

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE
LA EMPRESA LA CHETINA S&T - CHACHAPOYAS,
AMAZONAS, 2017**

Autora:

Bach. Miriam Tafur Mori

Asesor:

M.Sc. Yuri Reina Marín

Registro:

CHACHAPOYAS - PERÚ

2020

DEDICATORIA

*A Luis A. Rubio Tafur, para que sirva como aliciente
para el cumplimiento de tus metas de vida.*

*A Lidovina Mori Vigo, ángel que desde el cielo guía
cada uno de mis pasos.*

Miriam Tafur Mori

AGRADECIMIENTO

A mi amado padre Andrés Tafur por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por los valores inculcados desde mi niñez y la motivación de cada día seguir adelante sin importar las dificultades.

A Karol B. Rubio por ser compañero y cómplice en cada una de las metas trazadas en esta etapa de mi vida.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas en su conjunto por brindarnos las herramientas necesarias para despertar en nosotros el interés y entusiasmo de seguir nuestras metas.

Al Msc.M. Yuri Reyna por su tiempo y apoyo para la realización de forma exitosa del presente trabajo de investigación.

A los trabajadores y directivos de la empresa la Chetina S&T del distrito de Cheto, por permitir conocer su trabajo y brindarme el apoyo necesario.

A los miembros del jurado de tesis por el tiempo dedicado y por siempre estar prestos a resolver cualquier inquietud y apoyarme con las dificultades que se presentaron.

Miriam Tafur Mori

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI
RECTOR

DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN
VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

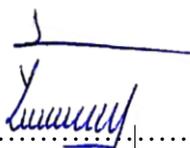
Mg. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, M.Sc. Ing. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Miraflores 224 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agro negocios y Biotecnología y Escuela Académico de Agro negocios dejo constancia de estar asesorando a la Bachiller en Administración de Empresas; Miriam Tafur Mori, en la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO, DE LA EMPRESA LA CHETINA S&T - CHACHAPOYAS, AMAZONAS, 2017”**, así mismo dejo constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, 16 diciembre de 2020



.....
M.Sc. Yuri Reina Marín

ASESOR

JURADO EVALUADOR



Mg. Pepe Oswaldo Mori Ramírez

PRESIDENTE



Dr. River Chávez Santos

SECRETARIO



Mg. Miuller Raúl Muñoz Zumaeta

VOCAL

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD



REGLAMENTO GENI
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉ
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROF

ANEXO 3-0

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

"Propuesta de modelo estético para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa la chetina S&T Chachapoyas Amazonas 2017"

presentada por el estudiante ()/egresado (X) Miriam Tafur Mori

de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

con correo electrónico institucional miriantafurm@gmail.com

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- La citada Tesis tiene 20 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (X) / igual () al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- La citada Tesis tiene _____ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 09 de Marzo del 2021


SECRETARIO


PRESIDENTE


VOCAL

OBSERVACIONES:

.....
.....

ACTA DE SUSTENTACIÓN



REGLAMENTO GENERAL
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-Q

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 04 de Diciembre del año 2020, siendo las 09:10 horas, el aspirante: Miriam Tafur Mori, defiende en sesión pública presencial () / a distancia (X) la Tesis titulada: "Propuesta de un modelo estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa La chelina S&T - Chachapoyas - Amazonas 2017", teniendo como asesor a Msc. Yuri Reina María, para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas, a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: Mg. Pepe Oswaldo Mori Ramirez

Secretario: Dr. River Chávez Santos

Vocal: Mg. Müller Raul Muñoz Zumaeta

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto de sustentación, para que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado (X)

Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en esta misma sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 10:00 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.


SECRETARIO


VOCAL


PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR.....	v
JURADO EVALUADOR	vi
CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD	vii
ACTA DE SUSTENTACIÓN	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
II. MATERIAL Y MÉTODOS	16
2.1. Objeto de estudio.....	16
2.2. Variable de estudio	16
2.3. Tipo de estudio	16
2.6. Análisis de datos.....	17
III. RESULTADOS	18
3.1. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA CHETINA S&T CHACHAPOYAS, AMAZONAS.....	18
3.2. ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA LA CHETINA S&T CHACHAPOYAS, AMAZONAS.....	21
3.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS	24
3.4. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO	26
IV. DISCUSIÓN	48
V. CONCLUSIONES.....	50
VI. RECOMENDACIONES.....	51
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	52
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE de la empresa La Chetina S&T.....	30
Tabla 2. Matriz EFI de La Chetina S&T.....	35
Tabla 3. Matriz FODA de La Chetina S&T.....	40
Tabla 4. Matriz de Asignación de recursos a OCP de La Chetina S&T	45
Tabla 5. Balanced Scorecard de La Chetina S&T	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Se elaboran estrategias dentro de la empresa	18
Figura 2. En la empresa se trabaja bajo el plan de incentivos	18
Figura 3. Se plantean metas dentro de la empresa.....	19
Figura 4. Los procesos de producción son estandarizados	19
Figura 5. Se realiza control de calidad en cada uno de los insumos, materia prima y producto final.....	20
Figura 6. Existe comunicación constante y fluida entre las áreas de la empresa	20
Figura 7. Cómo calificaría la publicidad de la empresa La Chetina S&T.....	21
Figura 8. Evalué la aceptación y recomendación de los productos de La Chetina S&T	21
Figura 9. Califique la atención al público del personal de la empresa La Chetina S&T	22
Figura 10. Nivel de calidad de los productos de la empresa La Chetina S&T	22
Figura 11. Indique su grado de satisfacción con la empresa La Chetina S&T	23
Figura 12. Adaptación a los cambios tecnológicos de la empresa La Chetina S&T	23
Figura 13. Competitividad de la empresa La Chetina S&T.....	24
Figura 14. Estructura de modelo propuesto para la empresa La Chetina S&T	26

RESUMEN

El presente trabajo de tesis tuvo como principal objetivo determinar un modelo estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa La Chetina S&T, para lo cual se estudió y analizó los aspectos más importantes del entorno interno y externo iniciando por conocer a sus clientes mediante encuestas y a la empresa mediante entrevistas a sus directivos y trabajadores, los resultados de estos instrumentos fueron tomados como base para los análisis Peste, 5 fuerzas de Porter, 4P'S y Amofhit, análisis que nos permitieron plantear objetivos y estrategias. Se realizó una investigación básica de diseño no experimental. La población de estudio estuvo constituida por 2 directivos, 7 trabajadores y la población de la ciudad de Chachapoyas constituida para el año 2017 en 32 016, la muestra estuvo constituida por 2 directivos, 7 trabajadores y 380 pobladores de la ciudad de Chachapoyas. Se procesó utilizando el programa Excel obteniendo porcentajes más claro de la situación de La Chetina S&T permitiéndonos realizar un adecuado planteamiento del modelo estratégico.

Palabras Claves: Modelo Estratégico, Posicionamiento de mercado

ABSTRACT

The main objective of this thesis work was to determine a strategic model to improve the market positioning of the company La Chetina S&T, for which the most important aspects of the internal and external environment were studied and analyzed, starting with knowing its customers through surveys and the company through interviews with its managers and workers, the results of these instruments were taken as the basis for the Peste, 5 forces of porter and Amofhit analyzes, analyzes that allowed us to propose objectives and strategies. A basic non-experimental design research was carried out. The study population consisted of 2 managers, 7 workers and the population of the city of Chachapoyas constituted for the year 2017 in 32 016, the sample consisted of 2 managers, 7 workers and 380 residents of the city of Chachapoyas. It was processed using the Excel program obtaining clearer percentages of the situation of La Chetina S&T, allowing us to carry out an adequate approach to the strategic model.

Key Words: Strategic Model, Market Positioning

I. INTRODUCCIÓN

El reto de toda empresa u organización es mantener el liderazgo en el mercado, en estos tiempos de muchos cambios y fuerte competitividad se hace más necesario y adecuado que las empresas revisen sus estrategias y organizaciones y planteen un Modelo Estratégico que les permita mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado.

Cuando nos enfocamos en este tema, hablamos de la empresa, del ambiente en que se desarrolla y todos los componentes que interactúan para que esta forme parte importante de un mercado exigente. Un Modelo Estratégico o plan estratégico se presenta como una secuencia de pasos que la organización debe seguir para alcanzar la realización de su visión.

Este proceso comprende tres etapas principales: a) La formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, donde se plantearán las estrategias que llevarán a la empresa de su situación actual hacia una situación futura deseada; b) Implementación, en esta etapa se ejecutarán las estrategias más adecuadas planteadas en la primera etapa, esta etapa es rigurosa por lo que puede tornarse un poco complicada para algunos gerentes u organizaciones; y c) Control, es una etapa constante que se inicia junto con la formulación y acompaña al formulador y la organización durante todo el proceso estratégico, sirve para monitorear las demás etapas del proceso y es de vital importancia para tomar medidas correctivas de manera asertiva.

Un modelo estratégico busca descubrir, plantear, implementar y potenciar las estrategias de las empresas, teniendo en cuenta los pros y contras que podrían suscitarse durante todo este proceso. Por ello cuando nos referimos a este tema es muy importante tener en cuenta que para poder hablar de empresa tenemos necesariamente que hablar de todo el contexto que le rodea y en el cual se desarrolla y más importante aún que se trata de un ambiente altamente cambiante. Las estrategias son uno de los pilares fundamentales de una empresa, por lo cual podríamos afirmar que no existe empresa exitosa sin estrategias adecuadas bien definidas y aplicadas, así como también no hay estrategias adecuadas si no existe un modelo o plan determinado a seguir.

En ese sentido para la presente investigación nos enfocamos principalmente en el ambiente en que se desarrolla la empresa y la visión de la misma para analizar de forma detallada la influencia e impacto que tendría un modelo estratégico, partiendo de la problemática ¿De qué manera un modelo estratégico contribuirá a mejorar el posicionamiento en el

mercado, de la empresa la Chetina S&T? el objetivo de la investigación fue proponer un Modelo Estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa La Chetina S&T.

La investigación realizada fue de tipo básica - descriptivo porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de la empresa y su ambiente en que se desarrolla, fue cuantitativa porque la recolección de información se realizó mediante preguntas de investigación previamente establecidas y para su análisis utilizamos la medición numérica. Su diseño fue no experimental porque queda limitado a la observación y a recolección de datos de los clientes, trabajadores y directivos de la empresa La Chetina S&T. Para la presente investigación la muestra de estudio estuvo constituida por 2 directivos, 7 trabajadores y 380 clientes.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Objeto de estudio

Modelo estratégico

2.2. Variable de estudio

Posicionamiento de mercado

2.3. Tipo de estudio

Descriptivo: Un estudio descriptivo busca determinar los aspectos más importantes del objeto de investigación. “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta” (Tamayo, 2003, p.54)

2.4. Población, muestra y muestreo

Población

Para Martínez (2020) “Se denomina universo o población al conjunto finito o infinito de elementos de los que se desea obtener información dada su relación con el ámbito objeto de estudio de la investigación” (p.16)

P1: 32 026 clientes y potenciales clientes de la empresa La Chetina S&T

P2: 7 trabajadores de la empresa La Chetina S&T.

P3: 2 directivos de la empresa La Chetina S&T.

Muestra y muestreo

Para el tamaño de la muestra se tendrá en cuenta el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas que se expresa de la siguiente manera.

$$n = \frac{Z^2pqN}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= 32, 026 (Total de la población)

Z: 1.96² (para un 95% de confianza)

p: 0.5 (probabilidad de éxito)

q: 0.5 (probabilidad de fracaso 1 – p)

e: 0.05 (Precisión en la investigación 5%)

Operando se tiene:

$$n = \frac{32\,026 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (32,026 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{30\,757.7704}{81.0229}$$

$$n = 379.6182$$

Como resultado obtuvimos la muestra que está constituida por: 2 directivos, 7 trabajadores y 380 clientes los mismos que fueron obtenidos aplicando la fórmula.

2.5. Métodos, Instrumentos y Técnicas Métodos

Para la presente investigación se considerará el método cuantitativo, no experimental, descriptivo, análisis estadístico.

Técnicas

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron: La encuesta y la entrevista.

La entrevista fue aplicada a los directivos y trabajadores de la empresa La Chetina S&T para poder registrar información sobre la situación interna de la empresa.

La encuesta fue aplicada a los clientes de la empresa La Chetina S&T para realizar un análisis y diagnóstico de la presencia e imagen de la empresa en el mercado.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Formato de encuesta

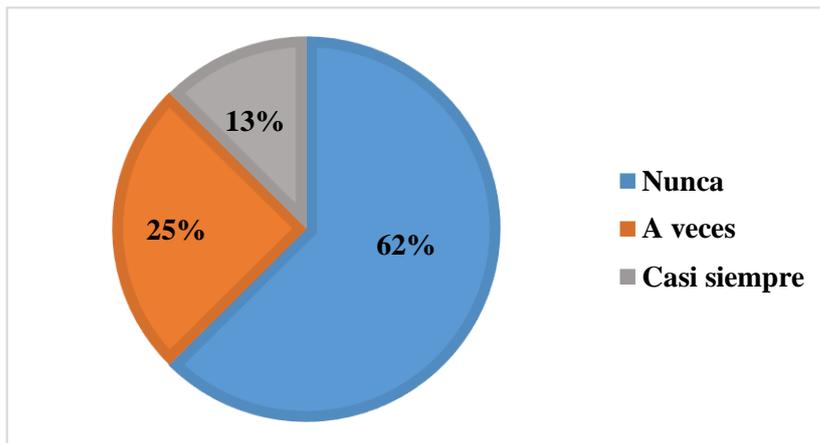
Formato de entrevista

2.6. Análisis de datos

El análisis de datos y redacción del informe se realizó en una etapa posterior, el cual se realizó en trabajo de escritorio, aquí se analizó la información recolectada y se plasmó de manera ordenada mediante las figuras estadísticas.

III. RESULTADOS

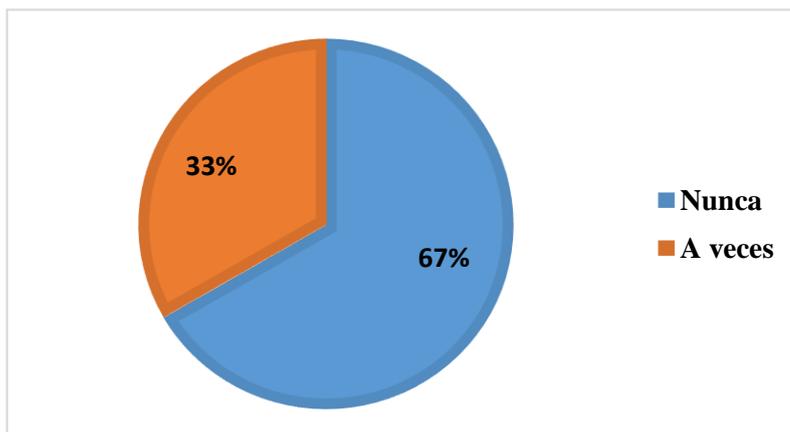
3.1. ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA LA CHETINA S&T CHACHAPOYAS, AMAZONAS



Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 1. Se elaboran estrategias dentro de la empresa

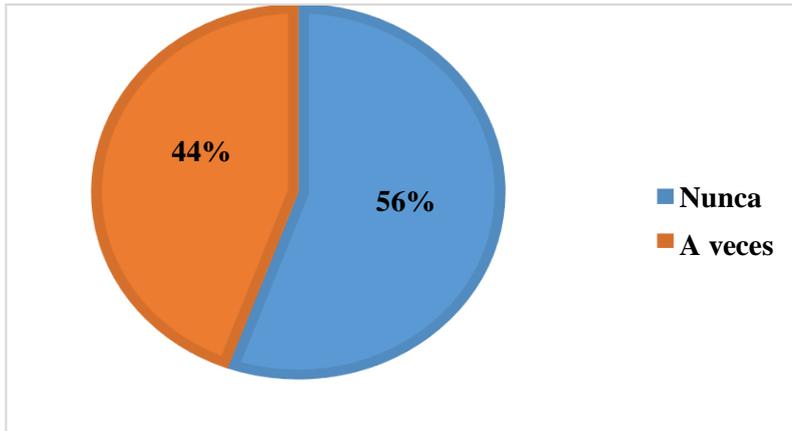
El 62% de los trabajadores y directivos entrevistados manifiestan que nunca se elaboran estrategias dentro de la empresa, el 25% que a veces y el 13% casi siempre.



Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 2. En la empresa se trabaja bajo el plan de incentivos

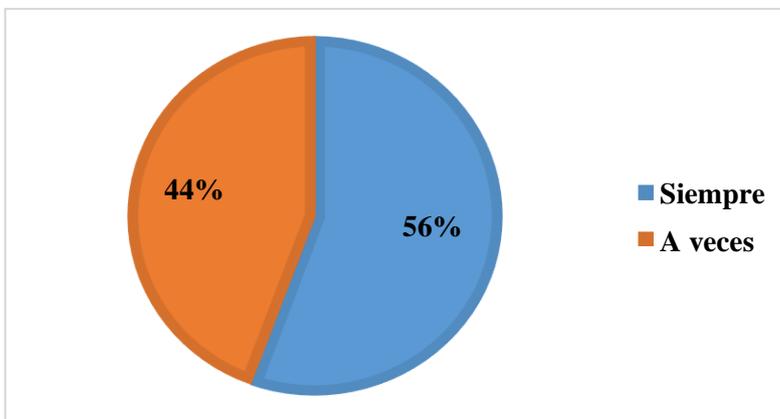
El 67% de los trabajadores y directivos manifiestan que nunca se trabaja bajo el plan de incentivos, el 33% que a veces.



Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 3. Se plantean metas dentro de la empresa

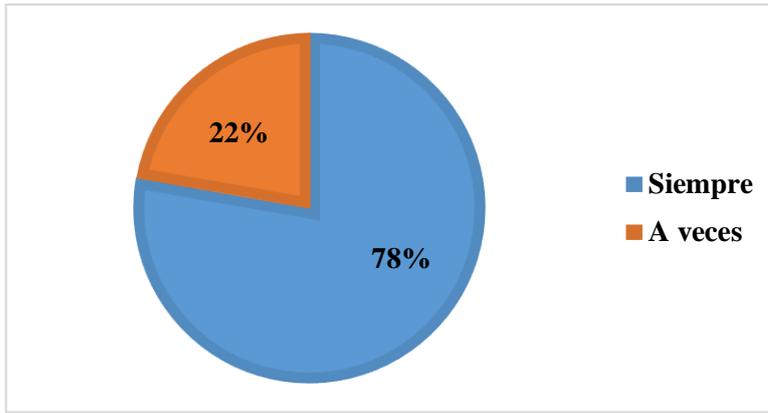
El 56% de los trabajadores manifiesta que nunca se establecen metas dentro de la empresa y el 44% que a veces.



Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 4. Los procesos de producción son estandarizados

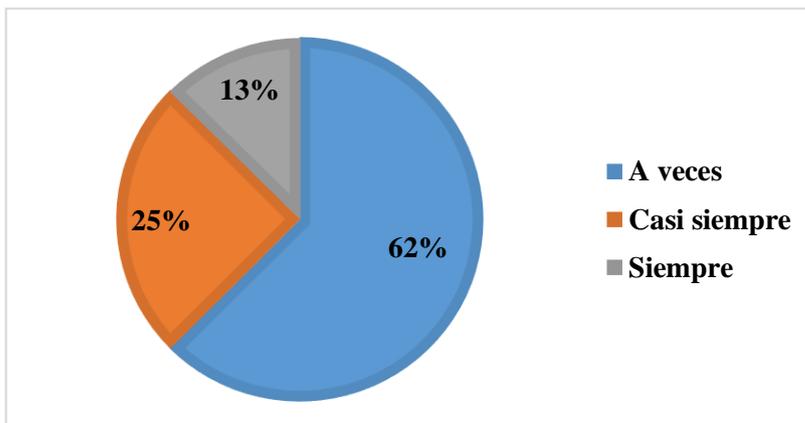
El 56% de los directivos y trabajadores manifiestan que siempre se realiza la estandarización de los procesos y el 44% que a veces.



Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 5: Se realiza control de calidad en cada uno de los insumos, materia prima y producto final

El 78% manifiesta que siempre se realiza control de calidad a los insumos, materia prima y producto final y el 22% opina que a veces.

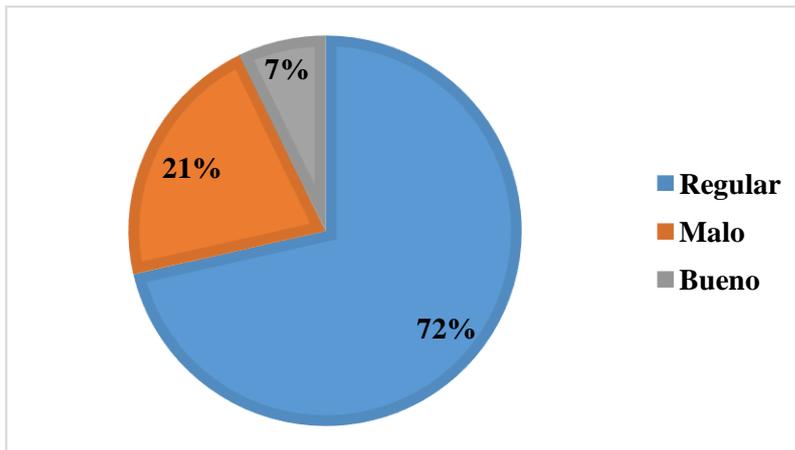


Fuente: Elaboración propia (entrevista)

Figura 6: Existe comunicación constante y fluida entre las áreas de la empresa

El 62% manifiesta solo a veces la comunicación es constante y fluida entre las áreas de la empresa, el 25% que casi siempre y el 13% que siempre.

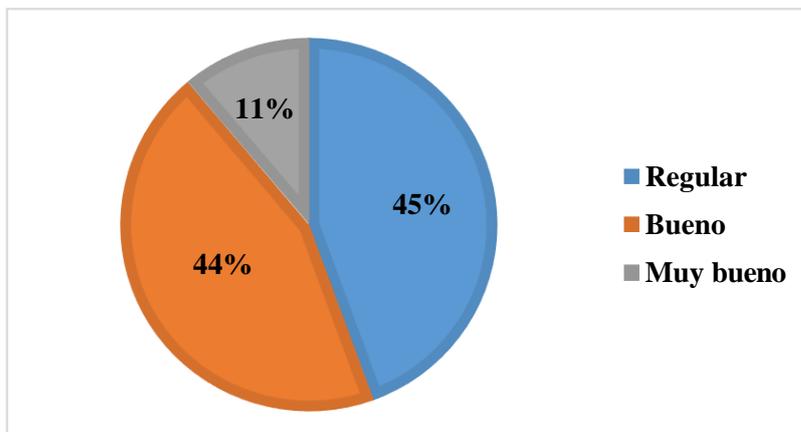
3.2. ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA LA CHETINA S&T CHACHAPOYAS, AMAZONAS



Fuente: Elaboración propia (encuesta)

Figura 7. Cómo calificaría la publicidad de la empresa La Chetina S&T

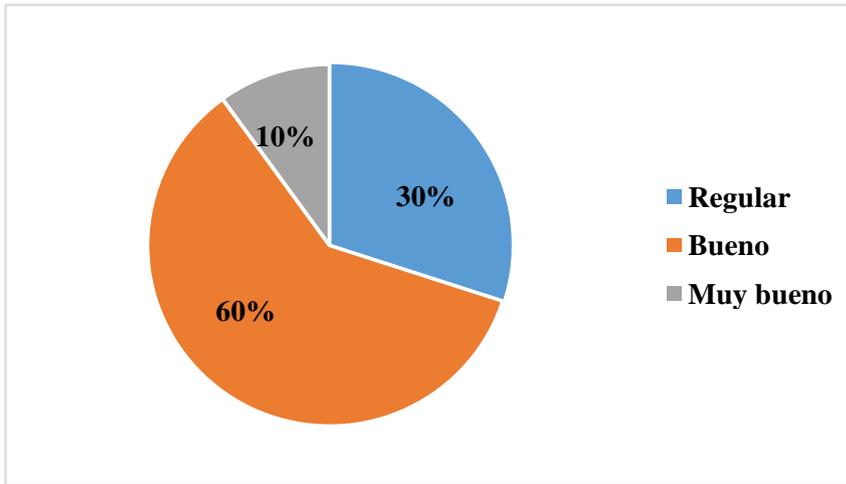
El 72% de los encuestados considera que la publicidad de la empresa La Chetina S&T es regular, el 21% que es malo y el 7% que es bueno.



Fuente: Elaboración propia (encuesta)

Figura 8. Evalué la aceptación y recomendación de los productos de La Chetina S&T

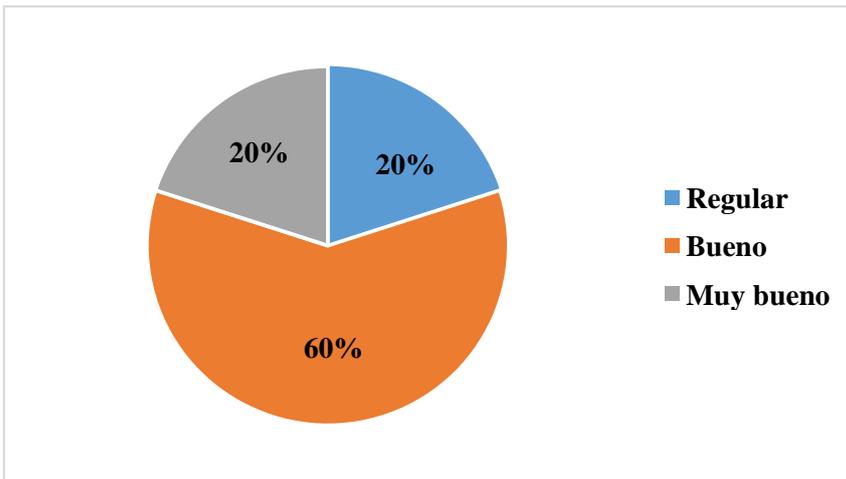
El 45% evalúa la aceptación y recomendación de los productos de La Chetina S&T como regular, el 44% como buena y el 11% muy buena.



Fuente: Elaboración propia (encuesta)

Figura 9. Califique la atención al público del personal de la empresa La Chetina S&T

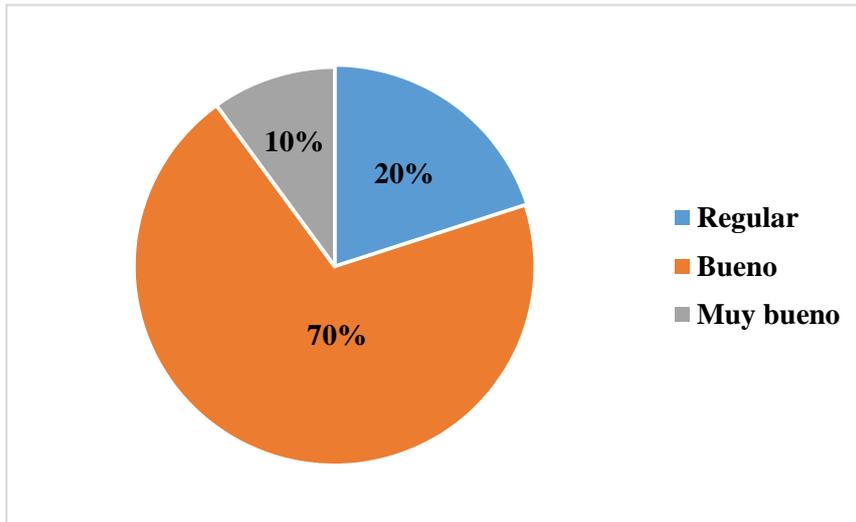
El 60% califica como bueno la atención al público del personal de la empresa La Chetina S&T, el 30% como regular y el 10% como muy bueno.



Fuente: Elaboración Propia (encuesta)

Figura 10. Nivel de calidad de los productos de la empresa La Chetina S&T

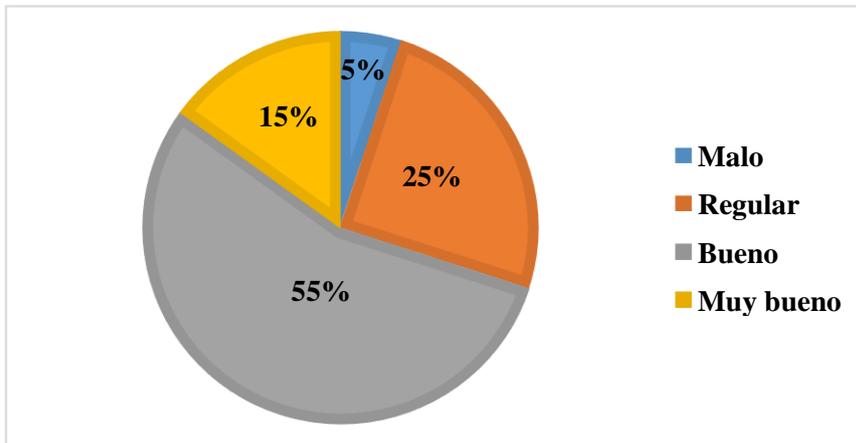
El 60% considera que el nivel de calidad de los productos de la empresa La Chetina califica es bueno, el 20% muy bueno y el 20% regular.



Fuente: Elaboración propia (encuesta)

Figura 11. Indique su grado de satisfacción con la empresa La Chetina S&T

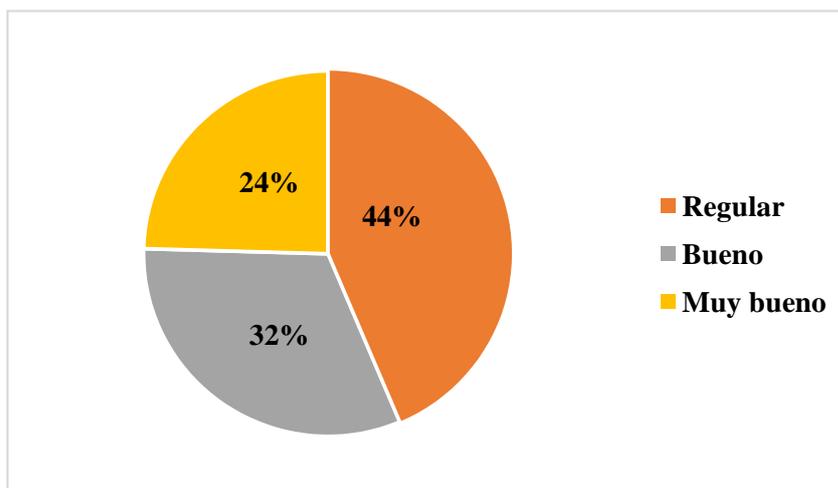
El 70% indica que su satisfacción con la empresa es buena, el 20% que es regular y el 10% que es muy buena.



Fuente: Elaboración Propia (encuesta)

Figura 12. Adaptación a los cambios tecnológicos de la empresa La Chetina S&T

El 55% considera que la empresa La Chetina S&T tiene una adaptación buena a los cambios tecnológicos, el 25% que regular, el 15% que muy bueno y el 5% que malo.



Fuente: Elaboración propia (encuesta)

Figura 13. Competitividad de la empresa La Chetina S&T

El 44% considera que la competitividad de La Chetina S&T frente a las demás empresas de lácteos de nuestra región es regular, el 32% que es bueno y el 24% que es muy bueno.

3.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Con respecto a las entrevistas realizadas a los directivos y trabajadores de la empresa La Chetina S&T se puede decir lo siguiente:

Es una empresa pequeña que cuenta con un esquema básico de trabajo e infraestructura pequeña que ha permitido a sus directivos llevar a cabo sus procesos de manera ordenada y eficiente teniendo especial cuidado con la calidad de sus productos y la estandarización de sus procesos tal como lo expresa el 78% de los entrevistados que manifiestan que siempre se realiza un control de calidad a sus insumos, materia prima y producto final y el 56% que manifiesta que la estandarización siempre se lleva a cabo.

Con respecto al capital humano La Chetina S&T considera que este tema es más delicado y complejo de llevar porque implica emociones y sentimientos de personas por lo cual y por ser una empresa pequeña no se ha implementado ninguna estrategia

en esta área y esto se refleja en el 67% de los entrevistados que manifiestan que nunca se trabaja bajo un plan de incentivos y en el 56% que manifiesta que no se trabajan mediante un sistema de alcance de metas ni personal ni empresarial.

La comunicación constante y efectiva es uno de los factores importantes que una empresa

debe manejar para que todos puedan mirar a un solo objetivo y saber la importancia de su labor dentro de este proceso, sin embargo en este aspecto se podría decir que La Chetina tiene una pequeña deficiencia dado que el 62% de los entrevistados manifiesta que este tipo de comunicación se realiza solo a veces y este se refleja de una manera más amplia y clara cuando el 62% manifiesta que nunca se elaboran estrategias dentro de la empresa y el 13% manifiesta que casi siempre, esto significaría que las pocas estrategias que se elaboran queda en la parte directiva más no llega a los trabajadores que podrían aportar un gran impulso en el logro de cada una de las estrategias planteadas.

En cuanto a las encuestas realizadas a los clientes de La Chetina S&T se procuró determinar las principales variables que determinan el posicionamiento de una empresa en el mercado, así como la imagen de la empresa que perciben los clientes y la satisfacción y fidelidad de los mismos hacia la empresa.

El mercado de bienes cada vez es más exigente con los productos que consume o consumen sus seres queridos, en este aspecto la empresa La Chetina tiene una gran ventaja competitiva ya que el 60% de los encuestados manifiesta que sus productos son de calidad y por lo mismo el 45% manifiesta que su aceptación y recomendación es regular y el 44% buena, lo cual nos da un buen indicador de que la empresa está en un buen camino con respecto a sus productos y aceptación, sin embargo esto se podría potenciar a mayor escala si se realizaría una buena promoción y/o publicidad de la empresa y sus productos dado que este sería un aspecto deficiente en la empresa ya que el 72% considera que su publicidad es regular, el 21% que es mala y solo el 7% que es buena.

Respecto a la atención que reciben los clientes es calificada por el 60% como buena, el 10% regular y el 10% muy bueno, este aspecto es muy importante en la decisión de compra de un cliente porque en su gran mayoría las personas tenemos mayor preferencia a los lugares en los cuales recibimos una buena atención y esto también influye en la satisfacción de un cliente hacia una empresa determinada y es así que el 70% califica su satisfacción con La Chetina como buena, el 20% como regular y el 10% como muy buena.

Una de las características importantes para que una empresa crezca y sea sostenible en el tiempo es que se adapte, según el 55% de los encuestados la adaptación de La Chetina es buena, del mismo modo el 44% considera que la competitividad de la empresa es regular, el 32% que es buena y el 24 que es muy bueno.

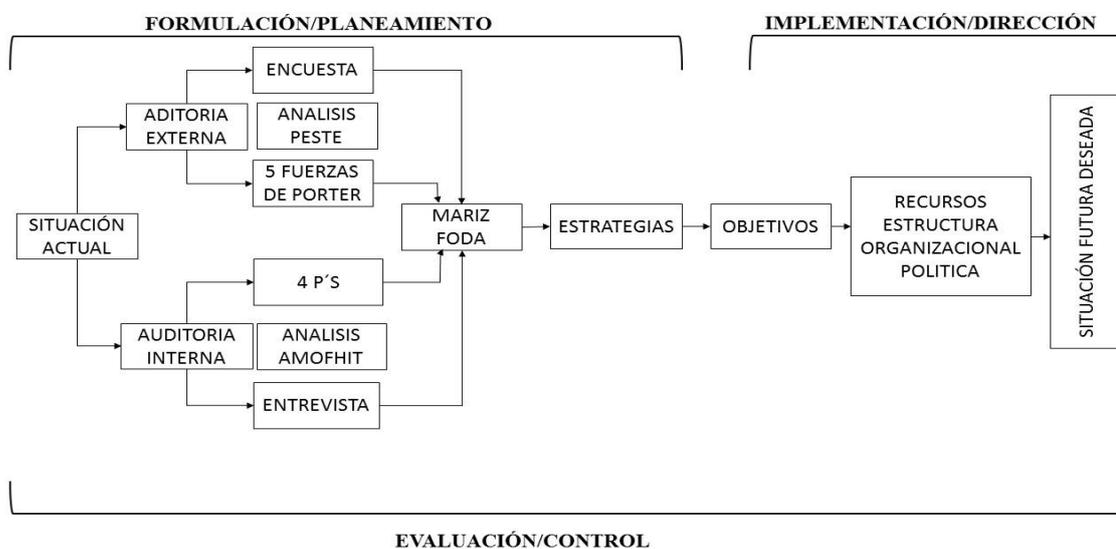
3.4. PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO

En la presente propuesta se desarrolla el proceso estratégico y plantea estrategias para la empresa de derivados lácteos La Chetina S&T. El proceso estratégico se presenta como una secuencia de pasos que la organización debe seguir para alcanzar la realización de su visión.

Este proceso comprende tres etapas principales:

- La formulación estratégica.
- La implementación.
- El control.

El presente modelo se elaboró tomando como referente el modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado, descrito y aplicado por Fernando D'Alessio Ipinza en su libro el proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Así mismo se basó en características únicas y específicas de la empresa La Chetina S&T.



Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Estructura de modelo propuesto para la empresa La Chetina S&T

FORMULACIÓN ESTRATEGICA

A) Análisis externo

El análisis externo de la empresa La Chetina S&T, comprende el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), que nos dará los insumos para construir la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

➤ **Análisis PESTE**

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

En referencia al sector lácteo, el país tiene Reglamentos y Leyes para regular las actividades de comercialización y calidad de los productos lácteos. Dentro de ellos tenemos:

Desde el año 2001 el Perú cuenta con un sistema de franja de precios que mitiga el riesgo de volatilidad de los precios internacionales de cuatro productos: arroz, maíz amarillo, azúcar y leche en polvo. Por otro lado, el 30 de junio de 2017 se emitió el Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, que aprueba el reglamento de la leche y productos lácteos. Dicho Decreto Supremo define a la leche como la secreción mamaria de los animales sin adiciones y al producto lácteo como cualquier producto obtenido con la elaboración de la leche.

Asimismo, establece las especificaciones técnicas de estos productos, las condiciones sanitarias para el procesamiento de la leche, el transporte, el almacenamiento y el etiquetado. Finalmente, incluye prohibiciones específicas en la elaboración de estos productos en donde se incluye adición de insumos de origen vegetal (exceptuando lo indicando en el Codex Alimentarius); adición de insumos que tengan fecha de vencimiento anterior a la del producto terminado; y utilización en el ganado de productos terapéuticos en medicina humana. El peruano (2017)

Se reconoce la siguiente oportunidad:

Existencia del marco legal para la producción de derivados lácteos que sanciona además el incumplimiento de normativas.

Se reconocen también las siguientes amenazas:

Importaciones de leche en polvo subsidiada.

Deficiente regulación del cumplimiento de las normas de calidad.

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El país alcanzó 4% de crecimiento económico el 2018 una de las tasas más altas de la región. Si bien, en el país son pocos los que concentran el capital y cada vez más en manos extranjeras. La economía nacional sigue dependiendo de micro y pequeñas empresas que requieren innovar como estrategia de crecimiento. El país hace esfuerzos para mejorar la recaudación tributaria y la formalización de esa gran parte de la economía peruana liderada por la MyPEs, existiendo recursos para impulsar esas reformas.

El análisis económico, nos presenta las siguientes oportunidades: Crecimiento económico sostenido que traduce en aumento del poder adquisitivo de la sociedad.

Apoyo del estado a la formalización de MyPEs.

La amenaza que se detecta del análisis económico es: Estancamiento del desarrollo del sector lechero a nivel nacional.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

En el país se mantienen altos índices de desempleo del 8.1 % solo para la capital. No se ha incrementado el valor del trabajo y la criminalidad se ha incrementado, ya que el 32,5% de la población mayor de 14 años del área urbana a nivel nacional, son víctimas de algún delito. INEI (2016).

Según Gestión (2018) el consumo anual per cápita de leche en el Perú es de 81,17 litros, representando más del doble del consumo del año 2000, y se espera que continúe este dinamismo, aunque dista del consumo ideal sugerido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de 130, 1 litros por persona. Según el INEI la tasa de desnutrición en niños menores de cinco años ha disminuido de 28,5% en 2007 a un 14,4% en 2015. Para ello, el Estado ha promovido programas sociales como el programa del Vaso de Leche y Qali Warma.

Se reconocen las siguientes oportunidades:

Aumento sostenido del consumo per cápita de productos lácteos, con una brecha aun por cubrir.

Programas de alimentación saludable y nutrición impulsados por el estado.

Se reconoce la siguiente amenaza:

Disminución de población rural, traduce en reducción de proveedores de materia prima locales.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La avasallante disponibilidad de recursos y medios de información y comunicación digital se abre paso para ser utilizada en el desarrollo de la investigación que deben ser aprovechados. No hay control de los medios informativos digitales atentando contra la calidad de la información con fines de investigación por lo que los investigadores deben establecer estrategias para filtrar la información y descartar la de mala calidad.

Sin embargo, según Innóvate Perú (2016) el Perú solo destina un 0,15% del PBI a investigación, desarrollo e innovación, lo que origina un desfase tecnológico.

Se determina la siguiente amenaza:

Extensa información no regulada en plataformas virtuales.

Se determina la siguiente oportunidad:

Variedad de plataformas virtuales para exponer la marca y productos sin costo.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La avasallante disponibilidad de recursos y medios de información y comunicación digital se abre paso para ser utilizada en el desarrollo de la investigación que deben ser aprovechados. No hay control de los medios informativos digitales atentando contra la calidad de la información con fines de investigación por lo que los investigadores deben establecer estrategias para filtrar la información y descartar la de mala calidad.

Sin embargo, según Innóvate Perú (2016) el Perú solo destina un 0,15% del PBI a investigación, desarrollo e innovación, lo que origina un desfase tecnológico.

Se determina la siguiente amenaza:

Extensa información no regulada en plataformas virtuales.

Se determina la siguiente oportunidad:

Variedad de plataformas virtuales para exponer la marca y productos sin costo.

Fuerzas ecológicas y Ambientales (E)

El Estado Peruano obliga a las empresas industriales a aplicar las medidas de control ambiental y a la implementación del plan de manejo ambiental; así como a realizar el manejo y disposición adecuada de los residuos sólidos. Por otro lado, dada la ubicación geográfica del Perú, el país se encuentra expuesto al Fenómeno El Niño, el cual genera un calentamiento de las aguas en el litoral ocasionando un incremento en la temperatura del mar, lluvias, sequías y puede generar desborde de ríos, y afectar sembríos y carreteras.

Se determina la siguiente amenaza:

Posibilidad ocurrencia de desastres naturales (inundaciones, derrumbes, huaicos)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la información obtenida en el apartado anterior se obtiene la siguiente matriz EFE (Tabla 1). El puntaje de 2.09 en oportunidades y 0.71 en amenazas nos indica que empresa tiene un entorno favorable para su desarrollo.

Tabla 1. Matriz MEFE de la empresa La Chetina S&T

Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Existencia de plataformas virtuales para la promoción de marcas y productos	0.13	4	0.52
Inversión del gobierno en programas de alimentación escolar.	0.12	4	0.48
Aumento sostenido del consumo per cápita de productos lácteos, con una brecha aun por cubrir.	0.10	4	0.40
Crecimiento económico sostenido que traduce en aumento del poder adquisitivo de la sociedad.	0.10	3	0.30
Existencia de marco legal para la producción de derivados lácteos.	0.07	3	0.21
Marco legal ambiental que favorece a empresas formales que cumplen con disposiciones de regulación ambiental.	0.06	3	0.18
Subtotal oportunidades	0.58		2.09
Amenazas			
Deficiente regulación del cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad.	0.06	1	0.06
Estancamiento del desarrollo del sector lechero a nivel nacional.	0.07	1	0.07
Presencia de mayor cantidad de promoción de marcas en plataformas virtuales.	0.08	2	0.16
Disminución de población rural, traduce en reducción de proveedores de materia prima local.	0.10	2	0.20
Posibilidad ocurrencia de desastres naturales (inundaciones, derrumbes, huaicos).	0.11	2	0.22
Subtotal Amenazas	0.42		0.71
TOTAL	1		2.84

➤ **Cinco Fuerzas de Porter**

Poder de negociación de los proveedores

En Cheto actualmente existen solo tres empresas productoras de derivados lácteos que compran la leche cruda a los ganaderos, pero también está la empresa transnacional Gloria que regularmente pide a los pobladores asociarse para venderle la leche cruda, sin embargo y a pesar de ello aún existe en el mercado un precio establecido y con poca volatilidad para la leche fresca. En ese sentido el poder de negociación de los proveedores en este momento es bajo.

Poder de negociación de los compradores

La negociación de los compradores de lácteos en la región Amazonas respecto de La Chetina S&T, es medio. Esto debido a que operan en el mercado local diversas empresas y asociaciones de productores que ofertan productos similares e incluso iguales, además del fuerte posicionamiento de empresas nacionales como Gloria o Laive. Por lo que los consumidores se vuelven exigentes al tener muchas posibilidades de obtener el mismo producto.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos lácteos en general tienen pocos sustitutos, a mencionar productos de origen vegetal como leche de soya, almendras o quesos igualmente de origen vegetal, son embargo estos productos no son tan masivos como los de origen animal, en parte por su elevado precio. En ese sentido la amenaza de sustitutos es baja.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado local es alta, ya que por ser una zona ganadera y lechera las personas continuamente intenten crear empresas lácteas y siguen creándose nuevas asociaciones de productores ganaderos o empresas en otras cuencas lecheras de la región.

Rivalidad entre competidores

La Chetina S&T lentamente ha ido ganando mercado local, sin embargo, existen actualmente fuertes competidores que invierten en tecnología y mejoran constantemente sus canales de distribución, aunque con deficiencias aún. Le es complicado mantener el liderazgo sostenido a nivel local, por la fuerte rivalidad entre los competidores.

B) Análisis Interno

Observación de áreas funcionales (AMOFHIT): En este apartado se realizará una auditoría interna de la institución; esto proporcionará los insumos para más adelante determinar estrategias, específicamente se determinarán las fortalezas y debilidades de la organización. El diagnóstico correcto depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas. D'Alessio (2015)

➤ **Análisis AMOFHIT**

Administración y Gerencia (A)

Actualmente la empresa La Chetina S&T no cuenta con un organigrama diseñado y bien definido, por considerarlo innecesario ya que la cantidad de personal que posee no le permitía definir este gráfico.

La debilidad que se reconoce en administración y gerencia es la limitada capacidad administrativa de la organización.

Marketing y Ventas (M)

Para dar a conocer su marca y promocionar sus productos actualmente La Chetina S&T cuenta con una página de Facebook donde promociona sus productos, da a conocer sus participaciones en eventos, lanzamientos de nuevos productos y presentaciones, así mismo cuenta con un spot publicitario que es transmitido en un horario específico en una de las radios de mayor audiencia en la región Amazonas.

Las fortalezas de La Chetina S&T en el área de marketing y ventas:

En la ciudad de Chachapoyas el mercado ganado ha sido mediante recomendaciones.

El local de ventas de sus productos es céntrico siendo vista por mayor número de personas que deciden probar sus productos.

Se reconocen como debilidades en el área de marketing:

Reducida inversión en mejoramiento de canales de distribución y promoción de productos.

No se promociona los productos resaltando sus cualidades diferenciadoras.

Operaciones y Logística (O)

La Chetina S&T, cuenta con instalaciones de una planta de proceso para la producción de Yogurt ubicada en el Distrito de Cheto. Además, cuenta con una tienda física en la Ciudad de Chachapoyas. Siendo sus productos principales los yogures naturales y frutados, para los cuales cuenta con registro Sanitario garantizando su inocuidad y calidad. Adicionalmente La Chetina S&T produce queso fresco y tipo suizo, sin embargo, estos productos aun no cuentan con registro sanitario.

La Chetina S&T se ubica en una de las cuencas lecheras de la región Amazonas y se encuentra articulada a la actividad ganadera del distrito de Cheto ayudando a mejorar la calidad de la leche, los canales de distribución hasta el momento son limitados, dado que solo se cuenta con una tienda pequeña en la ciudad de Chachapoyas, ubicada en el jirón

Chincha alta en Chachapoyas y en el cual no se ofrecen servicios complementarios.

Son fortalezas de La Chetina S&T en el área de operaciones:

La ubicación de su planta de procesamiento en un distrito donde se produce leche.

Cuenta con infraestructura apropiada para la recepción y procesamiento inocuo de su materia prima, avalado por registro sanitario.

Cuenta con establecimiento propio de distribución mayorista y minorista en su principal mercado.

Son debilidades en el área de operaciones:

Los ganaderos no son tecnificados por lo que la calidad de la materia prima es muy variable.

Finanzas y Contabilidad (F)

Actualmente La Chetina S&T es una empresa que opera a nivel local, siendo su mercado principal la ciudad de Chachapoyas. Sus ganancias las dirige principalmente al pago de obligaciones y ampliación de su planta de procesamiento.

Se determinó las siguientes fortalezas:

Planta de proceso en terreno propio que permite ahorrar en alquileres.

Inversión en ampliación de planta de procesamiento.

Se determinó la siguiente debilidad:

Aumento de gastos en la implementación de la planta.

Recursos Humanos (H)

La Chetina S&T es una empresa pequeña que cuenta con 2 fundadoras y 7 colaboradoras encargadas del funcionamiento de la planta de proceso y venta de productos en las tiendas, además esporádicamente incorpora practicantes de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Actualmente no se cuenta con un área de gestión del capital humano específica, por ser una empresa pequeña la información que se tiene del personal es incompleta o no está sistematizada, dado que toda información sobre personal es manejada por las propietarias y es la que gestiona las medidas y coordinaciones directamente con el personal. Por el momento no cuenta con un Reglamento de organización y Funciones, ni Manual de Organización y Funciones.

Se determinó las siguientes fortalezas:

Trabajadores cercanos y de confianza

Se determinó las siguientes debilidades:

Escasa comunicación efectiva entre los directivos y trabajadores.

Sistemas de Información y Comunicación (I)

La Chetina S&T aún se encuentra en la implementación de sistemas de marketing y difusión. Se está evaluando la posibilidad de implementar un sistema de contabilidad autónomo. Como resultado de una evaluación y seguimiento de la producción durante un tiempo prudente, se está elaborando una guía estándar de tiempos y procesos adecuados para llevar de manera adecuada un sistema de seguimiento y evaluación de sus procesos, con el objetivo de asegurar una calidad estándar de toda la producción.

Se determinó las siguientes debilidades:

No se ha automatizado el manejo de la información con uso de un sistema de gestión empresarial.

No se han elaborado manuales de protocolos y manejos en planta.

Tecnologías de Investigación y Desarrollo (T)

La Chetina S&T fue una de las primeras empresas del sector lácteo en presentar al público los yogurts frutados, sin embargo, esta innovación ya fue replicada por sus competidores, actualmente La Chetina no presenta muchas novedades en sus productos. Su planta de producción de igual modo utiliza equipamiento genérico que no le genera ninguna ventaja o mejora en el proceso.

Se determinó las siguientes debilidades:

Estancamiento en investigación y desarrollo de productos, se hace lo que ya se conoce.

No se innova en mejorar los envases, mismos que no se reciclan.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con la información obtenida en el apartado anterior se obtiene la siguiente matriz EFI (Tabla 2). El puntaje de 2.05 en fortalezas y 0.64 en debilidades nos indica que la empresa La Chetina S&T tiene una marca y/o sector fuerte que explotar.

Tabla 2. Matriz EFI de La Chetina S&T

Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
En la ciudad de Chachapoyas el mercado ganado ha sido mediante recomendaciones.	0.10	4	0.40
El local de ventas de sus productos es céntrico siendo vista por mayor número de personas que deciden probar sus productos.	0.10	4	0.40
Planta de procesamiento en el distrito donde se produce leche.	0.09	4	0.36
Infraestructura para la recepción y procesamiento de su materia prima, avalado por registro sanitario.	0.08	4	0.32
Cuenta con establecimiento propio de distribución mayorista y minorista en su principal mercado.	0.07	3	0.21
Planta de proceso en terreno propio que permite ahorrar en alquileres.	0.06	3	0.18
Trabajadores cercanos y de confianza	0.06	3	0.18
Subtotal fortalezas	0.56		2.05
Debilidades			
Débil capacidad administrativa para proponer cambios de mejora.	0.09	1	0.09
Reducida inversión en mejoramiento de canales de distribución y promoción de productos.	0.08	1	0.08
Nula o poca innovación de los envases, mismos que no se reciclan en su mayoría.	0.07	1	0.07
Ganaderos no tecnificados por lo que la calidad de la materia prima es muy variable.	0.06	2	0.12
Escasa comunicación efectiva entre directivos y trabajadores	0.05	2	0.10
No se han elaborado aun manuales de protocolos y manejos en planta.	0.05	2	0.10
Estancamiento en investigación y desarrollo de productos, solo se hace lo que ya se conoce.	0.04	2	0.08
Subtotal Debilidades	0.44		0.64
TOTAL	1		2.69

➤ ANALISIS DE LAS “4Ps” (MARKETING MIX)

La globalización y el avance tecnológico y digital han hecho que el mundo empresarial cambie constantemente en busca de nuevos métodos productivos y comerciales, creando así mundo más conectado. Los métodos de venta se modifican cada vez con más frecuencia y hacen que las empresas busquen formas ingeniosas de hacer a su producto más interesante a la vista del consumidor.

Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) Ahora el marketing utiliza el Big Data de manera eficiente ayudando al consumidor en todas las fases del proceso de compra. Y a través de la unión del marketing offline y online (“Marketing 360”) para sus acciones, busca convertir al consumidor, que hoy en día es Omnicanal, en un representante de su marca mediante la creación de relaciones horizontales, inclusivas y sociales con todo el entorno de la empresa, no sólo con el consumidor final.

Marketing mix o también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción). es un análisis de la estrategia de aspectos internos, desarrollada por las empresas y en la cual se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

PRODUCTO

Stanton, Etzel y Walker (2004) Definen al producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Producto Actual



Yogurt natural frutado elaborado con frutas exóticas de la zona (papayita, lúcuma), presentados en envases de plástico de 1 litro y 4 litros.

Producto Propuesto

Envase



Presentación personal en envase de vidrio de 212 ml, con tapa de twist off.

Fruta



El aguaymanto contiene antioxidante, con alto contenido de vitaminas A, B y C, además de minerales esenciales como calcio, hierro y fósforo, lo que ayuda a fortalecer el sistema inmunológico.

PRECIO

Para Kotler y Armstrong (2013) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El estándar de calidad del producto será alto por lo cual el precio con el que se lanzará y ofertara en el mercado será precio real, considerando todas las variables que influyan para obtener el más adecuado y que se refleje en utilidades. Se determinó esto teniendo en cuenta que el público al que va dirigido el producto es de un poder adquisitivo medio - alto que lo que busca es mayor calidad y no necesariamente precios bajos.

Las presentaciones individuales en envases de vidrio agregan un valor estético al producto dando una mayor percepción de calidad por ser un envase más higiénico, llamativo y de cuidado del medio ambiente generando así en el cliente la sensación y sentimiento de que está adquiriendo un producto de calidad y amigable con el medio ambiente permitiendo a la empresa generar mayores ingresos. Así mismo por ser de tamaño pequeño contiene la cantidad exacta para el consumo individual evitando las sobras y dando la sensación al cliente de que su compra fue la adecuada ya que consumió la totalidad del producto por el cual pago.

PROMOCIÓN

La promoción del producto se realizará en base al estudio de las cualidades, características y hábitos del público objetivo (Profesionales, estudiantes universitarios y personas que lleven una vida saludable que tengan entre los 18 años y 60 años de edad). Considerando todo ello y teniendo en cuenta que una de las características más resaltante es el limitado tiempo con el que cuentan para realizar sus compras o visitar tiendas físicas en busca de productos de calidad se a diseñado las siguientes plataformas de promoción:

Se dará a conocer los productos mediante plataformas virtuales:

Página Web: En esta plataforma se diseñará una tienda virtual en la cual los clientes puedan realizar sus compras desde su ordenador o celular y recibirlo en el lugar que ellos lo indiquen.

Página de Facebook: En esta plataforma se subirá contenido diariamente dando a conocer los productos ofertados, cualidades, lugares en el que se puedan adquirir, promociones entre otros aspectos. También se diseñará spots publicitarios que nos ayudarán a dar a conocer la marca.

Página de Instagram: En esta página se realizan sorteos, competencias y anuncios publicitarios por ser una plataforma más pública.

PUNTO DE VENTA

Espacio en el cual se dan cita los distintos productos de los fabricantes, y donde el consumidor viene a comprar esos productos por tanto, los fabricantes intentarán que el punto de venta sea el lugar donde los distintos productos luchen y ganen la batalla comercial introduciéndose en el mercado y saliendo vencedores de la batalla comercial. El fabricante o el distribuidor de productos no se puede conformar con fabricar o distribuir un buen producto, se tiene que implicar con el minorista en que ese producto ocupe un

buen lugar en el punto de venta, para que este sea reconocido por el consumidor y, de esta forma se realice el acto de compra que es la razón de ser del producto. Merinero (1997)

Las ventas se realizan de dos maneras diferentes:

Presencial: En su tienda física ubicada en el centro de la ciudad y distribuidores autorizados ubicados estratégicamente en lugares aledaños al público objetivo como es el caso de universidad.

Online: Esta modalidad se llevará a cabo mediante las plataformas virtuales y las tres páginas diseñadas para a marca (página web, página de facebook y página de instagram)

Los productos serán transportados de la planta procesadora a la tienda principal y distribuidores en contenedores que cuenten con la refrigeración adecuada para el producto y la misma manera en los locales de venta serán almacenados en refrigeradores o vitrinas con ambiente frío.

Matriz FODA

La matriz FODA, nos permite establecer estrategias internas y externas resultantes del análisis concienzudo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas en apartados anteriores. En esta matriz se generan cuatro cuadrantes donde se plantean las estrategias según correspondan.

Tabla 3. Matriz FODA de La Chetina S&T

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 El mercado ganado es mediante recomendaciones</p> <p>F2 Cuenta con local centro en la ciudad de Chachapoyas.</p> <p>F3 Ubica su planta de procesamiento en un distrito donde se produce leche.</p> <p>F4 Infraestructura apropiada para la recepción y procesamiento inocuo de su materia prima</p> <p>F5 Trabajadores cercanos y de confianza.</p> <p>F6 Planta de proceso en terreno propio que permite ahorrar en alquileres.</p>	<p>D1 Débil capacidad administrativa.</p> <p>D2 Reducida inversión en canales de distribución y promoción de productos.</p> <p>D3 Escasa comunicación efectiva entre directivos y trabajadores</p> <p>D4 Estancamiento en investigación y desarrollo de productos</p> <p>D5 No se innova en mejorar los envases</p> <p>D6 Calidad variable de la principal materia prima</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1 Existencia de marco legal que regula producción de derivados lácteos.</p> <p>O2 Aumento del poder adquisitivo de la sociedad.</p> <p>O3 Aumento sostenido del consumo per cápita de productos lácteos.</p>	<p>E1 Potenciar la calidad de los productos para aprovechar el posicionamiento mediante las recomendaciones.</p> <p>E2 Mejorar la presentación del principal local de venta y adicionar servicios.</p> <p>E3 Aprovechar el incremento de plataformas digitales para promocionar los productos resaltando sus atributos más importantes y su proceso de elaboración.</p>	<p>E4 Automatizar el manejo de la información mediante el uso de SAP</p> <p>E5 Descentralizar las ventas mediante convenios con establecimientos que garanticen la conservación de los estándares de calidad.</p> <p>E6 Fortalecer la comunicación entre directivos y trabajadores para formar un equipo fuerte que permita establecer y alcanzar objetivos.</p>

O4	Incremento de plataformas digitales para promocionar.		
O5	Inversión por parte del gobierno en programas de alimentación escolar.		
AMENAZAS		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Importaciones de leche en polvo subsidiada.	E7 Crear un programa de asistencia técnica a proveedores actuales y potenciales.	E10 Celebrar contratos con entidades públicas mediante los programas sociales que asegure una producción con mercado fijo.
A2	Disminución de proveedores de materia prima locales	E8 Exhibir permisos y normas cumplidas para brindar confianza y atraer mayor número de clientes.	E11 Establecer proveedores estables que aseguren una cantidad diaria determinada y con la calidad requerida.
A3	Deficiente o nulo cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad lo que genera una competencia desleal.	E9 Diversificación de la cartera de productos utilizando insumos locales que contribuyan al desarrollo del distrito, lo cual permitirá una mayor inversión por parte del estado en la prevención o mitigación de desastres naturales.	E12 Establecer programas formales de estímulo y promoción de todo el personal y área ejecutiva.
A4	Exposición de información no regulada en las plataformas digitales		
A5	Posibilidad de ocurrencia de desastres naturales (inundaciones, derrumbes, huaicos).		

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En esta sección se desarrollan los objetivos, además se construye la matriz de Asignación de Recurso para cada objetivo.

A) DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

La propia existencia de una empresa depende, fundamentalmente de la existencia de objetivos comunes que permitan coordinar todas las actividades de tal forma que todos los esfuerzos que se realicen se orienten a la consecución de metas y fines que sean los mismos para toda la organización (Anónimo, 2005)

Objetivo 1: Incrementar la producción de yogurt frutado y natural en un 100% para el año 2025.

Las estrategias que nos permitirán conseguir este objetivo son:

- Crear un programa de asistencia técnica a proveedores actuales y potenciales: Esta estrategia permitirá incrementar las capacidades técnicas de nuestros proveedores actuales y potenciales creando conciencia sobre el valor de ofertar una materia prima de la calidad, con este proceso lograremos identificar y seleccionar mayor exactitud a los proveedores más idóneos que pasarán a la etapa de evaluación para convertirse en proveedores permanentes de la empresa. Para su ejecución se contará con el apoyo que brinda el estado mediante el MINAGRI y SENASA a grupos de ganaderos.
- Establecer proveedores estables que aseguren una cantidad y calidad diaria de materia prima: Seleccionados los proveedores más idóneos pasamos a evaluar la capacidad de producción y calidad de materia prima que cada uno puede proveer diariamente a la planta, los proveedores que cumplan con lo requerido celebraran un convenio como proveedores permanentes de la empresa, esto nos permite asegurar una producción continua y constante para abastecer a los clientes actuales y potenciales y realizar predicciones del incremento de la producción.

Objetivo 2: Alcanzar una participación del 35% en el mercado Amazonense para el año 2025.

Las estrategias que nos permitirán conseguir este objetivo son:

Celebrar contratos con entidades públicas mediante los programas sociales que asegura una producción con mercado fijo: Mediante estos contratos aseguramos mercado para nuestra producción actual y potenciar nuestras futuras producciones. Así mismo contaremos con la publicidad más efectiva que nos brindarán los beneficiarios de estos programas mediante las recomendaciones.

- Potenciar la calidad de los productos dentro del marco legal para aprovechar el posicionamiento mediante las recomendaciones: Potenciar la calidad nos asegura publicidad gratuita mediante recomendaciones y fidelizar clientes actuales y recomendados; así mismo nos brinda mayores oportunidades de renovar contratos con instituciones públicas como la celebración de nuevos contratos con instituciones privadas.
- Aprovechar el incremento de plataformas digitales para promocionar los productos y servicios resaltando sus atributos más importantes y las condiciones de los

establecimientos en los que se elaboran y ofertan: El incremento de plataformas digitales de promociones y/o publicidad nos permite llegar a un mayor número de personas en un día y a un costo mucho más bajo al de los canales convencionales permitiéndonos seleccionar las características de nuestro público objetivo y permitiéndonos resaltar, mostrar y demostrar todas las cualidades y de los productos y la salubridad en los que son elaborados.

Objetivo 3: Incrementar rentas anuales en razón de 500% para el año 2025. Las estrategias que nos permitirán conseguir el siguiente objetivo son:

- Fortalecer el lazo de confianza y comunicación entre directivos y trabajadores para formar un equipo fuerte que nos permita establecer estrategias y alcanzar objetivos y metas: La mejor manera de conseguir un objetivo propuesto y asegurar el éxito de las estrategias implementadas es contar con un equipo comprometido y motivado a trabajar; para lo cual los trabajadores tienen que conocer hacia el objetivo al que se están dirigiendo como equipo y la importancia de su trabajo en la consecución de dicho objetivo, ser informado o consultado por las estrategias y objetivos de la empresa significa ser parte importante de ella esto motiva e impulsa a trabajar con mayor entusiasmo.

Un objetivo alcanzado es sinónimo de una estrategia bien implementada y esto para la empresa es un incremento de ventas por ende un mayor ingreso y ganancia, esto también puede implicar una menor inversión en la implementación de nuevas estrategias lo cual permitiría a la empresa disponer de mayor renta.

- Automatizar el manejo de la información mediante el uso de SAP: Contar con toda información de la empresa nos permite realizar una administración mejor de recursos, personal, insumos, maquinaria, clientes, productos, proveedores esto implica saber con exactitud el estado anterior y actual de la empresa permitiendo evaluar el futuro de la misma sin tener que realizar mayor inversión para realizar estudios. Tener la capacidad de proyectar su futuro basándose en información pasado y estado actual de la empresa permite a la empresa ahorrar o minimizar las rentas destinadas a realizar estudios para saber estos aspectos.
- Exhibir todos los permisos y normas cumplidas en los locales de atención y en cuanto promoción o presencia tengan los productos para brindar confianza y atraer mayor numero clientes: Lograr la confianza de un cliente hacia una empresa o producto es sin duda uno de los aspectos más importantes y de mayor inversión para poder lograrlo, uno

de los aspectos para lograrlo es demostrar al cliente con pruebas fehacientes que los productos que está consumiendo o adquiriendo cuenta con todos los permisos y con estándares de calidad deseados. Para ello y con la finalidad de evitar una inversión constante, la estrategia a utilizar es exhibir los permisos de planta, local y productos con los que se cuenta en los locales de venta de productos ya que esto también garantiza en mayor escala que las personas tienen el tiempo suficiente para poder leer y visualizar con calma todos estos documentos e imágenes mientras consumen o adquieren el producto.

Objetivo 4: Contar con centros de distribución en 5 provincias de la región Amazonas para el año 2025.

Para lograr el siguiente objetivo se aplicará las siguientes estrategias:

- Mejorar la presentación del principal local de venta y adicionar servicios: En la venta de productos es muy importante la imagen del establecimiento en el cual se ofertan, un establecimiento que cuente con una buena iluminación realza y potencia los atributos atractivos de un producto, acondicionarlo con imágenes que den a conocer más a la empresa genera confianza y afinidad porque expresa la intención de que el cliente conozca más sobre ella. Adicionar servicios garantiza una venta fluida y una utilización de recursos adecuadas ya que el establecimiento será visitado por mayor número de personas al día.
- Descentralizar la venta mediante convenios con establecimientos que cuenten con las condiciones necesarias que garanticen la conservación de los estándares de calidad: Ser una marca conocida, recomendada y de calidad abre la oportunidad de expandirse como empresa y firmar convenios con empresas y establecimientos conocidos que cumplen con las condiciones adecuadas para ofertar el producto, mientras más cerca se encuentre el producto al cliente mejor será su afinidad con la empresa, por lo que los convenios también serán firmados con empresas de las provincias más importantes de la región Amazonas.

Objetivo 5: Incorporar nuevos derivados de leche a la cartera de productos para el año 2025.

Para el presente objetivo se ejecutará la siguiente estrategia:

- Diversificación de la cartera de productos que tengan como materias primas productos locales que contribuyan al desarrollo local, lo cual permitirá una mayor inversión del estado en la prevención o mitigación de desastres naturales: La Chetina cuenta con una gran oportunidad de diversificación para sus productos dado que se encuentra en una

localidad en la cual los productos naturales para los sabores de los yogurts son amplios y de un costo bajo; de igual manera al contar con una planta de producción propia es mucho más factible diversificar la producción de quesos con maduros y demás presentaciones ya que el costo de implementación sería muy bajo.

Objetivo 6: Contar con un equipo de trabajo bien definido y motivado para el año 2025. Para el siguiente objetivo se ejecutará la siguiente estrategia:

- Establecer programas formales de estímulo y promoción de todo el personal y área ejecutiva: Un personal satisfecho con su lugar y puesto de trabajo es un aliado incondicional para la empresa, Crear un programa de estilo genera que los trabajadores crezcan personal y profesionalmente ya que se exigen y retan asimismo para demostrar que si puede y ser ganadores de estos estímulos. También genera una competencia sana en el equipo que dinamiza las ideas y las propuestas para mejorar.

B) ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA LOS OBJETIVOS

En el siguiente apartado se determina y asigna recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos y priorizados con anterioridad.

Tabla 4. Matriz de Asignación de recursos a OCP de La Chetina S&T

Objetivos	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
Incrementar la producción de yogurt frutado y natural en un 100% para el año 2025.	Capital propio	Planta procesadora, maquinaria y almacenes.	Personal a cargo de líneas de producción, área administrativa.	Última tecnología de procesos.
Alcanzar una participación del 35% en el mercado Amazonense para el año 2025	Capital propio	Local comercial, red de abastecimiento	Personal de atención al público, encargados de marketing y difusión, área administrativa.	Tecnologías de la información y comunicación
Incrementar ingresos anuales en razón de 500% para el año 2025.	Capital propio	Planta procesadora, maquinaria, local comercial, red de abastecimiento	Personal a cargo de líneas de producción, área administrativa. Personal de atención al público, encargados de marketing y difusión.	Última tecnología de procesos, tecnologías de la información y comunicación

Contar con centros de distribución en 5 provincias de la región Amazonas para el año 2025	Capital propio	Inmobiliario, local comercial	Personal de atención al público, encargados de Marketing y difusión, área administrativa.	Tecnologías de despacho y procesos
Incorporar nuevos derivados de leche a la cartera de productos para el año 2025	Capital propio	Planta procesadora, maquinaria, almacenes.	Personal a cargo de líneas de producción, área administrativa.	Última tecnología de procesos
Contar con un equipo de trabajo bien definido y motivado para el año 2025	Capital propio	Manuales de procedimientos, documentos de incentivos, objetivos y estrategias.	Área administrativa y encargado de personal de planta	Tecnologías de la información y comunicación

CONTROL ESTRATÉGICO

En esta última sección desarrollaremos como parte del control o evaluación estratégica, el Balanced Scorecard para el presente plan estratégico. El control estratégico es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de revisión externa e interna, evaluación de desempeño y acciones correctivas en caso de desviación que cierre las brechas (D'Alessio, 2015).

Balanced Scorecard

D'Alessio (2015), nos dice que el Balanced Scorecard es una herramienta de control que permite tener una visión integral, facilitando la evaluación de estrategias a través de la medición y comparación, para establecer brechas. En la tabla 5 se presenta el Balanced Scorecard planteado para las estrategias establecidas en el presente plan estratégico.

Tabla 5. *Balanced Scorecard de La Chetina S&T*

Perspectiva	Objetivos	Responsables	Indicador	Unidad de Medición
Financiera	Incrementar rentas anuales en razón de 500% para el año 2025.	Gerencia y Área de Marketing	Ventas reales, Crecimiento interanual: Seguimiento mensual	Porcentual y Nominal
Del Cliente	Alcanzar una participación del 35% en el mercado Amazonense para el año 2025	Área administrativa y marketing	Participación de mercado trimestral o anual	Porcentual y Nominal
	Contar con centros de distribución en 5 provincias de la región Amazonas para el año 2025	Área administrativa, producción y distribución	Presupuestos, cronogramas y seguimientos mensuales	Porcentual y Nominal
	Incorporar nuevos derivados de leche a la cartera de productos para el año 2025	Gerencia, Área administrativa, Área de producción	Presupuestos, cronogramas y seguimientos mensuales	Porcentual y Nominal
Físicos	Incrementar la producción de yogurt frutado y natural en un 100% para el año 2025.	Área administrativa, de producción y almacén	Presupuestos, Cronogramas y seguimientos mensuales	Porcentual y Nominal
Aprendizaje interno	Contar con un equipo de trabajo bien definido y motivado para el año 2025	Área administrativa	Implementación de programa	Porcentual y Nominal

IV. DISCUSIÓN

El modelo estratégico se ocupa de ayudar a las personas a descubrir nuevas perspectivas más elásticas que le permitan actuar de manera más eficaz por lo cual es utilizado en variedad de contextos, aunque las características específicas de un modelo estratégico varían mucho dependiendo de la naturaleza del modelo y de la naturaleza del negocio. Sin embargo, la definición básica de dicho modelo es la misma en todas las industrias y sectores. En el presente estudio se definió y elaboro un modelo estratégico para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa La Chetina S&T para lo cual se realizó un análisis interno y externo de la empresa que nos brindó las variables necesarias para tomar decisiones sobre estrategias y acciones a llevarse a cabo.

Mediante el análisis PESTE realizado se determinó que en Amazonas existe un entorno favorable para el desarrollo de la industria lechera y derivados lácteos (TABLA 1) no existe aún trabajos anteriores sobre modelos estratégicos en empresas de lácteos de Amazonas, sin embargo, en trabajos realizados sobre modelo estratégico en lácteos en otras regiones manifiestan que la industria láctea tiene un contexto fuerte y atractivo por ejemplo Espinoza Aliaga, Jauregui Vargas, y Leveau Luján (2013) en la tesis de Pre grado titulada Plan Estratégico del sector lácteo de Cajamarca, sostienen que la industria se dislumbra atractiva, pero es necesario una adecuada gestión, capacitación y tecnología; variables que funcionan de forma combinada y no aisladamente.

La estructura del modelo estratégico propuesto para la empresa La Chetina S&T (Ilustración 1) contiene pasos consecutivos de análisis de entornos de la empresa que permiten tener un horizonte claro de cada área de la empresa y sus aspectos más importantes a tener en cuenta para mejorar, esto se ve respaldado por Lumpkin y Dess (2003) citados por Marciniak (2013) quienes entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, del mismo modo Arreguin Ruiz (2020) quien manifiesta que el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa y Martinez y Milla (2005) en su libro La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, en el cual indican que un plan estratégico es un documento

que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

La adecuada implementación de las estrategias plasmadas en el presente documento tendrá un impacto positivo en todas las áreas de la empresa lo que resultará en la mejora de la calidad del servicio y producto ofertado. Esto tendría concordancia con lo que manifiesta Sanchez Zavaleta (2016) en su tesis de Pre grado titulado planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol EIRL en el cual indica que un plan estratégico es una herramienta de análisis y gestión empresarial que permiten definir lineamientos y estrategias para la mejora de la calidad del servicio que brinda la empresa, potenciando indicadores como: satisfacción de clientes, fidelización de clientes, confiabilidad de servicio y rentabilidad.

V. CONCLUSIONES

La aplicación de las técnicas de entrevista al personal y directivos de la empresa La Chetina S&T y encuestas a sus clientes actuales y potenciales, y su posterior análisis mediante procedimientos estadísticos nos permitió obtener los siguientes resultados: Los procesos que realizan los trabajadores y directivos de la empresa son realizados de manera empírica ya que cada uno de ellos aplica sus conocimientos adquiridos de la experiencia de cada puesto; Por lo cual no existe un responsable de diseñar y plantear mejoras ni de controlar el cumplimiento adecuado del proceso de producción y manejo de equipo y maquinaria de la empresa. También se logró identificar la buena aceptación de los productos y servicio por parte de sus clientes quienes a su vez manifestaron el deseo de que la empresa se adapte con mayor rapidez a los cambios tecnológicos y mejore su publicidad y formas de mantenerles informados.

Para la presente investigación se propuso un modelo estratégico para la empresa La Chetina S&T que consta de tres etapas: La formulación estratégica, la implementación y el control. La primera etapa cuyo objetivo principal es brindarnos las estrategias más idóneas a aplicar para las cuales se tuvo en cuenta el entorno externo e interno (5 fuerzas de Porter, el análisis PESTE, análisis AMOFHIT) a partir de estas matrices se obtuvo las estrategias para la matriz FODA. La implementación nos brinda los objetivos planteados y asigna las estrategias y recursos para cada uno de ellos. El control que se hará mediante el Balanced Scorecard el cual fija los parámetros con los que se medirá el cumplimiento de cada objetivo.

El modelo o plan estratégico propuesto mejora la gestión actual ya que parte de conocer a todos los factores involucrados a diseñar estrategias basadas en la realidad de la empresa y del entorno permitiendo así evaluar y proponer objetivos claros, alcanzables y medibles, fortaleciendo la administración, el clima laboral y a cada una de las personas que forma parte de La Chetina S&T.

VI. RECOMENDACIONES

Participar, incentivar y generar oportunidades para que los directivos y trabajadores asistan a capacitaciones brindadas por instituciones públicas o privadas, de esta manera obtener conocimientos adicionales sobre métodos de producción, manejo de maquinaria moderna y atención al público para mejorar el desarrollo de los procesos, obtener un producto de calidad y brindar una excelente atención al cliente.

Fomentar una mayor comunicación en la cual se dé a conocer a los trabajadores de todos los niveles la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de la empresa, dado que la información es la base que genera la identificación y comportamiento de un trabajador hacia la empresa en la que labora.

Realizar un continuo control financiero y análisis de producción, para tener datos exactos de los resultados económicos y del estado de las maquinarias y equipos que permitan tomar decisiones administrativas y financieras más acertadas y realizar gestiones operativas adecuadas.

Implementar el modelo estratégico planteado dado que ha sido diseñado y elaborado específicamente para la empresa La Chetina S&T, buscando aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas para contribuir a su crecimiento.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ministerio de Agricultura y riego (2003). *Plan estratégico de la cadena de productos lácteos*. Lima.
- Aliaga, D. E. (21012). *Plan estratégico del sector lácteo de Cajamarca*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Cajamarca.
- Anónimo. (2005). *Dirección por objetivos: aplicaxciones en la pequeña empresa*. Ediciones Diaz de Santos.
- Arreguin Ruiz, J. (2020). Plan estrategico como heramienta de crecimiento. *AS News*.
- Correa, F. (2009). *Administración*. Argentina: El Cid Editor.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *Planeamiento estratégico del sistema educativo del Perú*. Lima: CENTRUM Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- El peruano. (26 de junio de 2017). Decreto supremo que aprueba el reglamento de la leche y productos lácteos. *Diario oficial del bicentenario*.
- Espinoza Aliaga, D., Jauregui Vargas, M. A., & Leveau Luján, O. C. (2013). *Plan Estratégico del sector lácteo de Cajamarca*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO]. (2011). *Procesos para la elaboración de productos lácteos*. (F. D. Morales, Ed.)
- Gestión. (01 de 06 de 2018). *Producción de leche en Perú aumentó en casi 100,000 toneladas el último año*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/produccion-leche-peru-aumento-100-000-toneladas-ano-235009>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Innovate Perú. (23 de Agosto de 2016). *Innovate Perú*. Obtenido de <https://www.innovateperu.gob.pe>

- Instituto Tecnológico de Sonora. (2016). *Paradigma de Investigación Cuantitativa*. México. Kerlinger, F. &. (2002). *Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill.
- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Análisis, Planeación, Implementación y Control*. México: Pearson Educación.
- Marciniak, R. (2013). Estrategias, Modelos y Herramientas de gestión. *Gestión Empresarial*.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estrategico y su implantación a través del cuadro de mando integral*.
- Martínez Valverde, J. F. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. España: Paraninfo.
- Montero, R. (2000). *Manjarblanco. Proyecto San Martín. ITDG – Perú, CEPCO*. Lima.
- Palellla Stracuzzi, S., & Martins pestana, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Rojas, A. R. (2012). *Plan Estratégico para Empresa Receptora de Leche*. Tesis de maestría, Universidad de Chile.
- Sanchez Zavaleta, D. E. (2016). *Planeamiento Estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'anne carol eirl*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Trujillo.
- Santos Moreno, A. (2001). *Manual de Elaboración de Productos Lácteos*. Universidad Autónoma Chapingo, Ingeniería Agroindustrial.
- Soriano, J. L. (2015). *Aplicación Estrategica de Marketing para Incrementar las Ventas de los Productos Alimenticios UPAO*. Tesis doctoral, UPAO
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. México: Noriega Editores.
- Thompson, I. (2006). *promonegocios.net*. Recuperado el 29 de 10 de 2018, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

ANEXOS

ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

La presente encuesta tiene fines académicos, nos permitirá conocer la imagen que tienen los clientes actuales y potenciales de la empresa La Chetina S&T.

1. ¿Cómo conoció de la empresa La Chetina S&T?
Publicidad Recomendaciones Local

2. ¿Cómo calificaría la publicidad de la empresa La Chetina S&T?
Malo Regular Bueno Muy bueno

3. Evalué la aceptación y recomendación de los productos de La Chetina S&T
Malo Regular Bueno Muy bueno

4. Califique la atención al público del personal de la empresa La Chetina S&T
Malo Regular Bueno Muy bueno

5. ¿Qué nivel de calidad considera que poseen los productos de la empresa La Chetina S&T?
Malo Regular Bueno Muy bueno

6. Indique el grado de satisfacción que tiene hacia la empresa La Chetina S&T
7. Malo Regular Bueno Muy bueno

8. ¿Qué tan competitiva considera a la empresa La Chetina S&T?
Malo Regular Bueno Muy bueno

¡GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO!

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y TRABAJADORES

1. Indique su relación con la empresa La Chetina S&T

Directivo Empleado

2. ¿Se elaboran estrategias dentro de la empresa?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

3. ¿En la empresa se trabaja bajo el plan de incentivos?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

4. ¿Se plantean metas dentro de la empresa?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

5. ¿Los procesos de producción son estandarizados?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

6. ¿Se realiza control de calidad en cada uno de los insumos, materia prima y producto final?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

7. ¿Existe comunicación constante y fluida entre las áreas de la empresa?

8. Nunca A veces Casi siempre Siempre

¡GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO!