solo hablo con el gerente general.

4. ¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?

Como fortaleza es que existe buena relación con mi jefe y el personal de planta y de distribución.

5. ¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus actividades?

No

6. ¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?

Buena, pero en muchas ocasiones no nos ponemos en acuerdo

7. ¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?

No

8. ¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?

No

9. ¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?

Con algunos problemas de comunicación, pero en lo demás bien.

10. ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?

No

11. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si.

Anexo 05. Desarrollo de entrevista al Personal de Planta y Área de Distribución.



ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS TITULADA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BIENES Y SERVICIOS ADAN DAVILA RUIZ

PERSONAL:

1. ¿Cuáles son sus actividades en la empresa?

- Apoyo en la preparación de los alimentos: sancochado de huevo. (área de producción)
- Preparación de pan: pan con mantequilla, aceituna y queso (panadero)
- Verificación de la maquinaria de panadería. (panadero)
- Envasar el pan. (área de producción)
- Limpieza de las máquinas de producción. (área de producción)
- Requerimientos de los materiales del área de producción, como bolsas, estado de selladoras, etiquetas. (área de producción)
- Acondicionar los alimentos en las movilidades de reparto (área de distribución).
- Repartición de los alimentos en las rutas establecidas. (área de distribución)
- Hacer firmar los formatos respectivos a los directores de las instituciones en conformidad de los alimentos entregados. (área de distribución)
- Verificación del estado de las movilidades de reparto. (área de distribución)

2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

No

3. ¿Ha Participado a de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?

No, solo sabemos si está bien o mal nuestro trabajo cuando el gerente nos informa.

4. ¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?

No, solo sabemos porque ya conocemos nuestro trabajo, laboramos ya hace tres años en esta empresa.

5. ¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus actividades?

No

6. ¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?

Más o menos, algunas veces no nos hacen caso a lo que requerimos con los materiales en el área de producción. Pero con el gerente la comunicación es buena.

7. ¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?

No

8. ¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?

No

9. ¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?

Solo le falta mejorar en algunos aspectos como en la comunicación con el supervisor y el gerente.

10. ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?

No

11. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si

Anexos 06 fotografías de la empresa





