



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA
DE AMAZONAS**

EPG 
ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE AGRONEGOCIOS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
PROCESADORA DE FRUTAS INVERSIONES BELEN STAR
S.A.C.”**

Autor(a): Bach. Hada María Guevara Alvarado

Asesor(a): MSc.M Yuri Reina Marín

Registro:

**CHACHAPOYAS – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones que me da día a día.

A mi hijo César Matthew Esteban Reyna Guevara quien es mi razón y motivo para crecer profesionalmente y darle el mejor ejemplo de superación.

A mi esposo César Augusto Reyna Vargas por ser el mejor compañero que Dios me regaló para recorrer los caminos de la vida, quien con su apoyo incondicional me da fuerzas cada día para seguir realizándome profesionalmente.

A mis padres Cástula y Elías, quienes son un ejemplo a seguir, quienes me impulsaron a estudiar esta maestría y me apoyaron continuamente hasta la realización de este sueño.

A mis hermanos Elías y Esteban por todo el apoyo que me han brindado.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**

Ph.D JORGE LUIS MAICELO QUINTANA
Rector

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES
Vicerrector Académico

Dra. MARÍA NELLY LUJÁN ESPINOZA
Vicerrectora de Investigación

Ph.D Dr. Hab. VICENTE MARINO CASTAÑEDA CHÁVEZ
Director de la Escuela de Posgrado

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS

El docente de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas, UNTRM – A, que al final suscribe, hace constar que ha asesorado la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS INVERSIONES BELEN STAR S.A.C.”**, de la Ing. Hada María Guevara Alvarado, egresada de la Maestría en Gerencia de Agronegocios de la Escuela de Posgrado de la UNTRM-A.

La elaboración y firma de la presente, otorga el Visto Bueno a fin de que la Tesis en referencia, sea presentada al Jurado Evaluador, manifestando la voluntad de apoyar a la tesista, de ser el caso, en el levantamiento de observaciones y en el acto de la sustentación.

Chachapoyas, setiembre del 2017

JURADO EVALUADOR

Mg. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ
PRESIDENTE

Mg. POLITO MICHAEL HUAYAMA SOPLA
SECRETARIO

Mg. JONATHAN ALBERTO CAMPOS TRIGOSO
VOCAL

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AUTORIDADES DE LA UNTRM.....	iii
V° B° DEL ASESOR.....	iv
JURADO EVALUADOR	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
MATERIALES Y MÉTODOS.....	11
Situación actual de la Empresa	11
Análisis del entorno	13
Análisis del macroentorno	15
Factor Político	15
Factor Económico	17
Factor Social.....	23
Factor Tecnológico.....	31
Análisis del microentorno.....	32
Poder de Negociación de los compradores	32
Poder de Negociación con los proveedores	33

Productos Sustitutos	33
Rivalidad entre Competidores	34
Amenaza de Nuevos Entrantes.....	34
Análisis interno	34
Factor Clientes	35
Factor Organismos de Control	38
Factor Posicionamiento.....	40
Organigrama de la Empresa	45
Matriz FODA de la empresa Inversiones Belen Star S.A.C	46
Matriz EFE.....	48
Matriz EFI.....	49
Investigación de mercado	50
Análisis de Resultados del Anexo 2	50
Análisis de Resultados del Anexo 3	62
RESULTADOS	82
Plan estratégico para lograr la sostenibilidad y competitividad de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.....	82
Introducción	82
Propuestas de la filosofía corporativa.....	82
Misión	82
Visión	83
Identificación de los grupos sociales de interés.....	83
Compromisos de la Empresa	83
Valores	84

Políticas.....	84
Objetivo estratégico	89
Procesos de recursos humanos.....	98
Reclutamiento	98
Selección.....	99
Contratación.....	105
Inducción	106
Capacitación y desarrollo.....	107
Evaluación del desempeño.....	109
Sistema de remuneraciones y compensaciones	118
Motivación.....	120
Manual de Funciones	121
Manual de Funciones de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	124
DISCUSIONES	145
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N°1: Últimas proyecciones de crecimiento	22
Cuadro N°2: Perú - Ingreso real promedio per-cápita según ámbito geográfico, quintiles y departamentos, 2007-2011 (Nuevos soles constantes 2011).....	28
Cuadro N°3: Perú – Proyección del ingreso per-cápita según departamentos, 2012-2020 (Soles)	30
Cuadro N° 04: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	48
Cuadro N° 05: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	49

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N°1. Análisis del Entorno General.....	1
Figura N°2. Las cinco fuerzas de Porter.....	14
Figura N°3. Organigrama de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C	44
Figura N° 4. Tiempo de adquisición de los productos de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.....	50
Figura N° 5. Calificación a los productos de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	51
Figura N° 6. Forma en la que conoció a la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	51
Figura N° 7. Periodicidad de la adquisición de los productos Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.....	52
Figura N° 8. Relación Calidad- Precio	53
Figura N° 9. Satisfacción al cliente	53
Figura N° 10. Servicio Postventa	54
Figura N° 11. Organización de la Empresa	54
Figura N° 12. Profesionalidad	55
Figura N° 13. Calidad de los productos de la Empresa	55
Figura N° 14. Calidad de Servicio.....	56
Figura N° 15. Relación Calidad- Precio	56
Figura N° 16. Satisfacción al cliente	57
Figura N° 17. Servicio Postventa	57
Figura N° 18. Organización de la Empresa	58

Figura N° 19. Profesionalidad	58
Figura N° 20. Calidad de los Productos de la Empresa.....	59
Figura N° 21. Calidad de Servicio.....	59
Figura N° 22. Recomendación de la Empresa.....	60
Figura N° 23. Recomendaría la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	60
Figura N° 24. Adquisición de los productos de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	61
Figura N° 25. Atención recibida por la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	61
Figura N° 26. Servicio brindado por la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C. con respecto a otras Empresa.....	62
Figura N° 27. Información sobre la existencia de la Empresa	62
Figura N° 28. Productos más consumidos.....	63
Figura N° 29. Sabor preferido del néctar.....	63
Figura N° 30. Sabor preferido de las mermeladas.....	64
Figura N° 31. Sabor preferido de la fruta en almíbar	64
Figura N° 32. Sabor preferido de los licores	65
Figura N° 33. Periodicidad de consumo.....	65
Figura N° 34. Recomendación de consumo de nuestros productos	66
Figura N° 35. Disponibilidad para consumir los productos de la Empresa.....	66
Figura N° 36. Disponibilidad de consumo según producto.....	67

Figura N° 37. Frecuencia de consumo de los productos de la Empresa.....	67
Figura N° 38. Lugares de adquisición de los productos de la Empresa	68
Figura N° 39. Presentación de los néctares	68
Figura N° 40. Costo de néctar según presentación de 200mL	69
Figura N° 41. Costo de néctar según presentación de 300mL	69
Figura N° 42. Costo de néctar según presentación de 500mL	70
Figura N° 43. Costo de néctar según presentación de 1000mL	70
Figura N° 44. Presentación de néctar con mayor adquisición.....	71
Figura N° 45. Frecuencia de consumo de los néctares de la Empresa	71
Figura N° 46. Presentación de las mermeladas	72
Figura N° 47. Costo de mermelada según presentación de 250g.....	72
Figura N° 48. Costo de mermelada según presentación de 500g.....	73
Figura N° 49. Costo de mermelada según presentación de 1000g.....	73
Figura N° 50. Costo de mermelada según presentación de 1200g.....	74
Figura N° 51. Presentación de mermelada con mayor adquisición.....	74
Figura N° 52. Frecuencia de consumo de las mermeladas de la Empresa	75
Figura N° 53. Presentación de las frutas en almíbar	75
Figura N° 54. Costo de frutas en almíbar según presentación de 250g.....	76
Figura N° 55. Costo de frutas en almíbar según presentación de 500g.....	76
Figura N° 56. Costo de frutas en almíbar según presentación de 1000g.....	77

Figura N° 57. Costo de frutas en almíbar según presentación de 1200g.....	77
Figura N° 58. Presentación de frutas en almíbar con mayor adquisición	78
Figura N° 59. Frecuencia de consumo de las frutas en almíbar de la Empresa	78
Figura N° 60. Presentación de los licores.....	79
Figura N° 61. Costo de licor según presentación de 500mL.....	79
Figura N° 62. Costo de licor según presentación de 750mL.....	80
Figura N° 63. Costo de licor según presentación de 1000mL.....	80
Figura N° 64. Presentación de licor con mayor adquisición	81
Figura N° 65. Frecuencia de consumo de los licores de la Empresa.....	81
Figura N°66. Organigrama propuesto para la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.	90

RESUMEN

El sector empresarial peruano, se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo, lo que obliga a las empresas a tomar decisiones que les permitan adaptarse a las necesidades de los clientes ya que ellos son los protagonistas de la acción comercial, la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., es una PYME ubicada en la ciudad de Chachapoyas, es una empresa dedicada al sector agroindustrial que no presenta crecimiento en los últimos meses, debido a ello en la presente investigación se elaboró el Plan Estratégico de la Empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C. con la finalidad de mejorar la sostenibilidad y competitividad de la misma, para su desarrollo se realizó el análisis de la situación actual de la empresa, se analizó el entorno, a través de la matriz PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, así mismo se analizó la influencia del macroentorno en la empresa y se realizó el análisis interno mediante la matriz FODA, EFE Y EFI, y por último se realizó la investigación de mercado haciendo uso de encuestas aplicadas a los socios de la empresa, clientes potenciales y público en general, se determinó que la ventaja competitiva de la empresa es ofrecer al público consumidor productos 100% orgánicos, así mismo se obtuvo como resultado la formulación del plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C., el cual al ser implementado contribuirá a que la Empresa tome parte activa en la configuración de su futuro y esté preparada para enfrentar las exigencias actuales en el ámbito de los negocios.

ABSTRACT

The Peruvian sector, it is facing an increasingly competitive market, which forces companies to make decisions that allow them to adapt to the needs of their clients, since they are the protagonists of the commercial action, the company Inversiones Belén Star SAC, is an SME located in the city of Chachapoyas, is a company dedicated to the agroindustrial sector that has not presented growth in the last months, due to this in the present investigation was elaborated the Strategic Plan of the company processing of fruits Investments Belén Star SAC with the purpose of improving the sustainability and competitiveness of the same, for its development was carried out the analysis of the current situation of the company, the environment was analyzed, through the PEST matrix and the Five Forces of Porter, also analyzed the influence of the macro-environment on the company and the internal analysis was performed through the SWOT, EFE and EFI matrix, and finally the market research was carried out using surveys applied to company partners, potential customers and the general public, it was determined that the competitive advantage of the company is to offer 100% organic products to the public, as well as the result of the formulation of the strategic plan to improve the sustainability and competitiveness of the fruit processing company Inversiones Belén Star SAC, being implemented will contribute to the Company taking an active part in shaping its future and being prepared to face the gies in the field of business.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector empresarial peruano, se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo, en el cual no tener definido a dónde se quiere llegar o qué se quiere lograr puede ser un obstáculo fundamental para lograr el éxito corporativo.

Los mercados actuales presentan continuos cambios, lo que obliga a las empresas a tomar decisiones que les permitan adaptarse a las necesidades de los clientes ya que ellos son los protagonistas de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de la empresa.

Las empresas que tengan como objetivo liderar en el mercado deben distinguirse de las otras aprovechando las fortalezas y subsanando las debilidades que presentan.

En la actualidad, para que una organización tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para alcanzarlo, un plan estratégico ayuda a fijar la dirección, apunta a los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establece un curso de acción para alcanzarlo, así mismo ayuda a las distintas unidades de trabajo dentro de una organización a alinearse con los objetivos de la empresa. (Luna, 2013)

Una de las principales causas del fracaso empresarial es la falta de un plan estratégico bien fundamentado y bien implementado.

Para que una corporación sea líder en el mercado necesita poseer una ventaja competitiva ya que esta es la capacidad que tiene una empresa de sobreponerse a otras mediante técnicas no necesariamente definidas. Cada empresa puede innovar a su manera, sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no “pasar de moda” con las ventajas competitivas que desarrollen. (Cortez, 2015)

A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas.

Al tratar de ventaja competitiva, se hace referencia a tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, estas son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. (Steven,1991)

La estrategia de liderazgo global en costos requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos.

El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas.

Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, 2006)

La estrategia de diferenciación, implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax y Majluf, 2004)

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento

escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.). (Larrea, 1991)

Lo trascendental en la aplicación de la planeación estratégica no son los planes únicamente; sino también lo es el desarrollo del pensamiento estratégico de los directores de una organización. (Reyes, 2012)

Al considerar que el objetivo de un Director General es: crear y mantener las condiciones organizativas necesarias para que la empresa sea capaz de detectar los cambios y adaptarse a ellos, y el disponer de la capacidad para emprender aquellos cambios en el entorno que favorezcan a la empresa; entonces es preciso indicar que para obtener una mejor posición competitiva, no es suficiente formular la estrategia. (Reyes, 2012)

La dirección debe desarrollar las capacidades necesarias para llevar con éxito, su implementación; lo que le permita crear el futuro que se quiere tener, ya sea anticipándose, reaccionando o creando las condiciones en el entorno, en donde se desenvuelve, y mejorando la eficacia de la gestión. (Reyes, 2012)

De lo anterior se desprende que, el futuro pertenece a aquellos que ven posibilidades antes de que resulten obvias y que manejen con eficacia recursos y energías para lograr o evitar algo. (Reyes, 2012)

La creación de ese futuro deseado, en donde puedan crearse ventajas competitivas permanentes, requiere de una habilidad natural de los dirigentes de empresa: el desarrollo de su pensamiento estratégico. (Reyes, 2012)

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. (Ferrell y Hartline, 2012)

Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización. En los principales niveles de ésta, los encargados de la planeación que se ocupan de temas macro como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades estratégicas de negocio, adquisición y asignaciones de recursos y decisiones de política corporativa. (Ferrell y Hartline, 2012)

Los encargados de la planeación a niveles medios, por lo general una división o unidad estratégica de negocios, se interesan por temas similares pero se enfocan en aquellos que tienen que ver con su producto o mercado en particular. La planeación estratégica en los niveles inferiores de una organización es de naturaleza mucho más táctica, en este nivel los responsables se interesan por el desarrollo de planes de marketing; planes de juego más específicos para conectar productos y mercados en

formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes. (Ferrell y Hartline, 2012)

Para tener mayor oportunidad de éxito, los planes de marketing se deben desarrollar con una apreciación aguda de cómo encajan en los planes estratégicos de los niveles medio y superior de la empresa. (Ferrell y Hartline, 2012)

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado 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 tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (De Vicuña, 2015)

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate.

El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998), manifestando sus opiniones y

concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición. (Martínez y Milla, 2012)

Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta. (Martínez y Milla, 2012)

Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, Porter (2009), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia, afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante. (Martínez y Milla, 2012)

La estrategia está siempre rodeada por la incertidumbre ya que es sumamente difícil conocer lo que sucederá en un horizonte de tiempo futuro, y más si se trata, de tomar decisiones significativas para la vida de una empresa. (Reyes, 2012)

Actualmente hay una gran variedad de métodos para enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones adecuadas para el futuro, sin embargo aún los métodos más completos no pueden predecir por sí solos el futuro, ya que el señalar alternativas más claras y menos riesgosas tan sólo ayudan al directivo a elegir el camino que le parece más adecuado. (Reyes, 2012)

Una misión, o declaración de misión, busca responder la pregunta: “¿En qué negocio estamos? Es una declaración clara y concisa (un párrafo o máximo dos) que explica

la razón de la existencia de la organización. En contraste, la visión o declaración de visión busca responder la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir?”. (Ferrell y Hartline, 2012)

La declaración de misión identifica lo que la organización representa y su filosofía básica de operación. La utilidad y otros resultados del desempeño son fines y, por tanto, están fuera de lugar y confunden la misión de la empresa. (Ferrell y Hartline, 2012)

El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). (Martínez y Milla, 2012)

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Martínez y Milla, 2012)

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras. (Martínez y Milla, 2012)

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. (Martínez y Milla, 2012)

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C, es una Pyme ubicada en la ciudad de Chachapoyas, en la Región Amazonas, es una empresa dedicada al sector agroindustrial, no presenta crecimiento en los últimos meses, al contrario ha perdido clientes. Debido a esto es importante hacer un diagnóstico de la situación actual, así como revisar su gestión actual.

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C. no tiene definida una misión, visión, valores empresariales, objetivos, ni tareas específicas por realizar, de seguir este panorama la empresa no podrá crecer al ritmo esperado, no podrá realizar nuevas inversiones lo que ocasionará el estancamiento en los procesos productivos, las utilidades llegarán a niveles críticos, las diversas áreas no cumplirán con sus funciones; peligrando el cumplimiento de los objetivos; serán constantes los conflictos internos en la empresa, descendiendo la productividad de la organización.

El sector al que pertenece la empresa; es el de la producción agroindustrial; en el rubro del procesamiento de frutas, por lo que son necesarios la innovación y una política de mejora continua.

Se evaluó la empresa mediante la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para obtener un análisis más claro de la situación organizacional.

Así mismo se evaluó el ámbito externo de la empresa; mediante las variables: política, económica, social, y sobre todo organizacional; permitiendo a la empresa afrontar conocer los retos que el medio ofrece con frecuencia, en el sector de la producción.

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C.

Considerando que últimamente ha disminuido su cartera de clientes, es de suma importancia desarrollar un plan estratégico que le permita posicionarse y liderar en el mercado Chachapoyano, aprovechando sus ventajas competitivas.

El desarrollo de esta investigación tiende a contribuir en la mejora de la gestión gerencial de la organización, creando nuevas oportunidades y alcanzando los objetivos y metas propuestas.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo esta investigación se realizó el análisis de la situación actual de la empresa, se analizó el entorno, a través de la matriz PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, así mismo se analizó la influencia del macroentorno en la empresa y se realizó el análisis interno mediante la matriz FODA, EFE Y EFI y por último se realizó la investigación de mercado haciendo uso de encuestas aplicadas a los socios de la empresa, clientes potenciales y público en general, obteniendo como resultados la formulación del plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C., seguidamente se detalla cada análisis desarrollado:

2.1. Situación Actual de la Empresa

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C. con RUC N° 20539217527, es una PYME ubicada en la ciudad de Chachapoyas, con domicilio legal en el Jr. Tres Esquinas 161, esta empresa inició su funcionamiento el 09 de abril del 2014 en el rubro de la comercialización de materiales, equipos de laboratorio, insumos y envases para la producción agroindustrial, y desde el 15 de enero del 2015 tiene como rubro principal la industrialización de frutas y la comercialización de diversos productos como licores, néctares, mermeladas y frutas en almíbar.

Esta empresa está constituida por 4 socios con un 25% de acciones cada uno, por la Ing. Hada María Guevara Alvarado quien es Gerente de la Empresa, la Dra. Cástula Alvarado Chuqui, quien ocupa el cargo de Subgerente, por el Dr. Elías

Guevara Mestanza y por el Ing. César Augusto Reyna Vargas quien es socio y responsable de la Administración de la misma.

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C. comercializa sus productos en la Región de Amazonas, sus principales clientes son microproductores de la Región Amazonas, bodegas y quioscos de la ciudad de Chachapoyas, en los últimos meses la demanda de sus productos ha decrecido considerablemente debido a una deficiente organización.

Los productos que ofrece la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. son de muy buena calidad ya que sus productos son 100% orgánicos y durante su elaboración se hace uso de las buenas prácticas de manufactura y lo más importante se hace uso de los principios de higiene y saneamiento para garantizar la inocuidad total de sus productos, no obstante, el inconveniente para la comercialización de sus productos es la falta de registro sanitario y la poca difusión de sus productos.

Los competidores potenciales de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. son Gloria S.A., Laive, Borgoña, y Baylis, estas empresas se encuentran posicionadas en el mercado y sus marcas son muy conocidas, la ventaja competitiva de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., es que los productos que oferta al mercado son elaborados con pura fruta oriunda de la Región Amazonas, sin aditivos alimentarios como colorantes y/o saborizantes.

2.2. Análisis Del Entorno

Con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas que presenta la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. se realizó un análisis del entorno, para lograr de esta forma elaborar estrategias adecuadas, que permitan a la empresa aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo el impacto que puedan causar las amenazas.

Para llevar a cabo este análisis se hizo uso del análisis PEST (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (Martínez y Milla, 2012).

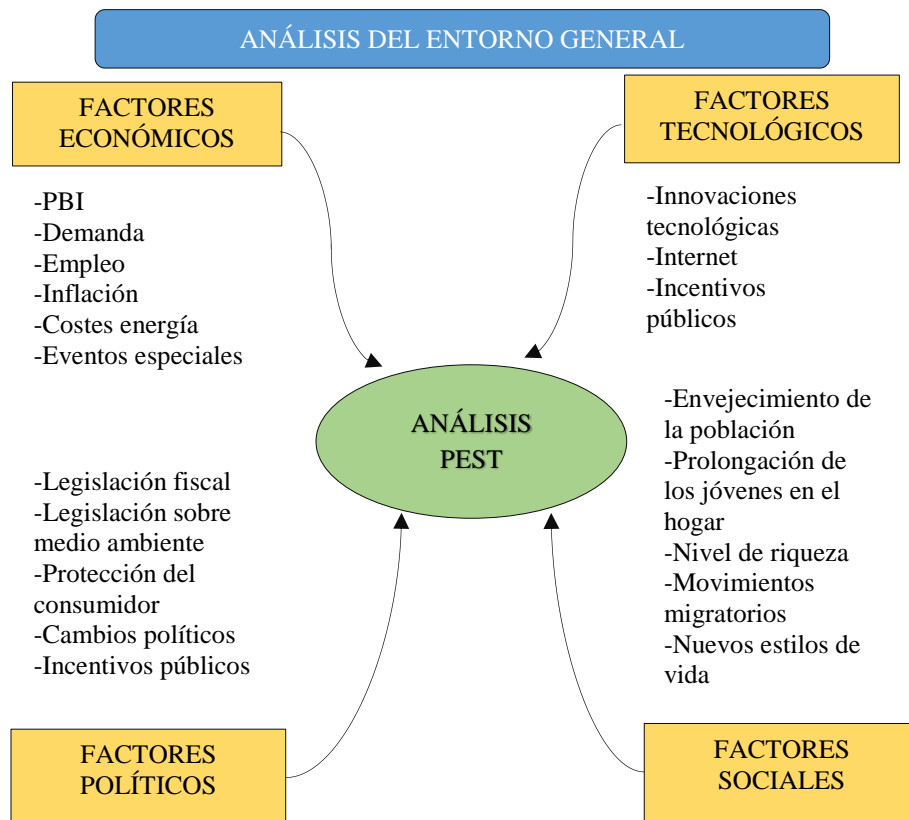


Figura N°1. Análisis del Entorno General (Martínez y Milla, 2012).

Seguidamente se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter ya que son indispensables para lograr maximizar los recursos y superar a la competencia.

Según Porter (2009), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

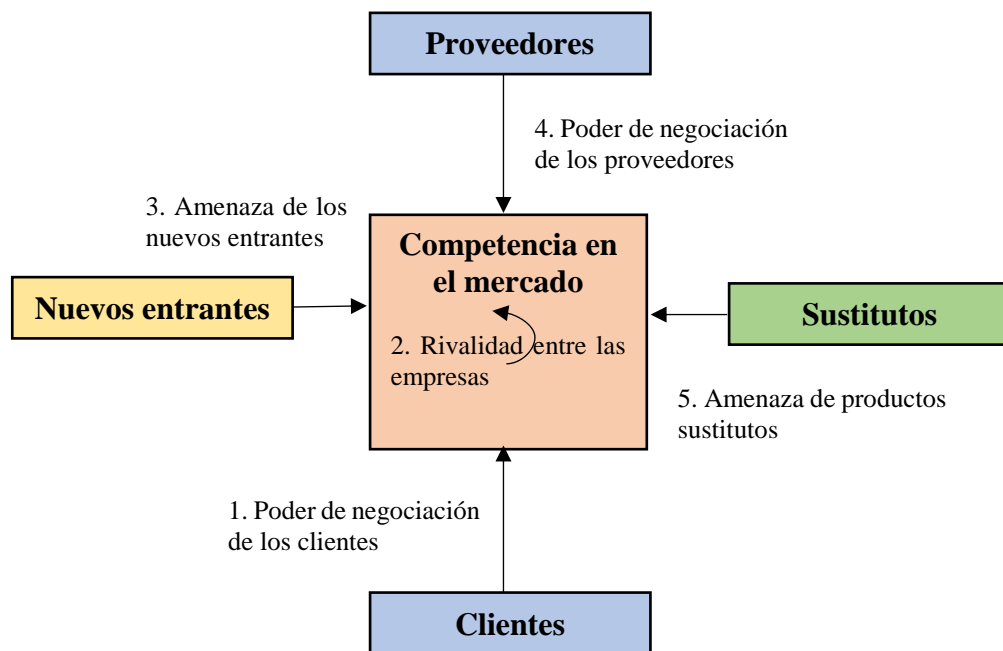


Figura N°2. Las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009).

2.2.1. Análisis del macroentorno

2.2.1.1.Factor Político.

El estado Peruano ha generado una serie de iniciativas con el fin de promover e impulsar el desarrollo y crecimiento de las MYPES (Medianas y pequeñas empresas) como:

El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) del Ministerio de la Producción que busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos. Este programa tiene como objetivos específicos; incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales, impulsar el emprendimiento innovador y facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas.

Para el logro de sus objetivos Innovate Perú administra actualmente los siguientes fondos:

- Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCyT).
- Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM).
- Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC).

- Fondo MIPYME

Los recursos administrados por Innóvate Perú se adjudican a través de concursos de alcance nacional, para el cofinanciamiento no reembolsable de proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), en todos los sectores de la actividad productiva.

El Programa de Apoyo a Clusters (Agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos), que es un instrumento de política de desarrollo productivo orientado a fortalecer las interrelaciones entre empresas de una misma zona geográfica y/o cadena de valor, a fin de incrementar la productividad y competitividad de las empresas, especialmente las MIPYME, y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones del Perú.

Así como también el programa CRECEMYPE del Ministerio de la producción, que se encarga de promover y generar capacitaciones a través de servicios para MYPES de distintos rubros como iniciativa de apoyo por parte del Gobierno.

Brinda capacitación para mejorar las actividades de la empresa, productos y de los trabajadores; además de asistencia técnica con la ayuda de expertos en MYPE en los sectores priorizados de

agroindustria, madera y carpintería, cuero y calzado, confección textil, artesanía, metalmecánica, turismo, hotelería y gastronomía en diecisiete departamentos a lo largo de todo el Perú.

Todas estas alternativas ofrecidas por el Estado Peruano significan una gran oportunidad para el fortalecimiento y el crecimiento de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

2.2.1.2.Factor Económico.

Según el Banco Mundial (2017). La economía peruana ha sido una de las de más acelerado crecimiento, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza.

La pobreza moderada (US\$4 por día con un PPA (paridad del poder adquisitivo) del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo. (Banco Mundial, 2017).

El crecimiento del PIB (Producto Bruto Interno) siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9 por ciento en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo. (Banco Mundial, 2017).

El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PIB en el 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32 por ciento del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. (Banco Mundial, 2017).

El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos

producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de ello, con 23.8 (8.5) por ciento del PIB, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región. (Banco Mundial, 2017).

Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. (Banco Mundial, 2017).

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos, consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes y servicios y salarios. En el contexto de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza, se espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública en el 2017, manteniendo o incrementando marginalmente de esa manera el nivel deficitario del 2016. (Banco Mundial, 2017).

El Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal. (Banco Mundial, 2017).

Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. (Banco Mundial, 2017).

La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (Banco Mundial, 2017).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento del PBI de 4.3% para el 2017 y ubica al Perú por encima de las demás economías de América del Sur. (Banco Mundial, 2017).

Este crecimiento se basará en una mayor producción de cobre, debido al alza esperada del precio de este metal; así también por un repunte del gasto público y el mejor dinamismo del consumo de los hogares. (Banco Mundial, 2017).

El aumento de la producción del cobre responde a la mayor demanda china, como consecuencia de un fuerte incremento en su inversión inmobiliaria y en infraestructura. Por otro lado, a nivel interno, el repunte del gasto se producirá por una mayor inversión pública. (Banco Mundial, 2017).

El informe ubicó al Perú como líder en crecimiento económico para el 2017, seguido de Colombia con una variación del PBI de solo 2.6% (1.7% menor respecto al resultado estimado para nuestro país). (Banco Mundial, 2017).

El mayor precio del cobre no solo beneficiaría a Perú, sino también a Chile, pues su economía alcanzaría un ritmo de 2.1% gracias al metal rojo. (Banco Mundial, 2017).

El único país miembro de la Alianza del Pacífico que no tendrá un mejor desempeño que el de 2016 será México, ya que se prevé un crecimiento de solo 1.7%, menor al 2.2% del año anterior, debido a la incertidumbre en torno a la política comercial de Estados Unidos. (Banco Mundial, 2017).

Por su parte, Venezuela seguirá con un resultado negativo (-6%), pero menor a lo obtenido el año anterior (-12%), y seguirá acompañada por una hiperinflación. (Banco Mundial, 2017).

Cuadro N°1: Últimas proyecciones de crecimiento

	2015	2016	2017	2018
América Latina y El Caribe	0.1	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
América Central	4.2	3.8	4.1	4.2
El Caribe	3.9	3.7	3.9	4.0
América Latina				
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
México	2.6	2.2	1.7	2.0
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Fuentes: FMI, base de datos de Perspectivas de la economía mundial (informe WEO); y cálculos del personal técnico del FMI.

A nivel de la Alianza del Pacífico, Perú tendrá un mejor desempeño económico que Colombia, Chile y México. (Banco Mundial, 2017).

Debido al mayor desempeño económico del Perú los pobladores tendrán mayor solvencia económica, lo que contribuirá a aumentar su poder adquisitivo por lo que la Empresa tendrá una mayor oportunidad de expender sus productos. (Banco Mundial, 2017).

2.2.1.3.Factor Social

Según Ipsos (2016), el Perú cuenta con 31'488,625 habitantes, Lima es el departamento con mayor población (10'051,912), seguida de Trujillo, Arequipa y Chiclayo, que son las tres ciudades con mayor población, por otro lado, Amazonas es el departamento con menor tasa de crecimiento poblacional (0.3%), Madre de Dios cuenta con la menor población (140,508 habitantes) y Cajamarca es el departamento con mayor población rural (66%).

La población mayor a 18 años es igual al 66.9% de la población total, lo que equivale a 21'084,354 habitantes, la tasa de crecimiento del año 2016 fue igual al 1.08% con respecto al 2015. (Ipsos, 2016).

Según Sandoval (2014), Amazonas registra mayores índices educativos en los últimos meses debido al éxito que han obtenido las instituciones apoyadas por medio de programas del gobierno regional. Así mismo la región Amazonas es intercultural y bilingüe y uno de los más grandes desafíos que afronta es que tienen que apostar por un currículo regional diversificado, que recoja precisamente la cultura awajún, wampis y quechua y que de alguna u otra manera permita entrelazarlos.

Según el EC (2015), Los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica tienen los niveles más altos de pobreza en el país. Estas regiones registran indicadores entre 47,4% y 52,3%.

Durante el año 2014, la mayor reducción de la pobreza extrema se dio en la sierra y selva. En la sierra, bajó al 9,2% de la población y en la selva al 6,1%. La mayor proporción de pobres extremos residen en la sierra (69,7%). (EC, 2015).

La población mayormente afectada por su situación de pobreza se caracteriza porque su lengua materna es nativa de la Amazonía (64,7%), quechua o aymara (34,1%). Además, su nivel de instrucción es primaria (35,5%). (EC, 2015).

Estos peruanos son trabajadores familiares no remunerados (39,3%) o trabajadores independientes (23,0%) y se dedican a actividades primarias o extractivas, como la agricultura, pesca y minería (42,0%). (EC, 2015).

Otra realidad es el de las regiones de Arequipa, Ica y Madre de Dios. Estas registran los menores niveles de pobreza, entre 2,5% y 7,8%. (EC, 2015).

Según CIE – PERUCAMARAS (2014), El empleo formal en empresas privadas de diez a más trabajadores en la Macro Región Oriente registró un crecimiento de 1.1% a abril del presente año con relación al periodo del 2013.

Las regiones que mostraron el mayor crecimiento en empleo formal fueron Amazonas (3.5%) y San Martín (2.8%). En menor medida, Loreto exhibió un incremento de 0.1%. No obstante, el empleo formal en Ucayali cayó en 1.6%. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

En Amazonas las actividades económicas que registraron un aumento en el empleo formal fueron: servicios (73.5%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (19.4%), e industria (7.1%).

Las regiones que mostraron variaciones positivas en el empleo formal fueron: San Martín con 8%, y Amazonas, 1.8%. La región de Loreto no registró variación; mientras que Ucayali exhibió una caída de 7%. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

La tasa de subempleo en la Macro Región Oriente fue de 56%, por encima del promedio nacional. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Así, Amazonas registró la tasa de subempleo más elevada, con el 66,1%. Le sigue Loreto (59,3%), San Martín (56,8%) y Ucayali (44,3%). (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Cabe mencionar que se considera subempleo por horas cuando el trabajador labora menos de 35 horas a la semana, desea trabajar horas adicionales y está en disposición de hacerlo. Asimismo, subempleo por ingresos contempla a los trabajadores que tienen ingresos menores al ingreso mínimo de referencia. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

En tanto, la tasa de desempleo en esta parte del país fue de 2,7%, cifra inferior al promedio nacional. En la región San Martín el desempleo se situó en 2,9%; Loreto, 2,8%; Ucayali, 2,7%, y Amazonas 1,4%. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Con respecto a la población económicamente activa (PEA), En la Macro Región Oriente, asciende a 1'459,594 de personas, con un ritmo de crecimiento anual de 2,9%. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Cada año, 26,939 habitantes se incorporan a la PEA, lo que significa que se tiene que crear anualmente la misma cantidad de nuevos puestos de trabajo para que su economía pueda absorber a esta nueva mano de obra. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Loreto es la región que tiene la mayor participación porcentual en la PEA de esta parte del país, con el 36%; seguida de San Martín, 32,2%; Ucayali, 24,1%, y Amazonas, 7,6%. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

La PEA está compuesta por hombres y mujeres en edad de trabajar, que se encuentran trabajando o buscando trabajo activamente. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

Asimismo, la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) suma los 1'413,745 de personas, cifra que representa el 9% de la PEAO Nacional, y se encuentra ligada principalmente a las actividades de agricultura (38,5%), comercio (16,4%), otros servicios (7,4%), transporte y comunicaciones (6,7%), manufactura (5,6%), construcción (4,3%) y, en menor medida, a pesca (1,3%) y minería (0,6%). (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

La Población en Edad de Trabajar (PET), de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), suma los 1'899,975 de personas en la Macro Región Oriente; es decir, el 69,4% de la población total. (CIE – PERUCAMARAS, 2014).

El ingreso promedio per cápita en la Región Amazonas en el año 2011, fue S/. 505.30 según el INEI - ENAHO: 2007-2011 como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N°2: Perú - Ingreso real promedio per-cápita según ámbito geográfico, quintiles y departamentos, 2007-2011 (Nuevos soles constantes 2011)

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011
Amazonas	405.1	410.5	479.3	519.4	505.3
Ancash	541.3	545.9	577.4	673.7	667.0
Apurímac	283.8	307.8	310.7	383.4	382.9
Arequipa	798.6	866.8	874.5	915.9	940.1
Ayacucho	347.9	377.2	409.9	462.1	472.4
Cajamarca	337.0	388.8	418.5	463.3	491.5
Callao	699.9	730.2	832.0	802.1	764.2
Cusco	466.8	478.1	545.9	541.8	594.1
Huancavelica	237.7	265.1	305.9	361.8	402.0
Huánuco	373.5	419.7	414.3	463.8	497.1
Ica	601.1	628.8	689.4	710.2	738.4
Junín	547.4	622.2	591.0	601.9	687.8
La Libertad	732.8	639.3	705.8	701.9	681.3
Lambayeque	563.9	571.2	582.4	596.1	608.7
Lima	880.3	883.8	916.9	927.9	942.3
Loreto	403.0	425.2	437.5	494.0	509.1
Madre de Dios	702.8	746.5	792.9	856.6	984.8
Moquegua	838.6	880.4	904.6	1,051.7	1,058.2
Pasco	430.6	474.5	543.6	589.1	600.3
Piura	517.4	524.6	599.6	602.2	630.0
Puno	354.1	385.1	416.3	446.0	466.8
San Martín	478.1	525.0	527.9	608.1	645.1
Tacna	741.0	824.1	794.9	855.5	811.0
Tumbes	802.3	652.7	684.6	742.6	799.3
Ucayali	493.9	496.6	540.2	527.5	578.1

Fuente: INEI - ENAHO: 2007-2011

Al elaborar una proyección del ingreso per cápita de la Región Amazonas, hasta el año 2020 (Cuadro N°3), se observa que este va incrementando, factor favorable para la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. ya que las personas tendrán mayores ingresos lo que incrementará la posibilidad de demandar con mayor cantidad y mayor frecuencia los productos que ofrece.

Así mismo se observa un incremento de la PEA ya que esto conllevará a una mayor disponibilidad de mano de obra para trabajar en la empresa.

Cuadro N°3: Perú – Proyección del ingreso per-cápita según departamentos, 2012-2020

(Soles)

Departamento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amazonas	556.7	587.7	618.6	649.5	680.5	711.4	742.3	773.3	804.2
Ancash	714.8	752.7	790.7	828.6	866.5	904.5	942.4	980.3	1,018.2
Apurímac	415.8	443.2	470.6	498.0	525.4	552.8	580.1	607.5	634.9
Arequipa	978.9	1,012.1	1,045.3	1,078.5	1,111.8	1,145.0	1,178.2	1,211.4	1,244.7
Ayacucho	514.1	547.5	580.9	614.3	647.7	681.1	714.5	747.9	781.3
Cajamarca	534.9	573.3	611.6	650.0	688.3	726.7	765.1	803.4	841.8
Callao	825.8	845.9	865.9	886.0	906.0	926.1	946.1	966.2	986.2
Cusco	620.8	652.7	684.5	716.3	748.2	780.0	811.8	843.6	875.5
Huancavelica	442.1	484.6	527.1	569.7	612.2	654.7	697.2	739.8	782.3
Huánuco	521.0	550.2	579.3	608.4	637.5	666.6	695.8	724.9	754.0
Ica	780.4	816.0	851.6	887.2	922.8	958.4	994.0	1,029.6	1,065.2
Junín	688.2	714.2	740.3	766.3	792.4	818.4	844.5	870.5	896.5
La Libertad	680.1	676.1	672.1	668.0	664.0	660.0	656.0	651.9	647.9
Lambayeque	618.8	630.3	641.7	653.2	664.6	676.1	687.5	699.0	710.4
Lima	960.7	977.6	994.4	1,011.2	1,028.1	1,044.9	1,061.7	1,078.5	1,095.4
Loreto	538.1	566.2	594.3	622.4	650.5	678.6	706.7	734.8	762.9
Madre de									
Dios	1,018.9	1,086.3	1,153.8	1,221.2	1,288.6	1,356.0	1,423.4	1,490.8	1,558.2
Moquegua	1,129.9	1,191.0	1,252.0	1,313.1	1,374.2	1,435.2	1,496.3	1,557.4	1,618.4
Pasco	663.8	709.2	754.6	800.0	845.4	890.8	936.2	981.6	1,027.0
Piura	665.6	695.9	726.2	756.5	786.8	817.1	847.4	877.6	907.9
Puno	499.5	528.1	556.7	585.3	614.0	642.6	671.2	699.8	728.4
San Martín	682.0	723.7	765.4	807.1	848.8	890.5	932.2	974.0	1,015.7
Tacna	856.7	873.8	890.9	908.0	925.2	942.3	959.4	976.6	993.7
Tumbes	761.5	769.8	778.2	786.6	795.0	803.4	811.8	820.2	828.5
Ucayali	587.1	607.0	626.9	646.9	666.8	686.7	706.7	726.6	746.5

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.4.Factor Tecnológico.

La tecnología ha adquirido mucha importancia por su impacto en la productividad de una industria y por ende en su competitividad.

La tecnología desarrollada en los alimentos cumple una función elemental a la hora de establecer niveles de seguridad y confiabilidad que poseen los productos que encontramos en el mercado. Así se pretende prevenir por ejemplo, de una posible intoxicación en la elaboración de un producto nutricional, y a su vez se encarga de eliminar los factores que infieren un perjuicio o daño para las personas que lo consuman. (Deltiempo, 2016).

La mitad de la población mundial, compuesta en su gran mayoría por habitantes de bajos recursos que viven en países subdesarrollados tienen dietas deficientes en proteínas, caloría y macro nutrientes. Hasta una quinta parte de las muertes y discapacidades en todo el mundo se atribuyen a la desnutrición. (Deltiempo, 2016).

Para poder revertir estas cifras es necesario poder aplicar la eficacia de la ciencia y rescatar la importancia de la tecnología de alimentos a los problemas nutricionales y todos los desafíos que estos presenten. (Deltiempo, 2016).

De esta manera se logrará ofrecer una mayor variedad de productos alimenticios a disposición de las poblaciones en riesgo, como el enriquecimiento de micro nutrientes en la elaboración de alimentos de consumo general, la fortificación nutricional y otras mejoras de producto de ayuda alimentaria, además del apoyo técnico directo y potencial a las industrias para el desarrollo de sus mercaderías. (Deltiempo, 2016).

El desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de estas durante el proceso productivo, permitirá que la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. mejore la calidad de sus productos y al mismo tiempo incremente su capacidad productiva, logrando así acceder a mayor cantidad de mercados y mejorando la demanda de sus productos.

2.2.2. Análisis del microentorno

2.2.2.1. Poder de negociación con los compradores.

Los compradores en esta industria tienen alto poder de negociación, ya que en el mercado existen muchos productos sustitutos, como gaseosas, jugos, agua mineral, yogures, mantequillas, compotas, aconaguas, cervezas, etc., por lo que los atributos que presentan los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., son un factor clave en la elección de sus productos, por lo que solo los clientes especiales que conocen la calidad de sus productos los adquieren.

2.2.2.2.Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de Inversiones Belén Star S.A.C. tiene alto poder de negociación debido a que la mayoría de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de sus productos se producen sólo en ciertas áreas geográficas, tales como, el aguaymanto, el purpur, la mora, entre otros, razón por la cual son los proveedores los que fijan los precios de sus productos.

Así mismo con respecto a sus proveedores de envases e insumos la empresa no cuenta con una cartera amplia de proveedores siendo está muy necesaria para tener acceso a productos de diferente calidad y precio, ya que al disminuir los costos de adquisición de los bienes, se ofrecerá al público consumidor mejores precios en los productos procesados.

2.2.2.3.Productos sustitutos

Existen un gran número de sustitutos en el mercado, tales como agua mineral, néctares, vinos, cervezas, compotas, frutas en almíbar de diferentes marcas y sabores, té, zumos, café, etc., de diferentes marcas muy reconocidas a nivel nacional e inclusive a nivel internacional, por el valor de marca y la disponibilidad de estos productos no se pueden impugnar.

Para protegerse de estas empresas, Inversiones Belén Star S.A.C. optó por diversificar sus productos, ofreciendo al público consumidor

productos orgánicos como néctares, mermeladas, licores y frutas en almíbar elaborados con materias primas oriundas de la Región Amazonas.

2.2.2.4.Rivalidad entre competidores

Los competidores potenciales en la industria del procesamiento de frutas son Gloria S.A. y Laive. La cuota de mercado de otros competidores es demasiado alta para alentar alguna guerra de precios. La ventaja competitiva de la empresa Gloria es el posicionamiento de su marca en el mercado y los bajos costos a los que ofertan sus productos.

2.2.2.5.Amenaza de nuevos entrantes

Hay muchos factores que hacen que sea difícil incorporarse en la industria de los alimentos obtenidos del procesamiento de frutas. Algunos de los factores importantes son la imagen de la marca y la lealtad, gastos de publicidad, la red de embotellado, el miedo a las represalias de la distribución minorista y la cadena de suministro global.

2.3.Análisis Interno

Según Espinosa (2013), en el análisis interno de una empresa se identifican los factores internos claves para una empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata

de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

El análisis interno de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., se llevó acabo según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas (Anexo 1) a los socios y/o trabajadores de la empresa.

2.3.1. Factor clientes

Según Cabrerizo (2011), un cliente es una persona o entidad que compra los productos (bienes o servicios) que una empresa pone en el mercado. Por ello, se puede afirmar que el cliente es el agente más importante para una empresa. Ya que una empresa solo sobrevive si sus productos se demandan.

En ocasiones, las empresas parecen olvidar este hecho en la creencia de que los clientes van a comprar por inercia siempre en su empresa o que llegado el momento siempre habrá otros que reemplacen a los que no vuelven. También olvidan que en el mercado actual suelen competir empresas que ofertan productos similares y que el cliente cuando elige comprar a una firma en concreto está haciéndole un verdadero regalo, la elige, deposita en ella su confianza y, por supuesto, su dinero. (Cabrerizo, 2011).

Toda empresa que pretenda perdurar en el tiempo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial: conocerlos, entenderlos y cuidarlos para que su oferta se defina y ajuste a las necesidades reales del mercado, incluso mejorando sus expectativas, porque si el producto satisface las necesidades del cliente éste seguirá demandándolo, pero si el producto no le satisface buscará otro que sí lo haga. (Cabrerizo, 2011).

Al hablar de necesidades y satisfacción de las mismas se incluye tanto las características técnicas de un bien o las especificaciones de un servicio como cualquier otra prestación que el cliente recibe por parte de la empresa, desde la atención del comercial que le asesora hasta la financiación, pasando por el trato dispensado por el departamento de atención al cliente como por cualquier otro representante de la organización (secretarias, transportistas, instaladores, responsables de mantenimiento, etc.). (Cabrerizo, 2011).

Técnicamente los productos que se ofertan en el mercado son similares, un cliente puede ver que las especificaciones técnicas de un producto de determinado fabricante no le agradan y es posible que no vuelva a comprar esa marca, o puede que sí, ya que la mayoría de los clientes que dejan una empresa lo hacen por la indiferencia o mala gestión del personal de atención al cliente (comerciales, supervisores, personal atención

telefónica, personal de atención presencial, secretarías, repartidores, cobradores, personal técnico, etc.). (Cabrerizo, 2011).

El servicio de atención al cliente debe responsabilizarse de posibilitar el cumplimiento de las expectativas de los clientes, es decir, proporcionarle el bien o servicio básico y en las condiciones estipuladas, de ser posible debe superar las expectativas del comprador. (Cabrerizo, 2011).

Esto en teoría parece sencillo, el problema surge porque no todos los clientes esperan lo mismo, la atención personalizada requiere que la empresa sepa lo que espera cada cliente y que responda adecuadamente. (Cabrerizo, 2011).

En tal sentido, las empresas pueden dirigir su actividad a determinados segmentos de mercado, por ejemplo: personas que soliciten los productos más baratos posibles y sin servicios adicionales, o a un mercado más general adaptando su oferta a cada cliente. En cualquier caso, la atención al cliente debe ser planificada y gestionada adecuadamente en función de las expectativas de sus clientes. (Cabrerizo, 2011).

Organizativamente es recomendable que en la empresa se cree un departamento de atención al cliente autónomo, independiente de otras áreas de actividad. (Cabrerizo, 2011).

Muchas empresas han optado por la subcontratación de este servicio. La opción de externalizar deslocalizando a zonas en la que la mano de obra es más barata es una alternativa extendida en algunos sectores de actividad. (Cabrerizo, 2011).

Sin embargo, en la actualidad esta tendencia comienza a invertirse y, algunas empresas están recuperando el control de la atención al cliente viendo en esta actividad un generador de valor añadido que puede diferenciarlas de la competencia. (Cabrerizo, 2011).

En definitiva, la atención al cliente debe generar valor añadido, el cual surge cuando se tienen clientes satisfechos por prestarles el mejor servicio. (Cabrerizo, 2011).

Si todo el personal de la empresa, desde la cúspide hasta el último empleado, comparte la creencia de que los clientes son el eje respecto al que gira toda la organización, considerarán que su principal tarea es servir realmente al cliente. (Cabrerizo, 2011).

2.3.2. Factor Organismos de Control

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C., se encuentra debidamente constituida e inscrita ante el notario y Registros Públicos, con número de partida 11023937, así mismo se encuentra registrada ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

– SUNAT en el régimen especial de impuesto a la renta, por lo que el control de los ingresos y egresos se efectúa mensualmente.

Gracias a ser una empresa cuyo domicilio fiscal se encuentra ubicada dentro de la Amazonía, goza de la exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV), por lo que los tributos a pagar mensualmente son de menor costo.

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C., no se encuentra inscrita en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE, que es un registro que cuenta con un procedimiento de inscripción en la web, el mismo que permitirá a las micro y pequeñas empresas – MYPE, acceder a los beneficios de la Ley MYPE.

El REMYPE, además de la publicidad de la condición de MYPE, que se da a través del portal del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, permite la obtención de parte de los usuarios de la Constancia de Acreditación, con lo que se les permitirá acreditar su condición de tales ante las entidades que así lo requieran.

El REMYPE, está dirigido a todas aquellas empresas que reúnen la condición de microempresa y pequeñas empresas MYPE y a las juntas o agrupaciones de propietarios o inquilinos para que accedan a los beneficios que la Ley MYPE les brinda.

Los beneficios que se brindan son:

- La empresa podrá participar de las compras estatales y acceder al 40% reservado a las MYPE.
- Capacitaciones como: la creación de empresas, la organización y asociatividad empresarial, la producción y productividad, la comercialización y mercadotecnia.
- Financiamientos: Acceso al mercado financiero y al mercado de capitales.
- Reducción de tasas y multas laborales.
- Elegir en el régimen laboral especial a un sistema de salud que será semisubsidiado por el Estado (Seguro Integral de Salud – SIS).

Ante todos estos beneficios, la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., posteriormente, efectuará el registro en el REMYPE.

2.3.3. Factor Posicionamiento

Según Farjado (2008), El posicionamiento es posiblemente uno de los conceptos más manejados en el mundo de la administración actual y, sin embargo, es uno de los peor entendidos a la hora de definirlo y de ponerlo en práctica.

El posicionamiento es una base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida. Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, con empresas

globalizadas que compiten en todo el mundo, con innovaciones constantes que dejan obsoletos los productos y servicios en escaso tiempo y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que hoy más que nunca se cumple una de las leyes de Ries en la que comentaba que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor. (Farjado, 2008).

La definición más amplia de posicionamiento, es que es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor. Aún siendo una definición bastante ajustada y sencilla, el Posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición, cual es la competencia. (Farjado, 2008).

El posicionamiento, por lo tanto, es la imagen percibida por los consumidores de una compañía en relación con otras compañías de la competencia. (Farjado, 2008).

El posicionamiento conlleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal de una empresa, en la mente del consumidor frente a la competencia. (Farjado, 2008).

La diferencia fundamental entre imagen y posicionamiento, es que la imagen es la forma como los consumidores perciben a una empresa, mientras que el posicionamiento es la percepción de los consumidores frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. Una marca puede compartir

factores o atributos de imagen con otras marcas, pero su posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de otras marcas. (Farjado, 2008).

a. Los tres pilares básicos del posicionamiento

Según Farjado (2008), Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del posicionamiento.

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que es la empresa realmente.
- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente los consumidores ven a una empresa.

Cualquier organización que tenga una intención sería de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

b. El método para fijar el Posicionamiento

Según Farjado (2008), El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales.

- Posicionamiento analítico: En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee una

compañía. Consiste en analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando su misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que va dirigida la empresa, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, se conseguirá fijar cuál es el posicionamiento actual de la empresa con respecto a la competencia, el contexto de competencia y los atributos que debe potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Los pasos a seguir para fijar el posicionamiento analítico son:

- Elaborar ideogramas e identigramas, que son representaciones visuales de lo que es hoy en día una identidad, lo que se pretende que sea (ideograma) y los atributos a proyectar (identigrama).

Estas dos representaciones están formadas por un conjunto de atributos que, debidamente ponderados, representan el dónde está actualmente la empresa y dónde quiere estar, así como los respectivos gaps en este proceso. Una vez

realizado este análisis, se podrá fijar con exactitud la identidad de la empresa.

Seguidamente se analizará la información externa de la competencia, del público objetivo y de los atributos más valorados. La mejor forma de obtener esta información es a través de investigaciones de mercado, las cuales, normalmente comienzan con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de una organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

- Posicionamiento estratégico: En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, los atributos y los objetivos a poner en marcha para el posicionamiento.

Este proceso, por lo tanto, comienza con un imagograma o representación visual de la verdadera imagen a transmitir.

- Control del posicionamiento: en este proceso, es necesario medir la eficacia de la comunicación a través del análisis de la identidad

e imagen percibida. Si es coincidente con los objetivos de la empresa, se realizará la vigilancia y el mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento siempre debe estar presente en la agenda de los directores. La competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento debe de ser continuo.

2.3.4. Organigrama actual de la empresa

El organigrama actual de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., es el siguiente:

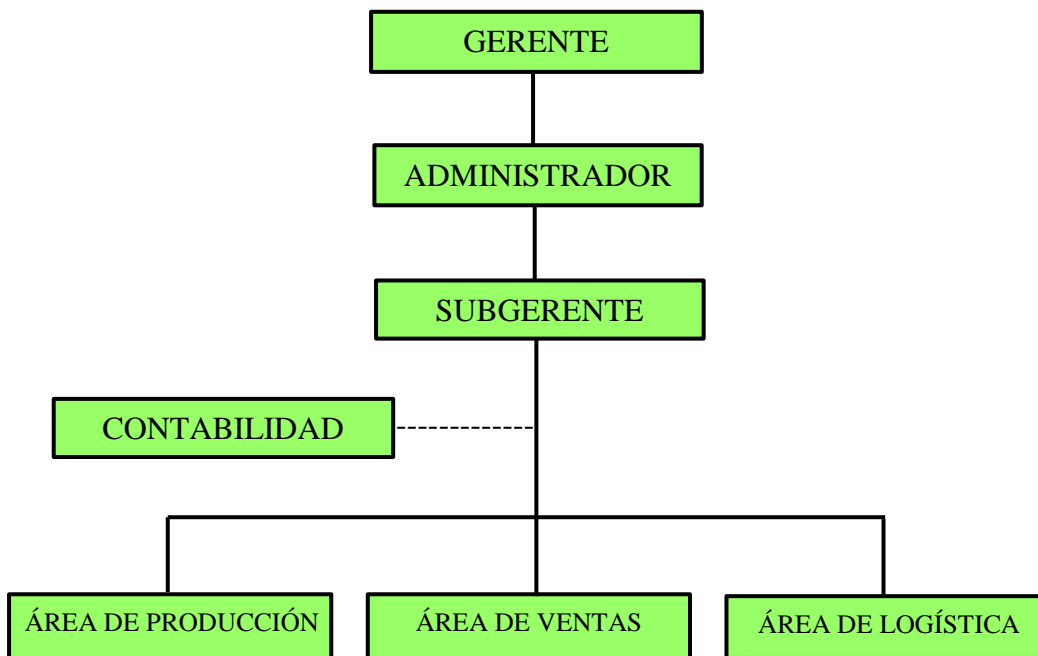


Figura N°3. Organigrama de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

2.3.5. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó conjuntamente con el administrador de la empresa identificando las siguientes variables:

2.3.5.1. Identificación de las variables:

Fortalezas:

- Experiencia en la elaboración de productos derivados del procesamiento de frutas.
- Mano de obra capacitada.
- Disponibilidad de mano de obra
- Productos de calidad, con excelente sabor, color y aroma.
- Ubicación céntrica.
- Innovación continua, en la elaboración de productos
- Diversificación de productos elaborados.
- Variedad de sabores.

Oportunidades:

- Elevado número de consumidores potenciales.
- Tendencia creciente a consumir productos elaborados con frutas regionales, como mora, aguaymanto, papayita, chila, etc.
- Existencia de instituciones públicas y privadas dispuestas a brindar apoyo financiero.

- El consumidor se encuentra dispuesto a probar nuevos productos.
- Canales de comercialización insatisfechos.

Debilidades:

- Falta de registro sanitario de los productos.
- Planta de procesamiento no se encuentra debidamente equipada y acondicionada.
- Escasa publicidad de producto elaborado.
- Bajos volúmenes de producción.
- Productos y empresa relativamente nuevos en el mercado.
- Fuerte competencia.

Amenazas:

- Competencia de productos similares en el mercado.
- Fidelidad a las marcas de la competencia.
- Factores climáticos que influyen en el transporte de la materia prima a procesar.
- Entrada de nuevos productos al mercado.
- Precios elevados de maquinarias y equipos sofisticados en el mercado.
- Inexistencia de la fruta todo el año.

2.3.6. Matriz EFE

Cuadro N° 04: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Amenazas			
Competencia de productos sustitutos.	0.05	3	0.15
Fidelidad a las marcas de la competencia.	0.12	4	0.48
Factores climáticos que influyen en el transporte de la materia prima a procesar.	0.09	4	0.36
Entrada de nuevos productos al mercado.	0.04	2	0.08
Precios elevados de maquinarias y equipos sofisticados en el mercado.	0.09	2	0.18
Inexistencia de la fruta todo el año.	0.07	2	0.14
Oportunidades			
Elevado número de consumidores potenciales.	0.14	4	0.56
Tendencia creciente a consumir productos elaborados con frutas regionales, como mora, aguaymanto, papayita, chila, etc.	0.11	3	0.33
Existencia de instituciones públicas y privadas dispuestas a brindar apoyo financiero.	0.09	2	0.18
El consumidor se encuentra dispuesto a probar nuevos producto.	0.10	2	0.20
Canales de comercialización no satisfechos.	0.10	3	0.30
TOTAL	1		2.96

Fuente: Elaboración propia

El peso ponderado de las amenazas es 1.39 y el peso ponderado de las oportunidades es 1.57, lo que significa que el medio ambiente es favorable para la empresa, es decir la empresa tiene muchas oportunidades para crecer en el mercado con los productos que ofrece.

2.3.7. Matriz EFI

Cuadro N° 05: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Buena experiencia en la elaboración de productos derivados del procesamiento de frutas.	0.08	4	0.32
Mano de obra capacitada.	0.07	3	0.21
Disponibilidad de mano de obra.	0.06	3	0.18
Productos de calidad, con excelente sabor, color y aroma.	0.09	4	0.36
Ubicación céntrica.	0.05	3	0.15
Innovación continua, en la elaboración de productos	0.08	4	0.32
Diversificación de productos elaborados.	0.07	3	0.21
Variedad de sabores	0.06	3	0.18
Debilidades			
Falta de registro sanitario de los productos.	0.08	4	0.32
Inexistencia de la fruta todo el año.	0.07	3	0.21
Planta de procesamiento no se encuentra debidamente equipada y acondicionada.	0.06	3	0.18
Escasa publicidad de producto elaborado.	0.08	4	0.32
Bajos volúmenes de producción.	0.05	2	0.10
Productos y empresa relativamente nuevos en el mercado	0.04	1	0.04
Fuerte competencia.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		3.22

Fuente: Elaboración propia

El peso ponderado de las fortalezas es 1.93 y el peso ponderado de las debilidades es 1.29, lo que nos indica que las fuerzas internas son favorables a la organización, por lo que se debe tratar de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se llevó a cabo mediante la aplicación de las encuestas tanto a los clientes fijos de la empresa (Anexo 2), así como a los posibles clientes de la empresa (Anexo 3), obteniendo los siguientes resultados:

2.5. Análisis de resultados del Anexo 2

1. Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

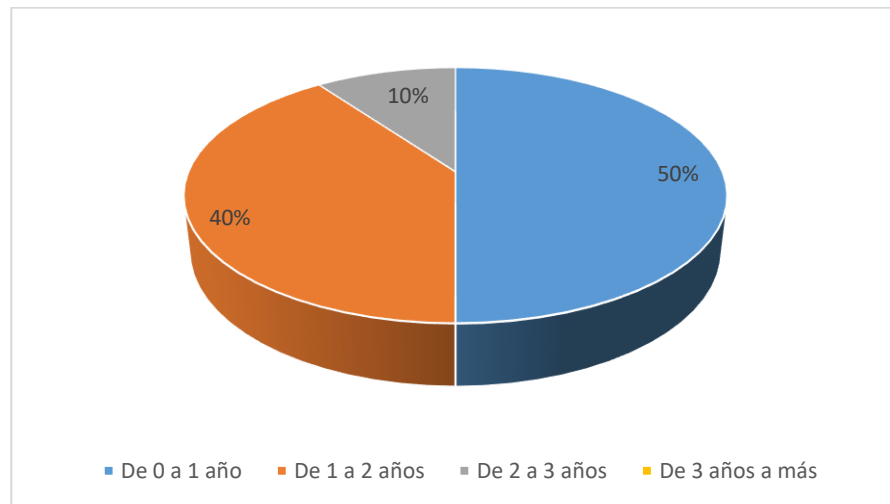


Figura N° 4. Tiempo de adquisición de los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 50% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. lleva adquiriendo sus productos de 0 a 1 año, mientras que el 40% lleva adquiriéndolos de 1 a 2 años y el 10% los llevan adquiriendo de 2 a 3 años.

2. ¿Cómo calificaría a sus productos?

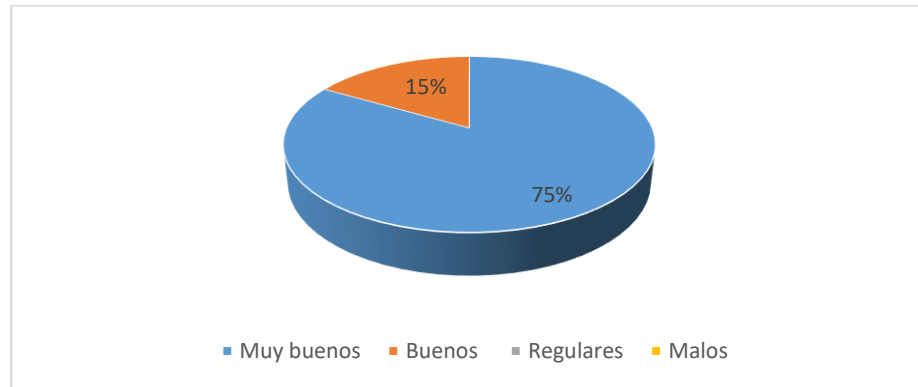


Figura N° 5. Calificación a los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 75% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica a sus productos de muy buena calidad, mientras que el 15% los califican de buena calidad.

3. ¿Cómo conoció la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

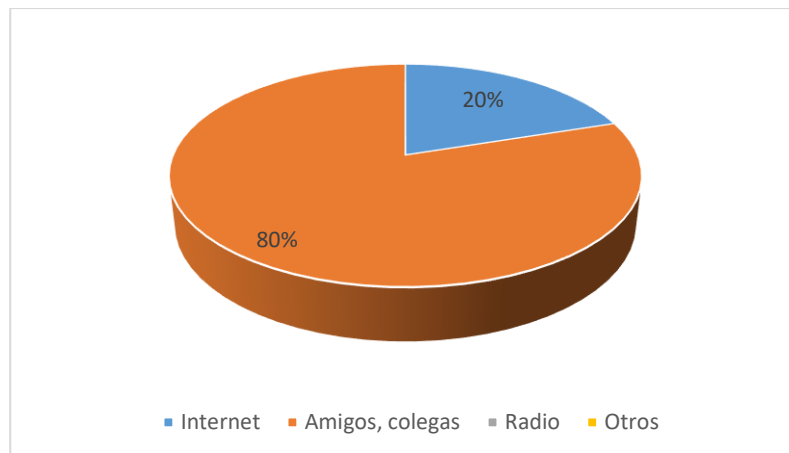


Figura N° 6. Forma en la que conoció a la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. conoció a la empresa mediante amigos y/o colegas, mientras que el 20% se enteró de la existencia de la misma mediante el Internet.

4. ¿Con qué frecuencia adquiere sus productos?

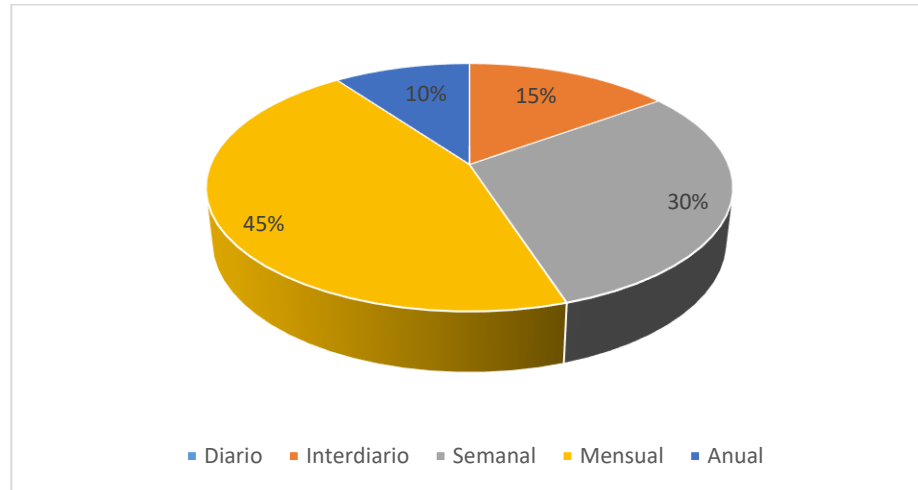


Figura N° 7. Periodicidad de la adquisición de los productos empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 45% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. adquiere sus productos mensualmente, mientras que el 30% los adquiere semanalmente, el 15% los adquiere interdiariamente y el 10% lo adquiere anualmente.

5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

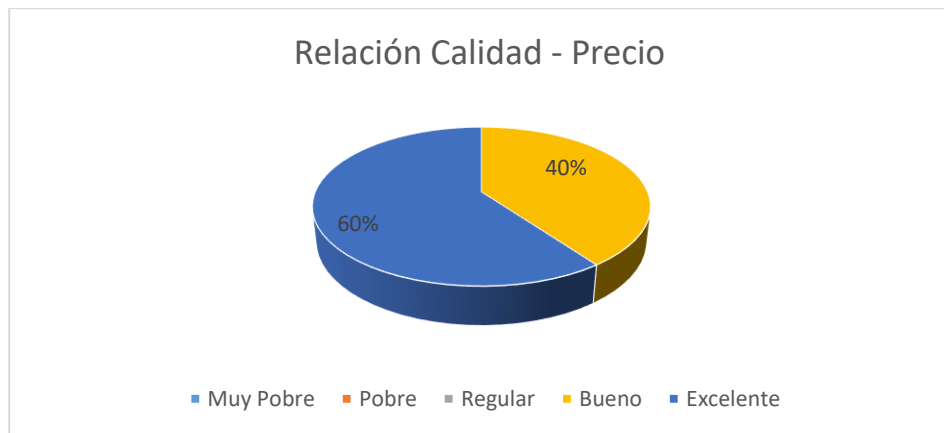


Figura N° 8. Relación Calidad- Precio

Interpretación: El 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican al precio de sus productos con respecto a la calidad como buenos, mientras que el 40% lo califican como excelente.



Figura N° 9. Satisfacción al cliente

Interpretación: El 70% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. se sienten muy satisfechos con los productos que ofrecen, mientras que el 30% se sienten satisfechos.

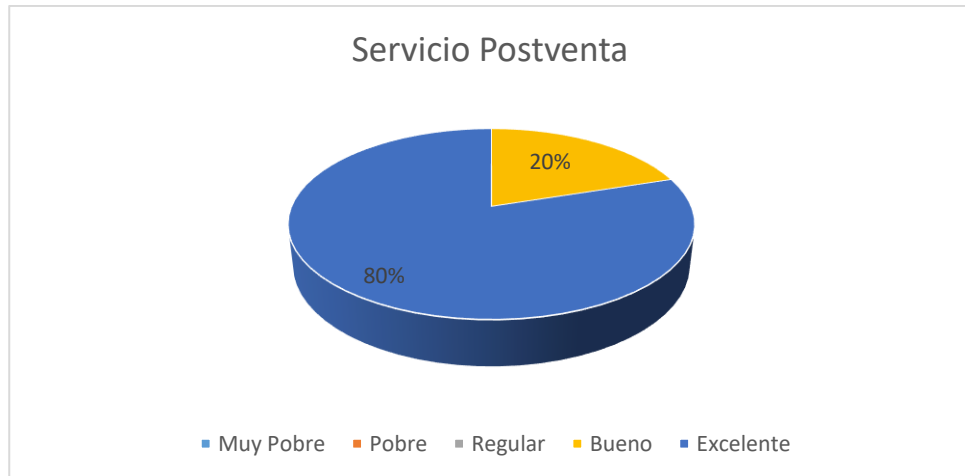


Figura N° 10. Servicio Postventa

Interpretación: El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican al servicio postventa como excelente mientras que el 20% lo califica como bueno.



Figura N° 11. Organización de la Empresa

Interpretación: El 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican a la organización de la empresa como buena, mientras que el 10% lo califica como excelente y el 30% como regular.



Figura N° 12. Profesionalidad

Interpretación: El 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican la profesionalidad de la empresa como excelente, mientras que el 10% lo califica como buena.

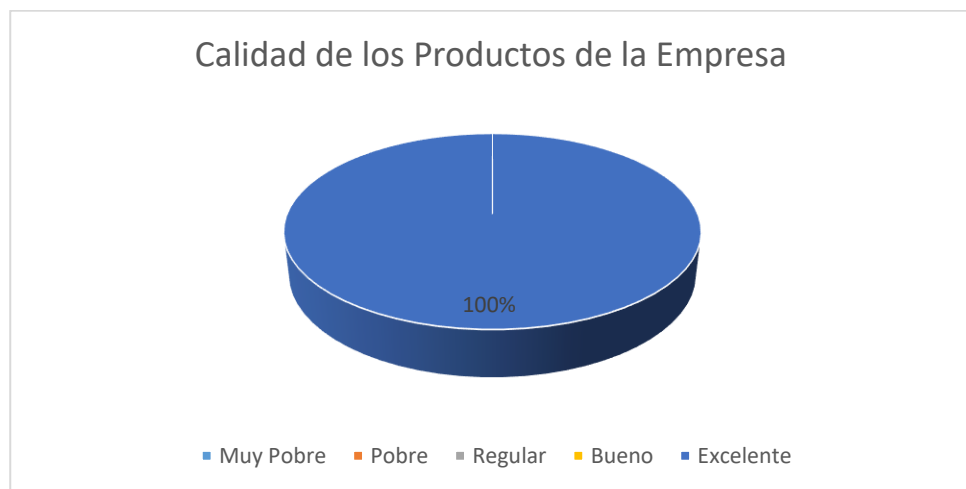


Figura N° 13. Calidad de los productos de la Empresa

Interpretación: El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican a sus productos de excelente calidad.

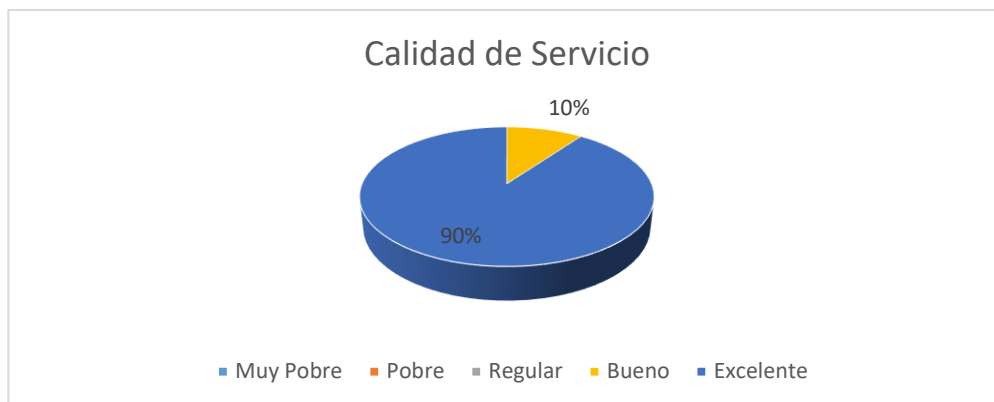


Figura N° 14. Calidad de Servicio

Interpretación: El 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican su servicio como excelente, mientras que el 10% lo califica como bueno.

6. Y ahora valore del 1 al 5 (donde 1 es muy pobre y 5 es muy importante) la importancia que tienen para usted los mismos atributos:



Figura N° 15. Relación Calidad- Precio

Interpretación: Para el 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante la relación que tiene el precio con respecto a la

calidad, mientras que para el 10% es importante la relación del precio con respecto a la calidad.



Figura N° 16. Satisfacción al cliente

Interpretación: Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante que la empresa se oriente a satisfacer sus necesidades.

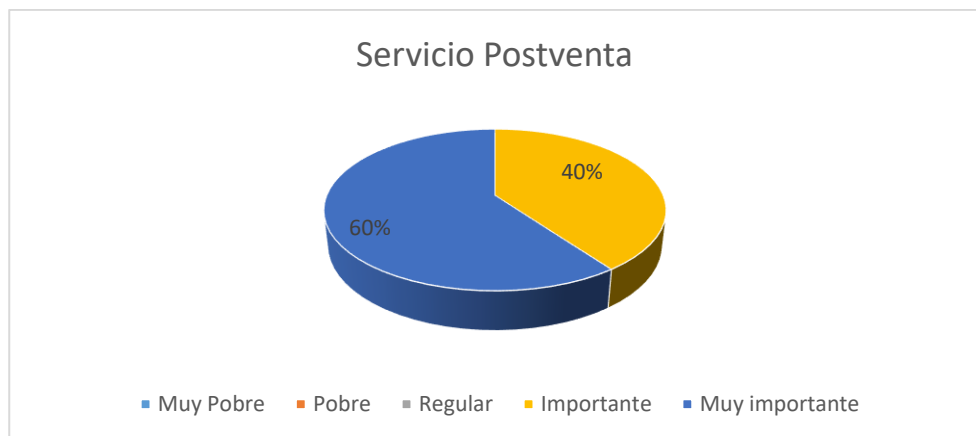


Figura N° 17. Servicio Postventa

Interpretación: Para el 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante el servicio postventa, mientras que para el 40% de los clientes es importante.



Figura N° 18. Organización de la Empresa

Interpretación: Para el 100% de los clientes, la organización de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante.



Figura N° 19. Profesionalidad

Interpretación: Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la profesionalidad que manifieste es muy importante.



Figura N° 20. Calidad de los productos de la Empresa

Interpretación: Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la calidad de los productos ofertados es muy importante.



Figura N° 21. Calidad de servicio

Interpretación: Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la calidad de servicio, es muy importante.

7. ¿Ha recomendado Usted la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. a otras personas?

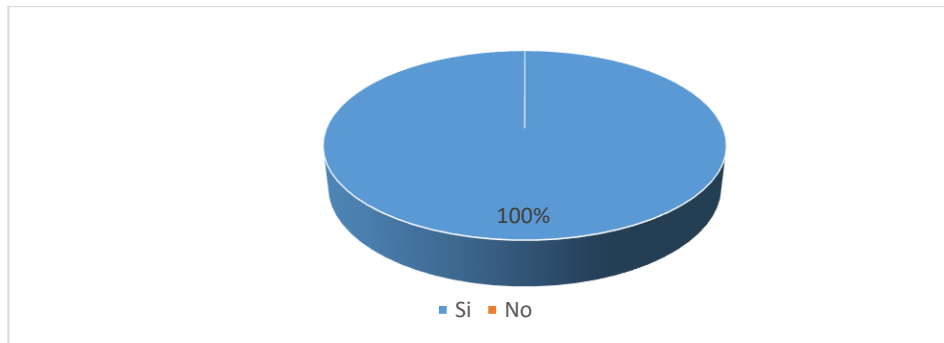


Figura N° 22. Recomendación de la Empresa

Interpretación: El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. han recomendado la empresa a otras personas.

8. Recomendaría Usted la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. a otras personas?

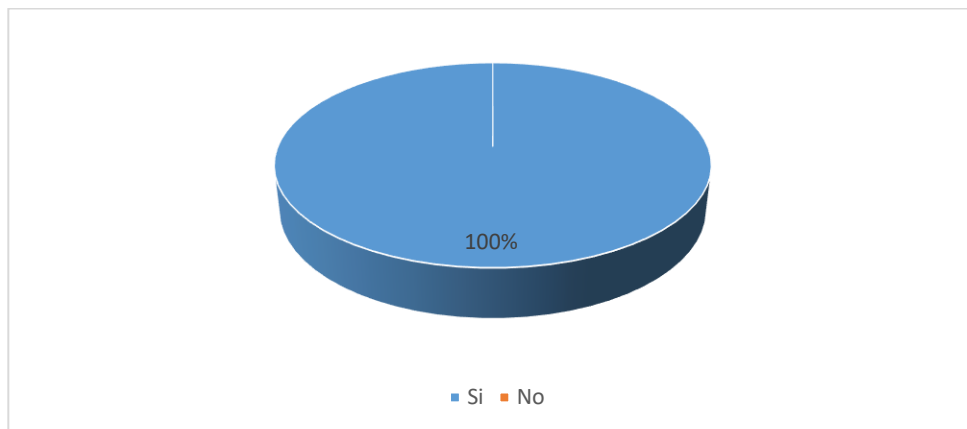


Figura N° 23. Recomendaría la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. recomendarían la empresa a otras personas.

9. ¿Seguirá Usted adquiriendo los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

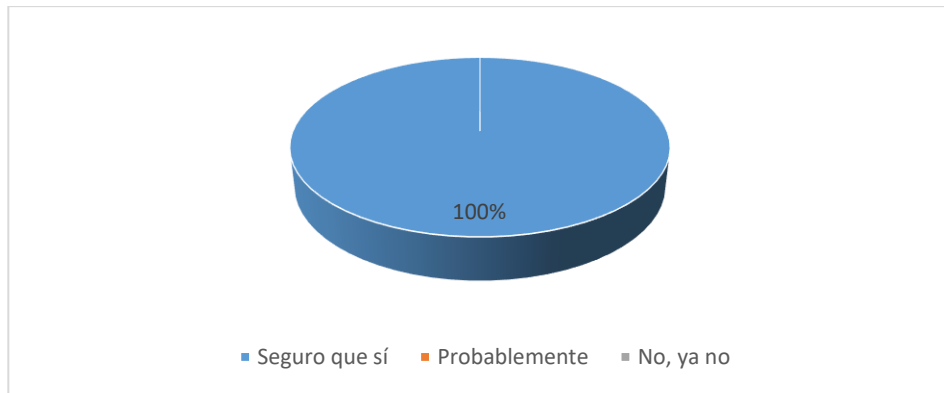


Figura N° 24. Adquisición de los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. seguirá adquiriendo sus productos.

10. Valore la atención recibida por la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

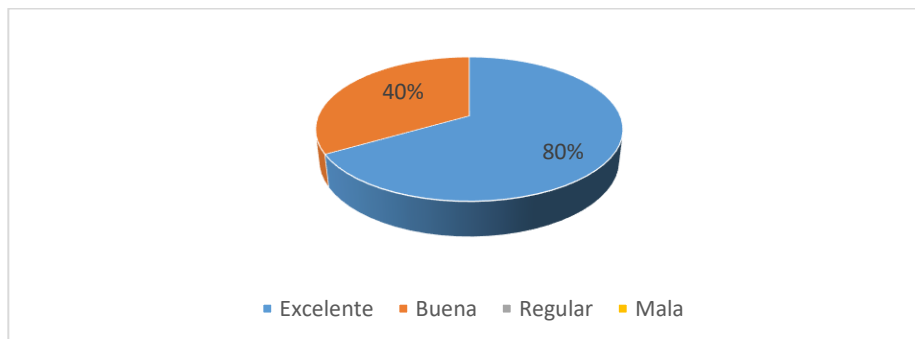


Figura N° 25. Atención recibida por la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Interpretación: El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica a la atención recibida como excelente, mientras que el 20% la califica como buena.

11. ¿Cree que el servicio brindado por la empresa es mejor que otras?

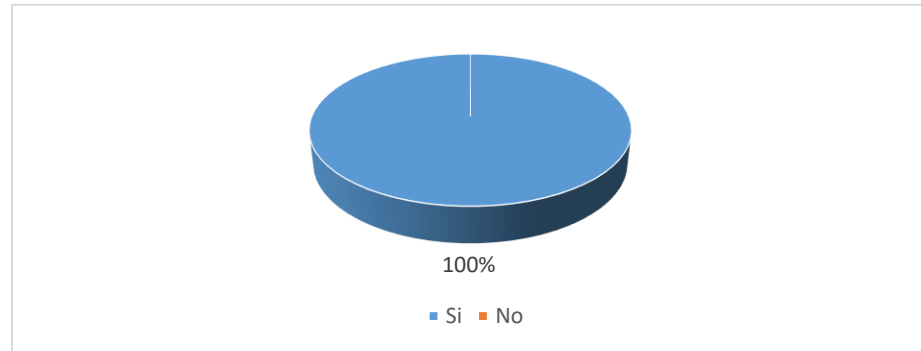


Figura N° 26. Servicio brindado por la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. con respecto a otras Empresa

Interpretación: El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica el servicio que brinda como mejor que el de otras empresas.

2.6. Análisis de resultados del Anexo 3

1. ¿Conoce usted la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

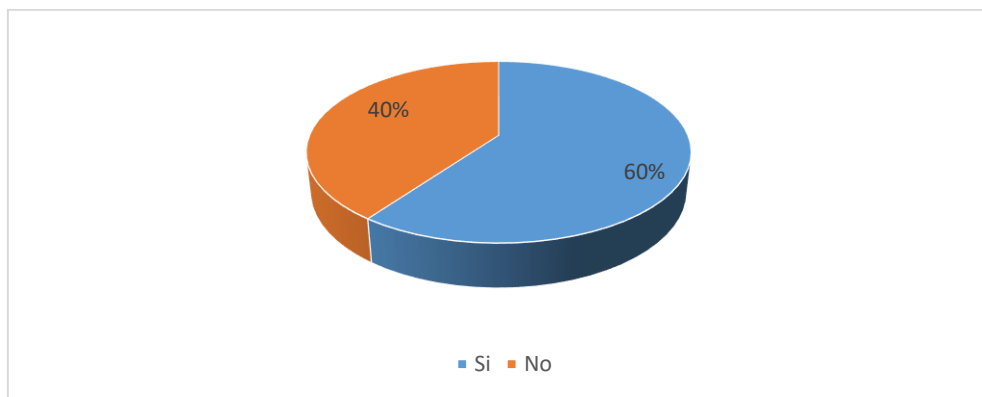


Figura N° 27. Información sobre la existencia de la Empresa

Interpretación: El 60% de las personas encuestadas tienen conocimiento sobre la existencia de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., mientras el 40% desconoce la existencia de la misma.

2. ¿Cuál de sus productos consume más?

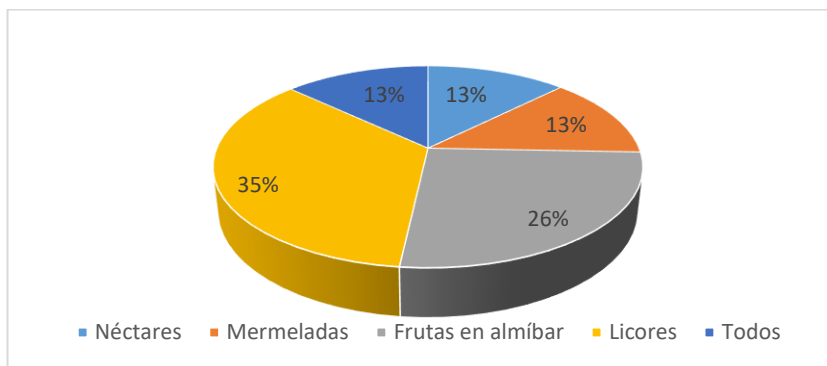


Figura N° 28. Productos más consumidos

Interpretación: El 35% de las personas encuestadas que conocen a la Empresa consumen sus licores, mientras que el 26% consumen frutas en almíbar y el 13% tienden a consumir néctares, mermeladas y todos sus productos.

3. ¿Cuál es su sabor preferido?

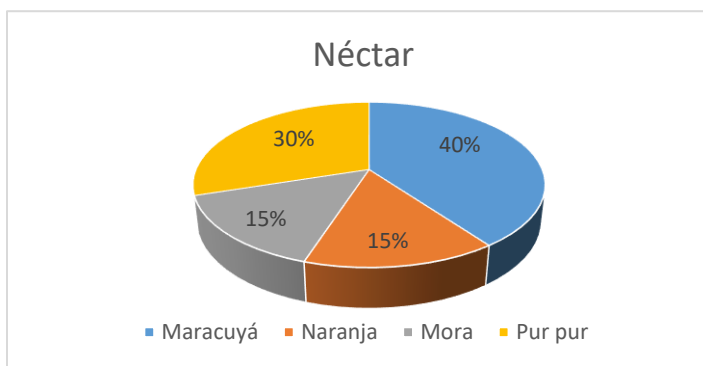


Figura N° 29. Sabor preferido del néctar

Interpretación: El 40% de las personas encuestadas prefieren el néctar sabor a maracuyá, el 30% prefiere sabor a pur pur y el 15% de las personas encuestadas tienen como preferencia los néctares sabor a mora y naranja.

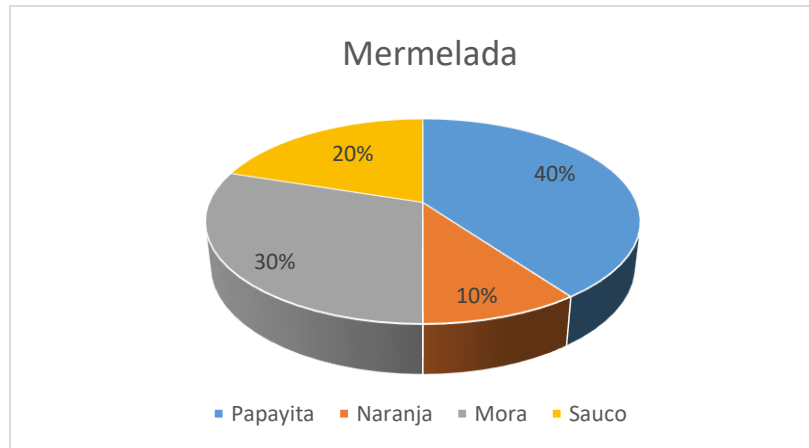


Figura N° 30. Sabor preferido de las mermeladas

Interpretación: El 40% de las personas encuestadas prefieren las mermeladas sabor a papayita, el 30% prefieren sabor a mora, el 20% prefieren sabor a sauco y el 10% prefieren sabor a naranja.

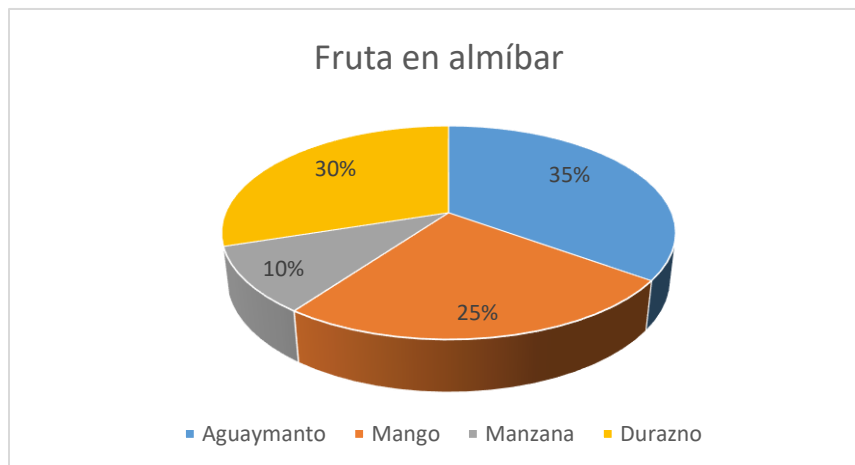


Figura N° 31. Sabor preferido de la fruta en almíbar

Interpretación: El 35% de las personas encuestadas prefieren la fruta en almíbar de aguaymanto, mientras que el 30% lo prefieren de durazno, el 25% lo prefieren sabor a mango y el 10% prefieren la fruta en almíbar de manzana.

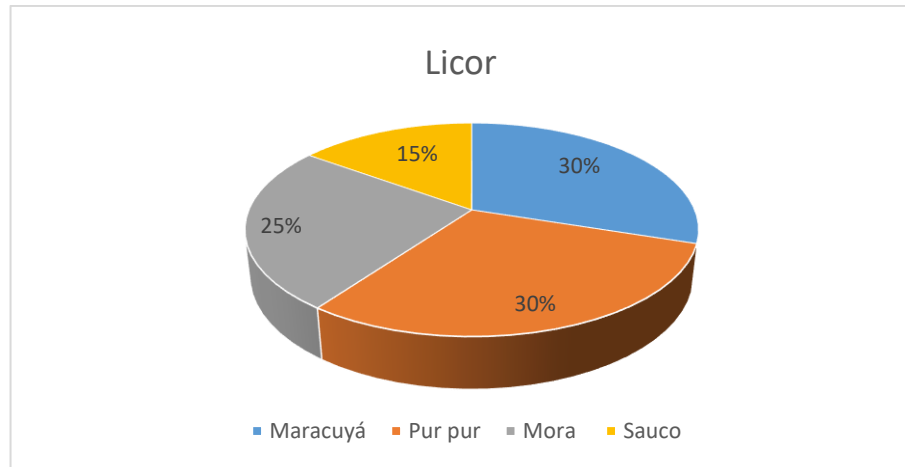


Figura N° 32. Sabor preferido de los licores

Interpretación: El 30% de las personas encuestadas prefieren los licores sabor a maracuyá y pur pur, mientras que el 25% los prefiere sabor a mora y el 15% los prefiere sabor a sauco.

4. ¿Con qué frecuencia consume el producto seleccionado?

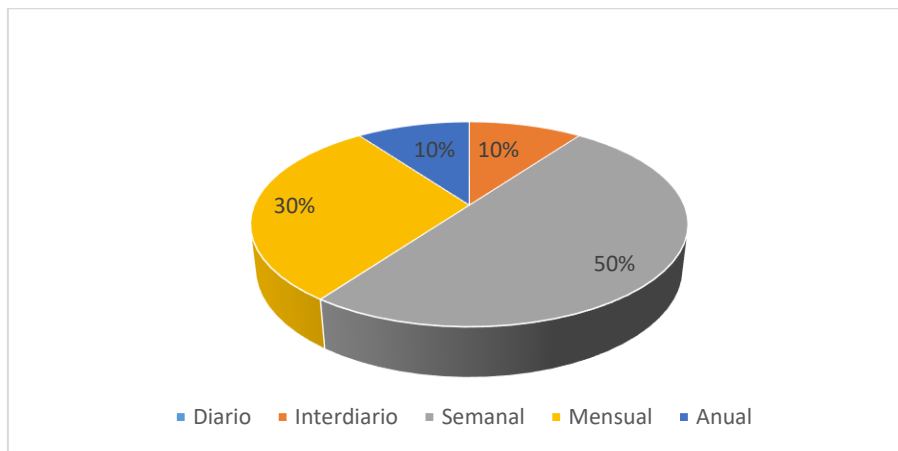


Figura N° 33. Periodicidad de consumo

Interpretación: El 50% de las personas encuestadas consumen los productos semanalmente, el 30% lo consume interdiariamente y el 10% lo consume mensual y anualmente.

5. ¿Recomendaría que consuman los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

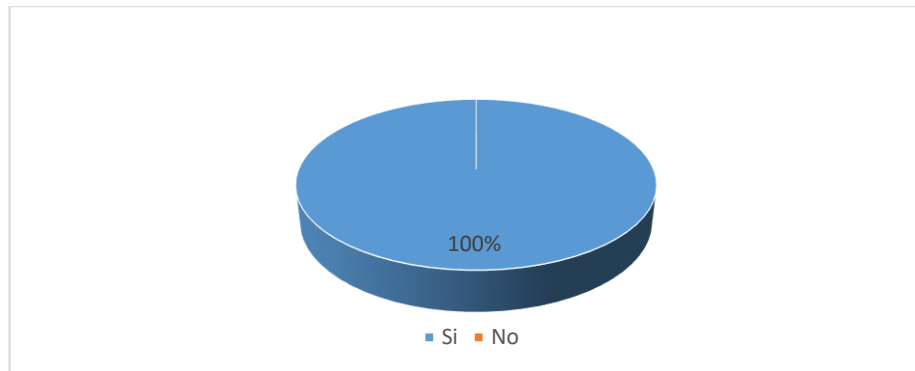


Figura N° 34. Recomendación de consumo de los productos de la Empresa

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas si recomendarían el consumo de los productos de la Empresa.

6. ¿La empresa Inversiones Belén Star es una empresa que se dedica al procesamiento de frutas, estaría dispuesto a consumir sus productos?

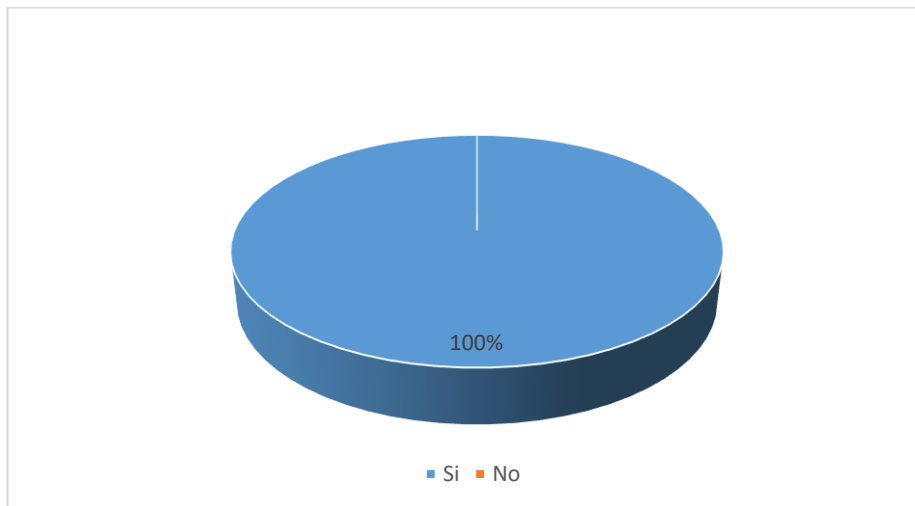


Figura N° 35. Disponibilidad para consumir los productos de la Empresa

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus productos.

7. ¿Cuál de sus productos estaría dispuesto a consumir?

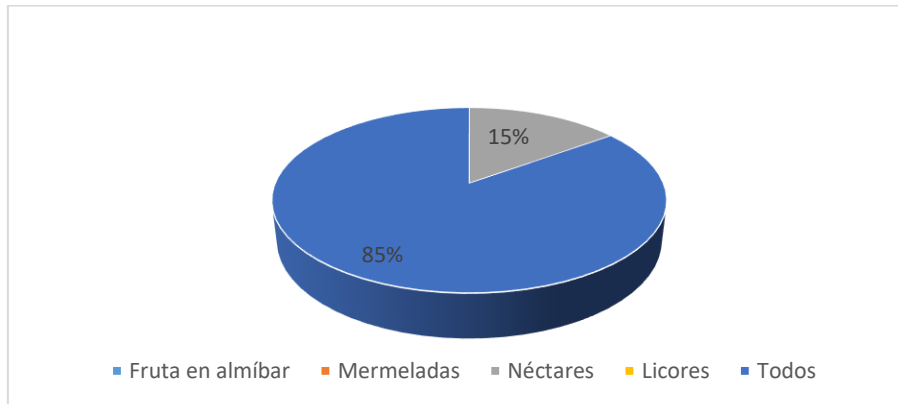


Figura N° 36. Disponibilidad de consumo según producto

Interpretación: El 85% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir todos los productos, mientras que el 15% están dispuestas a consumir sólo los néctares.

8. ¿Con qué frecuencia consumiría los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

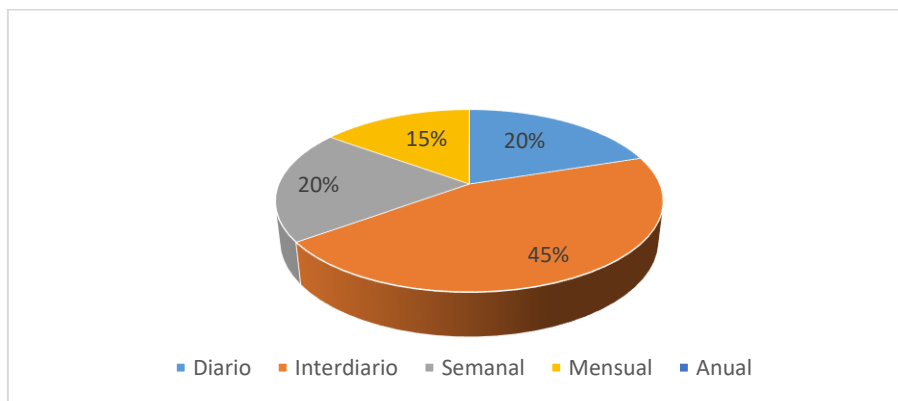


Figura N° 37. Frecuencia de consumo de los productos de la Empresa

Interpretación: El 45% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir los productos interdiariamente, el 20% semanal y diariamente y el 15% mensualmente.

9. ¿En qué lugares quisiera adquirir los productos de la Empresa?

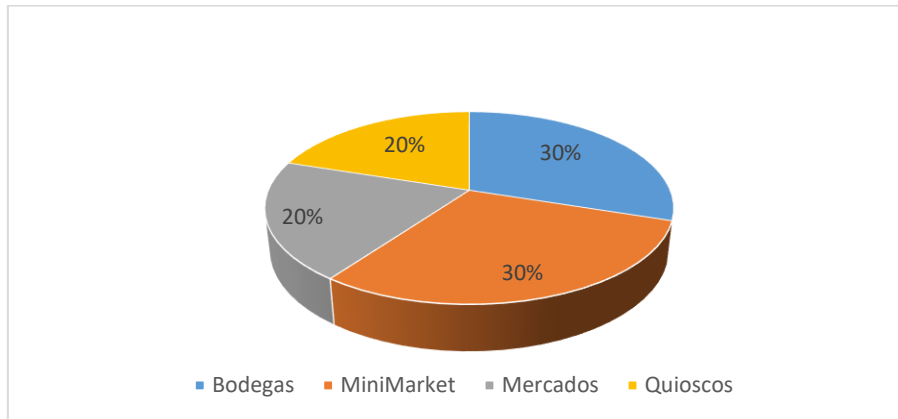


Figura N° 38. Lugares de adquisición de los productos de la Empresa

Interpretación: El 30% de las personas encuestadas quieren adquirir los productos de la Empresa en bodegas y minimarkets y el 20% desea adquirirlos en mercados y quioscos.

10. ¿En qué presentaciones desearía adquirir los néctares?

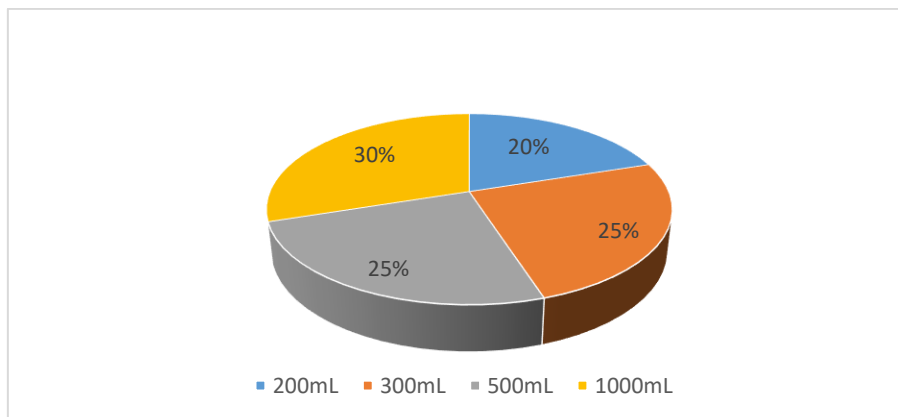


Figura N° 39. Presentación de los néctares

Interpretación: El 30% de las personas encuestadas prefieren adquirir los néctares en presentaciones de 1000mL, 25% en presentaciones de 300mL y 200mL y el 20% en presentaciones de 200mL.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los néctares según cada presentación?

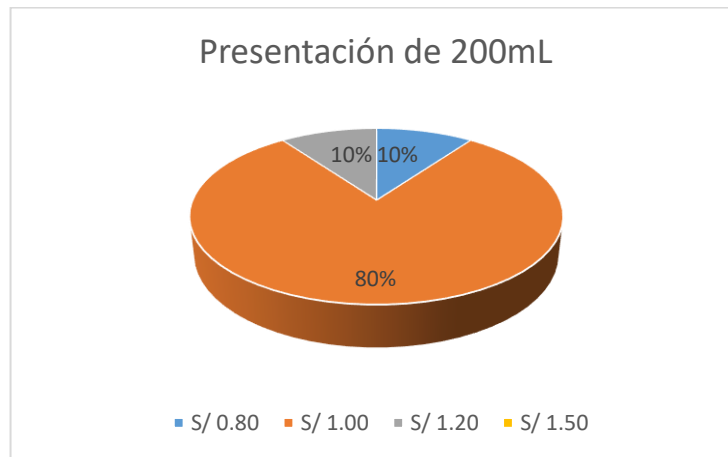


Figura N° 40. Costo de néctar según presentación de 200mL

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 1.00 por cada néctar en presentaciones de 200mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 0.80 y S/ 1.20.

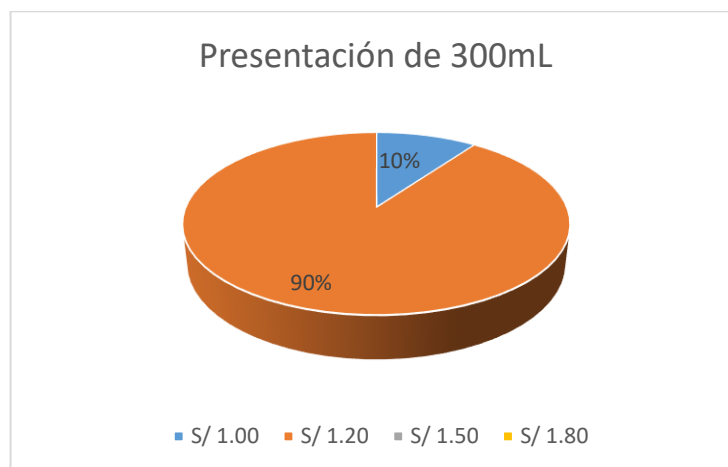


Figura N° 41. Costo de néctar según presentación de 300mL

Interpretación: El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 1.20 por cada néctar en presentaciones de 300mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 1.00.

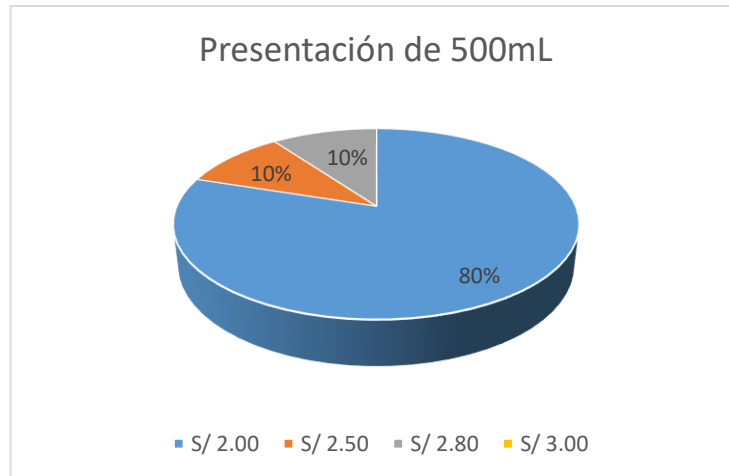


Figura N° 42. Costo de néctar según presentación de 500mL

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 2.00 por cada néctar en presentaciones de 500mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 2.50 y S/ 2.80.

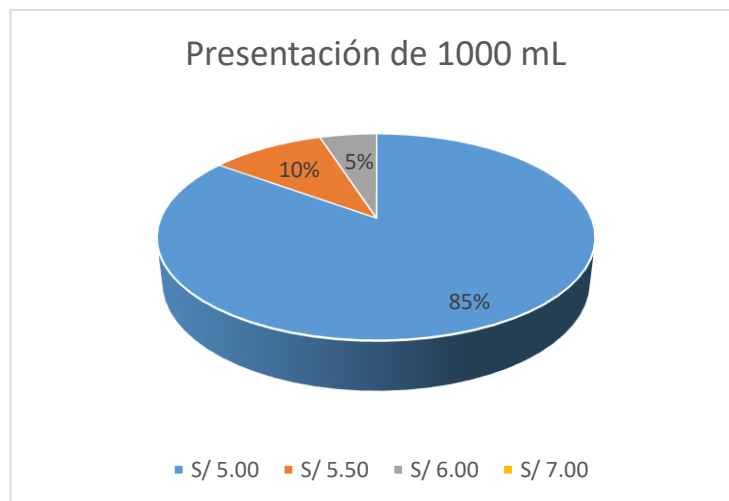


Figura N° 43. Costo de néctar según presentación de 1000mL

Interpretación: El 85% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 5.00 por cada néctar en presentaciones de 1000mL, mientras que el 10% están dispuestos a pagar S/ 5.50 y el 5% están dispuestos a pagar S/ 6.00

12. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

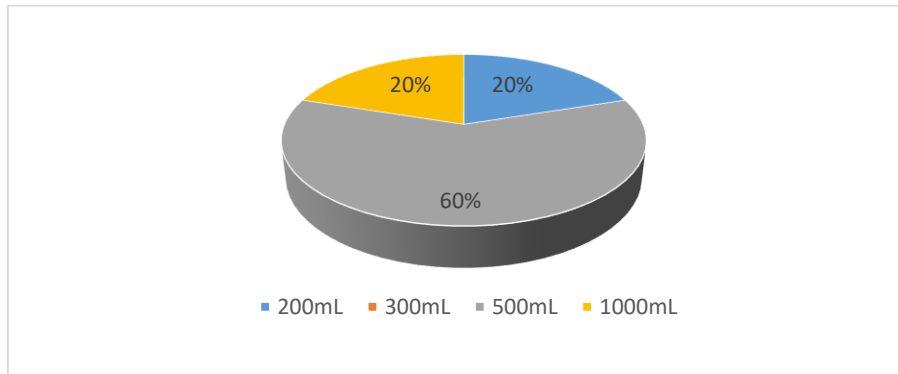


Figura N° 44. Presentación de néctar con mayor adquisición

Interpretación: El 60% de las personas encuestadas adquirirán los néctares en presentaciones de 500mL, mientras que el 20% lo hará en presentaciones de 200mL y 1000mL.

13. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

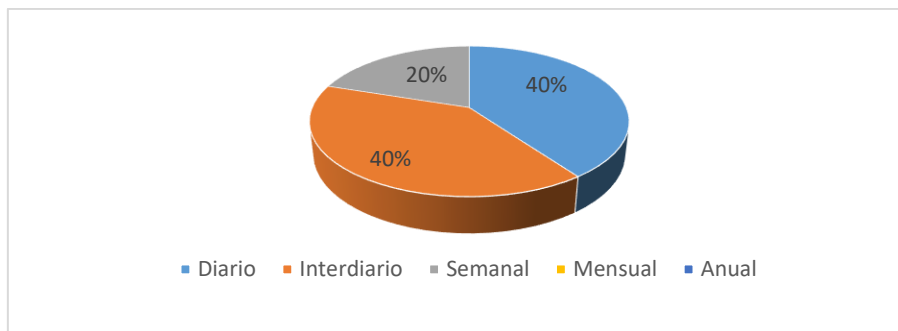


Figura N° 45. Frecuencia de consumo de los néctares de la Empresa

Interpretación: El 40% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir los productos diarios e interdiariamente y el 20% semanalmente.

14. ¿En qué presentaciones desearía adquirir las mermeladas?

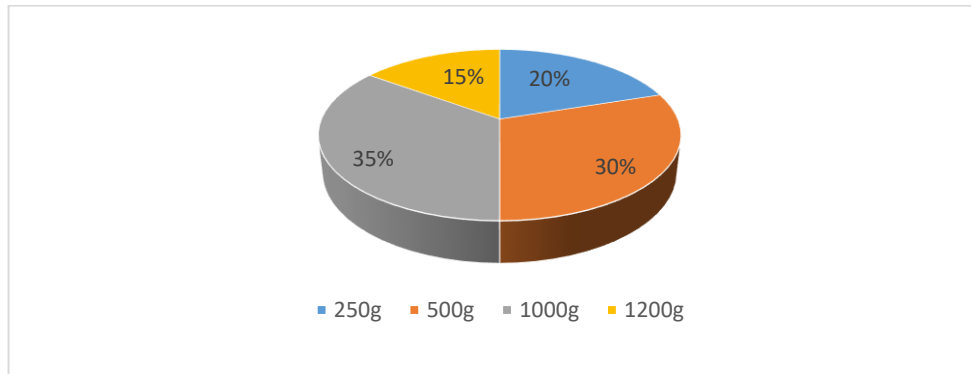


Figura N° 46. Presentación de las mermeladas

Interpretación: El 35% de las personas encuestadas prefieren adquirir las mermeladas en presentaciones de 1000g, el 30% en presentaciones de 500g, el 20% en presentaciones de 250g y el 15% en presentaciones de 1200g.

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las mermeladas según cada presentación?

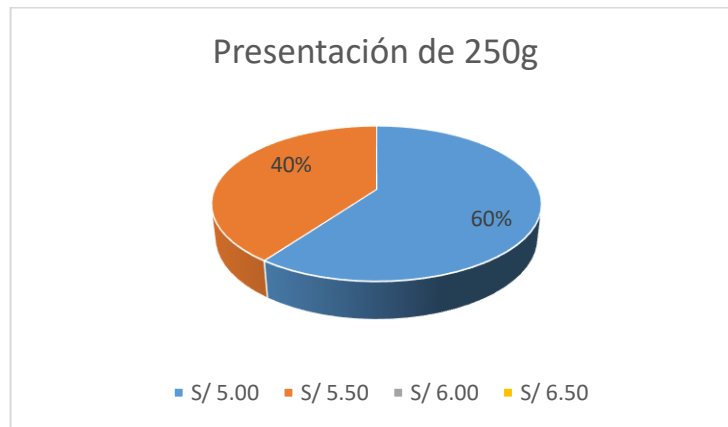


Figura N° 47. Costo de mermelada según presentación de 250g

Interpretación: El 60% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 5.00 por cada mermelada en presentaciones de 250g, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/5.50.

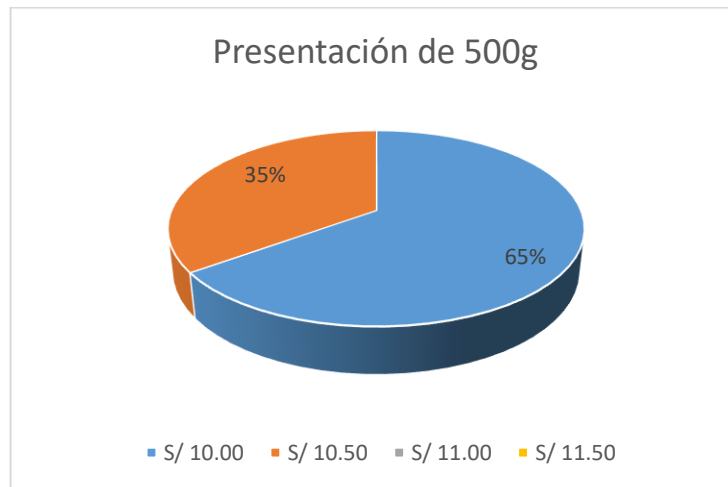


Figura N° 48. Costo de mermelada según presentación de 500g

Interpretación: El 65% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 10.00 por cada mermelada en presentaciones de 500g, mientras que el 35% están dispuestas a pagar S/ 10.50.

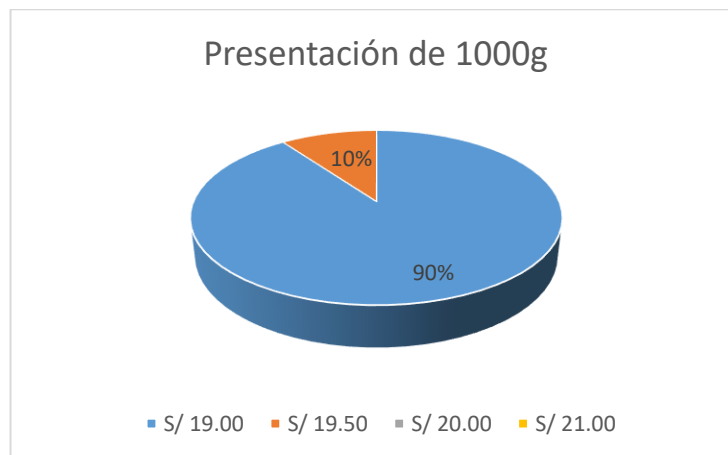


Figura N° 49. Costo de mermelada según presentación de 1000g

Interpretación: El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 19.00 por cada mermelada en presentaciones de 1000g, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 19.50.

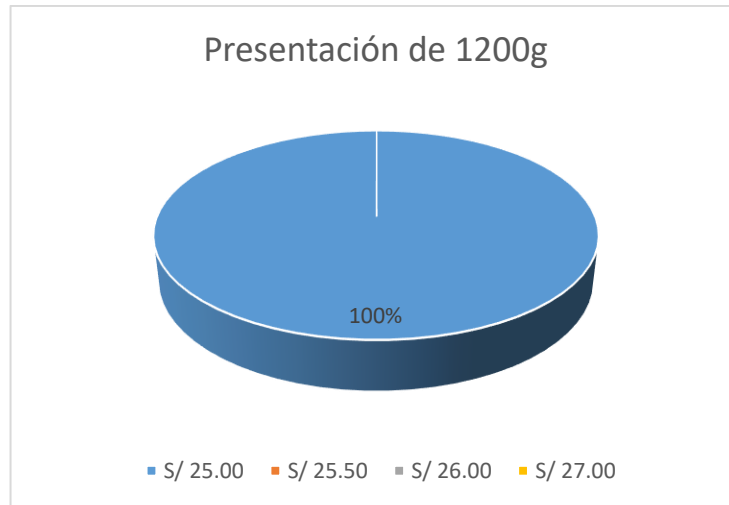


Figura N° 50. Costo de mermelada según presentación de 1200g

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 25.00 por cada mermelada en presentaciones de 1200g.

16. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

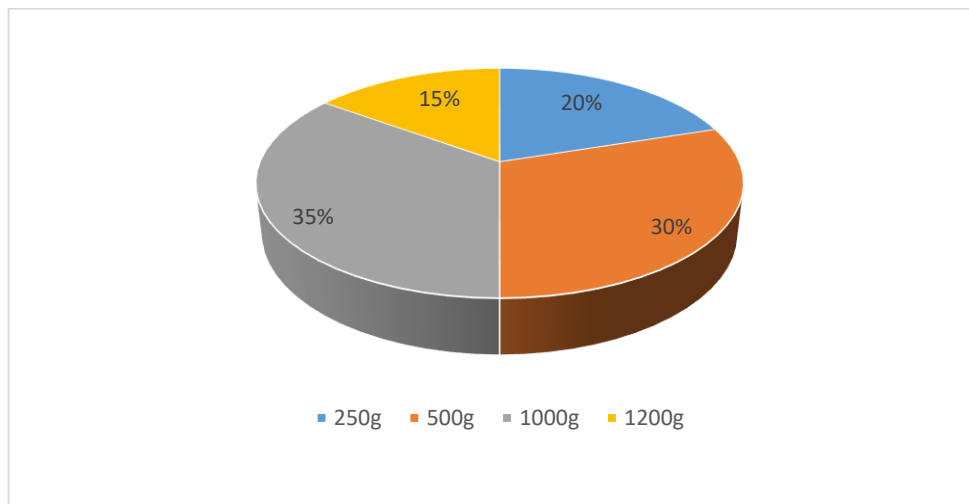


Figura N° 51. Presentación de mermelada con mayor adquisición

Interpretación: El 35% de las personas encuestadas consumirían con mayor frecuencia las mermeladas en presentaciones de 1000g, el 30% presentaciones de 500g, el 20% presentaciones de 250g y el 15% presentaciones de 1200g.

17. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

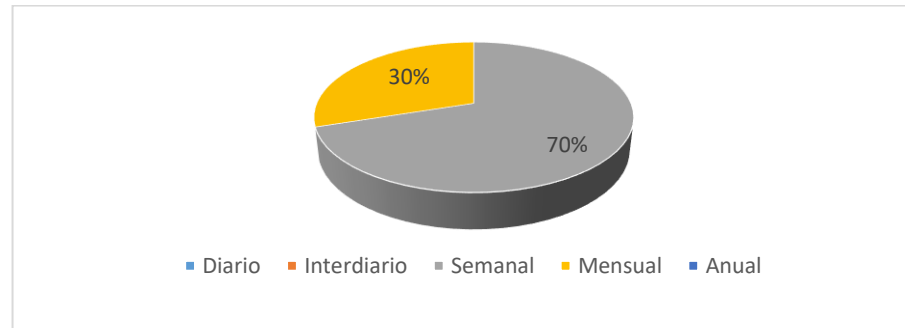


Figura N° 52. Frecuencia de consumo de las mermeladas de la Empresa

Interpretación: El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus mermeladas semanalmente y el 30% mensualmente.

18. ¿En qué presentaciones desearía adquirir las frutas en almíbar?

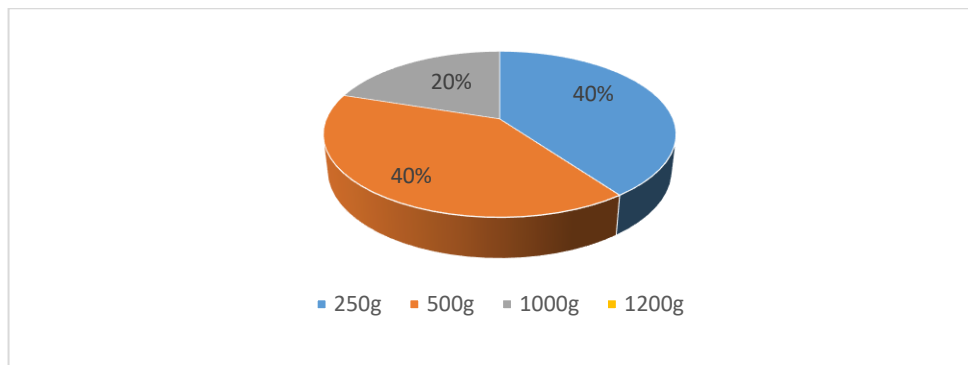


Figura N° 53. Presentación de las frutas en almíbar

Interpretación: El 40% de las personas encuestadas prefieren adquirir las frutas en almíbar en presentaciones de 250g y 500g y el 20% en presentaciones de 1000g.

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las frutas en almíbar según cada presentación?

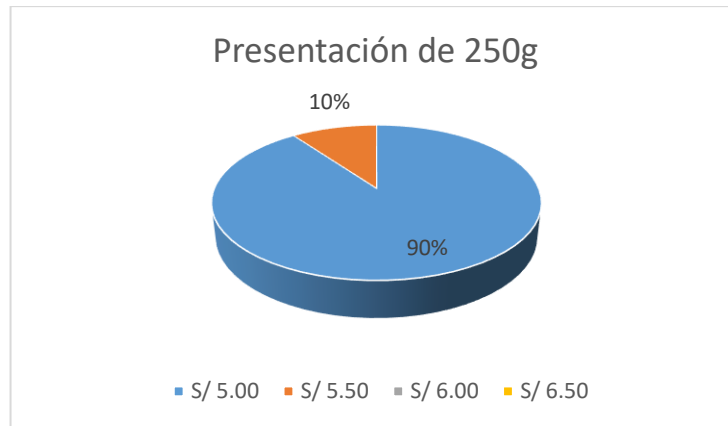


Figura N° 54. Costo de frutas en almíbar según presentación de 250g

Interpretación: El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 5.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 250g, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/5.50.

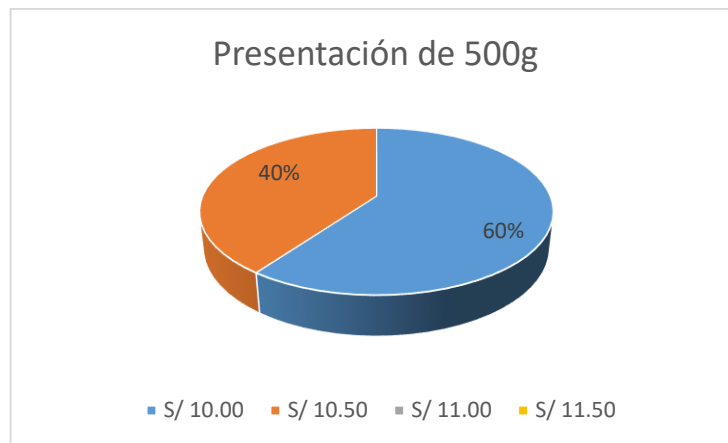


Figura N° 55. Costo de frutas en almíbar según presentación de 500g

Interpretación: El 60% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 10.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 500g, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/ 10.50.

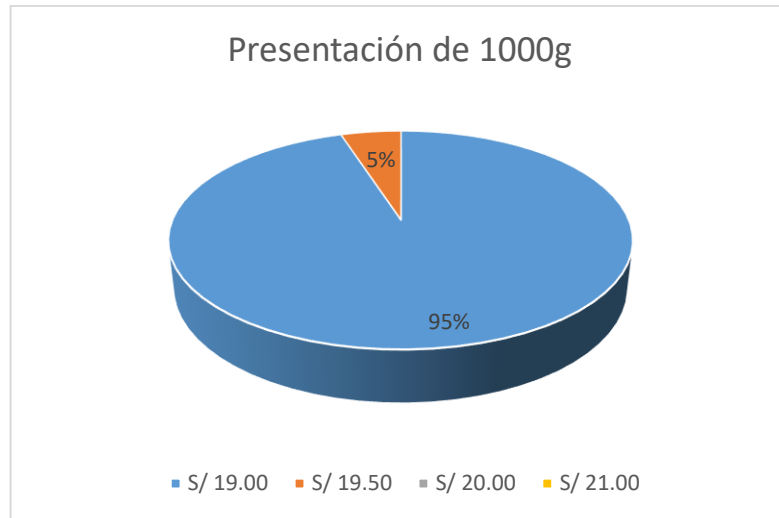


Figura N° 56. Costo de frutas en almíbar según presentación de 1000g

Interpretación: El 95% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 19.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 1000g, mientras que el 5% están dispuestas a pagar S/ 19.50.

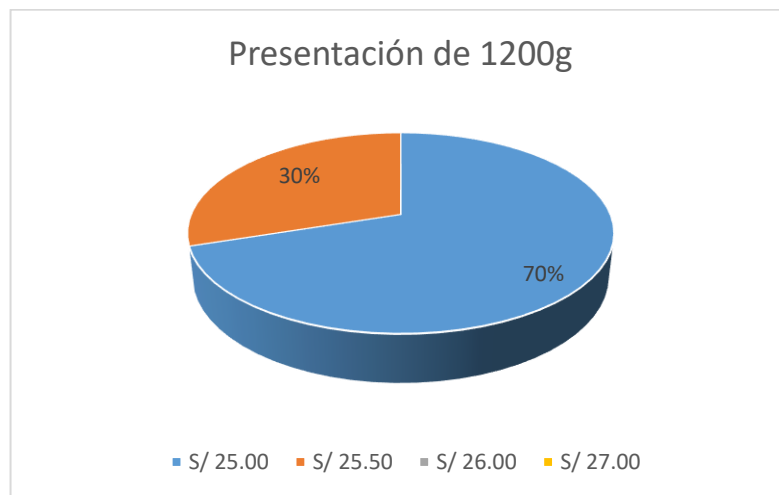


Figura N° 57. Costo de frutas en almíbar según presentación de 1200g

Interpretación: El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 25.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 1200g, mientras que el 30% están dispuestas a pagar S/ 25.50.

20. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

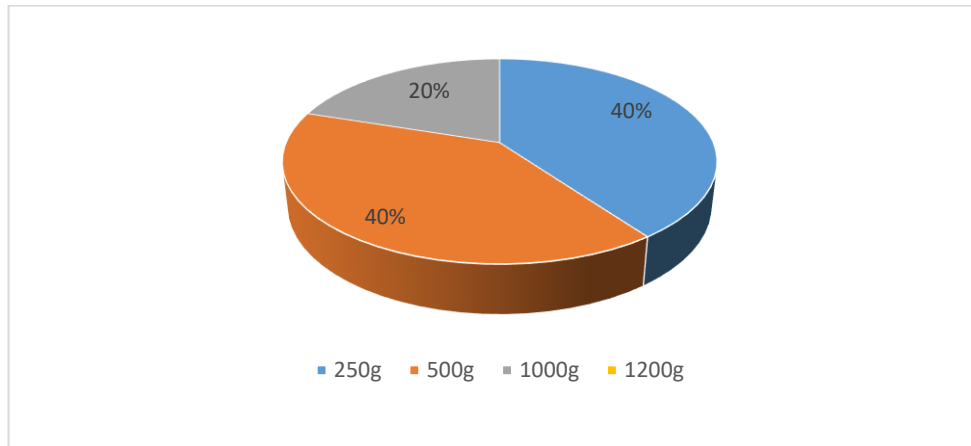


Figura N° 58. Presentación de frutas en almíbar con mayor adquisición

Interpretación: El 40% de las personas encuestadas consumirían con mayor frecuencia las frutas en almíbar en presentaciones de 250g y 500g y el 20% presentaciones de 1000g.

21. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

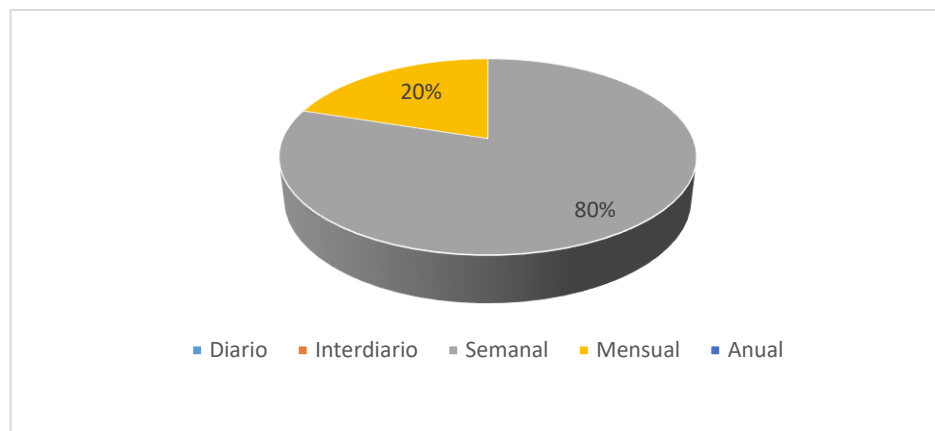


Figura N° 59. Frecuencia de consumo de las frutas en almíbar de la Empresa

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus mermeladas semanalmente y el 20% mensualmente.

22. ¿En qué presentaciones desearía adquirir los licores?

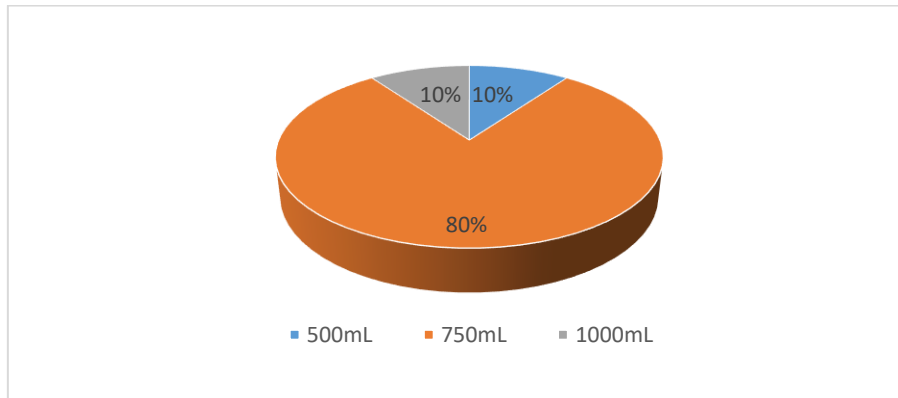


Figura N° 60. Presentación de los licores

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas prefieren adquirir los licores en presentaciones de 750mL y el 10% en presentaciones de 500mL y 1000mL.

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los licores según cada presentación?

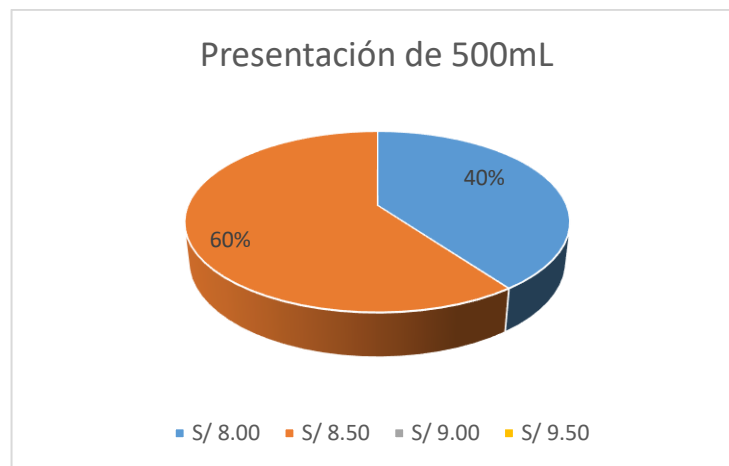


Figura N° 61. Costo de licor según presentación de 500mL

Interpretación: El 60% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 8.00 por cada licor en presentaciones de 500mL, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/ 8.50.

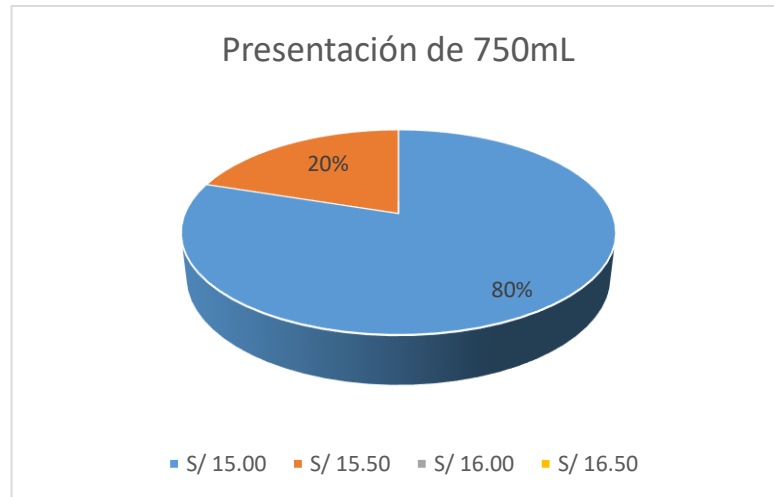


Figura N° 62. Costo de licor según presentación de 750mL

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 15.00 por cada licor en presentaciones de 750mL, mientras que el 20% están dispuestas a pagar S/ 15.50.

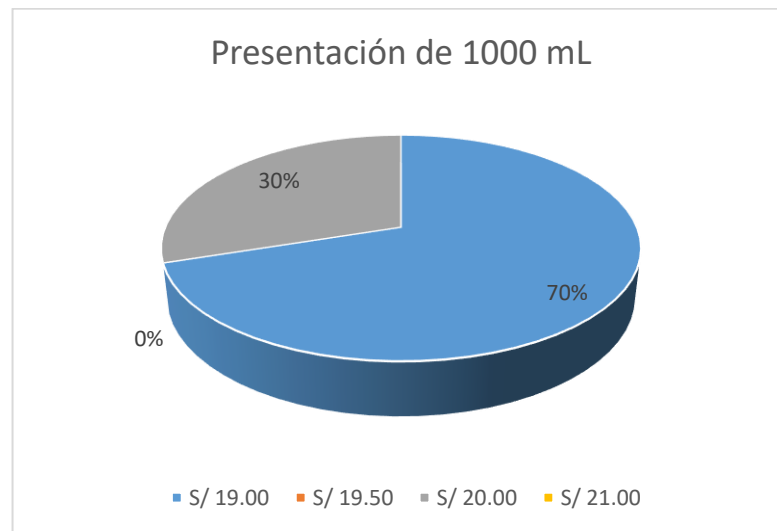


Figura N° 63. Costo de licor según presentación de 1000mL

Interpretación: El 70% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 19.00 por cada licor en presentaciones de 1000mL, mientras que el 30% están dispuestos a pagar S/ 20.00.

24. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

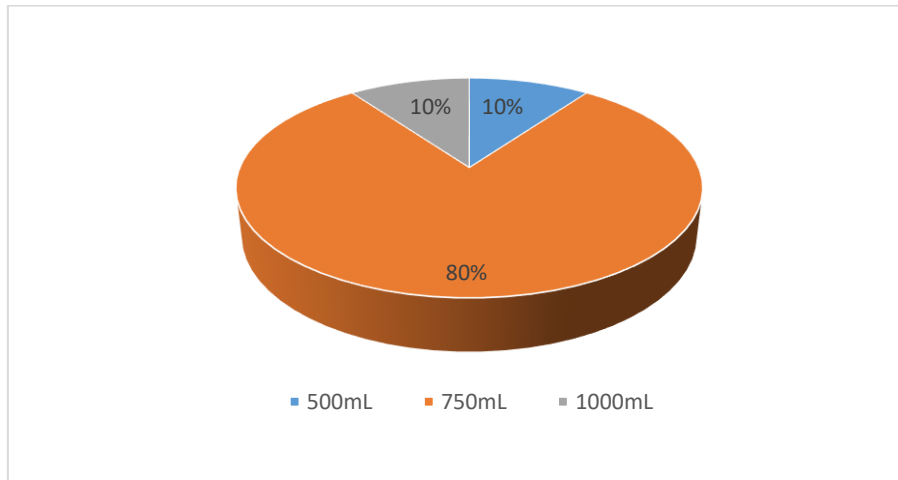


Figura N° 64. Presentación de licor con mayor adquisición

Interpretación: El 80% de las personas encuestadas adquirirán los licores en presentaciones de 750mL, mientras que el 10% lo hará en presentaciones de 500mL y 1000mL.

25. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

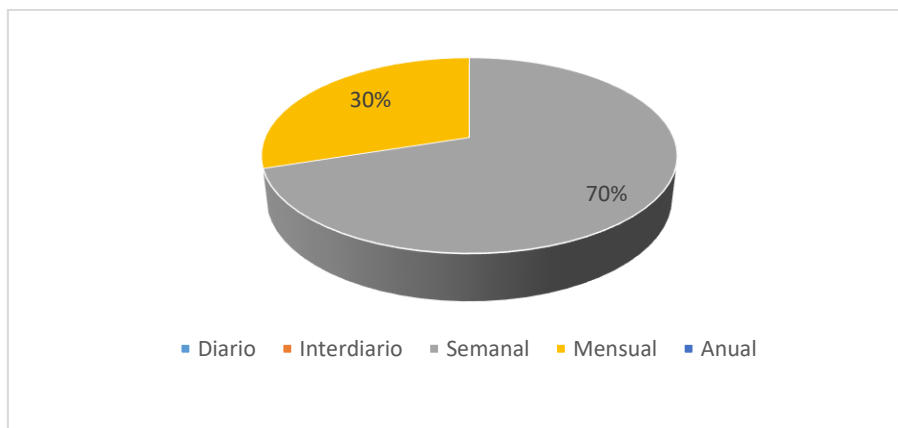


Figura N° 65. Frecuencia de consumo de los licores de la Empresa

Interpretación: El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus productos semanalmente y el 30% mensualmente.

III. RESULTADOS

3.1. Plan Estratégico para Mejorar la Sostenibilidad y Competitividad de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

3.1.1. Introducción

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C. actualmente no presenta crecimiento, al contrario ha perdido clientes debido a no encontrarse posicionada en el mercado, por esta razón el plan estratégico propuesto a la Empresa, tiene como objetivo fundamental mejorar la sostenibilidad y la competitividad de la misma, posicionándose cabalmente en el mercado e incrementando su nivel de ventas. Éste se elaboró en función a los análisis realizados en los capítulos anteriores y al Anexo 1, aplicado a los trabajadores de la Empresa.

A continuación se detallan las propuestas.

3.1.2. Propuestas de la filosofía corporativa

3.1.2.1.1. Misión:

Somos una empresa dedicada a la transformación y al procesamiento de frutas, con excelente calidad natural, destinadas al mercado local generando en este proceso beneficios económicos y sociales en toda la cadena productiva, logrando así satisfacer las expectativas del público consumidor.

3.1.2.1.2. Visión:

Al 2022 posicionarse en el mercado nacional como una de las empresas procesadoras de frutas más importantes del país, contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus trabajadores, proveedores y clientes.

3.1.3. Identificación de los grupos sociales de interés

Los productos industrializados de la Empresa como néctares, mermeladas y frutas en almíbar están dirigidos a todos los grupos sociales preferentes de productos naturales de calidad.

Los productos industrializados, como licores, están dirigidos a personas mayores de 18 años.

3.1.4. Compromisos de la Empresa

- Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la Empresa y contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.
- Ofrecer productos de calidad.
- Promover el trabajo en equipo.
- Trabajar con responsabilidad social y ambiental.
- Mantener normas estrictas de calidad en cada etapa de procesamiento.
- Mejorar continuamente los productos y servicios a través del equipo de trabajo.
- Innovar en forma constante para satisfacer al público consumidor.

3.1.5. Valores

- **Responsabilidad.**

Garantizar el cumplimiento de los compromisos de la Empresa generando confianza y tranquilidad a sus clientes.

- **Seguridad**

Trabajar con responsabilidad social y ambiental garantizando el bienestar de la comunidad y del medio ambiente.

- **Igualdad**

Promover un ambiente laboral positivo y constructivo, en el cual cada trabajador tiene los mismos derechos y oportunidades.

- **Calidad**

Ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios, aplicando procesos con los más altos estándares.

- **Calidez**

Ofrecer a los clientes y trabajadores procesos de capacitación, reconocimiento y mejora continua.

- **Integridad y Transparencia**

Guiar el accionar de la empresa y sus trabajadores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.

3.1.6. Políticas

3.1.6.1. Políticas de venta

- Las cotizaciones brindadas al público en general, tendrán una validez de 15 días hábiles, después de ser emitidas.

- Los pagos deberán ser realizados en efectivo.
- Los pagos con cheques se aceptarán a clientes fijos, deberán ser propios del cliente y se recibirán solo a la fecha.
- Las compras efectuadas a distancia se harán efectivas previo depósito bancario o transferencia electrónica en el número de cuenta de la empresa o en el número de cuenta de la Gerente de la empresa, así mismo una vez efectuado el depósito se deberá escanear el Boucher al correo electrónico de la empresa o confirmar el pago mediante una llamada telefónica.
- En caso de alguna falla de los productos se aceptará la devolución antes de los 15 días de entrega, sólo con el comprobante de pago, se cambiará el producto, más no se hará devoluciones de dinero.
- En caso de realizar un cambio de producto y no disponer de más unidades del mismo, se realizará una nota de crédito por el monto adeudado, para su posterior entrega en un plazo no mayor a 7 días calendarios.

3.1.6.2. Políticas de envío de mercaderías

- Para envíos de la mercadería su valor deberá ser previamente depositado y confirmado con el número de operación, los gastos que se generen por el envío serán cancelados por el cliente.
- Todas las compras serán enviadas a la dirección de envío y mediante la empresa de transportes que el cliente manifieste.

- Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% de las ventas realizadas a los clientes.

3.1.6.3. Políticas de crédito y cobranza

- Se darán créditos a clientes fijos, con un tiempo de pago no mayor a 30 días calendarios, pasado este tiempo el monto del crédito irá aumentando el 1.5% del total por día de retraso del pago.
- Se pedirán garantías como pagares, por la cantidad de productos entregados, los cuales serán anulados al momento de la cancelación de la deuda total.
- El número máximo de créditos será 2 por cliente fijo.
- Semanalmente se realizará un seguimiento estricto de las cuentas por cobrar.

3.1.6.4. Políticas de cuentas incobrables

- La empresa realizará una rutina contante de llamadas telefónicas e inclusive visitas para contactar y tratar a los clientes morosos.
- Cuando se aprecie una baja posibilidad de pago, la gerente de la empresa enviará una carta exhortando el cumplimiento del pago respectivo.

3.1.6.5. Políticas de compra

- Las compras de la materia prima se realizarán semanalmente y/o diariamente de ser necesario.

- Las compras de insumos y envases se realizarán mensualmente y/o quincenalmente de ser necesario.
- Las compras deben ir respaldadas por una orden de compra, que será analizada por la Gerente General para su aprobación.
- Los proveedores de la empresa deberán cumplir con altos estándares de calidad así como ofrecernos mejores precios y entregas a tiempo.

3.1.6.6. Políticas de atención al cliente

- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- Ofrecer un óptimo servicio con variedad de productos.
- Garantizar la satisfacción total del cliente cumpliendo con los más altos estándares de calidad y servicio.
- Crear espacios en los que las opiniones de los clientes sean el precedente para el óptimo desarrollo de la Empresa.
- Promover, la construcción de relaciones de largo plazo, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.
- Garantizar los mecanismos accesibles y formas de comunicación para clientes, de manera que nos permitan obtener información sobre el servicio recibido.
- Constituir programas de mejoramiento continuo para elevar la percepción de los productos de la Empresa y acceder a las expectativas de los clientes.

- Dar a cada cliente una atención personalizada, se dará con absoluta calidad, eficiencia y rapidez.

3.1.6.7. Políticas de personal

- Cumplir con todos los procesos de reclutamiento de personal.
- Para el ingreso del personal se realizarán pruebas psicológicas, técnicas, de personalidad y evaluaciones de acuerdo a cada puesto solicitado.
- El personal a laborar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., deberá cumplir con las funciones asignadas según el cargo que ocupe dentro de la empresa.
- El personal a laborar en la empresa recibirá capacitaciones periódicas (cada 4 meses).
- Se realizarán reuniones para evaluar el desempeño de cada área y mejorar el nivel de integración.
- Cada año se estipularán bonos extras a los trabajadores por alcanzar desempeños altos como premios a sus esfuerzos.

3.1.6.8. Políticas de producción

- Se establecerán estándares de calidad para cada etapa de los procesos productivos, los cuales serán supervisados constantemente por el Jefe de Planta.

- El mantenimiento preventivo a la maquinaria y a los equipos de la planta se realizará cada tres meses.
- El saneamiento ambiental a la planta de producción se realizará con una periodicidad de tres meses.
- Los análisis médicos del personal se realizarán cada 6 meses y/o siempre y cuando sean necesarios.
- Se producirá con responsabilidad social y ambiental.

3.1.6.9. Políticas de mercadeo y publicidad

- Se elaborarán muestras de los productos de la Empresa, los cuales se harán degustar a los clientes para realizar encuestas de aceptabilidad de los productos.
- Se ofrecerá paquetes de descuento a compradores fijos.
- Se obsequiará calendarios, cuadernos, lapiceros, entre otros a nuevos y fijos clientes de la Empresa.
- Se colocará la publicidad de los productos de la Empresa en redes sociales, emisoras radiales, televisoras locales, periódicos y revistas.

3.1.7. Objetivo estratégico:

Elaborar un plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Estrategia 1: Replantear el organigrama de la empresa Inversiones Belén Star

S.A.C. de la siguiente manera:

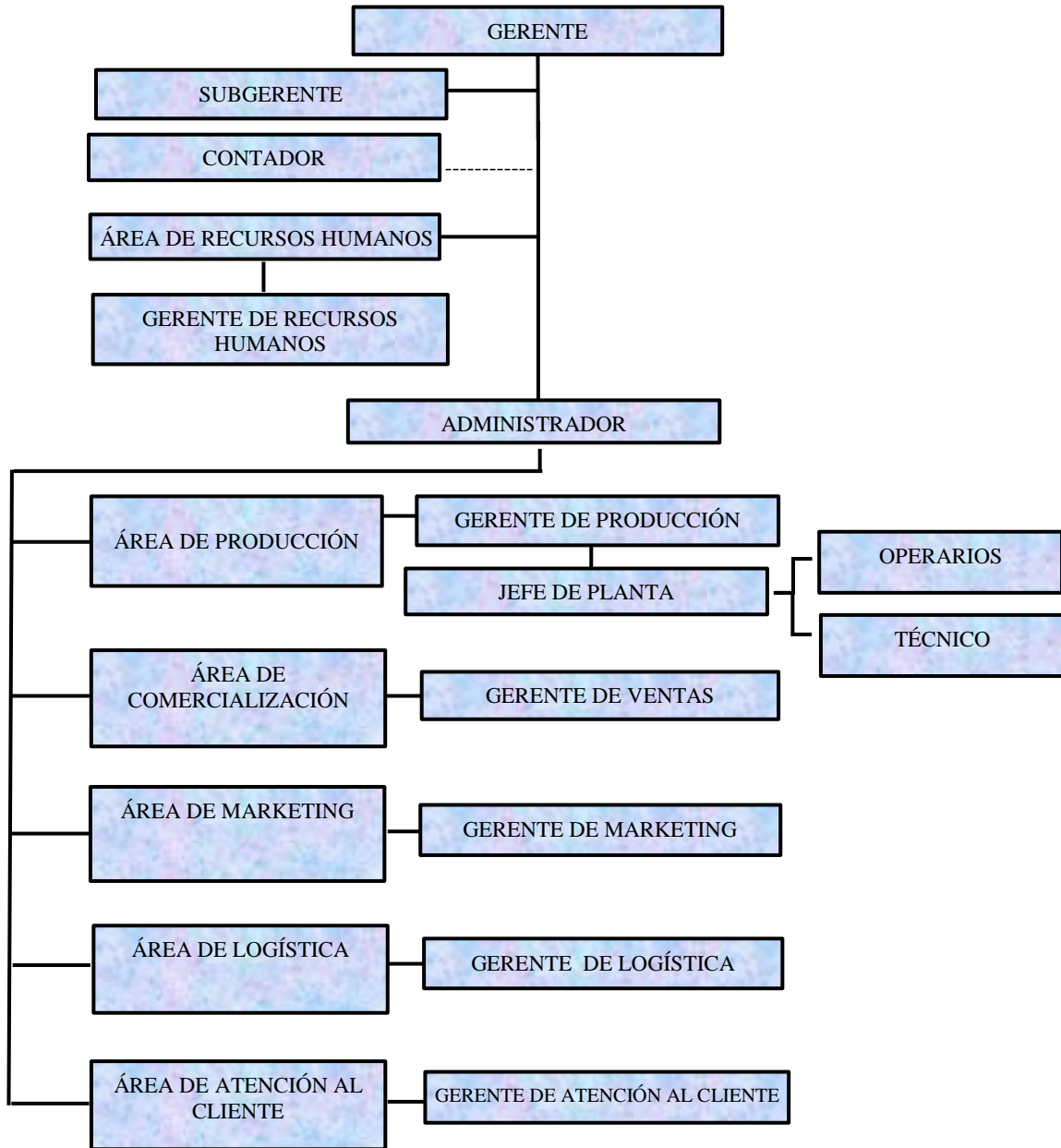


Figura N°66. Organigrama propuesto para la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción:

- Ejecutar el manual de funciones de cada área, establecido en el presente Plan Estratégico, para evitar la duplicidad de funciones.

Evaluación y control:

- Realizar evaluaciones semestrales para evaluar el rendimiento del personal que labora en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Estrategia 2: Aprovechar la experiencia adquirida durante la producción.

Plan de acción:

- Elaborar mayores volúmenes de producción.

Evaluación y control:

- Realizar el balance de materia y energía de los productos elaborados.
- Medir el rendimiento de la materia prima y el volumen de producto descartado.

Estrategia 3: Ofertar productos de excelente calidad para lograr satisfacer al consumidor.

Plan de acción:

- Elaborar productos, respetando todos los parámetros de calidad y que sean demandados por los clientes.

Evaluación y control:

- Realizar un análisis económico mensual de los productos demandados.

Estrategia 4: Aprovechar al máximo la constante innovación y variedad de productos elaborados, ya que el consumidor se encuentra dispuesto a probar productos nuevos.

Plan de acción:

- Diversificar los productos elaborados.
- Elaborar constantemente productos nuevos.

Evaluación y control:

- Realizar una encuesta a los clientes sobre los productos de mayor preferencia para medir la demanda de cada producto.
- Llevar un control interno mensual de los clientes nuevos de la empresa y los productos que van adquiriendo.

Estrategia 5: Aprovechar la existencia de instituciones públicas y privadas dispuestas a brindar apoyo financiero (Perú Emprende, Sierra Norte, Innovate Perú, entre otras), para la implementación de la planta de procesamiento y la adquisición de los registros sanitarios para los productos.

Plan de acción:

- Elaborar proyectos productivos con la finalidad de presentarlos a Sierra Norte o Sierra Exportadora para implementar y mejorar el Centro de Producción de la Empresa.

Evaluación y control:

- Realizar un registro de los proyectos elaborados y aprobados.

Estrategia 6: Tendencia creciente a consumir productos elaborados con frutas regionales, como mora, aguaymanto, papayita, chila, etc.

Plan de acción:

- Incrementar los volúmenes de producción procesando materias primas oriundas de la Región Amazonas, diversificando las presentaciones.

Evaluación y control:

- Realizar mensualmente un análisis de los productos más vendidos y con mayor aceptación por el público consumidor.

Estrategia 7: Aprovechar las características de la materia prima para diseñar un plan de publicidad y mercadeo en los medios locales.

Plan de acción:

- Promocionar los productos de la Empresa con campañas publicitarias mediante las cuales se enseñe al público consumidor las potencialidades que tiene cada materia prima utilizada en la elaboración de los productos.

Evaluación y control:

- Realizar un control estricto de los productos con mayor aceptabilidad por el público consumidor.

Estrategia 8: Clasificar a los clientes (Según status) para llevar un control eficaz de cada uno, atendiendo de mejor manera sus requerimientos y necesidades.

Plan de acción:

- Obtener información de los clientes en cuanto a sus preferencias, gustos, hábitos de compra, etc; con la finalidad de establecer canales de comunicación directos y poder enviar información.
- Clasificar a los clientes según status
 - Clientes actuales
 - Clientes activos
 - Clientes inactivos
 - Clientes potenciales
 - Clientes probables
- Crear una matriz de datos con la información obtenida de cada cliente, con la finalidad de determinar la frecuencia de compra, los productos más vendidos, para incrementar la producción y el stock de los productos más demandados.

Evaluación y control:

- Analizar las ventas mensuales para verificar el incremento o reducción de clientes mediante las facturas y/o boletas emitidas.
- Aplicar un test de satisfacción al cliente.

Estrategia 9: Difundir información oportuna y concreta de la empresa a través de medios de comunicación que permitan conseguir mayor participación en el mercado mediante estrategias de publicidad y promoción.

Plan de acción:

- Diseñar el sitio web de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., haciéndola interactiva con los clientes, con una excelente apariencia que contenga información actualizada, sencilla y con rapidez de descarga.
- Contactar a los clientes a través de la página de Facebook de la empresa, para mantener una relación personalizada, oportuna y rápida
- Actualizar constantemente la página de facebook de la empresa.
- Promocionar las ofertas del mes mediante la página de Facebook, volantes, radio y medios televisivos.

Evaluación y control:

- Realizar mensualmente un balance económico de la inversión publicitaria y de las ventas generadas.

Estrategia 10: Establecer promociones de ventas a clientes y posibles clientes para incentivar sus compras.

Plan de acción:

- Establecer promociones mensuales en diferentes productos.
- Dar a conocer al público las ofertas del mes.

- Realizar campañas publicitarias donde se ofertarán paquetes de descuentos en todos los productos.

Evaluación y control:

- Realizar mensualmente un inventario de los productos vendidos, de los clientes fijos y de los clientes nuevos.

Estrategia 11: Brindar un servicio de excelente calidad para lograr fidelizar a los clientes.

Plan de acción:

- Capacitar al personal para lograr una atención al cliente eficaz y eficiente.

Evaluación y control:

- Inventarios semanales de productos vendidos para conocer el producto de mayor adquisición y mantener un buen stock.

Estrategia 12: Segmentar el mercado para cada línea de producción que ofrecemos.

Plan de acción:

- Ofrecer los néctares en Instituciones Educativas, bodegas y quioscos ya que los clientes potenciales para esta línea de producción son los niños y jóvenes.
- Ofrecer los licores en bodegas y mini mercados a un público consumidor mayor de 18 años de edad.

- Ofrecer las mermeladas y frutas en almíbar, en restaurantes, bodegas, mini mercados y mercados ya que los clientes potenciales para esta línea de producción son los jóvenes y adultos.

Evaluación y control:

- Inventarios mensuales de productos más demandados según segmento de mercado.

3.2. Procesos de Recursos Humanos

Según Castro, citado por Aguilar y Hernández (2007), los procesos de Recursos humanos son el “conjunto de elementos que se integran para alcanzar un objetivo determinado y estructurado de operaciones que hacen funcionar un sistema”.

Se considera que los procesos más funcionales en un departamento de recursos humanos son: el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, el desarrollo la retención y la desvinculación.

3.2.1. Reclutamiento

El reclutamiento según Mondy y Roe (2005), es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

El personal a laborar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., será solicitado mediante anuncios claros, concisos, informativos y motivadores en los diferentes medios de comunicación, como redes sociales, emisoras radiales, periódicos, entre otros, en los cuales se colocará el nombre de la

empresa, el puesto de trabajo que se desea cubrir, las exigencias de éste y las habilidades a tener según las áreas a funcionar.

3.2.2. Selección

Según Werther y Davis (2000), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Éste comienza cuando la persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los participantes en el proceso.

Chiavenato (2007), define al proceso de selección, como la búsqueda entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa con la intención de mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño personal, así como la eficacia de la organización”.

Para la selección del personal a laborar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., se evaluará quién es el candidato más apto para ocupar cada vacante ofrecida.

Este proceso es delicado ya que la no selección del candidato conveniente, puede traer repercusiones negativas en la empresa, desde la ineficiencia en el desempeño del trabajo, hasta la rescisión del contrato de trabajo, con todas sus consecuencias.

El proceso de selección consta de varios pasos secuenciales que concluyen una vez que tomada la decisión de contratar a una persona.

Los pasos para realizar la selección de personal serán los siguientes:

- Depurar las solicitudes.
- Evaluar a los candidatos usando las siguientes técnicas:
 - Entrevista personal.
 - Exámenes de habilidades o conocimientos.
 - Evaluación psicotécnica, cuando se requiera.
 - Verificar referencias.
 - Decidir a quién contratar.

Es fundamental al llevar a cabo el proceso de selección de personal considerar los siguientes aspectos:

- La cultura de la empresa.
- La descripción del puesto.
- El perfil del trabajador que desea tener la empresa
- El perfil del puesto que se desea cubrir.

A continuación, se analizará cada uno de los pasos del proceso de selección.

- ***Primer paso: Depurar las solicitudes***

En el proceso de reclutamiento, cada candidato llenará una solicitud.

El primer paso del proceso de selección es revisar cada una de las solicitudes, analizando los datos de cada candidato.

Se escogerá las solicitudes que van más acordes con las necesidades de la empresa.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- Experiencia en el área.
- Experiencia laboral.
- Sueldo que solicita.
- Interés por trabajar en la empresa.

Otro aspecto importante a considerar, es la manera como el candidato llenó su solicitud, si está clara, limpia, ordenada o, por el contrario, si los datos son confusos, si la solicitud está sucia o desordenada. La manera en que una persona llena la solicitud, dice mucho de su personalidad y de la seriedad con la que se conduce.

Se deberán escoger las solicitudes de los candidatos que parezcan más viables. Se elegirá como mínimo tres solicitudes y máximo, cinco.

Se deberá volver a leer estas solicitudes y concertar una cita con cada candidato para ser entrevistado.

▪ *Segundo paso: Evaluación de los candidatos*

La evaluación de los candidatos se realizará utilizando básicamente tres herramientas que son:

- La entrevista, es un aspecto fundamental dentro del proceso de selección y prácticamente se puede asegurar que del resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para ser realizada.

Se debe garantizar que al realizar la entrevista, el tiempo sea suficiente para atender a cada candidato sin interrupciones.

El lugar donde se realizará la entrevista debe ser tranquilo, sin ruidos excesivos o personas que continuamente transiten por ahí.

Se deberá transmitir a los futuros cooperadores la formalidad y el profesionalismo de la empresa.

Para llevar a cabo la entrevista, es necesario que tener siempre presente y claro cuál es el perfil de la persona que solicitado para ese puesto.

En ese sentido, la entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si el candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Se deberá tomar nota acerca de los datos que va proporcionando el candidato ya que cuando se entrevista a más de dos personas, es común olvidar los datos o confundirse, dada la cantidad de información obtenida durante la entrevista.

Los aspectos a considerar al efectuar la entrevista de selección son los siguientes:

- Experiencia de trabajo.
- Desarrollo académico
- Área familiar.
- Área personal.
- Expectativas laborales

Una vez realizada la entrevista, si el candidato es seleccionado, se le realizarán exámenes de habilidades y/o conocimientos para cubrir el puesto que solicita.

- Un examen de conocimientos, que es una prueba cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos mínimos requeridos para el puesto. El examen

a realizar debe evaluar los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, así tenga o no experiencia.

Para elaborar un examen de conocimientos o habilidades, de acuerdo al puesto vacante, es necesario, tener a la mano, la descripción del puesto así como la requisición.

- La evaluación psicotécnica, esta herramienta es sumamente importante ya que proporciona elementos finos acerca de la personalidad del futuro empleado y cómo podría repercutir ésta en el desempeño de su trabajo.

▪ ***Tercer paso: Verificar referencias***

Es importante verificar las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo. Esto se realizará por teléfono. Se hablará por lo menos con dos jefes anteriores y con dos personas que lo conozcan.

Antes de decidir a quién contratar se elaborará un pequeño resumen que incluirá los datos más importantes o significativos de cada candidato. Esto permitirá tener mayor claridad y objetividad para elegir al mejor elemento.

▪ ***Cuarto paso: Decidir a quién contratar***

Con los datos recabados en la solicitud, con la entrevista, y en la verificación de referencias y complementándolos con los resultados

del examen de habilidades o conocimientos, se podrá evaluar globalmente a los distintos candidatos y elegir al más adecuado.

3.2.3. Contratación

La alta Dirección de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., convocará al candidato seleccionado para la entrevista final y acordará las condiciones de la contratación.

Una vez seleccionado para cubrir uno de los puestos solicitados, el seleccionado deberá entregar los siguientes documentos:

- Currículo vitae documentado
- Copia de DNI vigente
- Código de Cuenta Interbancario
- Declaración Jurada de Domicilio
- Declaración Jurada referida a la veracidad de los documentos presentados
- Declaración Jurada de incompatibilidades
- Declaración Jurada de no tener deudas por Alimentos
- Declaración Jurada de no registrar Antecedentes Penales
- Otros documentos que sean necesarios.

La empresa Inversiones Belén Star S.A.C., podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

El personal de nuevo ingreso estará en período de prueba, su contrato será por tres meses, este estará sujeto a renovación dependiendo del desempeño laboral que manifieste.

3.2.4. Inducción

Según López (2011) los objetivos más sobresalientes de la inducción de personal son:

- Ayudar a los nuevos y antiguos empleados de la organización a conocerse.
- Auxiliar al nuevo empleado a tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Fomentar un espíritu de pertenencia y aceptación

Una vez que la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. cuente con nuevo personal, se establecerán los mecanismos que le permitirán a la empresa evaluar el desempeño de cada trabajador.

Para ello, se establecerá pautas y estrategias que guiarán al trabajador para que se concentre en alcanzar las metas de la empresa.

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión, visión de la empresa y con los objetivos del puesto en el que labora. Debe conocer sus

funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

La inducción al trabajador se hará antes que inicie sus labores; así, se evitará que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios, y que se genere ansiedad e incomodidad en él.

Así mismo se le mencionará cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y será presentado a los demás miembros del equipo.

3.2.5. Capacitación y desarrollo

Según Dessler (2009), el proceso de capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Por otro lado, Werther y Davis (2000), consideran que la capacitación brinda auxilio a los miembros de la organización con el fin de desempeñar su trabajo actual, prolongar sus beneficios a la vida laboral futura, así como mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Asimismo, Chiavenato (2009) define la capacitación como el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por

medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrolla habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Según Chiavenato (2009) el desarrollo del personal está relacionado con la educación (es decir con actividades de desarrollo personal vinculadas con procesos profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad de comprender e interpretar el conocimiento) y con la orientación hacia el futuro. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.

El personal contratado para laborar en Inversiones Belén Star S.A.C. y ya familiarizado con la empresa deberá recibir capacitaciones continuas para que desde un inicio logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la compañía.

Un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad de los productos y logro de los objetivos generales de la empresa.

La capacitación es también un medio para motivar a los trabajadores y conseguir que ellos cubran sus expectativas de crecimiento personal.

La capacitación a los trabajadores se llevará a cabo por los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos al grupo de trabajadores;

así mismo se podrá invitar a personas especializadas para que dicten cursos o talleres dentro de la asociación; según las necesidades detectadas se puede pagar cursos en instituciones especializadas.

Sin embargo, esto no significa que la empresa capacitará siempre y al mismo tiempo a todos sus trabajadores. Es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación.

3.2.6. Evaluación del desempeño

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso será evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orientará a la empresa para que premie o aplique medidas correctivas a sus trabajadores, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

La evaluación del desempeño del personal constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la empresa evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones,

compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Al realizar la evaluación del desempeño del personal, tendrá como principales contribuciones:

- Captación de Recursos Humanos
 - Revisar y valorar los criterios de selección.
 - Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
 - Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

- Compensaciones
 - Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

- Motivación
 - Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

- Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
 - Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
 - Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional.
- Comunicación.
 - Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.
- Adaptación al Puesto de Trabajo.
 - Facilitar la operación de cambios.
 - Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
 - Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento
- Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes de la alta directiva de la empresa.

Para definir la metodología apropiada de evaluación, se debe tener presente los siguientes elementos:

- Los trabajadores de la empresa pueden diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.

- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

Evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones.

La metodología a emplearse para la evaluación del personal debe fundamentarse en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Debe permitir revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Debe permitir acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Debe permitir la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.

- Debe permitir a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.

El método que se empleará para la evaluación del personal será el método de evaluación por resultados, ya que se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño.

Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas de este método son:

- Establecer las metas de la organización.
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido

e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.

- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Los criterios de desempeño son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los

criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del trabajador. El diseño del sistema será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos y sus procedimientos será responsabilidad de los Directivos de la Empresa. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente.

Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

3.2.7. Sistema de remuneraciones y Compensaciones

El sistema de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la empresa para el pago de remuneraciones y beneficios. Estos sistemas sirven para:

- Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la asociación, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales que se harán a los trabajadores de la empresa, por el desarrollo de las funciones de su puesto determinado. Las remuneraciones se fijarán de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgada.

Además de la remuneración, la empresa pagará compensaciones fijadas por ley, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones (en julio y diciembre), el pago por compensación de tiempo de servicios (CTS), entre otras.

La empresa también dará otro tipo de compensaciones, fuera de las que exige la ley, como movilidad, etc., siempre y cuando se superen las metas de ventas en determinado periodo, se produzca más de lo que se había

programado, se logre un contrato importante, se mejore los procesos y se consigan ahorros en costos y mayor eficiencia.

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de la empresa, por lo tanto, se destinarán los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa.

3.2.8. Motivación

Para motivar al personal que trabaja en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. se utilizarán ciertas estrategias:

- Se creará un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- Se incentivará a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- Se establecerá mecanismos de participación directa que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la empresa.
- Se premiarán los aportes y contribuciones que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- Se evaluará el desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir

cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.

- Se establecerá una escala de pagos que valore el aporte del trabajador y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- Se tendrá un horario que no exceda las ocho horas laborales. De ser necesario un mayor tiempo por día, se pagará las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psíquicos.
- Se establecerá mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar; por ejemplo, dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión escolar de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final.

3.3. Manual de Funciones

Franklin (2009) define los manuales como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación,

estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Rodríguez (2002) define a los manuales como un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal.

Giorgis (2011) propone dos puntos que deben tomarse en cuenta en la elaboración de manuales, con el fin de considerar al usuario de los mismos como la persona que finalmente será quien realice el trabajo de automatización de procesos y quien dará los frutos esperados por la organización. El primer punto destaca que los manuales deben ir acompañados de una cultura organizacional que permita valorarlos y aplicarlos. De esta manera, se espera que los usuarios los lean. El segundo, se refiere a que su diseño debe presentar la información de forma concisa para evitar documentos voluminosos que desmotiven al lector o por el contrario, tan breves que se tornen confusos o incompletos.

Giorgis (2011), sugiere que para elaborar un manual de funciones se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Delimitación del estudio, definición de objetivos y alcances.
- ✓ Elaboración y presentación del plan de trabajo y proyecto del manual.

- ✓ Primera revisión del proyecto e integración de los comentarios que surgen de ella.
- ✓ Redacción del informe final.
- ✓ Presentación del informe final.
- ✓ Aprobación, esta actividad la realizan las personas autorizadas para el efecto, cuyos nombres deben aparecer en el documento. Esta versión autorizada tendrá vigencia a partir de la fecha establecida en él.
- ✓ Impresión, reproducción y publicación, tomando en cuenta que un manual puede existir en forma impresa o en versión electrónica.
- ✓ Implementación, lo cual implica hacerlo del conocimiento de los involucrados y ponerlo en vigencia.
- ✓ Actualización, se considera conveniente validar su contenido cada cierto periodo de tiempo para garantizar su funcionalidad y evitar que queden obsoletos. Depende de cada organización el intervalo de tiempo que dejará entre una revisión y otra.

El presente manual de funciones, fue elaborado según los pasos sugeridos por Giorgis (2011), tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la Empresa, con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones, conocer las líneas de comunicación y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

Este manual constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional de la empresa, proporciona información sobre la estructura orgánica, objetivos y funciones que realizan cada uno de los departamentos que la integran.

3.3.1. Manual de Funciones de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

3.3.1.1. Delimitación del Estudio:

- Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

3.3.1.2. Definición de Objetivos:

- Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
- Definir claramente su organización y funciones.
- Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora y/o laborará en las diferentes áreas de la empresa.

3.3.1.3. Alcances:

- El presente Manual de Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C. siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que

labora y/o laborará en las distintas áreas de la Empresa, desde la Gerencia General, Representante Legal, Gerentes de las Áreas Administrativas, Operativas, Jefes de las distintas áreas, y Personal que labora y/o laborará en los distintos niveles.

3.3.1.4. Órganos de la Empresa:

▪ **Gerente**

Las principales funciones de la Gerente General de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., serán las siguientes:

- Liderar la gestión estratégica.
- Alinear a las distintas Gerencias.
- Definir políticas generales de administración.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa.
- Ser el representante de la empresa.
- Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con autoridades y reguladores.
- Velar por el respecto de las normativas y reglamentos vigentes.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.

▪ **Subgerente:**

Las principales funciones de la Subgerente de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., serán las siguientes:

- Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores comerciales.
- Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores de calidad operativa y productividad.
- Dirigir los servicios prestados por las áreas de apoyo.
- Planificar y dirigir la implementación, el desarrollo y la evaluación de los distintos proyectos de la empresa.
- Planificar y dirigir todas las acciones de representatividad en el ámbito territorial asignado.
- Planificar y dirigir gastos e ingresos.
- Planificar y dirigir las acciones relacionadas con indicadores de compromisos en la empresa.

▪ **Administrador:**

Las principales funciones del Administrador de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., serán las siguientes:

- Analizar los resultados relacionados con lo planeado y ejecutado.
- Controlar el presupuesto y manejo financiero (egresos, ingresos)
- Definir precio de venta del producto
- Autorizar el pago de nómina

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Integrar el personal y Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar las compras.
- Autorizar todo cheque expedido.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.

▪ **Contador**

El contador a trabajar para la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., debe ser una persona visionaria capaz de crear estrategias anteponiéndose a los posibles sucesos de crisis dentro de la empresa, donde la toma de decisiones es vital para llegar al éxito.

Sus principales funciones serán las siguientes:

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante

el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitida y recibidas a fin de realizar la declaración mensual.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente o Administrador de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

▪ **Jefe de Planta**

El Jefe de Planta a trabajar en la empresa será un Ingeniero Agroindustrial, Industrial, de Industrias Alimentarias o Ingeniero Zootecnista, responsable de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, control de calidad, mantenimiento de la maquinaria, etc.) de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. Dirige, controla y apoya a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación. Además, dirige y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Sus principales funciones serán:

- Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
- Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
- Supervisar todo el proceso de producción de frutas y reportar al administrador cualquier problema o necesidad que surja.
- Supervisar a diario la calidad del producto que este saliendo al momento.
- Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de los productos.
- Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

▪ **Técnico en Control del Calidad**

El técnico de Control de Calidad a trabajar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., tendrá el siguiente perfil:

- Tendrá una formación técnica en el sector alimentario.

- Deberá ser observador, detallista, paciente, ya que algunas pruebas son complejas y tardan mucho tiempo en completarse.
- Deberá tener un enfoque lógico y metódico en el trabajo.
- Deberá ser preciso, para poder tomar medidas y registrar cifras.
- Deberá tener buenas aptitudes para el cálculo aritmético, por ejemplo, para medir y pesar las muestras.
- Deberá tener conocimientos de informática para analizar, almacenar y presentar en ordenador los resultados de las pruebas.
- Deberá tener habilidades para la comunicación oral y escrita y capacidad para las relaciones interpersonales.

Sus principales funciones serán las siguientes:

- Comprobar y examinar muestras de un producto. El técnico puede realizar las inspecciones visuales o utilizar equipos técnicos.
- Inspeccionar la producción y los procedimientos de los trabajadores.
- Examinar los productos comprados por la empresa y registrar el rendimiento de los proveedores.
- Velar por el cumplimiento de las normas de salubridad.

- Elaborar el plan de control de calidad donde se detalla, teniendo en cuenta el producto y el proceso de elaboración, el tamaño de las muestras; la frecuencia; las pruebas a realizar; las especificaciones y los límites de aceptación.
- Registrar las actividades de control realizadas, con el objetivo de evidenciar los resultados y poder elaborar informes de calidad.
- Calificar los productos inspeccionados con detalles como por ejemplo clase y estado del rechazo.
- Observar y monitorizar las operaciones y las herramientas de producción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones.
- Registrar la información de la prueba o la inspección, como por ejemplo el peso, la temperatura, la clase o el contenido de humedad, y las cantidades inspeccionadas o calificadas.
- Informar al Jefe de Planta los problemas o defectos, y ayudar en la identificación y la corrección de estos problemas o defectos.
- Formar y asistir a los operadores para que lleven a cabo sus funciones.
- Participar en la organización del proceso de producción (p.ej., proponer cambios que puedan mejorar el proceso, participar en el diseño del sistema de calidad).

- Elaborar informes de inspección y de pruebas.

▪ **Operarios**

Los operarios a laborar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., realizarán los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de los productos alimentarios, laboraran en el empresa respetando en todo momento las normas de calidad, de medio ambiente, seguridad y técnico-sanitarias establecidas por la empresa.

Sus principales funciones serán:

- Recibir las materias primas e ingredientes, aditivos y coadyuvantes, materiales auxiliares, envases y embalajes.
- Comprobar que las materias recibidas son las que se necesitan para el proceso productivo, y que cumplen las especificaciones necesarias para su posterior utilización.
- Identificar y registrar lotes de materias primas, materiales, productos intermedios, productos acabados, según las especificaciones establecidas por la empresa, mediante anotaciones en los registros diseñados para esta finalidad
- Realizar las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el flujograma del producto a manufacturar.

- Acondicionar el espacio de trabajo aplicando las medidas establecidas por la empresa (ej.: de seguridad, higiene y protección medioambiental necesarias para evitar riesgos de contaminación de productos, accidentes laborales y contaminación ambiental).
- Mantener la maquinaria y los utensilios en las condiciones idóneas que garanticen la inocuidad de los productos elaborados.
- Realizar los procesos de mantenimiento, limpieza, desinfección y acondicionamiento, establecidos en el plan de trabajo.
- Realizar el almacenamiento de los productos en condiciones adecuadas para asegurar su conservación y características organolépticas, después de utilizarlos en la fabricación programada.
- Registrar los resultados de los controles de parámetros de proceso y de las inspecciones que marcan el plan de trabajo para cada producto.
- Gestionar adecuadamente los residuos (limpieza de equipos y maquinaria, restos, subproductos intermedios, etc.).
- Adoptar en todo momento las medidas establecidas en la normativa de la empresa, y trabajar según las prácticas correctas de seguridad en el trabajo.

- **Gerente de ventas**

El Gerente de ventas a trabajar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., será responsable de dirigir organizar y controlar a un departamento de ventas, será capaz de agrupar todas las cualidades de un líder, como son disciplina, orden, integridad, ser catalizador, tomar decisiones y ejecutarlas.

Será una persona, con actitud de servicio, paciencia, prudencia, capacidad para adaptar a su grupo como un equipo de colaboración y trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso, iniciativa y muchas ganas de cambiar el enfoque del grupo en relación a una propuesta de valor.

Deberá contar con habilidades y experiencia para identificar necesidades del cliente, procesos de investigación y conocimiento profundo de tecnologías de la Información, de Telecomunicaciones y Sistemas. Deseado que conozca la ley de adquisiciones, sensibilidad para el manejo de los tiempos y lo necesario para atender licitaciones o cualquier procedimiento adquisitivo de instituciones de gobierno capacidades y habilidades en la documentación de proyectos, evaluación de requerimientos para proponer alternativas de solución, orden y disciplina para dar seguimiento a sus compromisos y actividades, análisis, planeación, evaluación y resultado por objetivos.

Sus principales funciones serán las siguientes:

- Contratar y formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras de los productos.
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.
- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.
- Supervisar el trabajo de los agentes comerciales se lleva a cabo a través de conversaciones telefónicas, correos electrónicos y reuniones, así como mediante el análisis de sus devoluciones de ventas por escrito, semanales o mensuales.
- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Por ejemplo, un jefe de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer las necesidades de los clientes, como por ejemplo, ofreciendo descuentos especiales.
- Asistir a conferencias en representación de la empresa y supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones.
- Elaborar presupuestos y tramitar pedidos.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.

▪ **Gerente de Recursos Humanos**

El Gerente de Recursos Humanos a trabajar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C será un profesional encargado de desarrollar e implementar las políticas relacionadas con la efectividad del personal de la organización. Su principal objetivo será asegurar que los empleados de la organización tengan un equilibrio entre sus habilidades y su experiencia, y que tengan oportunidades para mejorar su posición dentro de la empresa.

Sus principales funciones serán las siguientes:

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.

- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.

- Elaboración de carta de trabajo al personal activo, respetando la modalidad de contratación.
- Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.
- Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
- Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

▪ **Gerente de Marketing**

El Gerente de Marketing a trabajar en la empresa será un especialista en Publicidad y Mercadeo, Administrador, Comunicador social, Economista o carrera afín, metódico, organizado y atento, proactivo, con capacidad de evolucionar y de adaptarse a los cambios, con capacidad de trabajar bajo presión, será el encargado de planificar y ejecutar las estrategias de mercadeo para la empresa, sus esfuerzos deberán estar enfocados en el posicionamiento de Inversiones Belén Star S.A.C., en la ejecución del Plan de Mercadeo y en crecimiento sostenido de ingresos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

Sus principales funciones serán:

- Diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento del Plan de Marketing;
- Investigar y analizar el mercado para los productos. Análisis de indicadores y datos estadísticos de mercado.
- Desarrollar campañas estratégicas de promoción y comunicación.
- Coordinar con los clientes de actividades promocionales;
- Desarrollar, elaborar y presentar informes del área.
- Captar la atención, y despertar el interés del cliente.
- Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes.
- Mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.
- Promover las ventas en toda la región.
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento necesario.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.

- Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores
- Promover el producto en el mercado con constantes campañas publicitarias.
- Crear el slogan, logotipo y topo tipo de promociones para inducir al consumidor a comprar los productos de la Empresa.

▪ **Gerente de Logística**

El Gerente de Logística a trabajar en la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., será un profesional en Ingeniería Agroindustrial, Industrial, Zootecnista, Administración de Empresas y/o afines, deberá tener experiencia en distribución y despacho, control de inventarios y manejo de Kárdex, conocimientos en normas y estándares de seguridad y conocimientos de Importaciones y Exportaciones.

Sus principales funciones serán:

- Coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho, almacenamiento y distribución de materias primas, productos terminados, empaques, suministros diversos para los clientes externos e internos de la compañía.
- Supervisar los despachos de productos para clientes externos locales y/o a nivel nacional, gestionando la contratación del transporte para cada caso.

- Emitir y remitir en forma oportuna los reportes requeridos por la gerencia.
- Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas al almacén.
- Manejo de Costos y Presupuestos.
- Manejo del Área Logístico sobre sus requerimientos manejando Costos sin alterar la calidad.
- Coordinación con Proveedores.
- Programación de los Pedidos.
- Coordinar con operadores logísticos de transporte el envío de la carga.
- Emitir y recibir guías, facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito y Letras de los clientes.
- Supervisar la preparación de mercadería, programación de los despachos por zonas y destinar la carga a los vehículos.
- Dar solución rápida y oportuna a los clientes en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho y condiciones de entrega.
- Emitir informes diarios, semanales y/o mensuales de acuerdo a la necesidad de la gerencia de tienda.
- Revisar mensualmente los traslados de mercadería realizados por los vehículos, a fin de calcular el pago a favor de los transportistas.

▪ **Gerente de Atención al Cliente**

El Gerente de Atención al Cliente a trabajar en la empresa tendrá como función principal la satisfacción de las expectativas de los clientes en lo que se refiere a la entrega de las mercancías o productos, según las condiciones y la calidad pactada, así mismo realizará el seguimiento de los clientes, gestionará sus reclamaciones y las incidencias y establecerá los mecanismos de comunicación más adecuados.

Sus principales funciones serán:

- Establecer los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los compromisos concretos establecidos con el cliente.
- Trasladar los objetivos corporativos a su departamento.
- Formular los planes estratégicos y operativos de su departamento, así como los procedimientos para llevarlos a la práctica.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia corporativa de la empresa.
- Preparar informes sobre la evolución de los planes de venta, de la calidad de servicio y de las incidencias.
- Aplicar métodos de calidad al servicio al cliente.

- Controlar el flujo de información entre su departamento, el de producción y el de transporte, para hacer cumplir los plazos de entrega pactados con el cliente.
- Hacer un seguimiento constante del cliente para detectar sus necesidades:
- Atender las reclamaciones e incidencias del servicio y analizar sus causas para hallar soluciones.
- Atender las sugerencias y consultas de los clientes.
- Medir el grado de satisfacción de los clientes y, en función de los resultados, establece mecanismos de mejora.
- Examinar con clientes y proveedores los ámbitos de colaboración para mejorar el servicio, y lanza las propuestas adecuadas.
- Procurar un servicio personalizado de valor añadido mediante diversas técnicas (entregas de última hora, integración con los clientes mediante softwares, personalización de productos mediante el etiquetaje).
- Analizar la evolución del mercado y las exigencias de los clientes, y observa a la competencia.

3.3.1.5. Aprobación:

- El Manual de Funciones de la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C. será aprobado por el la alta dirección de la Empresa.

IV. DISCUSIONES

- Morales y Díaz (2012), en su investigación titulada “Diseño de un Plan Estratégico Organizacional para la comercialización de higo tuna en la Provincia Del Sugamuxi”, concluyó que: mediante el planteamiento de la planeación estratégica se pudo determinar la importancia de la misma para establecer la puesta en marcha de las estrategias organizacionales que permitan minimizar el riesgo a la hora de comercializar el fruto higo tuna en la provincia del Sugamuxi, coincidimos con la autora ya que el Plan Estratégico propuesto a la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C. comprende un estudio global de la situación actual de la empresa, lo que minimiza los riesgos a la hora de comercializar sus productos.

- Navas (2016), en su investigación titulada “ Plan Estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate La Pepa de Oro”, concluyó que con esta investigación se implementará un sistema de investigación, introducción y comercialización que podrá ser replicado en los cantones de la provincia y a nivel nacional con un modelo diferenciado donde fundamentados en el principio asociativo permitirá mantener los costos de comercialización bajos a la vez que mejora la condición económica de los productores de la materia prima.

- Zuluaga y Caipa (2009), en su investigación titulada “Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.”, concluyeron que: el direccionamiento estratégico es sin duda alguna

una herramienta de vital importancia dentro de todas aquellas empresas en crecimiento; las palabras evolución, renovación, cambio deben ser palabras que se desarrollen, surjan y crezcan a la par con la vida de toda compañía y deben manejar y aplicar de todas las formas posibles. Durante el direccionamiento estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos. La eficiencia y la competitividad se han convertido en el eslogan de toda organización y de esta forma fortalecerse, surgir y mantenerse dentro de un mercado que es cada vez más esquivo a nivel, financiero, político, social, y sobre todo comercialmente, coincidimos con el autor ya que el Plan Estratégico elaborado para la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C., tiene como objetivo una mejora continua en todas las áreas de la empresa para mejorar la sostenibilidad y la competitividad de la misma.

- Tobar (2007), en su investigación titulada “Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A., ubicada en la ciudad de Quito”, concluyó que: la empresa ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su ramo. Así mismo concluyó que un ambiente de trabajo adecuado y apropiados canales de comunicación son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que se realicen sus actividades diarias con la mejor disposición, coincidimos con el autor, ya que para mejorar el rendimiento de los trabajadores de una empresa se necesita mejorar el clima laboral mediante una buena comunicación por ello en el Plan Estratégico

elaborado para la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. se tomó énfasis en la planificación de los recursos humanos.

- Guadalupe (2014), en su investigación titulada “Plan Estratégico para el Restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.”, concluyó que: el plan estratégico requiere ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección.

V. CONCLUSIONES

- Se logró elaborar el plan estratégico para mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa procesadora de frutas Inversiones Belén Star S.A.C.”
- Se logró realizar el análisis externo e interno de la situación organizacional de la empresa, obtenido como resultado final que el medio ambiente es favorable para la empresa, es decir la empresa tiene muchas oportunidades para crecer en el mercado con los productos que ofrece, así mismo las fuerzas internas son favorables a la organización, por lo que se debe capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.
- Se logró realizar la investigación de mercado, donde se obtuvo los siguientes resultados:
 - El 50% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. lleva adquiriendo sus productos de 0 a 1 año, mientras que el 40% lleva adquiriéndolos de 1 a 2 años y el 10% los llevan adquiriendo de 2 a 3 años.
 - El 75% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica a sus productos de muy buena calidad, mientras que el 15% los califican de buena calidad.

- El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. conoció a la empresa mediante amigos y/o colegas, mientras que el 20% se enteró de la existencia de la misma mediante el Internet.
- El 45% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. adquiere sus productos mensualmente, mientras que el 30% los adquiere semanalmente, el 15% los adquiere interdiariamente y el 10% lo adquiere anualmente.
- El 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican al precio de sus productos con respecto a la calidad como buenos, mientras que el 40% lo califican como excelente.
- El 70% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. se sienten muy satisfechos con los productos que ofrecen, mientras que el 30% se sienten satisfechos.
- El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican al servicio postventa como excelente mientras que el 20% lo califica como bueno.
- El 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican a la organización de la empresa como buena, mientras que el 10% lo califica como excelente y el 30% como regular.
- El 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican la profesionalidad de la empresa como excelente, mientras que el 10% lo califica como buena.

- El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican a sus productos de excelente calidad.
- El 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califican su servicio como excelente, mientras que el 10% lo califica como bueno.
- Para el 90% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante la relación que tiene el precio con respecto a la calidad, mientras que para el 10% es importante la relación del precio con respecto a la calidad.
- Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante que la empresa se oriente a satisfacer sus necesidades.
- Para el 60% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante el servicio postventa, mientras que para el 40% de los clientes es importante.
- Para el 100% de los clientes, la organización de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es muy importante.
- Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la profesionalidad que manifieste es muy importante.
- Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la calidad de los productos ofertados es muy importante.
- Para el 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. la calidad de servicio, es muy importante.

- El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. han recomendado la empresa a otras personas.
- El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. recomendarían la empresa a otras personas.
- El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. seguirá adquiriendo sus productos.
- El 80% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica a la atención recibida como excelente, mientras que el 20% la califica como buena.
- El 100% de los clientes de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. califica el servicio que brinda como mejor que el de otras empresas.
- El 60% de las personas encuestadas tienen conocimiento sobre la existencia de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., mientras el 40% desconoce la existencia de la misma.
- El 35% de las personas encuestadas que conocen a la Empresa consumen sus licores, mientras que el 26% consumen frutas en almíbar y el 13% tienden a consumir néctares, mermeladas y todos sus productos.
- El 40% de las personas encuestadas prefieren el néctar sabor a maracuyá, el 30% prefiere sabor a pur pur y el 15% de las personas encuestadas tienen como preferencia los néctares sabor a mora y naranja.

- El 40% de las personas encuestadas prefieren las mermeladas sabor a papayita, el 30% prefiere sabor a mora, el 20% prefiere sabor a sauco y el 10% prefiere sabor a naranja.
- El 35% de las personas encuestadas prefieren la fruta en almíbar de aguaymanto, mientras que el 30% lo prefiere de durazno, el 25% lo prefiere sabor a mango y el 10% prefiere la fruta en almíbar de manzana.
- El 30% de las personas encuestadas prefieren los licores sabor a maracuyá y pur pur, mientras que el 25% los prefiere sabor a mora y el 15% los prefiere sabor a sauco.
- El 50% de las personas encuestadas consumen los productos semanalmente, el 30% lo consume interdiariamente y el 10% lo consume mensual y anualmente.
- El 100% de las personas encuestadas si recomendarían el consumo de los productos de la Empresa.
- El 100% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus productos.
- El 85% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir todos los productos, mientras que el 15% están dispuestas a consumir sólo los néctares.
- El 45% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir los productos interdiariamente, el 20% semanal y diariamente y el 15% mensualmente.

- El 30% de las personas encuestadas quieren adquirir los productos de la Empresa en bodegas y minimarkets y el 20% desea adquirirlos en mercados y quioscos.
- El 30% de las personas encuestadas prefieren adquirir los néctares en presentaciones de 1000mL, 25% en presentaciones de 300mL y 200mL y el 20% en presentaciones de 200mL.
- El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 1.00 por cada néctar en presentaciones de 200mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 0.80 y S/ 1.20.
- El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 1.20 por cada néctar en presentaciones de 300mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 1.00.
- El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 2.00 por cada néctar en presentaciones de 500mL, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 2.50 y S/ 2.80.
- El 85% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 5.00 por cada néctar en presentaciones de 1000mL, mientras que el 10% están dispuestos a pagar S/ 5.50 y el 5% están dispuestos a pagar S/ 6.00
- El 60% de las personas encuestadas adquirirán los néctares en presentaciones de 500mL, mientras que el 20% lo hará en presentaciones de 200mL y 1000mL.

- El 40% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir los productos diarios e interdiariamente y el 20% semanalmente.
- El 35% de las personas encuestadas prefieren adquirir las mermeladas en presentaciones de 1000g, el 30% en presentaciones de 500g, el 20% en presentaciones de 250g y el 15% en presentaciones de 1200g.
- El 60% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 5.00 por cada mermelada en presentaciones de 250g, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/5.50.
- El 65% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 10.00 por cada mermelada en presentaciones de 500g, mientras que el 35% están dispuestas a pagar S/ 10.50.
- El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 19.00 por cada mermelada en presentaciones de 1000g, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/ 19.50.
- El 100% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 25.00 por cada mermelada en presentaciones de 1200g.
- El 35% de las personas encuestadas consumirían con mayor frecuencia las mermeladas en presentaciones de 1000g, el 30% presentaciones de 500g, el 20% presentaciones de 250g y el 15% presentaciones de 1200g.

- El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus mermeladas semanalmente y el 30% mensualmente.
- El 40% de las personas encuestadas prefieren adquirir las frutas en almíbar en presentaciones de 250g y 500g y el 20% en presentaciones de 1000g.
- El 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 5.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 250g, mientras que el 10% están dispuestas a pagar S/5.50.
- El 60% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 10.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 500g, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/ 10.50.
- El 95% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 19.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 1000g, mientras que el 5% están dispuestas a pagar S/ 19.50.
- El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar S/ 25.00 por cada fruta en almíbar en presentaciones de 1200g, mientras que el 30% están dispuestas a pagar S/ 25.50.
- El 40% de las personas encuestadas consumirían con mayor frecuencia las frutas en almíbar en presentaciones de 250g y 500g y el 20% presentaciones de 1000g.

- El 80% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus mermeladas semanalmente y el 20% mensualmente.
- El 80% de las personas encuestadas prefieren adquirir los licores en presentaciones de 750mL y el 10% en presentaciones de 500mL y 1000mL.
- El 60% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 8.00 por cada licor en presentaciones de 500mL, mientras que el 40% están dispuestas a pagar S/ 8.50.
- El 80% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 15.00 por cada licor en presentaciones de 750mL, mientras que el 20% están dispuestas a pagar S/ 15.50.
- El 70% de las personas encuestadas están dispuesta a pagar S/ 19.00 por cada licor en presentaciones de 1000mL, mientras que el 30% están dispuestos a pagar S/ 20.00.
- El 80% de las personas encuestadas adquirirán los licores en presentaciones de 750mL, mientras que el 10% lo hará en presentaciones de 500mL y 1000mL.
- El 70% de las personas encuestadas están dispuestas a consumir sus productos semanalmente y el 30% mensualmente.
- Al implementar el plan estratégico propuesto, la empresa tomará parte activa en la configuración de su futuro y estará preparada para enfrentar las exigencias actuales en el ámbito de los negocios.

- Con el estudio de mercado realizado se comprobó que la empresa tiene un gran potencial en la aceptación de sus productos.
- Al implementar el nuevo organigrama en la empresa, se evitará la duplicidad de funciones y se mejorará el rendimiento del personal.
- El factor limitante para la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C. es la falta de registro sanitario de sus productos.
- La atención brindada a los clientes fue calificada como excelente por lo que se capacitará continuamente al personal de ventas para una mejora continua en el servicio brindado.

VI. RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico propuesto a la empresa Inversiones Belén Star S.A.C., ejecutando el manual de funciones establecido para cada área, elaborando mayores volúmenes de producción respetando todos los parámetros de calidad y que sean demandados por los clientes, elaborando proyectos productivos con la finalidad de presentarlos a Sierra Norte o Sierra Exportadora para implementar y mejorar el Centro de Producción de la Empresa.
- Fomentar una comunicación clara entre todo el personal de la empresa para propiciar un ambiente laboral agradable, mediante la organización de reuniones en las que los colaboradores de la Empresa puedan manifestar sus quejas y sugerencias.
- Aprovechar los diferentes medios de comunicación para mejorar la promoción y publicidad de la empresa, mediante campañas publicitarias en las cuales se enseñe al público consumidor las potencialidades que tiene cada materia prima utilizada en la elaboración de los productos de la Empresa.
- Innovar constantemente y de acuerdo a las necesidades del público consumidor, elaborando productos nuevos en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, D. y Hernández, E. (2007). *Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del instituto nacional de electrificación -INDE- y sus empresas*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Cabrerizo Elgueta, Montserrat. *Servicio de Atención Al Cliente*; disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-servicio-atencion-cliente-empresa/importancia-cliente> // Acceso el 06/07/17.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Edit. McGrawHill Interamericana, S.A.
- CIE – PERUCAMARAS. *Empleo formal creció 1.1% en la Macro Región Oriente en abril, según Perucámaras*; disponible en: <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-crecio-11-macro-region-oriente-abril-segun-perucamaras-2104230> // Acceso el 27/06/17.
- Cortez, Nell. *Teoría de la ventaja competitiva*; disponible en: <https://prezi.com/hyu6hrqcwgfo/teoria-de-la-ventaja-competitiva/> // Acceso el 13/06/17.
- De Vicuña Ancín, José María Sainz. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: Edit. Esic. 4ta. Ed.

- Deltiempo, Marcela. *Avances Tecnológicos En La Alimentación*; disponible en: <https://tecnologiadc.wordpress.com/2016/08/29/avances-tecnologicos-en-la-alimentacion/>
- Dessler Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. Pearson Educación. 11ava. Ed.
- EC. *Cuatro Regiones registran el mayor índice de pobreza en el país*; disponible en: <http://elcomercio.pe/peru/cuatro-regiones-registran-mayor-indice-pobreza-pais-355873> // Acceso 10/06/17.
- El Banco Mundial en el Perú. *Perú Panorama General*; disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> // Acceso 10/06/17.
- Espinosa, Roberto. *La Matriz de Análisis DAFO (FODA)*; disponible en: <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> // Acceso el 27/06/17.
- Farjado, Oscar. *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo*; disponible en: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/> // Acceso el 20/06/17.
- Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México, D.F.: Edit. Lengage Learning 5ta. Ed.

- Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Educación.
- Franklin, B. (2009). *Organización de empresas*. México: Edit. McGraw Hill. 3era. Ed.
- Giorgis, N. (2011). *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Edit. Italprosa.
- Guadalupe Ibarra, Nereyda. (2014). *Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en La Paz, B.C.S.* (Tesis Posgrado). Instituto Tecnológico de La Paz. México.
- Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Ipsos. *Estadística Poblacional 2016*; disponible en: <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2016> //Acceso el 20/06/17.
- Larrea, Pedro. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- López, K. (2011). *Manuales de Procesos de Producción, Herramienta Administrativa para la Inducción de Personal en la Industria de Hilos de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango. Guatemala.

- Luna, Reuven. *¿Por qué es importante un Plan Estratégico en los Negocios?*; disponible en: <https://www.emprendices.co/por-que-es-importante-un-plan-estrategico-en-los-negocios/> // Acceso el 21/06/17.
- Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos. 1era. Ed.
- Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid, España: Edit. Diaz de Santos. 1era. Ed.
- Mondy, R. y Roe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. Pearson Educación.
- Morales Colmenares, Claudia Denise y Díaz Rodríguez, Freddy Andres. (2012). *Diseño de un plan estratégico organizacional para la comercialización de higo tuna en la provincia del Sugamuxi* (Tesis Pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Sogamoso.
- Navas Andrade, Luisa Justina (2016). *Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate “La Pepa de Oro”* (Tesis Pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Babahoyo.
- Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: Ediciones Pirámide.
- Reyes, Octavio. (2012). *Planeamiento Estratégico Para Alta Dirección*. U.S.A.: Editorial Copyright.

- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Edit.Thomson Learning. 3ra. Ed.
- Sandoval, Jorge Luis. (2014). *Amazonas, una de las regiones con mayores avances educativos*; disponible en: <http://rpp.pe/peru/actualidad/amazonas-una-de-las-regiones-con-mayores-avances-educativos-noticia-682173> // Acceso el 30/05/17.
- Tobar Arias, Karina Elizabeth. (2007). *Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A., ubicada en la ciudad de Quito* (Tesis Pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Zuluaga Valero, Diego Alexander y Caipa Olaya, Gabriel Arturo. *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.* (Tesis Pregrado). Universidad De La Salle. Bogotá.

ANEXOS

ENCUESTA 1

NOMBRE:.....

CARGO:.....

1. ¿Cómo se encuentra constituida la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

2. ¿Cuál es su organigrama actual?

3. ¿Qué productos ofrece?

4. ¿Quiénes son sus competidores?

5. ¿Cuáles son las principales características de la competencia?

6. ¿En qué producto existe mayor competencia? ¿Existe alguna estrategia en particular para ser usada?

7. ¿Cómo luce la calidad de sus productos y servicios frente a los de la competencia?

8. ¿Existe amenaza de productos sustitutos? ¿Su origen es local o nacional? ¿Qué hacer ante ello?

9. ¿Cuáles son los principales insumos usados en la producción? ¿De dónde vienen? ¿Qué es lo importante respecto de ellos?

10. ¿Cómo ven a la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. en 5 años?

11. ¿Cómo atienden las necesidades de sus colaboradores?

12. ¿Cómo evaluarán el desempeño y mantendrán el entusiasmo de sus colaboradores?

13. ¿Cómo desarrollarán el trabajo en equipo?

14. ¿Qué tipo de capacitación brindarán a los colaboradores?

15. ¿Cómo será la cultura de trabajo, que valores promoverán, que competencias destacarán?

16. ¿Cuál es el perfil del cliente a atender?

17. ¿Cuál es la imagen que quiere lograr la empresa ante sus clientes?

18. ¿Qué mercados se atenderán?

19. ¿Cómo investigarán las necesidades y expectativas de los clientes potenciales?

20. ¿Cómo fidelizarán a los clientes?

21. ¿Cómo se manejarán sus quejas?

22. ¿Cuáles serán los estándares de servicio de la empresa?

23. ¿Cómo estimularán la participación del personal de la empresa con su comunidad?

24. ¿Cómo se controlará la calidad de los procesos y productos de la empresa?

25. ¿Cómo será el tipo de administración con respecto a los procesos?

26. ¿Cómo se medirá la capacidad de los procesos?

27. ¿Cuáles serán los principales indicadores?

28. ¿Cómo seleccionarán a los proveedores?

29. ¿Cuál será la relación con los principales proveedores?

ENCUESTA 2

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?
 - a. De 0 a 1 año
 - b. De 1 a 2 años
 - c. De 2 a 3 años
 - d. De 3 años a más

2. ¿Cómo calificaría a sus productos?
 - a. Muy buenos
 - b. Buenos
 - c. Regulares
 - d. Malos

3. ¿Cómo conoció a la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?
 - a. Internet
 - b. Amigos, colegas
 - c. Radio
 - b. Otros:

4. ¿Con qué frecuencia adquiere sus productos?
 - a. Diario
 - b. Interdiario
 - c. Semanal
 - d. Mensual
 - e. Anual

5. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.

Relacion Calidad – precio	1	2	3	4	5
Orientada a satisfacer al cliente	1	2	3	4	5
Servicio Postventa	1	2	3	4	5
Bien organizada	1	2	3	4	5
Profesionalidad	1	2	3	4	5
Buena calidad	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	1	2	3	4	5

6. Y ahora valore del 1 al 5 (donde 1 es muy poco y 5 es muy importante) la importancia que tienen para usted los mismos atributos:

Relación Calidad – precio	1	2	3	4	5
Orientada a satisfacer al cliente	1	2	3	4	5
Servicio Postventa	1	2	3	4	5
Bien organizada	1	2	3	4	5
Profesionalidad	1	2	3	4	5
Buena calidad	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	1	2	3	4	5

7. ¿Ha recomendado Usted a la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. a otras personas?

- a. Si b. No

8. ¿Recomendaría Usted la empresa Inversiones Belén Star S.A.C. a otras personas?

- a. Si b. No

9. ¿Seguirá Usted adquiriendo sus productos?

- a. Seguro que sí
b. Probablemente
c. No, ya no

10. Valore la atención recibida por la empresa

- a. Excelente b. Buena c. Regular d. Mala

11. ¿Cree que el servicio que brinda la empresa es mejor que de otras empresas?

- a. Si b. No Por
qué.....

ENCUESTA 3

1. ¿Conoce usted la Empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

- a. Si b.No

De ser si la respuesta pase a la pregunta (2) de ser no pase a la pregunta (6)

2. ¿Cuál de sus productos consume más?

- a) Néctares b) Mermeladas c) Fruta en almíbar d)Licores
e) Todos

3. ¿Cuál es su sabor preferido?

.....

4. ¿Con qué frecuencia consume el producto seleccionado?

- a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
e) Anual

5. ¿Recomendaría que consuman los productos de la empresa Inversiones Belén Star S.A.C.?

- a. Si b. No

6. ¿La empresa Inversiones Belén Star es una empresa que se dedica al procesamiento de frutas, estaría dispuesto a consumir sus productos?

- a. Si b. No

7. ¿Cuál de sus productos estaría dispuesto a consumir?

- a) Néctares b) Mermeladas c) Fruta en almíbar d)Licores e) Todos

8. ¿Con qué frecuencia consumiría sus productos?

- a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
- e) Anual

9. ¿En qué lugares quisiera adquirir los productos de la empresa?

- a) Bodegas b) Minimarket c) Mercados d) Quioskos

10. ¿En qué presentaciones desearía adquirir los néctares?

- a) 200ml. b) 300ml. c) 500ml. d) 1000ml. e) Otros:.....

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los néctares según cada presentación?

Presentaciones	COSTO (S/)				
	0.80	1.00	1.20	1.50	
200ml	0.80	1.00	1.20	1.50	
300ml	1.00	1.20	1.50	1.80	
500ml	2.00	2.50	2.80	3.00	
1000ml	5.00	5.50	6.00	7.00	

12. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

- a) 200ml. b) 300ml. c) 500ml. d) 1000ml. e) Otros:.....

13. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

- a)Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
- e)Anual

14. ¿En qué presentaciones desearía adquirir las mermeladas?

- b) 250g. b) 500g. c) 1000g. d) 1200g. e) Otros:.....

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las mermeladas según cada presentación?

Presentaciones	COSTO (S/)				
250g.	5.00	5.50	6.00	6.50	
500g.	10.00	10.50	11.00	11.50	
1000g.	19.00	19.50	20.00	21.00	
1200g.	25.00	25.50	26.00	27.00	

16. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

- a) 250g. b) 500g. c) 1000g. d) 1200g. e) Otros:.....

17. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

- a)Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
e)Anual

18. ¿En qué presentaciones desearía adquirir las frutas en almíbar?

- a) 250g. b) 500g. c) 1000g. d) 1200g. e) Otros:.....

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las frutas en almíbar según cada presentación?

Presentaciones	COSTO (S/)				
250g.	5.00	5.50	6.00	6.50	
500g.	10.00	10.50	11.00	11.50	
1000g.	19.00	19.50	20.00	21.00	
1200g.	25.00	25.50	26.00	27.00	

20. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

- a) 250g. b) 500g. c) 1000g. d) 1200g. e) Otros:.....

21. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

- a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
- e) Anual

22. ¿En qué presentaciones desearía adquirir los licores?

- a) 500ml. b) 750ml. c) 1000ml. e) Otros:.....

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los licores según cada presentación?

Presentaciones	COSTO (S/)				
	8.00	8.50	9.00	9.50	
500ml.	8.00	8.50	9.00	9.50	
750ml.	15.00	15.50	16.00	16.50	
1000ml.	19.00	19.50	20.00	21.00	

24. ¿Cuál sería la presentación que más adquiriría?

- a) 500ml. b) 750ml. c) 1000ml. e) Otros:.....

25. ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir este producto?

- a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Mensual
- e) Anual