

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL INGENIERÍA DE SISTEMAS



**“MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
DEFINICIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
K'NEMI S.R.L., PARA EL PERIODO 2019 – 2023”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TESISTAS:

Bach. Flor Katherin ENCARNACION LINO

Bach. Lizbeth SEGUNDO RODRÍGUEZ

ASESOR:

Dra. INÉS JESÚS TOLENTINO

HUÁNUCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A nuestros queridos padres, por su esfuerzo en concedernos la oportunidad de estudiar y por su constante apoyo a lo largo de nuestra vida profesional.

AGRADECIMIENTO

- ✓ A Dios por darnos fuerzas para seguir adelante logrando nuestras metas.
- ✓ A los maestros y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas por sus enseñanzas, consejos y paciencia durante nuestra formación académica.
- ✓ A todos los trabajadores de la empresa K'NEMI S.R.L. por su apoyo y disposición en la recolección de datos para que se realice con éxito el presente trabajo.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar el modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L. para el periodo 2019 – 2023, el cual permitirá tomar decisiones para el impulso, formalización y crecimiento de la misma, en un ambiente complejo, agresivo y competitivo. Para ello se empleó el análisis de las variables; Modelo de Planeamiento Estratégico y Ruta Estratégica.

Durante la investigación No Experimental, se recopiló datos mediante un cuestionario aplicado a todos los miembros de la empresa orientado a evaluar las variables con sus respectivas dimensiones del “Modelo de Planeamiento Estratégico y Ruta Estratégica”. Para el procesamiento de la data se utilizó estadística básica y la escala Likert.

Se encontró que del personal de la empresa K'NEMI S.R.L., el 80% califica al modelo como excelente y el 20% como bueno, teniendo un coeficiente de validez de 0.942, siendo un resultado significativo por el alto grado de confiabilidad del instrumento.

Palabras claves: Variables, planeamiento prospectivo, planeamiento estratégico, ruta estratégica.

SUMMARY

The objective of this research was to design the strategic planning model for the establishment of the strategic route of the company K'NEMI S.R.L. for the period 2019-2023, which will allow decisions to be made to boost, formalize and grow it, in a complex, aggressive and competitive environment. For this, the analysis of the variables was used; Strategic Planning Model and Strategic Route.

During the Non-Experimental investigation, data was collected through a questionnaire applied to all the members of the company aimed at evaluating the variables with the respective dimensions of the Strategic Planning Model and Strategic Route. Basic statistics and the Likert scale are used for data processing.

It was found that of the staff of the company K'NEMI S.R.L., 80% rate the model as excellent and 20% as good, having a validity coefficient of 0.942, being a significant result due to the high degree of reliability of the instrument.

Keywords: Variables, prospective planning, strategic planning, strategic route.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
SUMMARY	V
ÍNDICE.....	VI
TABLAS.....	X
GRÁFICOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XVII
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. Antecedentes y fundamentación del problema.....	19
1.2. Formulación del problema.....	23
1.2.1. Problema general.....	23
1.2.2. Problemas específicos	24
1.3. Objetivos	24
1.3.1. Objetivo general	24
1.3.2. Objetivos específicos.....	24
1.4. Validación de modelo.....	24
1.5. Variables, Dimensiones e Indicadores	25

1.6.	Definición Operacional de Variables, Dimensiones e Indicadores ...	26
1.7.	Justificación e Importancia	27
1.8.	Limitaciones	28
II.	MARCO TEÓRICO	29
2.1.	Revisión de estudios realizados	29
2.2.	Principales Leyes, Definiciones y Conceptos fundamentales	33
2.2.1.	Planeamiento Estratégico	33
2.2.2.	Modelo de planeamiento estratégico	53
2.2.3.	Nuevas tendencias de consumo de alimentos	55
2.2.4.	Potencial de la industria de snacks saludables	57
2.2.5.	Snack en el mercado peruano	58
2.3.	Marco Situacional	60
2.4.	Conceptualización de términos	62
III.	MARCO METODOLÓGICO	66
3.1.	Nivel de Investigación	67
3.2.	Tipo de Investigación	67
3.3.	Diseño de Investigación	68
3.4.	Determinación del Universo/Población	69
3.5.	Selección de la Muestra	69

3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
3.7.	Validación y confiabilidad del instrumento.....	72
3.7.1.	Validación	72
3.7.2.	Confiabilidad	72
3.8.	Procesamiento y presentación de datos.....	73
IV.	RESULTADO: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA K'NEMI S.R.L., PERIODO 2019-2023	75
4.1.	Fase prospectiva.....	75
4.1.1.	Diseño del modelo conceptual.....	75
4.1.2.	Identificación y Análisis de Tendencias.....	84
4.1.3.	Identificación de variables estratégicas.....	107
4.1.4.	Diagnóstico de variables estratégicas	117
4.1.5.	Construcción de escenarios	146
4.2.	Fase estratégica	153
4.1.6.	Escenario Apuesta.....	153
4.1.7.	Visión.....	155
4.1.8.	Objetivos estratégicos	155
4.1.9.	Acciones estratégicas.....	156
4.1.10.	Ruta estratégica	157

V.	VALIDACIÓN: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA K'NEMI S.R.L. PERIODO 2019 - 2020	162
5.1.	Resultado de la evaluación	162
5.1.1.	Escenario actual, tendencial y óptimo	163
	CONCLUSIONES	178
	RECOMENDACIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	180
	ANEXOS	187
	ANEXO 01: Matriz de consistencia	188
	ANEXO 02: Instrumento	189
	ANEXOS 03: Panel fotográfico	190

TABLAS

Tabla 1.	Variables, dimensiones e indicadores.....	25
Tabla 2.	Matriz de Operacionalización de variables.....	26
Tabla 3.	Proceso para el análisis prospectivo.....	36
Tabla 4.	Proceso para el análisis estratégico.....	51
Tabla 5.	Ficha técnica de encuesta.....	71
Tabla 6.	Criterios de validación del instrumento.....	72
Tabla 7.	Confiabilidad del cuestionario.....	73
Tabla 8.	Tendencias priorizadas de la empresa.....	84
Tabla 9.	Impacto de tendencias sobre componentes y subcomponentes.....	105
Tabla 10.	Listado de todas las variables identificadas.....	107
Tabla 11.	Descripción de variables según componentes y subcomponentes.....	109
Tabla 12.	Listado de Variables Endógenas y Exógenas del Modelo Conceptual.....	112
Tabla 13.	Variable estratégica de mayor relevancia.....	116
Tabla 14.	Variables estratégicas.....	116
Tabla 15.	Lista de variables e indicadores estratégicos.....	118
Tabla 16.	Producción de snacks en cantidad de bolsas de 50 y 250 gramos.....	120
Tabla 17.	Producción de snacks en kilogramos y ventas.....	121

Tabla 18.	Producción en Kg. y ventas 2018 con proyección 2019 al 2023.....	122
Tabla 19.	Cálculo de costos de producción 2018 de la empresa K'NEMI S.R.L.....	125
Tabla 20.	Rentabilidad sobre ventas año 2018.....	127
Tabla 21.	Rentabilidad proyectada al 2023.....	128
Tabla 22.	Tasa de informalidad nacional proyectada al 2023.....	142
Tabla 23.	Matriz de identificación de actores.....	145
Tabla 24.	Escenario actual, tendencia y óptimo.....	146
Tabla 25.	Matriz de riesgos y oportunidades.....	152
Tabla 26.	Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas.....	156
Tabla 27.	Acciones estratégicas.....	156
Tabla 28.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?...	164
Tabla 29.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?.....	165
Tabla 30.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?.....	166
Tabla 31.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?.....	167

Tabla 32.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?.....	168
Tabla 33.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?.....	168
Tabla 34.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?.....	170
Tabla 35.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?.....	171
Tabla 36.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?.....	172
Tabla 37.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?.....	173
Tabla 38.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?.....	174
Tabla 39.	Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?.....	175
Tabla 40.	Resultado agrupado del modelo de planeamiento estratégico.....	176

GRÁFICOS

Gráfico 1.	Bajas de empresas, según trimestre 2016-2018.....	22
Gráfico 2.	Fases del proceso del Planeamiento Estratégico.....	34
Gráfico 3.	Representación gráfica del modelo conceptual bajo la forma de mapa conceptual.....	39
Gráfico 4.	Campos básicos para la exploración del entorno.....	40
Gráfico 5.	Enunciado de tendencias.....	41
Gráfico 6.	Matriz de valorización de tendencias.....	42
Gráfico 7.	Tipos de escenarios.....	49
Gráfico 8.	Modelo de Planeamiento Estratégico propuesto.....	54
Gráfico 9.	¿Cómo se realiza la investigación?.....	66
Gráfico 10.	Modelo conceptual de la empresa K'NEMI S.R.L.....	77
Gráfico 11.	El gasto de I+D, como % de su PBI.....	86
Gráfico 12.	Incremento de las catástrofes naturales en el mundo.....	88
Gráfico 13.	Consumo per cápita de alimento por regiones en kg. Periodo 2013-2015 al 2025.....	91
Gráfico 14.	Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada.....	95
Gráfico 15.	Impacto de las tendencias en el modelo conceptual.....	107
Gráfico 16.	Matriz de relación entre influencia y dependencia entre variables.....	115
Gráfico 17.	Nivel de relación de las variables.....	117

Gráfico 18.	Proyecciones de producción al 2023.....	122
Gráfico 19.	Análisis sistémico de la variable Producción.....	123
Gráfico 20.	Costos de materia prima y producción mensual.....	126
Gráfico 21.	Costos de mano de obra y producción mensual.....	126
Gráfico 22.	Costos de fabricación y producción mensual.....	126
Gráfico 23.	Proyección de Rentabilidad.....	128
Gráfico 24.	Análisis sistémico de la variable Rentabilidad.....	129
Gráfico 25.	Análisis sistémico de la variable Innovación.....	133
Gráfico 26.	Análisis sistémico de la variable Tecnología.....	135
Gráfico 27.	Costos de fabricación y producción mensual.....	137
Gráfico 28.	Análisis sistémico de la variable Financiamiento.....	138
Gráfico 29.	Análisis sistémico de la variable Habilidades Directivas...	140
Gráfico 30.	Estadísticas de informalidad.....	142
Gráfico 31.	Tendencias de la informalidad a nivel nacional al 2023.....	143
Gráfico 32.	Análisis sistémico de la variable Comercio Informal.....	144
Gráfico 33.	Objetivos estratégicos.....	155
Gráfico 34.	Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 1.....	158
Gráfico 35.	Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 2.....	159
Gráfico 36.	Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 3.....	160
Gráfico 37.	Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 4.....	161

Gráfico 38. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?.....	164
Gráfico 39. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?.....	165
Gráfico 40. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?.....	166
Gráfico 41. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?.....	167
Gráfico 42. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?.....	168
Gráfico 43. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?....	169
Gráfico 44. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?.....	170
Gráfico 45. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?.....	171
Gráfico 46. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?...	172

Gráfico 47. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?.....	173
Gráfico 48. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?.....	174
Gráfico 49. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?.....	175
Gráfico 50. Resultado agrupado del modelo de planeamiento estratégico.....	176

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como propósito diseñar un modelo de planeamiento estratégico que establezca una ruta estratégica óptima de la empresa K'NEMI S.R.L. para el periodo 2019 – 2023. Este diseño permitirá en el futuro tomar decisiones para el impulso, formalización y crecimiento de la misma, en un ambiente complejo, agresivo y competitivo. En la actualidad la empresa está constituida jurídicamente como MYPE familiar, de producción artesanal, sin operaciones tributarias y no cuenta con un instrumento de gestión que permita orientar el negocio, alcanzar sus metas y posicionarse en el mercado regional.

La metodología de planeamiento estratégico implementada en el sector público por CEPLAN fue aplicada a la MYPE privada: K'NEMI S.R.L., con las consideraciones de contexto local, propios de la zona y el rubro. Esta propuesta une la prospectiva del entorno a la gestión estratégica de la organización, el mismo que consta de dos (2) fases y diez (10) pasos generales, vitales para la empresa en la toma de decisiones de futuro.

El informe del presente estudio consta de cinco (05) capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema de investigación teniendo en cuenta la observación de la realidad y las técnicas, resultados y conclusiones de estudios anteriores, se establecen objetivos, variables, dimensiones y definición operacional, así como la justificación e importancia del presente.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico, bases teóricas y conceptuales de las variables de la investigación. Se profundizó las teorías sobre planeamiento estratégico y prospectivo y la metodología de CEPLAN.

En el tercer capítulo se desarrolló los temas de metodología, nivel y tipo de investigación. Población y muestra. Recolección procesamiento y análisis de datos.

En el Cuarto y quinto Capítulo se muestra los resultados de la aplicación del modelo propuesto. Aborda los siguientes temas: modelo prospectivo y modelo estratégico.

El sexto capítulo contiene los resultados de la validación del modelo de planeamiento estratégico realizado por juicio de expertos.

Finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones, producto del presente estudio.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes y fundamentación del problema

En el contexto latinoamericano, según el autor mexicano (Mercado, 2009), no más del 20% de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) llegan a los cinco años de operación. Según el autor, esto se da por varios factores; (i) falta de profesionalización en su estructura, (ii) falta de conocimiento y (iii) falta de planeación. Las pocas empresas que logran superar los primeros cinco años de operación y con ello aumentar el número de empleados usualmente terminan por cerrar al no saber transferir la operación y/o estrategias a los hijos o familiares. Es evidente que el éxito de una MYPE está fuertemente condicionado a los conocimientos, percepciones o incluso intuiciones del dueño; ya que, según datos, el 97% de los casos de fracaso organizacional se debe a una deficiente administración en cuanto a la planeación estratégica. La gestión de los empresarios tiene consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación y las

estrategias que formulen (Universidad de Sonora, 2017); lo cual va otorgar la característica de asegurar que se establezcan los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo y que exista la estructura de dirección adecuada para lograr dichos objetivos (David, s.f.).

A nivel nacional, se han registrado a diciembre de 2014, 1 millón 883 mil 531 empresas que desarrollan actividades económicas en el territorio. Esta información proviene principalmente de los registros administrativos de la SUNAT y de las encuestas que ejecuta el Sistema Estadístico Nacional (SEN). El 94,92% de las empresas del país son MYPES, cuyas ventas anuales no superan los 570 mil nuevos soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT – S/. 3800 al 2014). El 4,11% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0,60% son mediana y gran empresa. El 0,36% restante corresponde a la administración pública. Es decir, las MYPES representaron el 99.03 % del total de empresas. A inicios del segundo trimestre del 2017 se inició con un total de 2 millones 084 mil 725 empresas, se crearon 63 mil 940 empresas y se dieron de baja 47 mil 391, presentando un saldo positivo de 16 mil 549 unidades económicas. La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el II Trimestre de 2016 con el stock empresarial representó el 3,1% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 2,3% en el mismo período. Del total de empresas creadas, el 64% (41 mil 211),

según su organización jurídica, son Personas Naturales y del total de bajas, las Personas Naturales representan el 47%. Como podemos darnos cuenta, tomando como referencia lo relacionado a la dinámica de las Personas Naturales podemos notar el hecho de que, aunque se inicien muchos nuevos negocios en nuestro país, solo un pequeño porcentaje son los que logran consolidarse y crecer. Estas presentan diversos problemas relacionados con la competencia, su liquidez, financiamiento (entidades como las Cajas Municipales, Cajas Rurales, Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre otras, son las que apoyan al empresariado en estos niveles), sin embargo, el problema principal es la falta de liderazgo de sus administradores. Por lo general, el empresario que conduce una MYPE tiene una capacidad de reacción a cambios del entorno que pudiera afectar de alguna manera su negocio. Sin embargo, lo anteriormente expuesto solo le permite sobrevivir; para que una empresa crezca y se desarrolle en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es fundamental. Los gerentes (los dueños en muchos casos) deben cambiar su enfoque, dejar las estrategias reactivas e inclinarse por estrategias planificadas.

En el Perú a nivel de tamaño de empresa, sólo el 20% de las microempresas contaban con un plan de negocio al inicio de sus operaciones mientras que el porcentaje aumenta a 40% en el caso de las pequeñas empresas. En este contexto según Demografía Empresarial en el Perú del compendio del INEI, nos evidencia las bajas de empresas

según trimestre 2016 y 2018. En el primer Trimestre de 2018, se dieron de baja 37 mil 449 empresas, con una variación positiva de 40,8% respecto a similar periodo del año anterior.



Gráfico 1. Bajas de empresas, según trimestre 2016-2018.
Fuente INEI

A nivel regional, observamos que en el año 2017 y 2018 se dieron de baja 371 y 559 empresas respectivamente. La dinámica empresarial del contexto latinoamericano se repite en el contexto nacional y local, evidenciándose que a pesar de que se constituyan nuevas empresas son muy pocas las empresas que pueden consolidarse y crecer en el tiempo y lograr rentabilidad para generar riqueza, un porcentaje equivalente a los 2/3 de las empresas, terminan dándose de baja en la Región Huánuco. Para la presente investigación se tomara como referencia a la empresa K'NEMI S.R.L., una microempresa nueva dedicada a la producción de snack, chifles y otros, en donde se evidencia la inexistencia de estrategias planificadas a mediano y largo plazo, un trabajo sin una visión a futuro acorde con los cambios del entorno para generar rentabilidad, en donde

la toma de decisiones se realiza de forma reactiva y sin información real del entorno, esta forma de gestionar la empresa es debido a la ausencia de un plan estratégico que les permita realizar la retroalimentación, también al enfoque del poco visionario para generar riqueza, es decir que se caracteriza por ser parte de la gran estadística de empresas que no tienen muchas oportunidades para crecer sostenidamente y por lo general cierran sus operaciones en un par de años.

De los meses de producción según sus reportes del 2018, y las entrevistas llevadas a cabo, podemos evidenciar muchas de estas características relatadas como parte de las estadísticas, consideramos necesario desarrollar un modelo de planeamiento estratégico para impulsar el crecimiento de la empresa K'NEMI S.R.L. lo cual requiere analizar el entorno para generar las estrategias y plan de acción para mejorar la rentabilidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el modelo de planeamiento estratégico para el establecimiento de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L., periodo 2019 – 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son las características del modelo prospectivo - estratégico de la empresa K'NEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023?
- ¿Cuál es la ruta estratégica de la empresa KN'EMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar el modelo de planeamiento estratégico para el establecimiento de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las características del modelo prospectivo-estratégico de la empresa K'NEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023.
- Determinar las características de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023.

1.4. Validación de modelo

Por la naturaleza de la investigación no necesita hipótesis, sin embargo la validación del diseño del modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L., se ha

realizado por juicio de expertos (Personas con conocimientos y experiencia en Planeamiento Estratégico).

- **Validaciones específicas:**

- La validación de las características del modelo prospectivo de la empresa K'NEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023, en el marco de la Guía Metodológica - Fase de Análisis Prospectivo para Sectores (CEPLAN, 2016a), realizadas por juicio de expertos son positivos.
- La validación de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023, en el marco de la Guía de la Fase Estratégica (CEPLAN, 2016b), realizadas por juicio de expertos son positivos.

1.5. Variables, Dimensiones e Indicadores

Tabla 1. Variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
Descriptiva 1	Modelo de Planeamiento Estratégico	Fase Prospectiva	Diseño del modelo conceptual
			Identificación y análisis de tendencias
			Identificación de variables estratégicas
			Diagnóstico de variables estratégicas
			Construcción de escenarios
		Fase Estratégica	Escenario Apuesta
			Visión
			Objetivos estratégicos, indicadores y metas
			Acciones Estratégicas
			Identificación de la ruta estratégica
Descriptiva 2	Ruta Estratégica	Consistencia	Secuencia lógica
			Secuencia jerárquica

1.6. Definición Operacional de Variables, Dimensiones e Indicadores

Tabla 2. Matriz de Operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
V. DESCRIPTIVA 1	Modelo de Planeamiento Estratégico	Modelo producto de la aplicación de la Fase de Análisis Prospectivo - en la cual se diseña el modelo conceptual para comprender el tema de estudio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades- y la Fase Estratégica - en la cual se construye el Escenario Apuesta, se formula la Visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica. (CEPLAN, 2016a)	Modelo Integrado de Planeamiento Estratégico (Modelos prospectivo y estratégico)	Fase Prospectiva	Modelo conceptual
					Selección de Variables Estratégicas
					Diagnostico
					Escenario Tendencial
					Escenario Optimo
				Fase Estratégica	Escenarios Exploratorios
					Escenario Apuesta
					Visión
					Objetivos estratégicos, indicadores y metas
					Acciones Estrategias
				Identificación de la ruta estratégica	
V. DESCR. 2	Ruta Estratégica	Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos. (CEPLAN, 2016b)	Ruta estratégica de la empresa	Consistencia	Secuencia lógica
					Secuencia jerárquica

1.7. Justificación e Importancia

- **Metodológica**

En este trabajo se parte de la problemática existente en la deficiente gestión integral de la empresa en estudio. A partir de allí se esquematiza el problema principal y los secundarios; luego se formulan las posibles soluciones a través del modelo y se establecen los propósitos del trabajo. Para una adecuada estructuración, el trabajo hace uso de la metodología científica generalmente aceptada, estableciendo el tipo y nivel de investigación, población y muestra, métodos; técnicas y procedimientos para recopilar, organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos.

- **Teórica**

Para que una organización tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para alcanzarlo. Un plan estratégico ayuda a fijar la dirección y apunta a los resultados específicos que se pretenden alcanzar. También ayuda a todas las unidades y empleados dentro de la empresa a alinearse con los objetivos.

La principal causa del fracaso de las empresas es que no tienen un plan estratégico o si tienen no está bien fundamentado o implementado. Si la empresa no tiene idea de hacia dónde se dirige, vagará sin rumbo y estará destinada al fracaso.

El planeamiento es importante porque permitirá conocer a la empresa en todos sus detalles y también permitirá conocer su entorno con lo que se logrará tomar las decisiones correctas para poner en acción las estrategias necesarias para lograr el objetivo que es crecer y mantenerse competitivo dentro del mercado.

- **Práctica**

Este trabajo estará a disposición de la empresa en estudio; así como, para cualquier otra que desea utilizar el Planeamiento prospectivo propuesto. Será de mucha utilidad para la empresa disponer de la información que proporciona la ruta estratégica, para tomar las decisiones que convengan para plasmar las estrategias en las metas y objetivos que se han previsto.

1.8. Limitaciones

La accesibilidad a las entrevistas, cuestionarios y visitas a la empresa son restringidas por la eventualidad, la sobrecarga laboral y la poca disponibilidad. El personal de la empresa no cuenta con conocimientos técnicos sobre el planeamiento, pero muestran una apertura y compromiso con el desarrollo de una propuesta estratégica para la empresa.

Se cuenta con pocos datos de la empresa por lo que dificulta el análisis prospectivo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de estudios realizados

Para el desarrollo del presente proyecto, se consideraron las siguientes tesis a nivel internacional, nacional y local:

A. Internacional

- Peñaranda García (2015) en su tesis “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QS CONSULTORES”, tiene como fin formular e implementar un plan estratégico que les permite ser más competitivos en el mercado de los servicios de consultoría. Todos los análisis realizados en el trabajo de aplicación le permitieron al autor direccionar estratégicamente a QS Consultores a través de una filosofía corporativa sugerida expresada en el Mapa Estratégico que apunta hacia los ámbitos financieros, clientes, procesos y aprendizaje.
- Tobar Arias (2007) en su tesis titulado “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RHENANIA S.A.

UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO” tiene como finalidad mejorar la competitividad de la empresa RHENANIA S.A. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización, el cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos que plantean soluciones a algún problema o para mejorar la gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado.

- Gonzales García (2009) en su tesis que lleva por título “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS, UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI”, plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. Se elaboraron planes de acción que son necesarios implementar en la empresa para logara los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.
- Reyes Poveda & Celin Orozco (2011) en su tesis “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GLOB@L.NET EN CALI CON HORIZONTE DE TIEMPO 2011 AL 2015 PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS PROCESOS COMPETITIVOS”,

tiene como propósito diseñar y llevar acabo la planeación estratégica de un plan de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr GLOB@LNET en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo. Llegando a la conclusión de que la investigación genera confianza en el desarrollo de estrategias en el mercado.

B. Nacional

- Jaime Sosa (2016) en su tesis denominado “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CONTRIBUCIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESTRELLAS DE BELÉN DEL DISTRITO DE LA VICTORIA EN EL PERIODO 2014”. proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución Estrellas de Belén. Los resultados permiten concluir que con la propuesta las estrategias de la organización establecidas lograrán maximizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y disminuir y neutralizar sus debilidades y amenazas así poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado.
- Fernández Barreda & Belón Polar (2017) en la tesis “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017”, tiene como fin establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias

que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias. Llegaron a la conclusión de que el plan estratégico de la empresa de la empresa es crecimiento y consolidación en los años mediante el desarrollo de estrategias de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución.

C. Local

- Celis Noda & Pérez Paucar (2018) en la tesis “MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD APLICADO AL MUNICIPIO DE AMARILIS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA - 2018 AL 2020”. El objetivo general es de proponer la implementación del Modelo del Balanced Scorecard (BSC), como medio optimizador en la planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020; se especifica la forma de articular el planeamiento prospectivo con el planeamiento estratégico orientado a mejorar la gestión del municipio a largo plazo. Como conclusión se sustenta que el presente trabajo de investigación permitirá al Municipio en estudio, medir su gestión en base a indicadores , metas y resultados esperados mediante el aplicativo Balanced ScoreCard; ello, sustentado previamente un análisis prospectivo a largo plazo.

- Jesús Aquino (2018) en la tesis “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO, 2017”. Tuvo como propósito medir el grado de relación entre las dos variables (Planeamiento estratégico y Gestión de la calidad), y llegaron a la conclusión que el 77.8% de los encuestados afirman que siempre se redacta la misión con propósito en sus I.E.; Que en la redacción del FODA y su buen uso se da siempre en un 98.9%, el 98.6% afirman que se identificó muy bien las oportunidades y amenazas para lograr una buena planificación estratégica; sobre el plan curricular esta coherentes con la formación humana e intelectual , siempre lo está en un 71.1%; tanto los objetivos, las 92 estrategias y las metas han transformado la práctica docente y en la mejora de los aprendizajes siempre lo han hecho en un 98.6%.

2.2. Principales Leyes, Definiciones y Conceptos fundamentales

2.2.1. Planeamiento Estratégico

Según la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2014), se define el planeamiento estratégico como; “el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para

la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos”. El mismo constituye en el primer pilar de la Gestión Pública para resultados, y consta de cuatro fases:

- ✓ Fase de Análisis Prospectivo.
- ✓ Fase Estratégica.
- ✓ Fase Institucional.
- ✓ Fase de Seguimiento.

La propuesta institucionalizada para las entidades del gobierno, se observan en el siguiente esquema;



Gráfico 2. Fases del proceso del Planeamiento Estratégico.
Fuente CEPLAN (2014).

Es importante mencionar que el marco referencial para la presente investigación abarca sólo las fases 1 y 2, es decir la Fase de Análisis Prospectivo y la Fase Estratégica, ya que al ser una empresa privada nuestro caso de estudio no está inmersa en la estructura programática y presupuestal del gobierno y por ser una unidad orgánica empresarial muy pequeña a comparación del Estado, no existe mayor diferencia entre su planificación institucional a nivel estratégico y operativo, por lo cual no aplicamos la Fase Institucional. Por otra parte no es viable

implementar un sistema de seguimiento por el alcance y nivel de complejidad pequeño de la unidad empresarial a estudiar, por ende no aplicamos la fase de seguimiento, quedando la misma inmersa en la etapa de la Fase estratégica mediante la definición de sus indicadores y metas, las cuales serán retroalimentadas en adelante.

2.2.1.1. Fase de Análisis Prospectivo

Según la Guía Metodológica - Fase de Análisis Prospectivo para Sectores (CEPLAN, 2016a), la Fase de Análisis Prospectivo; “Es la fase destinada a la exploración del futuro. Se analiza el sector y su entorno, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando oportunidades y riesgos”.

Un concepto fundamental en esta fase es la “*prospectiva*”, para la cual asumiremos la conceptualización de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) referenciada en la guía (CEPLAN, 2016a). La prospectiva se entiende como “... construcción de futuro, es una actividad permanente que permite generar imágenes de futuro de alta calidad (anticipación), estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros (apropiación) la puesta en marcha de proyectos pertinentes (acción) y la retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre las imágenes de futuro propuestas y el cumplimiento de metas en el presente (aprendizaje)...”. (CEPLAN, 2016a)

Según la guía referenciada, las Fases del Análisis Prospectivo comprenden tres objetivos; (i) Comprender la organización, identificando los elementos internos que lo componen y los externos que influyen sobre él; (ii) Anticiparse a los riesgos y oportunidades que presentan los escenarios de futuro, para minimizar o aprovechar sus efectos respectivamente y (iii) Incrementar las capacidades de las organizaciones en la exploración del futuro como fuente de información que mejore la toma de decisiones.

La Fase de Análisis Prospectivo comprende cinco etapas que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Proceso para el análisis prospectivo.

Etapas	Pasos	Productos
Etapa 1: Diseño del modelo conceptual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el entorno 2. Identificar los componentes 3. Representar gráficamente el modelo conceptual 4. Describir el modelo conceptual 	a. Gráfica y glosario del modelo conceptual
Etapa 2: Identificación y Análisis de tendencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escanear las tendencias 2. Seleccionar las tendencias 3. Describir las tendencias 4. Analizar el impacto de las tendencias 5. Identificar los eventos futuros 6. Seleccionar los eventos del futuro 	<ol style="list-style-type: none"> a. Tendencias seleccionadas y su descripción. b. Impacto de las tendencias. c. Eventos de futuro seleccionados.
Etapa 3: Identificación de variables estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las variables 2. Definir las variables 3. Clasificar las variables 4. Identificar las variables estratégicas 	<ol style="list-style-type: none"> a. Lista de variables y su glosario. b. Clasificación de variables. c. Variables estratégicas seleccionadas.
Etapa 4: Diagnóstico de variables estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los indicadores 2. Calcular el estado actual 3. Registrar la evolución histórica 4. Obtener el valor de referencia 5. Analizar las variables estratégicas en el territorio 	<ol style="list-style-type: none"> a. Ficha de indicadores b. Análisis causal c. Actores d. Redacción del diagnóstico

	6. Análisis causal	
	7. Identificar los actores	
	8. Redactar el diagnóstico	
Etapas 5: Construcción de escenarios	Construir el escenario óptimo	
	Construir el escenario tendencial	
	Construir los escenarios exploratorios	
	1. Identificar las principales incertidumbres	a. Escenario tendencial
	2. Definir la estructura básica para cada escenario exploratorio	b. Escenario óptimo c. Escenarios exploratorios d. Riesgos y oportunidades
3. Describir los escenarios exploratorios		
4. Identificar los riesgos y oportunidades		

Fuente CEPLAN, 2016a.

A continuación se transcriben textualmente los pasos a seguir, según la bibliografía referenciada;

A. Etapa 1: Diseño del modelo conceptual

Siguiendo las indicaciones de la guía, y enmarcando el mismo a nuestro caso de investigación que es una MYPE de carácter privada, asumimos que el diseño del modelo conceptual es la identificación y descripción de los temas que conforman el entorno de la empresa; el cual se representa como una estructura clara y ordenada de lo general a lo particular. A continuación se describen los pasos a seguir:

- 1) Comprender el entorno:** Se trata de reflexionar sobre el entorno de la empresa bajo estudio. Se debe investigar si se ha realizado con anterioridad algún esfuerzo por describirlo detalladamente, de forma tal que sirva de insumo para

comprender el ámbito sectorial. Se divide temáticamente el sector en componentes claramente definidos. Para ello se puede consultar a expertos, así como diversas fuentes de información.

- 2) Identificar los componentes:** Es un proceso de discusión y consenso acerca de la mejor forma de identificar las temáticas en el entorno que se encuentre la empresa. El análisis debe abarcar la mayor cantidad de elementos con el propósito de evitar sesgos en la búsqueda posterior de tendencias, eventos de futuro y variables. Se seleccionan los temas más representativos en un proceso interactivo, de reflexión colectiva y de consenso con los participantes. Se puede realizar a través de diferentes medios: foro de discusión, entrevistas, encuestas, entre otros.
- 3) Representar Gráficamente el modelo conceptual:** Se trata de presentar el modelo conceptual del entorno -con sus componentes- a través de una gráfica de un nivel general a uno más detallado (nivel 1, nivel 2, etc.). Se realizará a través de mapas mentales (Gráfico 3), pudiendo utilizar diversas herramientas informáticas como: Microsoft Office VISIO, Coggle, MindGenius, MindManager, entre otros. Se obtendrá un esquema que representa al sector.

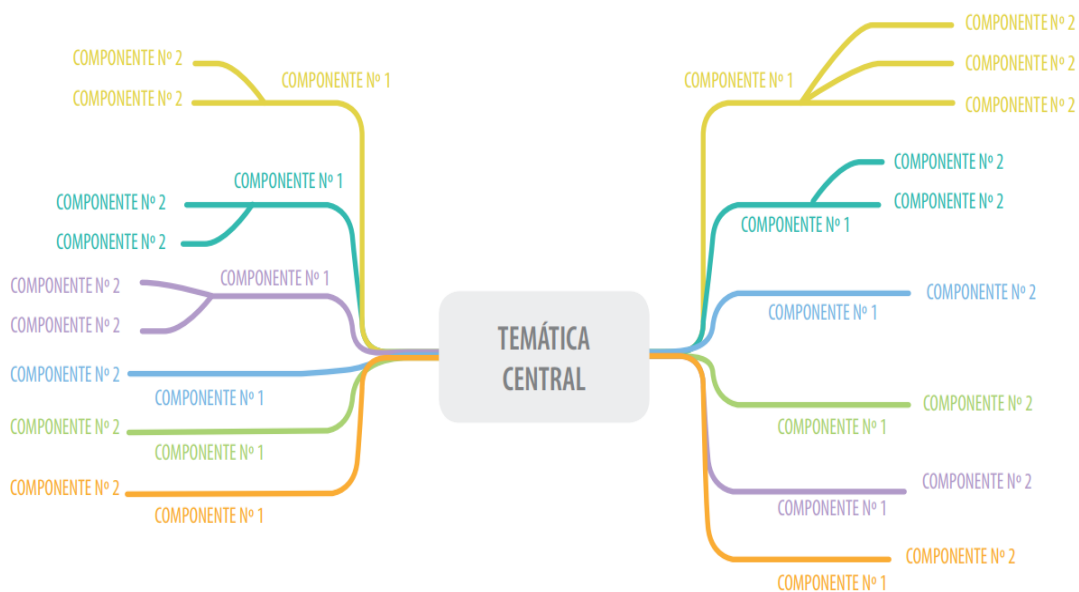


Gráfico 3. Representación gráfica del modelo conceptual bajo la forma de mapa conceptual.
Fuente CEPLAN, 2016A.

4) Describir el modelo conceptual: Se trata de definir cada uno de los componentes, señalando claramente sus alcances y límites. Se elabora un glosario de términos que permita aclarar y precisar estas definiciones a partir de documentos oficiales, referencias bibliográficas o consultas a expertos. Se obtendrá un glosario de términos de los componentes del modelo conceptual.

B. Etapa 2: Identificación y análisis de tendencias

Es la etapa en la que se investiga la sensibilidad del sector frente a su entorno; se realiza en dos momentos; el análisis de los impactos de las tendencias sobre el modelo conceptual y la identificación de los eventos de futuro. Identificar y seleccionar las

principales fuerzas del entorno que tienen capacidad de influir en el desarrollo del sector. De esta forma comprender cómo podría evolucionar el contexto en el que se desenvuelve. A continuación se describen los pasos a seguir:

- 1) **Escanear las tendencias:** Se deben buscar las tendencias del entorno que podrían afectar o condicionar el desarrollo del sector bajo análisis considerando el horizonte de tiempo definido en esta fase (año 2023). Se realiza una búsqueda de tendencias del entorno teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Político, Económico, Social Tecnológico, Ético y Ambiental. Para ello, se recurre a la información de fuentes especializadas (**Gráfico 4**).



Gráfico 4. Campos básicos para la exploración del entorno.
Fuente CEPLAN, 2016a.

El correcto enunciado de las tendencias involucra considerar dos aspectos básicos: la variable y su comportamiento.

Variable	Comportamiento	Tendencia
Presencia global de los países asiáticos	Aumento	Aumento de la presencia global de los países asiáticos
Ingresos por actividad turística	Crecimiento	Crecimiento de los ingresos por actividad turística
Incidencia del crimen organizado transnacional	Expansión	Expansión del crimen organizado transnacional

Gráfico 5. Enunciado de tendencias.
Fuente CEPLAN, 2016a.

2) Seleccionar las tendencias: Se trata de seleccionar aquellas tendencias sobre las cuales se centrará el análisis. Para seleccionar las tendencias se utilizan dos criterios: la pertinencia y la evidencia. Además, por cada uno de los criterios, se utiliza una escala para evaluar cada tendencia (Gráfico 6). Cada una de las tendencias contará con dos calificaciones, una de pertinencia y una de evidencia. En la última columna se debe colocar el promedio de ambas calificaciones, el cual representa el puntaje final de cada tendencia. Finalmente, se deben escoger las tendencias que posean un mayor puntaje. La cantidad de tendencias seleccionadas a partir de las calificaciones dependerá del consenso del equipo técnico, no existiendo una única regla o criterio para definirla.

Matriz de valoración de tendencias				
Criterios para seleccionar tendencias				
Pertinencia		Evidencia		
Valor	La pertinencia es el grado de vinculación o relación que tiene la tendencia con el sector	La evidencia hace referencia a la confiabilidad de los datos cualitativos o cuantitativos que sustentan la existencia de una tendencia		
5	La tendencia tiene muy alta pertinencia	Existe evidencia contundente que demuestra la existencia de la tendencia		
4	La tendencia tiene una alta pertinencia	Existe evidencia que demuestra la existencia de la tendencia		
3	La tendencia tiene una mediana pertinencia	Existe cierta evidencia que demuestra la existencia de la tendencia		
2	La tendencia tiene poca pertinencia	Existe poca evidencia que demuestra la existencia de la tendencia		
1	La tendencia no es pertinente o lo es en muy escasa medida	No existe evidencia que demuestre la existencia de la tendencia		

Ítem	Tendencias	Pertinencia	Evidencia	Puntaje
	En este campo, liste todas las tendencias encontradas.	En este campo, valore la pertinencia.	En este campo, valore la evidencia.	En este campo, se coloca el promedio de los valores de pertinencia y evidencia.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Gráfico 6. Matriz de valorización de tendencias.
Fuente CEPLAN, 2016a.

3) Describir las tendencias: Se trata de describir cada una de las tendencias seleccionadas. Debe definirse con claridad y de forma detallada su comportamiento en el tiempo y su alcance. Asimismo, incluir el indicador o los indicadores que medirán su comportamiento, así como la gráfica que mejor la represente. Se obtendrá una descripción de las tendencias

incluyendo la evidencia y la fuente, las mismas que servirán - más adelante- para el desarrollo de los escenarios exploratorios, formando parte del contexto o base de los mismos.

- 4) Analizar el impacto de las tendencias:** Se trata de identificar en qué componente o componentes del modelo conceptual impactan directamente las tendencias y con qué magnitud lo hacen. Se califica el impacto de cada tendencia (entendido como la capacidad de generar cambios en los componentes) sobre los componentes del nivel 2 del modelo conceptual, en una escala del 0 al 3 donde: 0: No impacta - 1: Impacta débilmente - 2: Impacta moderadamente - 3: Impacta fuertemente. Se obtendrá el impacto de las tendencias sobre el modelo conceptual.
- 5) Identificar los eventos futuros:** Se identifican los eventos de futuro que podrían generar cambios importantes en el desarrollo del sector. Por su naturaleza generalmente representan eventos o acontecimientos inesperados, los cuales pueden clasificarse en: (i) Cartas salvajes (wild cards): las cuales son eventos completamente inesperados que de ocurrir generarían perturbaciones en el sistema, (ii) Cisnes negros (black swans): que representan los eventos que se

identifican a tiempo pero se considera que poseen muy baja probabilidad de ocurrencia o que son inverosímiles y (iii) Señales débiles (weak signals): constituidas por noticias o rumores de cambios que se están gestando pero que no se consideran importantes, sin embargo su evolución implicaría un efecto considerable para el sistema.

6) Seleccionar los eventos de futuro: Se trata de reducir el número de eventos de futuro a un número más acotado. Estos eventos formarán parte, posteriormente, de los escenarios exploratorios. Se procede a evaluar los eventos de futuro según su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de sus impactos en el sistema. Se recomienda consultar el periodo de tiempo en el que ocurrirá el evento de futuro. Se obtendrá el listado de los eventos de futuro seleccionados.

C. Etapa 3: Diagnóstico de variables estratégicas

Reconocer todas las variables del tema central del sector en estudio es una tarea que se debe de realizar con una amplia participación a fin de reducir el riesgo de cometer sesgos. Si en esta etapa no se considera alguna variable es probable que se pierda para el resto del proceso de planeamiento estratégico. Su finalidad es conocer todas las variables que conforman el sector

en estudio e identificar el rol que poseen para la construcción de futuros. A continuación se describe los pasos;

- 1) Identificar las variables:** Se trata de identificar las variables correspondientes a la temática del sector. Se identifican variables que derivan del modelo conceptual y de las tendencias que lo impactan. Se obtendrá un listado de las variables que componen el sector.
- 2) Definir las variables:** Se trata de definir y socializar los conceptos de las variables. Cada variable debe expresarse de manera clara y precisa con el fin de comprenderla. Se obtendrá un glosario de variables.
- 3) Clasificar las variables:** Se trata de conocer el rol de las variables en función de la relación que tienen unas con otras. Se evalúan las variables a partir del análisis de sus interrelaciones de influencia y dependencia. Para ello, se usa la Matriz de Análisis Estructural y el programa MICMAC. Se obtendrá un listado de variables por su relación de influencia y dependencia.
- 4) Identificar las variables estratégicas:** Se trata de analizar las variables que poseen una alta dependencia; es decir aquellas que se ubican en las áreas de variables ambiguas, blancas y dependientes. Distinguiendo aquellas variables que

representan primordialmente medios de aquellas que representan resultados, estas últimas son las recomendadas para ser consideradas como variables estratégicas. Se obtendrá Lista final de variables estratégicas.

D. Etapa 4: Diagnóstico de variables estratégicas

Es la etapa en la cual se analiza el estado del sector a través de sus variables estratégicas. A continuación se describe los pasos;

- 1) Identificar los indicadores:** Se trata de medir el comportamiento de las variables estratégicas que permitan conocer su comportamiento. Definiendo un parámetro de referencia que permita conocer de manera integral el comportamiento de la variable estratégica. Se obtendrá Indicadores asociados a las variables estratégicas.
- 2) Calcular el estado actual:** Se trata de evaluar la situación actual de cada variable estratégica a través del valor actual de sus indicadores. Calculando el valor más reciente del indicador asociada a la variable estratégica. Se obtendrán el registro de los valores actuales de las variables.
- 3) Registrar la evolución histórica:** Se trata de reconocer las dinámicas que han tenido las variables estratégicas en el tiempo. Identificando los valores históricos del indicador

asociado. Se obtendrán el registro de la evolución histórica de las variables.

- 4) Obtener el valor de referencia:** Se trata de obtener el valor de referencia de las variables. La obtención de este valor de referencia se realiza a través de benchmarking, revisión de literatura o consulta a expertos. Se obtendrán un listado de variables con valores referenciales.
- 5) Analizar las variables estratégicas en el territorio:** Se trata de diferenciar la situación de las variables considerando la diversidad del territorio nacional. Se debe buscar información de la situación de la variable a nivel geográfico (por departamento, región natural, cuencas, entre otros), se analiza sus causas y se realiza la representación cartográfica. Se obtendrán una descripción y una representación cartográfica de la situación de las variables, diferenciadas por las características territoriales.
- 6) Análisis causal:** Se trata de identificar los factores causales asociados a la situación actual de cada variable estratégica. Se identifican los factores causales a partir de la Matriz de Análisis Estructural, así como de documentos de política, programas presupuestales u otros documentos técnicos de

terceros. Se obtendrán una identificación de las causas que configuran la situación presente del sector.

7) Identificar los actores: Se trata de identificar a los actores que se encuentran actualmente relacionados con las variables estratégicas. Se plantean las siguientes preguntas para identificar a los actores: ¿Quiénes influyen -directa o indirectamente- sobre las variables estratégicas? ¿Quiénes se ven afectados -positiva o negativamente- por los cambios en las variables estratégicas? Se obtendrán un listado de actores que influyen sobre las variables estratégicas y actores que son influidos por estas.

8) Redactar el diagnóstico: Se trata de describir la situación actual del sector a partir del análisis de las variables estratégicas. A partir del análisis integral de los indicadores, se redacta la situación actual, evolución histórica y la comparación de estos valores con el valor de referencia; complementando con su comportamiento territorial, el análisis causal y la identificación de actores. Se obtendrá el texto descriptivo que explica la situación actual del sector.

E. Etapa 5: Construcción de escenarios

Es la etapa tiene por finalidad la de explorar, crear y probar sistemáticamente futuros alternativos que abarquen el conjunto

más amplio de las condiciones que se le pueden presentar a la empresa. En esta etapa se consideran los diversos tipos e escenarios, los cuales según la bibliografía referencial tienen las siguientes características;

Tipo de escenario	Característica
a) El escenario óptimo	Es el mejor estado posible de futuro de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura.
b) El escenario tendencial	Es el escenario de futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.
c) Los escenarios exploratorios	Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas de las variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el escenario tendencial.

Gráfico 7. Tipos de escenarios.
Fuente CEPLAN, 2016a.

A continuación se detalla los pasos;

- 1) **Identificar las principales incertidumbres:** Se trata de reconocer las principales interrogantes que poseen los actores más representativos y tomadores de decisiones respecto al futuro del sector. Se reflexiona sobre las incertidumbres más importantes y los eventos que probablemente ocurrirán en el presente o en un futuro muy cercano. La idea es responder la pregunta: ¿Qué pasaría si...?. Se obtendrá un listado de las principales incertidumbres del sector.
- 2) **Definir la estructura básica para cada escenario exploratorio:** Se trata de Se trata de describir las consecuencias que tuvo cada incertidumbre en el sector en el

corto, mediano y largo plazo. Esta construcción se realiza de forma progresiva, considerando que cada uno de los escenarios exploratorios posee una estructura básica particular compuesta por cadenas de causalidad entre las variables del sistema, actores, tendencias y eventos de futuro. Esta estructura básica de cada escenario exploratorio culmina reflejando la situación futura de cada una de las variables estratégicas. Se obtendrá las estructuras básicas sobre las cuales se construirán los distintos escenarios exploratorios.

- 3) Describir los escenarios exploratorios:** Se trata de narrar cada uno de los escenarios exploratorios. Para cada una de las estructuras básicas de los escenarios exploratorios se elaboran narraciones plausibles, las cuales deben cumplir con ciertas condiciones, como: ser consistentes, retadoras, de narración atractiva y útiles para la fase estratégica. . Por cada escenario exploratorio se obtiene una historia coherente y plausible del futuro desde el presente hasta el horizonte de tiempo del análisis.
- 4) Identificar los riesgos y oportunidades:** Se trata de reconocer de advertir los riesgos y oportunidades vinculados a cada escenario exploratorio. Analizando las relaciones de causalidad, los impactos de las tendencias, de los eventos de

futuro y las decisiones de los actores involucrados. Este proceso se repite para cada uno de los escenarios exploratorios. se obtendrá una matriz de riesgos y oportunidades.

2.2.1.2. Fase Estratégica

Según la Guía de la Fase Estratégica (CEPLAN, 2016b); “Es la fase decisional que instrumentaliza las políticas públicas del sector, a través de la identificación de los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, considerando la información obtenida en la Fase de Análisis Prospectivo. La fase estratégica es la elaboración de una “carta de navegación” que señala la trayectoria a seguir por el sector”. (CEPLAN, 2016b). La Fase Estratégica comprende cinco etapas que se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Proceso para el análisis estratégico.

Etapas
Etapa 1: Escenario apuesta
Etapa 2: Visión
Etapa 3: Objetivos estratégicos, indicadores y metas
Etapa 4: Acciones estratégicas
Etapa 5: Identificación de la ruta estratégica

Fuente CEPLAN, 2016b.

A continuación se transcriben textualmente los pasos a seguir, según la bibliografía referenciada (CEPLAN, 2016b);

A. Etapa 1: Escenario apuesta

Construir el escenario apuesta permite pensar el futuro como consecuencia de las decisiones de los actores, tomando en cuenta

las tendencias y eventos de futuro. Además, ofrece un camino lógico en el tiempo para hacer realidad el futuro elegido.

B. Etapa 2: Visión

Se trata de construir una declaración de la situación futura que aspira alcanzar en el sector o territorio. El mismo, es un marco de referencia para el sector o territorio, es decir la imagen futura y guía para la organización. Se establece de acuerdo al escenario apuesta y teniendo como referencia el escenario óptimo. Su construcción es participativa, el cual debe ser concisa, desafiante e inspiradora.

C. Etapa 3: Objetivos Estratégicos

Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan que se está trabajando. Su finalidad es definir los cambios que se quieren alcanzar en el entorno para mejorar las condiciones de la empresa. Se redactan mediante un verbo, una condición de cambio y un sujeto/objeto.

D. Etapa 4: Acciones Estratégicas

Son un conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Las acciones estratégicas responden a la pregunta

¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos? La conexión que debe existir entre la acción estratégica y el objetivo estratégico debería ser de causa-efecto. Es decir, debe garantizarse que la ejecución de las acciones estratégicas, bajo ciertas condiciones, tienen máximas posibilidades el cambio. Su finalidad es determinar qué es lo que en el territorio se tiene que hacer para lograr los objetivos estratégicos.

E. Etapa 5: Identificación de la Ruta Estratégica

Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos. Su finalidad es determinar la secuencia lógica y jerárquica de la relación “acción estratégica – objetivo estratégico”, para una gestión ordenada y efectiva que genere el mayor “valor” para el cliente. Para cada objetivo estratégico, habrá que ordenar las acciones estratégicas desde el año de aprobación del plan hasta su horizonte de tiempo, según el orden lógico de ejecución y la factibilidad de cada una. Las acciones estratégicas deberán ordenarse según el criterio lógico a lo largo de una línea de tiempo cuya escala podrá ajustarse según sea necesario.

2.2.2. Modelo de planeamiento estratégico

Según definiciones relacionadas a la conceptualización del término modelo (AGUILERA, 2000), el cual hace referencia en la

mayoría de los actores y con relación al contexto de la presente investigación, como una abstracción de la realidad o propuesta sistemática que genera productos específicos y tiene aplicabilidad en un determinado contexto, asumimos para el presente trabajo una delimitación del modelo integral.

En el marco de la aplicación contextualizada de la metodología del CEPLAN detallada en los apartados anteriores, consideramos el Modelo de Planeamiento Estratégico, como la integración de dos submodelos; el Modelo Prospectivo y el Modelo Estratégico, tal como se muestra en el siguiente gráfico;



Gráfico 8. Modelo de Planeamiento Estratégico propuesto.

De esta manera para el modelo propuesto (ver gráfico 9) y su aplicabilidad a las empresas privadas MYPES, consideramos la propuesta del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN, según fuentes señaladas, únicamente en la Fase de Análisis Prospectivo y la Fase Estratégica, según los parámetros y consideraciones definidas por el máximo ente de planeamiento del Perú, contextualizando algunas definiciones, ya que la misma se orienta a sectores del estado, pero nuestra aplicación adecúa la misma

para las micro y pequeñas empresas privadas como el caso de la empresa K'NEMI S.R.L..

2.2.3. Nuevas tendencias de consumo de alimentos

Según la investigación desarrollada como tesis de posgrado denominada “Plan de negocios para la producción y comercialización de Snacks basados en súper alimentos peruanos”. (Parrillo, F., Pérez, C., et al, 2018), se describe textualmente;

(Parrillo et al, 2018) Hoy en día las dietas flexibles y equilibradas son elementos esenciales para el cuidado personal, sobre todo a medida que la rutina se torna más frenética y estresante para los consumidores. Es así como la industria de los snacks saludables se convierte en un foco importante dentro de la industria de alimentos sanos. Así mismo, los snacks son alimentos que pueden ser consumidos en lugar de, o entre comidas y resultan convenientes porque están listos para su consumo. Es por todo lo mencionado, en especial por el protagonismo que asumen los snacks en la dieta del consumidor, que su mercado se ha consolidado en la última década como uno de los segmentos más rentables y dinámicos dentro de la industria alimenticia, mostrando un crecimiento en la demanda, consolidando este crecimiento a tasas sobre el 10% en países desarrollados e iniciando un atractivo mercado en países latinoamericanos. Perú no ha sido ajeno al crecimiento en la demanda

de snacks, en los últimos cinco años este sector ha tenido una gran expansión con la introducción de nuevas variedades de producto enfocados en minimizar el uso de componentes que son perjudiciales para la salud. Si bien el crecimiento en el sector de snacks saludables está dado por la modificación de productos ya existentes de las grandes empresas, también se encuentra que muchas pequeñas empresas han sabido satisfacer los nuevos gustos de la población; sin embargo, aún la oferta no logra satisfacer el total de la demanda.

Con base a un estudio realizado por la empresa que investiga mercados Ainiaforward, el 50% de los consumidores afirma que su consumo de snacks saludables ha aumentado y, atribuyen este incremento a factores como preocupación por su salud, mayor oferta de este tipo de productos en el mercado, conveniencia, cambios en los hábitos consumo y las cualidades organolépticas mejoradas de los productos. Además, el mismo estudio indica que la frecuencia de compra y consumo de snacks es muy elevada entre los consumidores. Ainiaforward señala que el 86% compra snacks varias veces por semana y de éstos, un 62% los consume varias veces por semana, a diario un 23% y sólo un 12%, una vez por semana, adicionalmente el estudio revela que los momentos preferidos para consumir snacks saludables son entre horas, a media mañana y a media tarde”.

2.2.4. Potencial de la industria de snacks saludables

Según la investigación referenciada (Parrillo et al, 2018), se describe textualmente;

(Parrillo et al, 2018) Los países de Latinoamérica tienen un alto potencial de desarrollo en el mercado de snacks. Cabe señalar que Perú muestra una tasa de crecimiento de 6% al 2015 y un consumo per cápita inferior a los US\$100, uno de los menores consumos de la región. Al vincular esta cifra con las recientes expectativas de los consumidores se puede caer en cuenta que se vislumbra un crecimiento potencial con el ingreso de snacks saludables posicionando la salud y bienestar. De acuerdo a la consultora líder en paneles de consumo Kantar Worldpanel, el consumo de este tipo de snacks está siendo impulsado principalmente en el lugar en el que el consumidor trabaja, las cifras que refiere la consultora en sus reportes muestran que para el año 2016 el 14% de las compras se produjeron durante la jornada laboral y que el 48% de estas compras se efectuaron en las máquinas expendedoras y el 26% en supermercados.

De acuerdo a un estudio realizado por Ainiaforward, un 70% de los consumidores considera que un snack es saludable si contiene fruta, quinua, aceites vegetales o aloe vera. El mismo estudio revela que casi el 60% de los consumidores consultados declara que mejoraría los snacks actuales, potenciando sobre todo el valor natural. Ello deja un

importante espacio de mejora en la oferta de snacks que debe ser aprovechado a través de la innovación para lanzar nuevos productos o mejorar los ya existentes y, esto aunado con la creciente popularidad de los súper alimentos peruanos brinda una excelente oportunidad de negocio en nuestro país y, más específicamente en Lima donde el interés e incorporación de estos productos a la vida diaria del consumidor es una realidad.

2.2.5. Snack en el mercado peruano

Según la investigación referenciada (Parrillo et al, 2018), se describe textualmente;

(Parrillo et al, 2018) La tendencia en Latinoamérica es que los consumidores tengan un aumento de ingresos disponibles, y puedan ampliar su gama de bienes y servicios. Durante el periodo del 2017 al 2030, la población urbana de la región de América Latina se prevé que crezca en un 14%, y representará el 83% de la población total, frente al 80% en 2017; esto tiene un impacto en el poder adquisitivo y las nuevas necesidades de los consumidores. En relación a los consumidores, estos se encuentran en el rango de 25 a 65 años de edad y están segmentados en dos grupos denominados millennials, generación X, y boomers ambos de acuerdo a un estudio de Nielsen sobre insights, señala que ambas generaciones tienen preferencias por comida más saludable, e inclusive pagar un precio premium por una

opción que le puedan brindar como valor agregado un beneficio a su salud; quien lidera esa encuesta son los millennials con un 81% de aceptación; los atributos de dicha comida es que cuenten libre de gluten, alto en proteína u orgánicos. El estudio, también indica que la elección para comer fuera de casa es de 6 de cada 10 millennials y la frecuencia es la menos una vez por semana; de acuerdo con el grupo encuestado. El comportamiento de acuerdo con el grupo de edad es diferente y tiene sus propias características un referente es el acceso a la información a través de la tecnología como un medio para estar informados sobre las nuevas tendencias de alimentos y estilos de vida; el informe también indica que cuando se va incrementando la edad se valora más la salud los ingresos son un factor importante para poder elegir una opción saludable, rápida que cubra también la necesidad el mantenerse saludable. En un mercado de snack más saludables y nutritivos, como las barras energéticas, es posible aprovechar la oportunidad con los productos nativos del Perú, como es la quinua, para conformar un portafolio de productos saludables y demandados por diferentes sectores de la población a nivel internacional.

La industria de snacks saludables en Perú aún está en desarrollo, siendo Lima la ciudad que ha registrado mayor incremento respecto a demanda y oferta de productos snacks en base a productos natos u oriundos (hablas, cancha, chifles, camote, yuca, entre otros). No existe

propiedad, por parte de las empresas, en la exclusividad de la presentación o el nombre de barras, chips o cualquier otra denominación atribuida a los snacks, por lo mismo, cualquier empresa puede ingresar sin ninguna restricción. El país tiene una vasta variedad de cereales, frutas y semillas, lo cual constituye una facilidad para innovar creando nuevos productos o adaptando los ya existentes para esta industria, permitiendo así que pequeños competidores ingresen para cubrir una cuota mínima del mercado en crecimiento. Cabe señalar que esta incursión de nuevos competidores es a poca escala y a través de las tiendas especializadas; principalmente, ya que se torna difícil el acceso a las grandes cadenas de distribución, como los supermercados, que por lo general es empleada por marcas internacionales dado al volumen.

2.3. Marco Situacional

La micro empresa Agroindustrias y Servicios Integrales K'NEMI Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (K'NEMI S.R.L.), con RUC N° 20603130660, domicilio legal en BL. MARIA LUISA MZA. D LOTE. 42 URB. MARIA LUISA (A 30 MTS DEL HOSPITAL PERU KOREA) HUÁNUCO - HUANUCO – AMARILIS, e inscrita con el rubro principal - 4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, es una empresa privada, vinculada al sector de producción de alimentos

tipo snack, constituida el 2018, la cual entro a producir regularmente y de forma artesanal ese año.

K'NEMI S.R.L. es una empresa que se orienta a aportar con la alimentación saludable comercializando productos como habitas fritas, chifles de plátanos, chifles dulces, chifles de papa, y otros en mínima escala como papitas al hilo y hojuelas. Su producción y comercialización es artesanal, produciendo de forma no programática, según se va acabando sus productos en stock, así mismo su distribución es periódica al menudeo, ya que se va visitando diversas tiendas y vendedores ambulantes en la ciudad de Huánuco. Durante el año de producción no se trabaja con ninguna marca en particular, sólo de forma incipiente y embolsada sin marca ni publicidad alguna, sólo con bolsas transparentes.

K'NEMI S.R.L. posee un local en el distrito de Santa María del Valle, ciudad de Huánuco, Provincia y Departamento de Huánuco, el cual es una vivienda con un pequeño espacio donde se produce de forma artesanal los productos que oferta por ahora. Es una empresa familiar que cuenta con 2 trabajadores fijos, que son los dueños del negocio y 3 personales eventuales que trabajan una vez por semana para producir la demanda de la semana.

K'NEMI S.R.L. se encuentra en estos momentos en un proceso de análisis para la mejora del negocio y la formalización correspondiente de sus productos mediante una marca y una red de distribución, siendo dos

de su prioridades importantes la mejora organización y la certificación de la calidad de sus productos, por lo cual cobra vital importancia el presente trabajo.

Durante el periodo 2018 de funcionamiento activo de la empresa, sus ingresos no han sido bien manejados, ya que la falta de una programación de la producción y la necesidad de reinversión de forma adecuada y oportuna no ha producido ganancias efectivas, tampoco cuenta con capacidades para impulsar el negocio de forma estratégica.

2.4. Conceptualización de términos

- **Modelo:** El modelo es una representación parcial de la realidad; es decir no es posible explicar la totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto desde el punto de vista del autor. Otra acepción define como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000).

Según la definición de términos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2014), describimos textualmente los mismos de la siguiente manera:

- **Planeamiento Estratégico:** El planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la

situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

- **Ruta Estratégica:** Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos.
- **Acción Estratégica:** Conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Permiten articular de manera coherente e integrada con otras acciones estratégicas el logro de los objetivos estratégicos.
- **Escenario:** Es la descripción de una situación futura. Se construye sobre el conjunto de las variables estratégicas y refleja un comportamiento futuro de las mismas, permitiendo reconocer los riesgos y oportunidades.
- **Escenario Apuesta:** Es el escenario que el sector o territorio decide construir a futuro y es determinado sobre los escenarios elaborados en la Fase de Análisis Prospectivo de acuerdo al periodo del plan estratégico que corresponda. Este escenario constituye la base de la Visión del sector o territorio. El Escenario Apuesta nos acerca hacia el Escenario Óptimo teniendo en cuenta el horizonte temporal establecido.

- **Escenario Exploratorio:** Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas de las variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el Escenario Tendencial.
- **Escenario Óptimo:** Es el mejor estado posible de futuro de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura.
- **Escenario Tendencial:** Es el escenario de futuro que refleja el comportamiento de las variables estratégicas, respetando la continuidad de su patrón histórico.
- **Fase de Análisis Prospectivo:** Fase del proceso de planeamiento estratégico en la cual se diseña el modelo conceptual para comprender el tema de estudio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades.
- **Fase Estratégica:** Fase del proceso de planeamiento estratégico en la cual se construye el Escenario Apuesta, se formula la Visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica. En esta fase se produce la articulación de objetivos con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN.

- **Indicador:** Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento.
- **Meta:** Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos.
- **Misión:** Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado.
- **Modelo Conceptual:** Estructura sistemática que representa el estado del conocimiento con relación a un tema, asimismo, identifica los componentes que lo integran.
- **Objetivo Estratégico:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.
- **Tendencia:** Es el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad del patrón histórico.
- **Visión:** Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se establece de acuerdo al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo. Se construye de manera participativa.

III. MARCO METODOLÓGICO

Debido a las características del presente trabajo a continuación se presenta el Diagrama del Proceso de Investigación

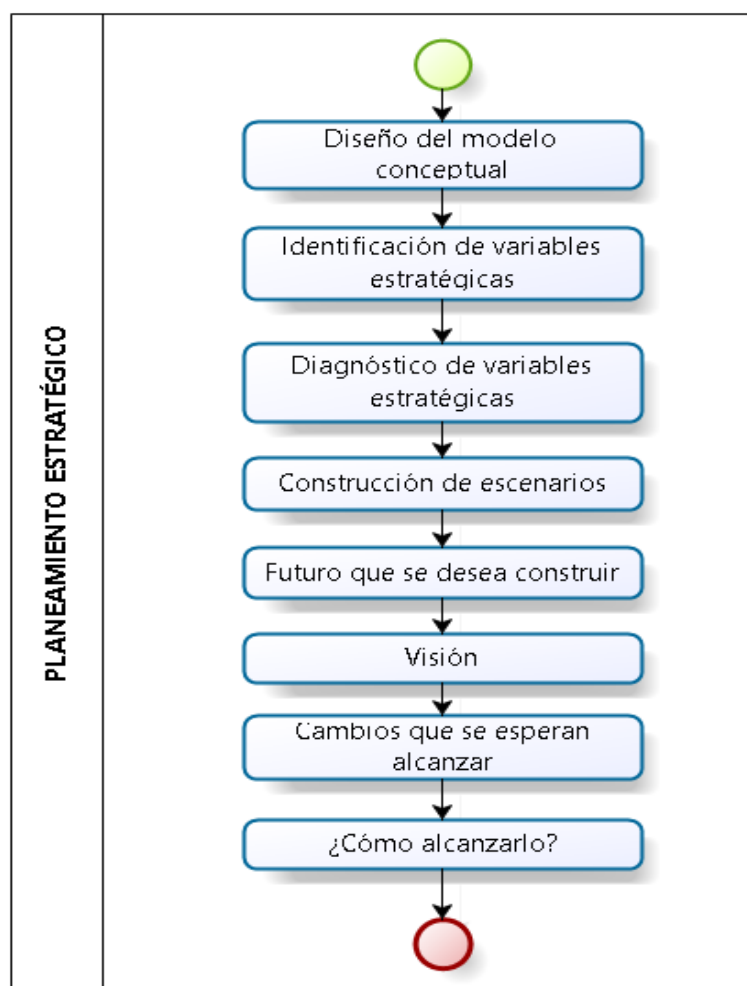


Gráfico 9. ¿Cómo se realiza la investigación?

3.1. Nivel de Investigación

- **Nivel Descriptivo:**

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes. Mide cómo es y cómo se manifiesta el problema formulado. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.2. Tipo de Investigación

- **Tipo Proyectiva**

Según el informe de tipos de investigación (Córdova, M & Monsalve, C, 2018), la investigación proyectiva se define textualmente como: La investigación proyectiva consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente. Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (Córdova & Monsalve, 2018, p. 3).

- **Tipo Aplicada**

Según el informe de la Investigación Aplicada (VARGAS, Z 2009), la investigación aplicada se define textualmente como: La Investigación aplicada hace referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas, haciendo dos distinciones:

- ✓ La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.
- ✓ La que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas.

Según este enfoque en nuestra investigación usamos conocimientos teóricos establecidos para diseñar el modelo de un planeamiento estratégico para el establecimiento de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño utilizado es la Investigación No Experimental, porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después

analizarlos. Del tipo transeccional o transversal, ya que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

$$M \leftarrow O_X$$

Dónde:

M: Muestra

O: Observación de la variable en estudio.

X: Variable en estudio.

3.4. Determinación del Universo/Población

La población de estudio está conformada por las empresas con el mismo giro de negocio de la empresa K'NEMI S.R.L. en la región Huánuco, cuyo número es indeterminado.

3.5. Selección de la Muestra

Se tomó Como muestra a la empresa K'NEMI S.R.L, en la cual laboran cinco personas, dos son los Dueños y tres Trabajadores. De tal manera a las personas de la empresa K'NEMI SRL., pedimos entrevistas o respuestas a cuestionarios, puntos de vista, apreciaciones, con el objetivo de recabar valores subjetivos.

En este caso los directivos y trabajadores fueron "instrumentos humanos", eso no está mal, ya que son miembros de la empresa, tienen experiencia y conocimientos fuertemente arraigado a ella.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de datos emplearemos las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Análisis Documental:** Se utilizó la Técnica de Análisis documental para identificar la información más relevante para nuestra Investigación.
- **Encuesta:** Se usó esta técnica para recopilar respuestas en términos descriptivos de las características que involucran a La Fase de Análisis Prospectivo y Estratégico.
- **La Entrevista:** es un instrumento de recopilación de información mediante una conversación profesional, para adquirir información acerca de lo que se investiga.

Esté instrumento se realizará a los funcionarios de la empresa para conocer el estado y negocio de la empresa.

- **Cuestionario:** es un instrumento de adquisición de información, mediante una estructura previamente elaborada, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Esta técnica se realizará a los trabajadores de la empresa para conocer características del trabajo que realizan.

En esta investigación se empleó la encuesta, con la siguiente ficha técnica;

Tabla 5. Ficha técnica de encuesta.

VARIABLES	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO; RUTA ESTRATÉGICA
Nombre del Instrumento	Cuestionario de Planeamiento Estratégico para la definición de la Ruta Estratégica.
Autor	Bach. Lizbeth Segundo Rodríguez
Año	2019
Descripción	El instrumento evalúa el modelo de Planeamiento Estratégico para la definición de la Ruta Estratégica.
Tipo de instrumento	Cuestionario de Planeamiento Estratégico para la definición de la Ruta Estratégica
Objetivo	Evaluar el modelo de Planeamiento Estratégico para la definición de la Ruta Estratégica según el personal de la empresa KNEMI S.R.
Población	Personal de la empresa KNEMI S.R.L.
Número de ítem	14
Aplicación	Directa
Tiempo de administración	15 minutos
Normas de aplicación	El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.
Escala	Likert; <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

3.7.1. Validación

El instrumento de investigación fue validado por docentes de la universidad y especialistas en el tema. La validación del instrumento se hizo por juicio de expertos, la cual se realizó durante la investigación por profesionales conocedores de la materia, en cuanto a diseño y metodología a usar. Se usaron los siguientes aspectos para la validación;

Tabla 6. Criterios de validación del instrumento.

INDICADORES	CRITERIOS
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
Suficiencia	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

3.7.2. Confiabilidad

Para la presente investigación usamos el método de Alfa de Cronbach, que puede ser usada para cualquier cantidad de alternativas, en la cual se debe de conseguir el grado de confiabilidad del instrumento, la cual debe oscila entre cero y uno, donde los valores cercanos a uno (1) significan que es instrumento tiene una confiabilidad mayor. Para determinar el grado de confiabilidad se aplica la siguiente fórmula;

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma^2 X_i}{\sigma^2 X} \right]$$

Dónde:

α : Coeficiente Alfa de Cron Bach

n : Número de items

$\sum \sigma^2 X_i$: Sumatoria de las Varianzas de los items

$\sigma^2 X$: Varianza de la variable.

Según el documento “Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert” (GONZALO & PAZMIÑO, 2015), si el valor oscila entre 0.70 y 0.90 indica una confiabilidad alta y mayor a ese valor indica muy alta. Según estas consideraciones y aplicando la prueba en el SPSS 24.0 tenemos los siguientes resultados;

Tabla 7. Confiabilidad del cuestionario

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,942	12

Aplicando el método, se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.942, superior a 0.90, lo cual concluye que el grado de confiabilidad del instrumento es muy alta.

3.8. Procesamiento y presentación de datos

Aplicando el método en el software SPSS Statistics 22.0, se obtuvo el coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.942, superior a 0.90, lo cual concluye que el grado de confiabilidad del instrumento es muy alta.

Se utilizó en el software IBM SPSS Statistics 22.0, en la validación, procesamiento y contrastación de los datos. Inicialmente se cargó los datos de las encuestas relacionados a las dos variables en estudio, luego evaluamos la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para posteriormente confirmado, realizar el análisis descriptivo de las variables.

El método de análisis de datos es tratado mediante tablas de frecuencias y gráficos con sus respectivas interpretaciones. Los gráficos permitirán que en forma simple y rápida se observen las características de los datos o variables. De acuerdo a su presentación, los gráficos serán en diagramas.

IV. RESULTADO: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA K'NEMI S.R.L., PERIODO 2019-2023

4.1. Fase prospectiva

4.1.1. Diseño del modelo conceptual

4.1.1.1. Modelo Conceptual de la empresa K'NEMI

Para el diseño del Modelo Conceptual de la empresa KNEMI S.R.L. se revisó los documentos formales e informales de la empresa, esto es trabajo documentario y de campo, luego se procedió a entrevistar a los trabajadores, de esta manera se determinó los componentes principales y secundarios del modelo.

Entre ellos:

- El marketing y ventas: promoción, canales de distribución y posicionamiento de la empresa en el mercado, estos aspectos se trataron inicialmente de manera somera e informal.
- Gestión de compras: proveedores, abastecimiento y stock.

- Gestión de la innovación y tecnología, lo consideramos como aspecto pendiente, los empresarios son conscientes de su ausencia.
- Gestión de la calidad: certificaciones y el registro sanitario.
- Gestión administrativa
- Gestión del cliente
- Producción.

En tal sentido, el Modelo Conceptual de la empresa K'NEMI S.R.L. se muestra en el gráfico 10.

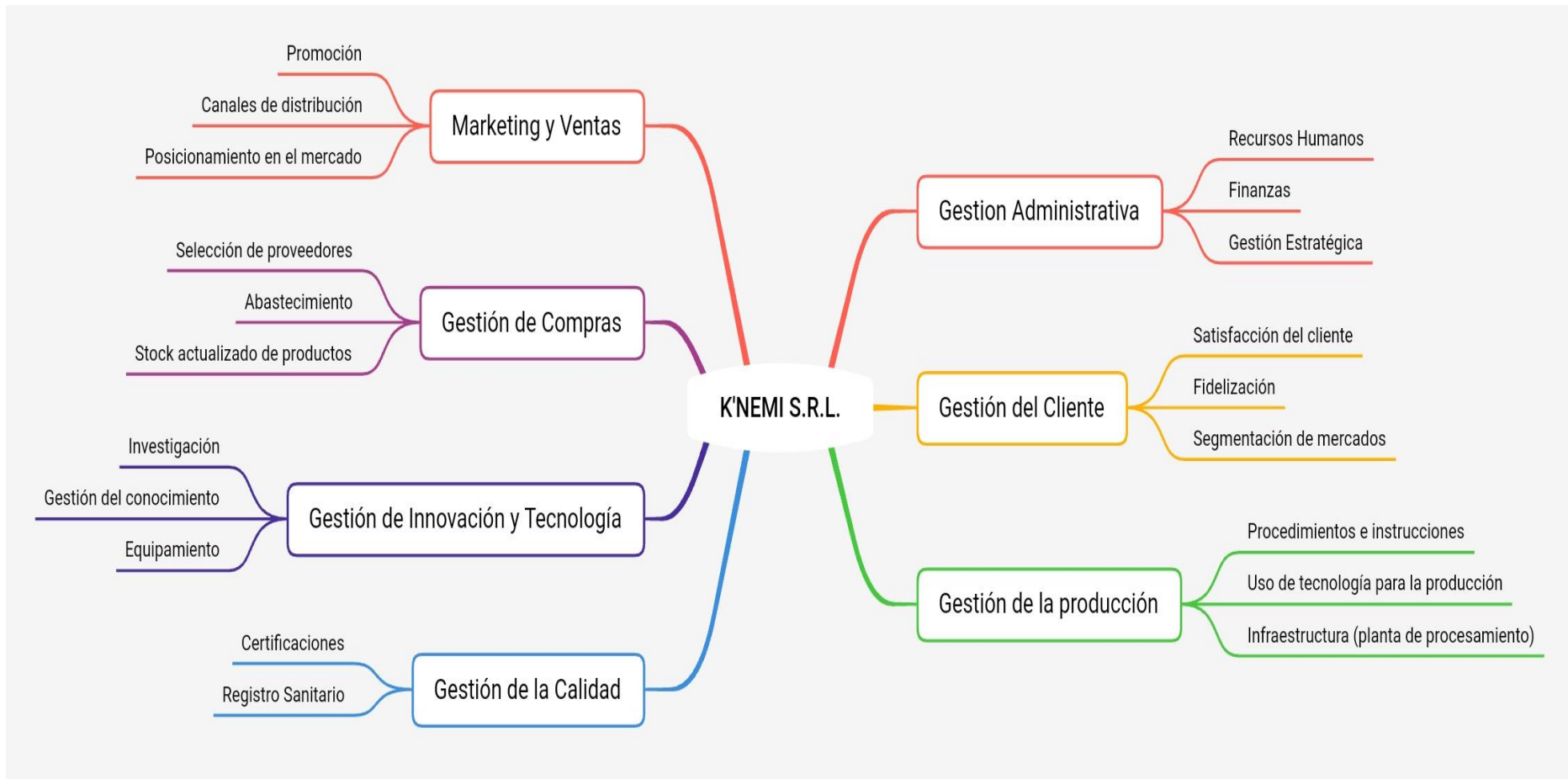


Gráfico 10. Modelo conceptual de la empresa K'NEM S.R.L..

4.1.1.2. Descripción del Modelo Conceptual de la empresa

K'NEMI S.R.L.

A. Componente: Gestión Administrativa

Proceso diseñado a desarrollar las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las cuales conllevan a utilizar los recursos disponibles como recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

A.1. Sub componente: Gestión de Financiera

Proceso de administrar los recursos que se tienen para asegurar que sean suficientes y poder cubrir los gastos para que esta pueda funcionar y llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

A.2. Sub componente: Recursos Humanos

Está conformado por todas las personas que trabajan en la empresa K'NEMI, y se ocupa de todos los procesos relacionados que trabajan en la organización en los siguientes aspectos: administrativo-contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.

A.3. Sub componente: Gestión Estratégica

Proceso diseñado para conducir a la empresa a un futuro deseado, por medio de: definición de los objetivos,

identificación de metas y desarrollo de estrategias para alcanzar dichos objetivos.

B. Componente: Gestión del Cliente

Acciones que promueven la fidelización de los clientes.

B.1. Sub componente: Satisfacción del Cliente

Procesos para lograr la conformidad de la persona cuando realiza la compra de los productos. A mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a compra.

B.2. Fidelización

Proceso para lograr que un público determinado continúe fiel a la compra del producto de nuestra marca, consiguiendo una relación estable y duradera.

B.3. Sub componente: Segmentación de Mercado

Proceso de dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo, para optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

C. Componente: Gestión de la Producción

Constituyen las funciones de análisis, elección e implementación de las tecnologías y procesos productivos más

eficientes en la combinación y transformación de los factores productivos (inputs) para obtención del máximo de bienes y servicios (outputs), tanto en cantidad como en calidad.

C.1. Sub componentes: Proceso Productivo

Proceso de transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente.

C.2. Sub componente: Procedimientos e Instrucciones

Proceso que establece objetivos, lineamientos e instrucciones para desarrollo productivo óptimo y articulado.

C.3. Sub componente: Uso de Tecnología para la Producción

Acciones que ayudará a lograr un mayor control productivo y organizacional, mejorando la calidad de los procesos y de los productos, con una clara disminución de costes asociados.

C.4. Sub componente: Infraestructura

La infraestructura hace referencia específicamente a la planta de producción, por lo tanto, son instalaciones que disponen de todos los medios necesarios para desarrollar un proceso de fabricación con el fin de transformar, adecuar o tratar alguna materia prima en particular a fin de obtener productos de mayor valor agregado.

D. Componente: Gestión de Calidad

Conjunto de actividades con el fin de satisfacer más que eficientemente las necesidades de los clientes.

D.1. Sub componente: Certificaciones

Procesos para conseguir las certificaciones requeridas para lograr ser una empresa de calidad. Para eso se necesitaran las siguientes certificaciones: sanitaria, orgánica, de calidad, fitosanitaria, de inocuidad, entre otros.

D.2. Sub componente: Registro Sanitario

Proceso para conseguir la autorización de poder fabricar y envasar un producto, garantizando el consumo en los humanos.

E. Componente: Gestión de Innovación y Tecnología

Proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización (humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios, método de comercialización y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad de la organización.

E.1. Sub componente: Innovación

Proceso de generación o mejora de productos, proceso y servicios. Así como también la difusión del nuevo producto,

proceso o servicio y los cambios significativos que se realizaron en estas.

E.2. Sub componente: Investigación (I y D)

Actividad intelectual y planificada que genera conocimientos en el ámbito científico o tecnológico, como insumo necesario para el desarrollo sostenible.

E.3. Sub componente: Gestión del Conocimiento

Es el proceso de producción de información, racional, sistemático y verificable.

E.3. Sub componente: Equipamiento

Conformada por toda la maquinaria y utensilios que se utilizaran en el proceso de producción, además de los equipos informáticos para el manejo y gestión de la información.

F. Componente: Gestión de Compras

Conjunto de actividades que realiza la empresa para adquirir los bienes y servicios, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio en el momento oportuno.

F.1. Sub componente: Selección de Proveedores

Proceso de adquisición de bienes y servicios tales como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, etc.; enfocado en la búsqueda de aspectos calidad, precio.

F.2. Sub componente: Abastecimiento

Conjunto de actividades para identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas.

F.3. Sub componente: Stock Actualizado de Productos

Actividades para mantener una cantidad adecuada de productos y sostener un flujo fluido y suficiente de la producción.

G. Componente: Gestión de Marketing y Ventas

Conjunto de acciones para impulsar las ventas.

G.1. Sub componente: Promoción

Procesos para informar, persuadir y recordar al público objetivo sobre los productos que la empresa ofrece.

G.2. Sub Componente: Canales de Distribución

Etapas que se atraviesa para llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

G.3. Sub componente: Posicionamiento en el Mercado

Conjunto de estrategias diseñadas para proyectar una imagen específica del producto con el fin de estar entre los mejores.

4.1.2. Identificación y Análisis de Tendencias

En el contexto de la presente investigación, conceptualizamos la tendencia como el patrón de comportamiento de las variables del modelo que tienen incidencia en diferentes aspectos, y el efecto de su impacto se denotará en el modelo conceptual definido anteriormente.

4.1.2.1. Listado de tendencias priorizadas

Tabla 8. Tendencias priorizadas de la empresa.

ÍTEM	TENDENCIAS
T1	Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología en el incremento de la productividad laboral.
T2	Incremento de los riesgos por efecto de desastres naturales, antropogénicos y del cambio climático
T3	Incremento en el consumo de alimentos
T4	Crecimientos de espacios orgánicos en el Perú
T5	Incremento del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada
T6	Incremento de la interconectividad a través del internet de las cosas (IDC) y la conectividad física
T7	Incremento en la adopción de estándares internacionales de calidad
T8	Fluctuación de la inflación
T9	Prevalencia del comercio informal

4.1.2.2. Descripción de tendencias priorizadas

La importancia de la tendencia está en su capacidad de impactar, ya sea de forma positiva y negativa, en los componentes de la empresa. Las tendencias priorizadas tienen como fuente: publicaciones, internet, base de datos y otros.

A. Tendencia 1: Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología en el incremento de la productividad laboral.

Según se detalla en el Documento Prospectivo Sector Producción del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015), dadas las bajas cifras de crecimiento económico que se han venido dando en el mundo, la promoción de nuevas fuentes de crecimiento se ha convertido en una prioridad de la política mundial. La ciencia, la tecnología, la innovación y el espíritu empresarial - que fomenten la competitividad, la productividad y la creación de empleo – que siempre han sido mecanismos importantes para fomentar el crecimiento sostenible, se han vuelto mucho más importantes aún. Los países de la OCDE, y las principales economías no miembros de la OCDE, están realizando una amplia gama de tareas en estas áreas. En ese contexto, la inversión en la innovación sigue siendo una prioridad, en gran parte gracias al apoyo de medidas relacionadas con la I + D. En 2012, los gobiernos de la OCDE, en promedio, invirtieron el equivalente a 0,8% del PBI en la financiación de la I + D en su país o en el extranjero; Corea y Finlandia invierten más de 1%. Además, 27 de los 34 países de la OCDE y un número de economías que no son miembros de la OCDE ahora apoyan indirectamente la I + D a través de incentivos fiscales.

En el 2011, Rusia, Corea, Francia y Eslovenia proporcionaron el mayor apoyo combinado para la I + D como porcentaje del PBI. En Canadá y Australia el financiamiento indirecto para las empresas en I + D superó al financiamiento directo en cinco veces. Los créditos fiscales por investigación y desarrollo alcanzaron un valor de USD 8,3 mil millones en los Estados Unidos, seguido de Francia y China. (PRODUCE, 2015)

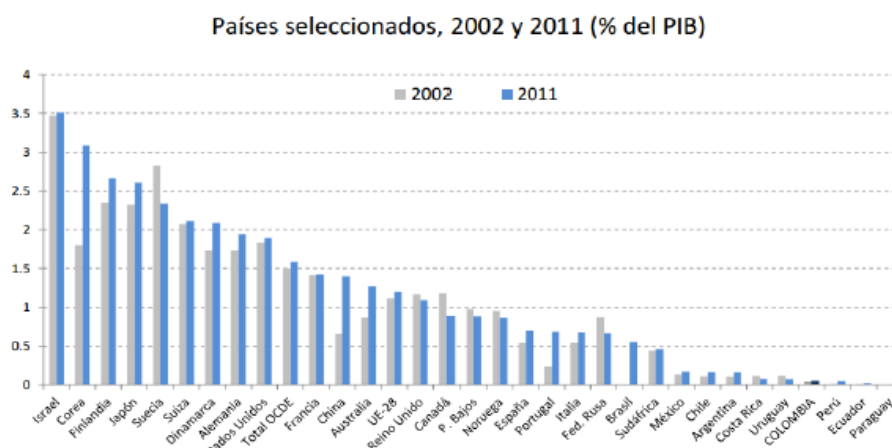


Gráfico 11. El gasto de I+D, como % de su PBI.

Fuente (PRODUCE, 2015)

Si hacemos la misma comparación con los países de Latinoamérica y el Perú, existe una diferencia abismal entre dichos niveles como se muestra en el Gráfico 11, donde el promedio latinoamericano es 5 veces mayor al del Perú.

Detonadores de la Tendencia en el Modelo

La innovación puede contribuir al desarrollo de nuevas actividades económicas; potenciar la productividad para mantener el aumento de los ingresos y la creación de empleo

para la población urbana; fomentar la diversificación agropecuaria para mejorar el sustento de la población rural, y mejorar la sostenibilidad medioambiental.

- **Inversión en I+D:** La inversión en I+D es uno de los indicadores de referencia a la hora de analizar la innovación de los países. Este indicador recoge la intensidad de innovación de una economía y tiene en cuenta tanto la inversión en I+D realizada por el sector privado empresarial como la inversión en I+D realizada por el sector público. Este indicador de inversión en I+D se calcula como porcentaje sobre el total de PBI de un país para un año determinado.

B. Tendencia 2: Incremento de los riesgos por efecto de desastres naturales, antropogénicos y del cambio climático

En lo que va de este siglo, en el mundo, las pérdidas directas generadas por los desastres ascienden a unos US\$ 2,5 billones, como se hace referencia en el Documento Prospectivo Sector Producción del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015), siendo evidente además de que se han subestimado en al menos un 50% las pérdidas directas a causa de inundaciones, terremotos y sequías. El Perú no escapa de esta realidad, y como muestra tenemos que cada año pierde US\$ 73 millones a

causa de la ocurrencia de desastres. Tenemos además que, entre los años 2006 al 2013, se reportaron más de 48 mil emergencias que afectaron a más de 11 millones de habitantes, ocasionando cuantiosos daños y pérdidas en vivienda, infraestructura y agricultura. La ocurrencia del Fenómeno El Niño ha provocado pérdidas muy cuantiosas (por ejemplo, US\$ 3,500 millones de pérdidas en 1998) y fuertes reducciones del PBI (11,6% del PBI en 1982-83 y de 6% del PBI en 1997-98).

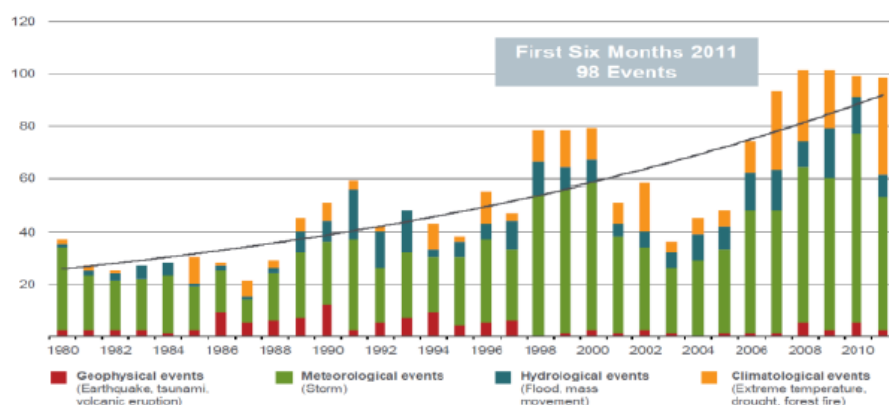


Gráfico 12. Incremento de las catástrofes naturales en el mundo.

Fuente (PRODUCE, 2015).

En lo que va de este siglo, las pérdidas directas generadas por los desastres ascienden a unos \$2,5 millones de millones (billones) de dólares americanos; resultando evidente que se han subestimado en al menos un 50 por ciento las pérdidas directas a causa de inundaciones, terremotos y sequías. En lo que respecta a América Latina y el Caribe se estima que, en las últimas cuatro décadas (1970-2010) 200

millones de personas fueron afectadas por desastres a causa de peligros naturales, socio naturales y/o antrópicos. En América Latina, entre los años 2005 y 2012, más de 240.000 personas han fallecido por desastres dejando más de 57 millones de afectados y por encima de los 85 mil millones de dólares americanos en pérdidas. El Perú no escapa de esta realidad, a nivel de Sudamérica ocupa el segundo lugar con mayor número de personas afectadas por desastres. Según el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), entre el 2003 – 2012 se reportaron más de 44 mil emergencias que afectaron a más de 11 millones de habitantes y que ocasionaron cuantiosos daños y pérdidas en vivienda, infraestructura y agricultura.” En dicho sentido se ha proyectado dicho comportamiento en el tiempo hasta el año 2030 llegando a una cifra de 7039 emergencias para el año 2030, esta variante esta correlacionada con el crecimiento poblacional y por ende al crecimiento de ciudades conjuntamente con el incremento de la temperatura superficial; dado que esta genera los cambios climáticos y fenomenológicos en el planeta. (PRODUCE, 2015)

Detonadores de la Tendencia en el modelo

- **Variación de la producción después del registro de un desastre natural:** Se han tomado como detonantes los

desastres naturales a gran escala dado que la producción global de los cultivos podría variar al suceder dichos eventos.

C. Tendencia 3: Incremento en el consumo de alimentos

Tal como se detalla en el documento “PERÚ 2030: TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES” (CEPLAN, 2017);

El incremento de la población, el crecimiento per cápita de los ingresos y los cambios en los hábitos de consumo propiciarán un escenario donde al año 2025 el consumo per cápita de alimentos tendrá niveles crecientes particularmente de carne, alimentos lácteos así como aceites vegetales, edulcorantes y cereales. Además, al año 2025 el consumo mundial de cereales como el trigo, el maíz, el arroz y otros granos gruesos se incrementará en 11,2%, 15,9%, 14,7% y 10,7%, respectivamente. Hacia el año 2025, los países desarrollados continuarán consumiendo el mayor volumen de alimentos en términos per cápita (ver ilustración 10). Sin embargo, se está cerrando la brecha en el consumo per cápita de alimentos entre los países desarrollados y los países en desarrollo; incluso se observan casos de algunos países en desarrollo que han superado el consumo promedio de los países desarrollados. En tal sentido, hacia el año 2025 se observará, en

los países desarrollados, un incremento del 8,15% del consumo de productos lácteos en comparación del consumo registrado en el periodo 2013- 2015; asimismo, se observará un incremento del 6,3% en el consumo de carne y en menor medida (1,26%) del consumo de pescados. Asimismo, hacia el año 2025, en los países en desarrollo, el consumo de alimentos como lácteos, aceites vegetales, edulcorantes y pescado se incrementará en 21,64%, 18,67%, 16,72% y 11,68% respectivamente en comparación a lo registrado en el periodo 2013-2015. (CEPLAN, 2017)

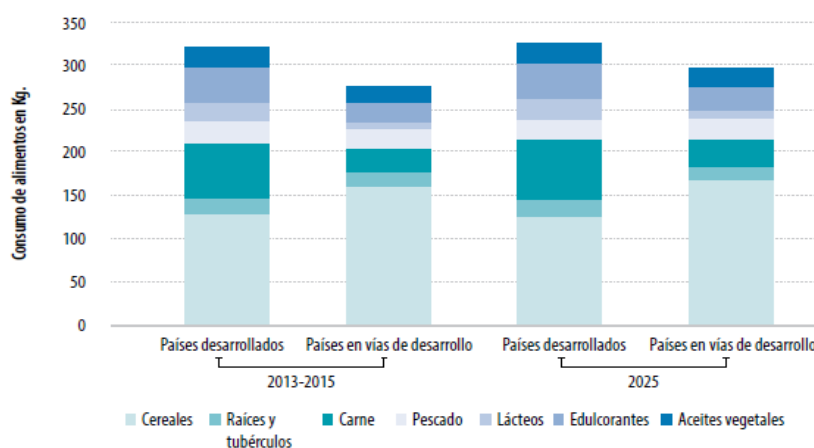


Gráfico 13. Consumo per cápita de alimento por regiones en kg. Periodo 2013-2015 al 2025.

Fuente (CEPLAN, 2017)

Detonadores de la tendencia en el modelo

- **Variación Creciente de la Demanda de Alimentos:** A nivel mundial se incrementara la demanda en el consumo

de alimentos de diversas fuentes tanto como de origen animal como vegetal.

D. Tendencia 4: Crecimientos de espacios orgánicos en el Perú

Según la investigación denominada “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima”, desarrollada por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (Universidad del Pacífico, 2015), consideramos el siguiente análisis de tendencia;

La tendencia hacia lo natural viene tomando fuerza importante no sólo en el mundo sino también en el mercado peruano. Esto se ve reflejado a través del consumo de alimentos orgánicos en diferentes categorías. Existe una asociación cercana entre dos variables: (a) crecimiento económico; y (b) cambios en las costumbres alimenticias. La llamada «etapa del enfoque en la salud» correlaciona el aumento del ingreso con el incremento en la toma de conciencia sobre los efectos positivos directos de la alimentación en la salud humana. Sumado a esto, la globalización de los mercados ha modificado los canales tradicionales de información, producción y marketing, de modo que esta tendencia es cada vez más difundida y por tanto contribuye a la mejora en la compra de alimentos más saludables y de calidad. Asimismo, las ciudades han crecido a

la par con el desarrollo de la industria alimentaria mundial, que ha adoptado medidas de producción agrícola intensas para satisfacer esta creciente demanda. En el caso de Perú, el país ha alcanzado un crecimiento robusto luego de décadas de vulnerabilidad política y económica; la economía peruana ha crecido positivamente y de manera sostenida en 5,7% por año entre 2005 y 2011 y, consecuentemente, el ingreso bruto per cápita se incrementó en un 50% en el mismo. Además, la tasa de pobreza nacional cayó de 48,5% en 2004 a 23,9% en 2013. Todos estos avances y progresos se deben en parte a políticas centradas en la liberalización del comercio, la atracción de capitales extranjeros, la prudencia macroeconómica política y un ambiente externo favorable. La actividad orgánica impulsa sistemas de producción sostenible que minimizan los efectos del cambio climático, propicia la conservación y preservación de la biodiversidad nativa y el bosque y, además, es generadora de empleo e ingresos a los agricultores. Sin embargo, se ha encontrado barreras al crecimiento del mercado orgánico, entre las cuales las principales son las siguientes: falta de disponibilidad y abasto; escasa confianza y conocimiento del producto; y diferencia de precios derivada de la comparación entre productos convencionales y orgánicos. Luego de la

aprobación de la Ley N° 29196 para la promoción de productos orgánicos, la plataforma de coordinación y desarrollo de políticas ha ayudado a la producción y asistencia del sector orgánico, con especial atención en los mercados domésticos. Aunque este tipo de productos sigue posicionándose solo en nichos de mercado mayormente situados dentro de Lima Metropolitana, está creciendo a paso rápido igualmente en otras ciudades. (Universidad del Pacífico, 2015)

Detonadores de la tendencia en el modelo

- **Consolidación de los espacios Orgánicos:** El consumidor está cada vez más interesado en adquirir productos orgánicos saludables. La diferenciación de estos con los productos convencionales es lo que está llevando a una creciente y consolidación de estos tipos de productos.

E. Tendencia 5: Incremento del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada

Según la investigación denominada “Diagnóstico del crecimiento de la región Huánuco”, desarrollada por la Consultora Inteligencia Financiera S.A.C. (INTELFIN, 2015), consideramos el siguiente análisis de tendencia;

Los ingresos promedio de la PEA ocupada a nivel nacional, registró un incremento promedio del 5.0% anual, de S/.725 a S/.1185 en el 2013. Ello podría explicarse por un mayor dinamismo en sectores que demandan más mano de obra en mayor proporción como los sectores de agricultura, comercio y transportes y comunicaciones. (INTELFIN, 2015)

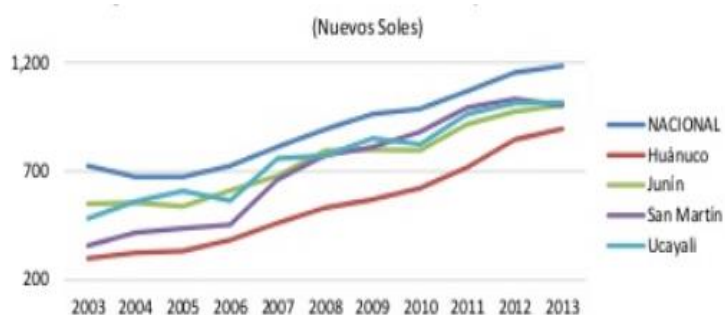


Gráfico 14. Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada.
Fuente (INTELFIN, 2015).

Detonadores de la tendencia en el modelo

- **Aumento del Ingreso Promedio Mensual de la PEA Ocupada:** El crecimiento de los ingresos de la región se caracteriza por la demanda de mano de obra de los sectores de agricultura, transporte, comunicación, comercio y construcción.

F. Tendencia 6: Incremento de la interconectividad a través del internet de las cosas (IDC) y la conectividad física

Tal como se detalla en el documento "PERÚ 2030: TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES" (CEPLAN, 2017);

hacia el año 2030 se estima que el internet de las cosas permita interconectar 8 mil millones de personas con quizás 25 mil millones de dispositivos inteligentes activos. El IdC es realmente un Internet de todo, puesto que, además de conectar las cosas, también permite conexiones digitales entre otros elementos del mundo físico, como humanos, animales, aire y agua. La red de sensores y los actuadores¹⁹ en el IdC sirven para monitorear la salud, ubicación, actividades de personas y animales, el estado de procesos de producción, el entorno natural, entre otras aplicaciones. Para el año 2030, se estima que 8 mil millones de personas y quizás 25 mil millones de dispositivos “inteligentes” activos podrán estar interconectados y entrelazados en una red de información enorme, resultando en la aparición de un gigantesco y poderoso “supe organismo”, en el que Internet representa el “sistema nervioso digital global.” La IdC está configurada para permitir que una sociedad este hiper conectada y ultra digitalmente sensible. Su impacto económico se estima entre USD 2,7 billones y USD 6.2 billones anualmente para el 2025 (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2016). Por otro lado, de acuerdo con el pronóstico de crecimiento de Gartner, los dispositivos del IdC crecerán de menos de 4 mil millones en 2014 a los escalonados

25 mil millones en el 2020. Con el continuo crecimiento dramático en la conectividad, estas máquinas transmiten cada vez más información entre sí y toman acciones reales sin la interacción de seres humanos. La interconectividad del consumidor será mayor para adquirir sus productos o servicios para su consumo. La conectividad física está constituida por redes, vías y espacios entre las vías, que permite situar un territorio en un marco regional o global, responde a una política de transportes y al manejo del territorio, y debe considerar el impacto medioambiental y económico-social de su desarrollo. Entre otros efectos, la conectividad permite; Aumento de la tasa de crecimiento de la productividad, Acceso a bienes públicos: información y conocimiento de libre disponibilidad en Internet, Mayor innovación en procesos productivos y organizativos, Acceso a servicios públicos en línea: educación, salud, gobierno, participación ciudadana y otros, Creación de empleo Innovación en procesos de interacción social, Desarrollo de capacidades tecnológicas y productivas de individuos y empresas, Aumento del bienestar por externalidades positivas en el consumo, Mayor sostenibilidad medioambiental por el uso de herramientas inteligentes para la gestión de recursos energéticos y de

transporte, Mejora en la comunicación y la atención de catástrofes. (CEPLAN, 2017)

Detonadores de la Tendencia en el Modelo

- **Reducción de brechas de conectividad física y tecnológica:** La infraestructura es el aspecto determinante para poder emprender una estrategia de desarrollo económico y social. En consecuencia, existe una relación positiva entre el desarrollo de la infraestructura física, el crecimiento económico y el bienestar social. De esta manera, también se puede interpretar que el subdesarrollo está directamente relacionado con una pobre e insuficiente infraestructura.

G. Tendencia 7: Incremento en la adopción de estándares internacionales de calidad

Tal como se detalla en el documento de análisis de incremento del ISO 9001 (Suprema Qualitas, s.f.); la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) publicó la ISO Survey 2013, un estudio que realiza esta institución todos los años para conocer el estado de las certificaciones ISO en todo el mundo, respecto al año previo, por lo tanto, los datos presentados en este estudio son aproximados y no reales.

También es importante destacar que ISO cambió en el 2007 la metodología para recopilar esta información, por lo que esto puede generar variación en los resultados. Desde el 2007 los datos son más precisos que en años anteriores. Otro aspecto a considerar es que ISO sólo contabiliza las certificaciones acreditadas, por lo que están fuera del alcance del estudio las certificaciones sin ningún tipo de acreditación. En el año 2011 a nivel mundial, los países que lideran en certificaciones ISO 9001 son China, Japón e Italia, mientras que los países que experimentaron un mayor crecimiento en certificaciones fueron Italia, China y Rumania. En cuanto a la región de Latinoamérica las certificaciones ISO 9001 en el 2011 aumentaron en un 5% (un total de 2,403 certificados nuevos) respecto al 2010.¹³

Detonadores de la Tendencia en el Modelo

- **Variación de los certificados de calidad para poder exportar:** Se tomarán en cuenta las nuevas certificaciones que el mercado internacional solicita en el marco del comercio exterior.

H. Tendencia 8: Fluctuación de la inflación

Tal como se detalla en el documento de análisis REPORTE DE INFLACIÓN. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020 (BCRP, 2018); debido a los

eventos climatológicos, la inflación se elevó en el primer trimestre de 2017 en 1.3% más de lo esperado. Pero con el retorno a la normalidad, los precios volvieron a bajar y la inflación se estableció. Se espera que 2017 termine con una inflación de 2.8%, dentro del resultado meta que el gobierno se impuso de mantenerla entre 1 y 3%. Para 2018, la inflación debe ser de aproximadamente 2.9% y en 2019 de 2.9%. Una inflación elevada sería contraproducente con el crecimiento nacional, ya que afecta a las empresas que cuenta con ingresos fijos mensuales. Sin embargo, de mantenerse la tendencia actual de precios, las empresas privadas podrán utilizar el excedente de ingresos en actividades recreacionales o de integración, como son los eventos. Se espera que la inflación interanual se ubique alrededor de 2,1 por ciento al cierre de 2018, debido principalmente a una menor inflación importada por la reversión del incremento en el precio del petróleo observado en 2018. Para los años 2019 y 2020 se proyecta que la tasa de inflación se mantenga en el centro del rango meta. (BCRP, 2018)

Detonadores de la Tendencia en el Modelo

- **Inflación en la economía peruana:** Frente a la crisis política del Perú, puede trascender en una crisis económica por la recesión de diversos sectores del país,

por ende conllevar a tomar medidas extremas que generen efectos no deseados como la inflación.

I. Tendencia 9: Prevalencia del comercio informal

Tal como se detalla en el documento de análisis Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas (CEPLAN, 2016); la persistencia de actividades productivas informales es un fenómeno global que resulta particularmente importante en las economías en desarrollo, en donde la producción no se encuentra eficientemente organizada, se dispone de una baja sofisticación en sus procesos, no hay pagos de impuestos ni contribuciones a la seguridad social e inexistencia de acuerdos contractuales con los trabajadores. Por ello, analizar su evolución tendencial para los próximos años resulta interesante, sobretodo, porque en la actualidad es probable que de no implementarse una política integral para la formalización, tendrían que pasar más de treinta años para que Perú registre similares niveles de producción informal que Chile en el 2010. En el 2050 Perú seguirá siendo uno de los países con mayor PBI en el sector informal en la región. La producción informal es un indicador del tamaño de las actividades informales que se generan en un país. En el año 2010, según el IFs, el PBI del sector informal de Perú fue de 19%, cifra por encima del

promedio de la región de América Latina (13.5%) y de países como Brasil (12.3%), México (10.4%), Argentina (9.2%) y Chile (4.8%). Bajo un escenario tendencial o base, se estima que en el largo plazo existirá una ligera reducción de la informalidad, medida como porcentaje del PBI. Se espera que, al 2030, el PBI del sector informal de Perú se situaría en alrededor de 13.8%; mientras que para el 2050, alcanzaría un valor cercano a 6.0%, recortando así la brecha existente con respecto al promedio regional, debido probablemente a las favorables perspectivas económicas y a la consolidación de las reformas y programas que ataquen a la informalidad. En América Latina, un 46 % de la fuerza de trabajo del sector PYMES, llega como máximo a la secundaria y un 12 % a la educación superior. En los países de la OCDE, los porcentajes promedio son del 54 % y del 23 %, respectivamente. Es necesario observar, que en América Latina existe una brecha de habilidades importante, por las diferencias que entrega el sistema educativo y por las competencias que demandan las empresas. En el Perú, el nivel de educación de los conductores de las empresas esta diferenciada por el tamaño de empresa, estando la educación de los empresarios de la microempresa en un nivel inferior que la del promedio de la PEA. Esta diferencia se acentúa más aún en los microempresarios de

las unidades productivas de 2 a 10 trabajadores. A modo de citar estrategias de formación que se vienen desarrollando en la región y, las cuales podrían ser un ejemplo para el Perú, se puede mencionar el sistema para la formación de empresarios de PYMES como es el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), el cual opera en Brasil. Este es uno de los cinco mayores complejos de educación profesional del mundo y el mayor a nivel Latinoamérica. En el Perú, se están desarrollando guías interactivas, capacitaciones virtuales y seminarios gratuitos como *el miércoles del exportador*. Se debe mencionar que, durante la última cumbre PYME APEC 2016, realizada en nuestro país, el viceministro de Mype e Industria PRODUCE mencionó que el gobierno está trabajando con 8 centros de desarrollo empresarial que se han sido creadas en alianza con instituciones ubicadas en distintos puntos del país y para el próximo año se piensa incrementar el número de centros de desarrollo a 24. (CEPLAN, 2016)

Detonadores de la Tendencia en el Modelo

- **Consolidación del comercio informal:** La economía informal está directamente asociado a la pobreza, la mala calidad, la ilegalidad y las malas prácticas del comercio, por ende su institucionalización como medida de

descontento hacia las políticas públicas genera una consolidación en el sector laboral que sobrepasa el 60%. Las malas prácticas se pueden convertir en regla institucional empresarial para el éxito y emprendimiento en el país.

4.1.2.3. Modelo Conceptual graficado con tendencias impactadas

El impacto es la capacidad de una tendencia para generar cambios en los componentes del sector. Las tendencias fueron incorporadas en el modelo conceptual graficado de acuerdo a lo siguientes:

- Se analizó el impacto que cada tendencia tiene sobre el componente y/o subcomponente
 - La tendencia 1: Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología en el incremento de la productividad laboral, impacta positivamente sobre la gestión de la innovación y tecnología y sobre la gestión de la producción, siendo este impacto de nivel regular.
 - La tendencia 2, impacta sobre la gestión administrativa y de la producción, siendo este impacto de nivel bajo.
 - La tendencia 3, impacta sobre la gestión de la producción, siendo este impacto de nivel bajo.

- La tendencia 4: Crecimiento de espacios Orgánicos en el Perú, impacta sobre la gestión administrativa ya que abre posibilidades para el crecimiento del negocio por la enorme cantidad de demanda del sector de alimentos orgánicos a nivel mundial y local, siendo este impacto de nivel alto.
- La tendencia 5, impacta en un nivel bajo a la gestión del cliente.
- La tendencia 6, impacta en un nivel bajo a la gestión de la innovación y tecnología.
- La tendencia 7, impacta en un nivel alto en la gestión de la calidad y del cliente.
- La tendencia 8, impacta en un nivel bajo a la gestión de compras, producción y marketing.
- La tendencia 9, impacta en un nivel regular a la gestión de la calidad, administrativa y marketing y ventas.

Tabla 9. Impacto de tendencias sobre componentes y subcomponentes.

Componentes	Subcomponentes	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Gestión Administrativa	Recursos Humanos		X		X					X
	Finanzas				X					X
	Gestión Estratégica				X					X
Gestión del Cliente	Satisfacción del cliente					X		X		
	Fidelización							X		
	Segmentación de mercados							X		
	Procedimientos e instrucciones		X	X						

Gestión de la producción	Uso de tecnología para la producción	X			X
	Infraestructura (Planta de procesamiento)	X			
Gestión de la calidad	Certificaciones			X	X
	Registro Sanitario			X	X
Gestión de Innovación y Tecnología	Investigación	X	X		
	Gestión del conocimiento	X			
	Equipamiento	X			
Gestión de compras	Selección de proveedores				X
	Abastecimiento				
	Stock actualizado de productos				
Marketing y Ventas	Promoción			X	X
	Canales de distribución				X
	Posicionamiento en el mercado				X

Nota:

- T1. Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología en el incremento de la productividad laboral
- T2. Incremento de los riesgos por efecto de desastres naturales, antropogénicos y del cambio climático
- T3. Incremento en el consumo de alimentos
- T4. Crecimientos de espacios orgánicos en el Perú
- T5. Incremento del ingreso promedio mensual de la PEA ocupada
- T6. Incremento de la interconectividad a través del internet de las cosas (IDC) y la conectividad física
- T7. Incremento en la adopción de estándares internacionales de calidad
- T8. Fluctuación de la inflación
- T9. Prevalencia del comercio informal

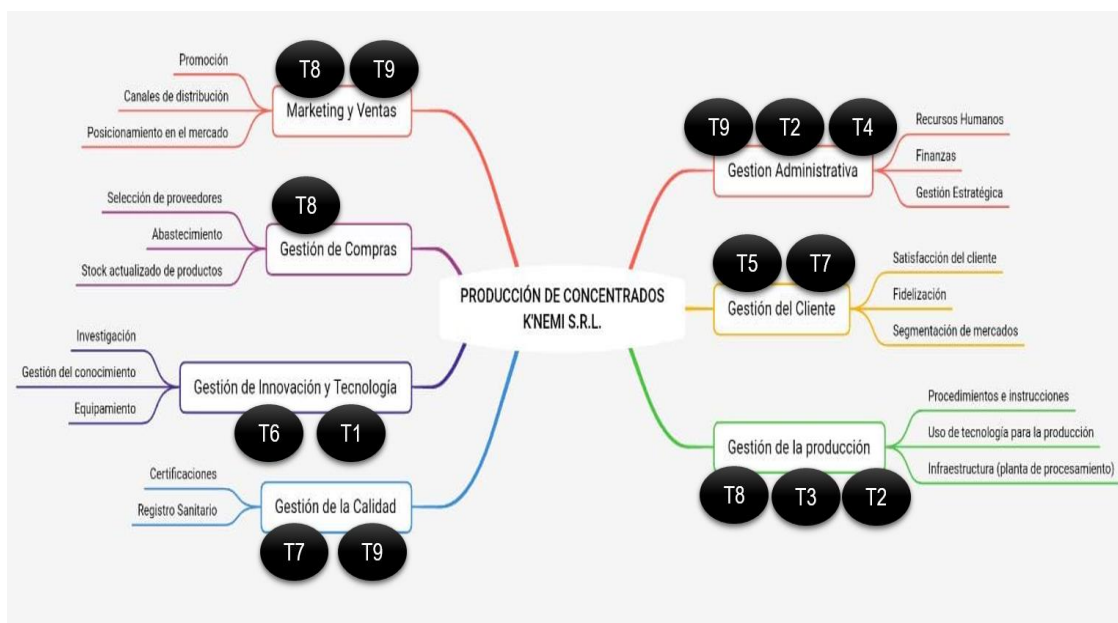


Gráfico 15. Impacto de las tendencias en el modelo conceptual.

4.1.3. Identificación de variables estratégicas

4.1.3.1. Identificación de variables

Tabla 10. Listado de todas las variables identificadas.

ÍTEM	VARIABLE
V1	Capacidad de producción
V2	Grado de diversificación
V3	Nivel de inversión (Capital)
V4	Accesibilidad a financiamiento
V5	Sostenibilidad de la rentabilidad económica
V6	Nivel de satisfacción laboral
V7	Nivel de capacitación y formación para el puesto
V8	Habilidades directivas
V9	Nivel de operatividad del plan estratégico
V10	Nivel de diferenciación de los competidores
V11	Nivel de inversión en I+D por la empresa
V12	Nivel de innovación en producto, proceso y gestión por la empresa
V13	Cantidad de profesional técnico especializado en la empresa
V14	Disponibilidad de información sistematizada
V15	Cantidad de recursos tecnológicos
V16	Control de calidad del producto
V17	Accesibilidad de la tecnología para la producción
V18	Calidad de infraestructura
V18	Nivel de posicionamiento en el mercado
V20	Canal de distribución
V21	Promoción de venta del producto

V22	Accesibilidad para los procedimientos de otorgamientos de certificación y registro sanitario
V23	Actualización del plan HACCP
V24	Evaluación de la percepción del cliente con respecto al producto ofrecido
V25	Capacidad de diseñar programas de fidelización de clientes
V26	Accesibilidad al segmento del mercado
V27	Gestión de precios, calidad, forma de pago
V28	Actualización del inventario de materia prima y de la producción
V29	Accesibilidad de la inversión I+D a través de los diferentes programas del Ministerio de Producción
V30	Variación de los certificados de calidad para poder exportar
V31	Accesibilidad al comercio electrónico
V32	Consumo de alimentos
V33	Demanda de sabores y aromas naturales
V34	Espacios orgánicos en el Perú
V35	Variación de la producción después del registro de un desastre natural
V36	Prevalencia del comercio informal

4.1.3.2. Definición de variables

Se determinan las variables para cada sub componente, las cuales pueden interpretar el modelo por componentes y el general, para entender y trabajar la dinámica del sistema y su ejecución.

Las variables de resultado y de alta incidencia para la empresa son:

- **V1. Capacidad De Producción:** Cantidad máxima de producción, que se pueden obtener en la entidad en un período, con la plena utilización de los recursos.
- **V2. Grado de diversificación Productiva:** Cantidad de productos distintos ofrecidos por la empresa.

Las variables de resultado y de incidencia por componente son:

Tabla 11. Descripción de variables según componentes y subcomponentes.

COMPONENTE	SUB-COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Gestión Administrativa	Gestión financiera	V3. Nivel de inversión (Capital)	Es la cantidad de dinero que se pone a disposición de la empresa con la finalidad de utilizarlo para que se incremente con las ganancias
		V4. Accesibilidad a financiamiento	Mide la cantidad de unidades económicas para acceder al financiamiento
		V5. Sostenibilidad de la rentabilidad económica	Es el equilibrio entre el dinero invertido y la capacidad de recuperarlo con ganancias fuera de los costos
	Gestión de Recursos Humanos	V6. Nivel de satisfacción laboral	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.
		V7. Nivel de capacitación y formación para el puesto	Conjunto de acciones dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.
		V8. Habilidades directivas	Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.
	Gestión estratégica	V9. Nivel de operatividad del plan estratégico	Grado de cumplimiento de las acciones y metas del Plan Estratégico
		V10. Nivel de diferenciación de los competidores	Cantidad de características diferenciadas en gestión, proceso y producto con respecto a los competidores

Gestión de Innovación y Tecnología	Investigación	V11. Nivel de inversión en I+D por la empresa	Es el gasto realizado por la unidad económica en actividades de I + D para la innovación de productos y procesos
		V12. Nivel de innovación en producto, proceso y gestión por la empresa	Cantidad de innovaciones realizadas en producto, proceso y gestión, y las que están haciendo
		V13. Cantidad de profesional técnico especializado en la empresa	Número de personal técnico especializado
	Gestión del conocimiento	V14. Disponibilidad de información sistematizada	Acceso a la información primaria sistematizada actualizada del protocolo, procesos de producción, comercialización, distribución y mercados
	Equipamiento	V15. Cantidad de recursos tecnológicos	Numero de Recursos tecnológicos utilizados en el procesamiento de la información y en sus procesos operativos de transformación de la materia prima
Gestión de la Producción	Procesos	V16. Control de calidad del producto	Conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas utilizadas para detectar la presencia de errores, defectos e incidencias.
		V17. Accesibilidad de la tecnología para la producción	Gestión e incorporación de nueva tecnología para automatizar los procesos de la producción
		V18. Calidad de infraestructura	Adecuada infraestructura física con instalaciones necesarias de servicios básicos y una distribución técnica de los ambientes y espacios para la producción
Marketing y Ventas	Posicionamiento	V19. Nivel de posicionamiento en el mercado	Cantidad de consumidores que prefieran la marca KNEMI ante los competidores
	Canales de distribución	V20. Canal de distribución	Grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos de la fábrica a los consumidores y usuarios Finales.

	Promoción	V21. Promoción de venta del producto	Son las modalidades de publicidad que se emplea para informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos, como pueden ser las redes sociales, tarjetas de presentación
Gestión de la Calidad	Certificaciones y registro sanitario	V22. Accesibilidad para los procedimientos de otorgamientos de certificación y registro sanitario	Definido por el nivel de accesibilidad para el otorgamiento de certificaciones y registro sanitario. Canales para el acceso al trámite de otorgamiento de derechos
		V23. Actualización del plan HACCP	Identifica los puntos críticos de control y análisis de peligros y para actualización cada vez que se realiza un cambio de maquinaria o el manejo de un insumo nuevo para la realización de procesos.
	Satisfacción del cliente	V24. Evaluación de la percepción del cliente con respecto al producto ofrecido	Se refiere a la evaluación de los productos ofrecido si cubrió sus expectativas y sus necesidades de los clientes
Gestión del Cliente	Fidelización	V25. Capacidad de diseñar programas de fidelización de clientes	Se refiere a la generación de estrategias con el propósito de premiar el comportamiento de compra de sus clientes, lo que produce en ellos un sentido de Fidelidad, para así lograr que un público determinado continúe fiel a la compra de un producto de una marca concreta de forma continua, consiguiendo así una relación estable y duradera
	Segmentación de mercado	V26. Accesibilidad al segmento del mercado	Se entiende como la identificación de un segmento del mercado a la cual podemos atenderlo de forma eficaz y cubrir sus expectativas y necesidades. (Evaluar nuestros recursos para ello)
Gestión de compras	Selección de proveedor	V27. Gestión de precios, calidad, forma de pago	Negociación permanente de precios, para conseguir compras lo más económicas en función de la calidad, tiempo de entrega y forma de pago
	Stock actualizado	V28. Actualización del inventario de materia prima y de la producción	Es el registro de la materia prima con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores y de lo producido

Listado de Variables Exógenas

- ✓ V29. Accesibilidad a la Inversión I+D a través de los diferentes Programas del Ministerio de Producción.
- ✓ V30. Variación de los certificados de calidad para poder exportar.
- ✓ V31. Accesibilidad al Comercio Electrónico.
- ✓ V32. Consumo de Alimentos.
- ✓ V33. Demanda de Sabores y Aromas Naturales.
- ✓ V34. Espacios Orgánicos en el Perú.
- ✓ V35. Variación de la producción después del registro de un Desastre natural.
- ✓ V36. Prevalencia del Comercio Informal.

4.1.3.3. Clasificación de Variables

En función a los análisis realizados, se identificaron las variables para cada sub componente y de las tendencias que las afectan, las cuales se listan para consecuentemente identificar sus pesos relacionales en la matriz de análisis estructural.

Tabla 12. Listado de Variables Endógenas y Exógenas del Modelo Conceptual.

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	THEME
1	Capacidad Productiva	CapProd	Resultado
2	Grado de diversificación Productiva	GrDivProd	Resultado
3	Nivel de Inversión	NivInv	Gestion Contable y Financiera
4	Acceso A Financiamiento	Acc.Finan	Gestion Contable y Financiera
5	Nivel de Satisfacción Laboral	NivSatLab	Recursos Humanos

6	Nivel de Capacitación Y Formación Para El Puesto	NivCapt	Recursos Humanos
7	Nivel de Operatividad del Plan Estratégico	NivOpPlan	Gestión Estratégica
8	Nivel de Diferenciación de los competidores	NivDif	Gestión Estratégica
9	Nivel de inversión en I+D	Niv.Inv	Investigación
10	Nivel de innovación en producto, proceso y gestión por la empresa	NivInova	Investigación
11	Cantidad de Profesional Técnico Especializado	CantProfTe	Investigación
12	Disponibilidad De Información Sistematizada	DisInfSis	Gestión del Conocimiento
13	Cantidad de Recursos Tecnológicos	CantRecTec	Equipamiento
14	Control de Calidad del producto	ContCalPro	Procesos
15	Accesibilidad a la tecnología para la Producción	AccTecPro	Tecnología Para la Producción
16	Calidad de la Infraestructura	Cal_Infr	Infraestructura
17	Capacidad De Marketing	CapMark	Promoción y Marketing
18	Sostenibilidad de la Rentabilidad	Sos_Rent	Gestión Contable y Financiera
19	Canal de Distribución	Can_Dist	Promoción y Marketing
20	Nivel De Accesibilidad Para Los Procedimientos De Otorgamientos De Certificación Y Registro Sanitario	Acc_OtorCe	Calidad
21	Actualización Plan HACCP	AC_Haccp	Calidad
22	Accesibilidad al Segmento de Mercado	Acc_SegMer	Exógena
23	Variación de los certificados de calidad para poder exportar	Var_CerCal	Exógena
24	Gestión de Precios, Calidad, forma de Pago de Materia Prima	Ges_Precio	Exógena
25	Demanda de Sabores y Aromas Naturales	Dem_Sab	Exógena
26	Espacios Orgánicos en el Perú	Esp_Org	Exógena
27	Variación de la producción después del registro de un Desastre	Var_ProdDN	Exógena
28	Prevalencia del Comercio Informal	Prev_ComIn	Exógena
29	Accesibilidad al Comercio Electrónico	Acc_CoElec	Exógena
30	Habilidades Directivas	Hab_Direc	Recursos Humanos
31	Evaluación de la Percepción del Cliente con Respecto al Producto Ofrecido	Ev_PerCl	Gestión del cliente
32	Capacidad de Diseñar programas de fidelización de clientes	Cap_DisPro	Gestión del cliente
33	Accesibilidad a la Inversión I+D a través de los Programas del ministerio de Producción	Acc_InvP	Exógena
34	Actualización del Inventario de Materia Prima y de la Producción	Act_InvMat	Gestión de Compras
35	Consumo de Alimentos	Cons_Alim	Gestión de Compras
36	Nivel de Posicionamiento	Niv_Pos	Promoción y Marketing

4.1.3.4. Identificación de variables estratégicas

- **Análisis de influencia – Motricidad / Dependencia**

Para realizar el análisis de las variables se utilizó la Matriz de Análisis Estructural, la cual establece los niveles relacionales de cada variable en función de su motricidad o dependencia, estableciéndose los pesos relacionales. Por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

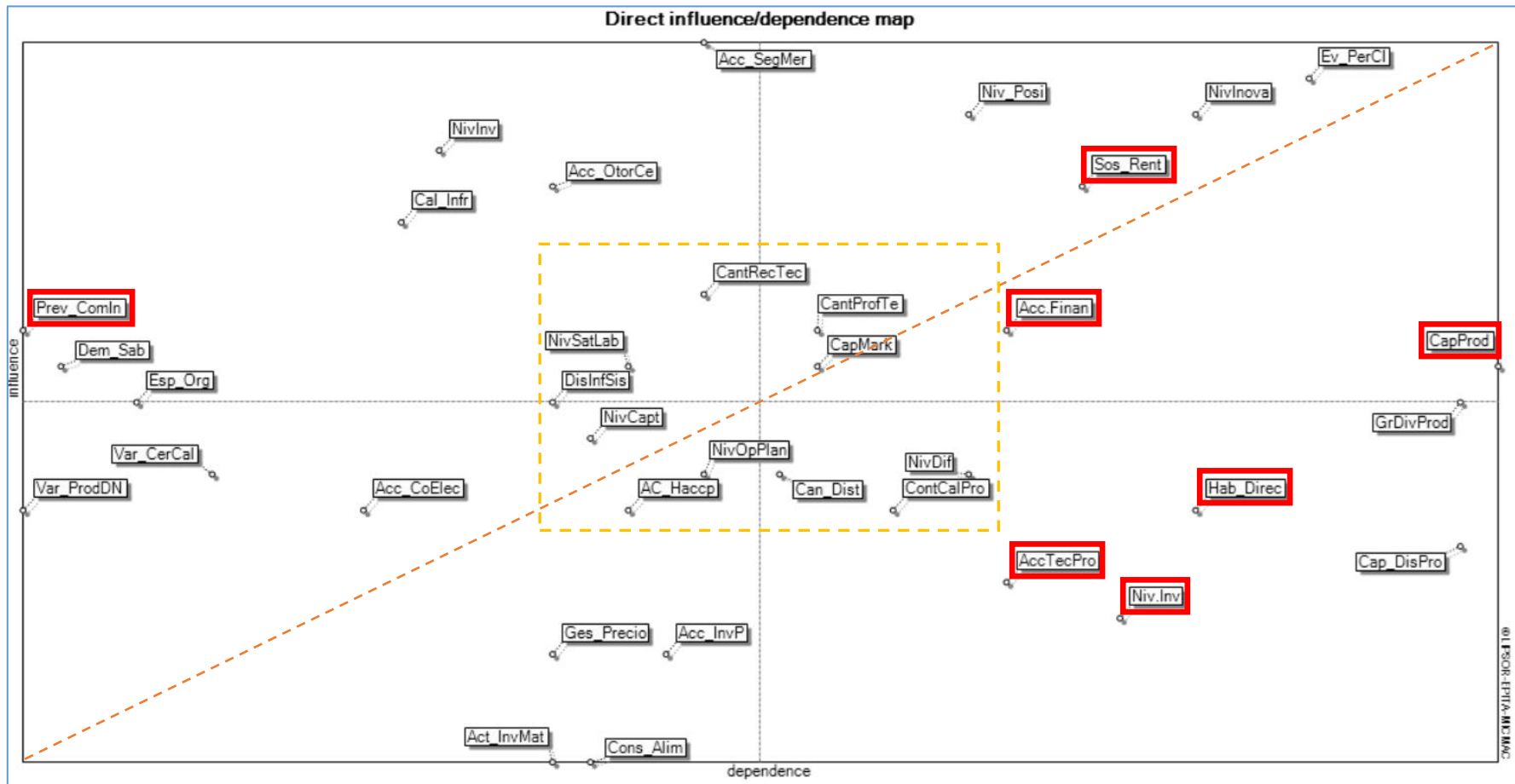


Gráfico 16. Matriz de relación entre influencia y dependencia entre variables.

El resultado de dicho trabajo estableció que existen 07 variables con alto potencial estratégico, de las cuales se destacan las siguientes:

Tabla 13. Variable estratégica de mayor relevancia.

N°	Variable	Nombre Especifico de la Variable	Tipo de Variable
1	Producción	Capacidad Productiva	Variable Objetivo

Cada una de ellas tiene incidencia y muestran un alto nivel de interrelación con las demás variables estratégicas. Además las siguientes variables presentan una alta influencia en el sistema así como alta dependencia entre ellas por los que por su posición en la matriz MIC MAC son clasificadas como Clave, de resultado y Objetivo.

Tabla 14, Variables estratégicas.

N°	Variable	Nombre Especifico de la Variable	Tipo de Variable
2	Tecnología	Accesibilidad de la tecnología para la Producción	Variable de Resultado
3	Habilidades directivas	Habilidades Directivas	Variable de Resultado
4	Rentabilidad	Rentabilidad	Variable Clave
5	Innovación	Inversión en I+D	Variable de Resultado
6	Financiamiento	Acceso a Financiamiento	Variable Objetivo
7	Comercio informal	Prevalencia del Comercio Informal	Variable del Entorno

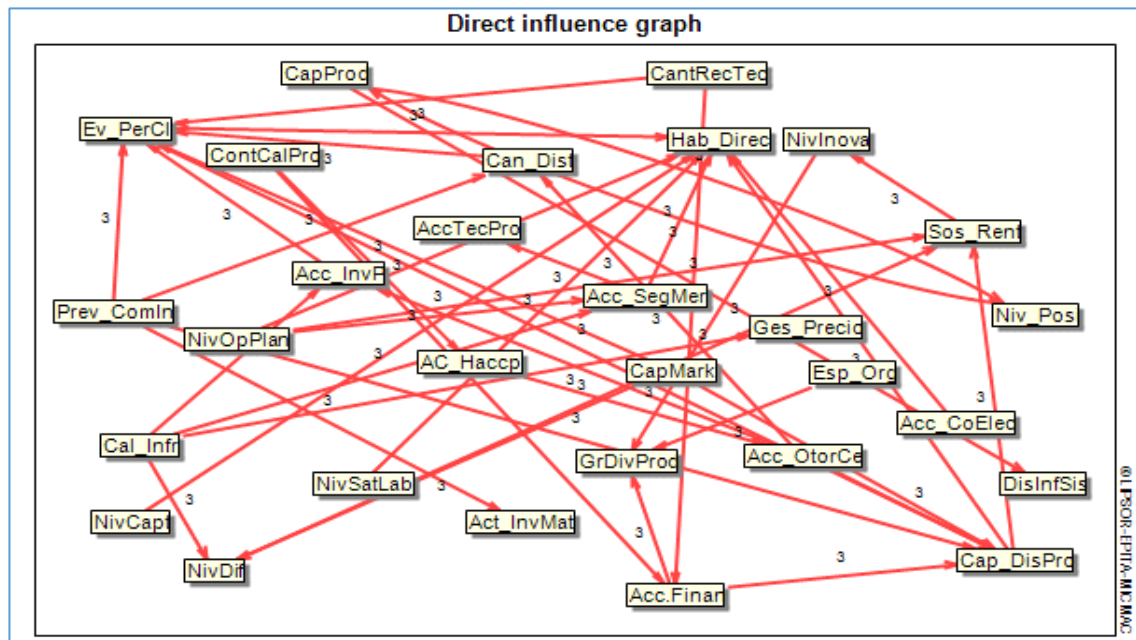


Gráfico 17. Nivel de relación de las variables.

4.1.4. Diagnóstico de variables estratégicas

El estudio de las variables estratégicas se ha realizado tomando en consideración la Guía metodológica para la Fase Prospectiva (CEPLAN, 2016^a).

4.1.4.1. Listado de Variables e Indicadores del documento prospectivo para la generación de escenarios

Para analizar las variables estratégicas se han establecido 7 indicadores estratégicos. En función a los análisis realizados, se identificaron las variables para cada sub componente y de las tendencias que las afectan, las cuales se listan para consecuentemente identificar sus pesos relacionales en la matriz de análisis estructural.

Tabla 15. Lista de variables e indicadores estratégicos

Nº	VARIABLE	Nº	INDICADOR	FORMULA
1	Producción	1	Capacidad de producción	= <i>cantidad de KG producidos</i>
2	Rentabilidad	2	Rentabilidad sobre ventas	= $\left(\frac{\textit{ventas} - \textit{costo de producción}}{\textit{ventas}}\right) 100$
3	Innovación	3	Porcentaje de la Inversión en Innovación & Desarrollo respecto del Capital a invertir	= $\left(\frac{\textit{cantidad invertida en I\&D}}{\textit{total de dinero invertido}}\right) 100$
4	Tecnología	4	Brecha Tecnológica para la Producción	= $\left(\frac{\textit{tecnología de producción instalada}}{\textit{tecnología de producción requerida}}\right) 100$
5	Financiamiento	5	Cantidad de Créditos Logrados en Programas del Estado (PRODUCE) con relación a los obtenidos del sistema Financiero	= $\left(\frac{\textit{monto de créditos logrados de produce}}{\textit{monto de créditos logrados totales}}\right) 100$
6	Habilidades directivas	6	Porcentaje de objetivos cumplidos de la empresa	= $\left(\frac{\textit{cantidad de objetivos cumplidos}}{\textit{total de objetivos planteados}}\right) 100$
7	Comercio informal	7	Tasa de informalidad	= $\left(\frac{\textit{cantidad de empresas informales}}{\textit{total de empresas}}\right) 100$

4.1.4.2. Variable Producción

- **Indicador: Capacidad de Producción**

Entendemos la capacidad de producción como la cantidad de producida en unidad de medida de Kilogramos de los productos de la empresa por cada mes.

En la Tabla 16 vemos que la empresa K'NEMI S.R.L. dedicada a producción de snack registra un pico en su producción en los meses de marzo, julio y diciembre. Su máximo es de 1,613 bolsas en la presentación de 50 gramas y 645 bolsas en la presentación de 250 gramos. A estos le sigue la producción del mes de diciembre con 1532 bolsas de 50 G. y 613 bolsas de 250 G. y del mes de julio con 1,484 bolsas de 50 G. y 594 bolsas de 250 G. Por otro lado, el mes de febrero presentó su volumen de producción más baja del año con una cantidad de 518 bolsas de 50 G. y 206 bolsas de 250 G.

Para realizar un análisis histórico calculamos la producción total por meses en kilogramos y ventas a S/. 20.00 el kilogramo. Ver Tabla 17.

Tabla 16. Producción de snacks en cantidad de bolsas de 50 y 250 gramos.

Producto (en bolsas)	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g
Habitas fritas	89	36	75	30	235	94	106	42	118	47	82	33
Chifles	128	51	108	43	336	134	151	60	168	67	118	47
Chifles dulces	96	38	81	32	252	101	113	45	126	50	88	35
Papa (chifles)	115	46	97	39	302	121	136	54	151	60	106	42
Papita al hilo	96	38	81	32	252	101	113	45	126	50	88	35
Hojuelas	89	36	75	30	235	94	106	42	118	47	82	33
Producto (en bolsas)	Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g	Bls 50 g	Bls 250 g
Habitas fritas	216	87	141	56	153	61	94	38	165	66	223	89
Chifles	309	124	202	81	218	87	134	54	235	94	319	128
Chifles dulces	232	93	151	60	164	66	101	40	176	71	239	96
Papa (chifles)	278	111	181	73	197	79	121	48	212	85	287	115
Papita al hilo	232	93	151	60	164	66	101	40	176	71	239	96
Hojuelas	216	87	141	56	153	61	94	38	165	66	223	89

Tabla 17. Producción de snacks en kilogramos y ventas.

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Habitas fritas	13	11	35	16	18	12	32	21	23	14	25	34
Chifles	19	16	50	23	25	18	46	30	33	20	35	48
Chifles dulces	14	12	38	17	19	13	35	23	25	15	26	36
Papa (chifles)	17	15	45	20	23	16	42	27	29	18	32	43
Papita al hilo	14	12	38	17	19	13	35	23	25	15	26	36
Hojuelas	13	11	35	16	18	12	32	21	23	14	25	34
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total (KG)	92	77	242	109	121	85	223	145	157	97	169	230
Ventas (S/.)	1,840	1,540	4,840	2,180	2,420	1,700	4,460	2,900	3,140	1,940	3,380	4,600

En base a los datos registrados durante el año 2018, realizamos las proyecciones al año 2023, la cual se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18. Producción en Kg. y ventas 2018 con proyección 2019 al 2023.

Año	Producción por Año (Kg)	Ventas por Año (S/.)
2018	1,747	34,940
2019	2,644	52,876
2020	3,541	70,810
2021	4,437	88,745
2022	5,334	106,679
2023	6,231	124,614

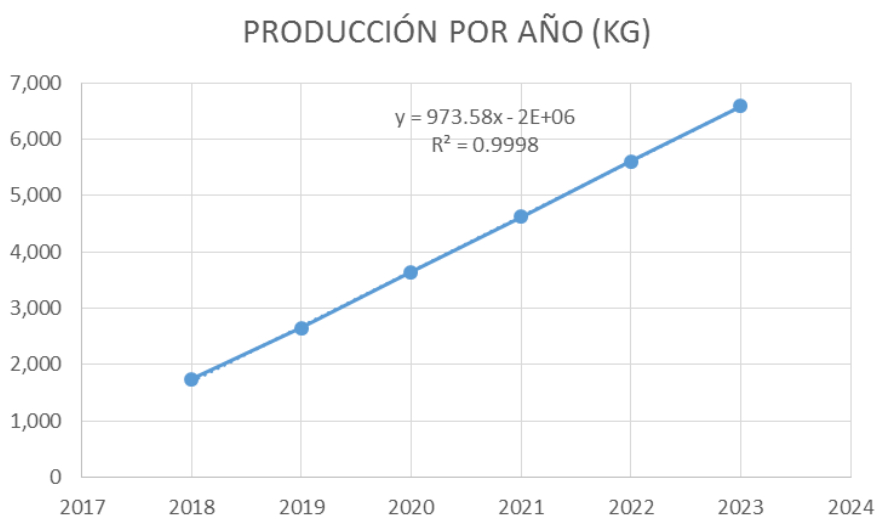


Gráfico 18. Proyecciones de producción al 2023.

En el gráfico 18 podemos apreciar la tendencia de los niveles de producción de la empresa K'NEMI S.R.L.

Tal como se puede apreciar en las proyecciones de producción en Kg. de snack de diversos tipos de la empresa

K'NEMI S.R.L., al 2023 puede alcanzar una cantidad de producción de 6,590 Kg.

La capacidad de producción se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

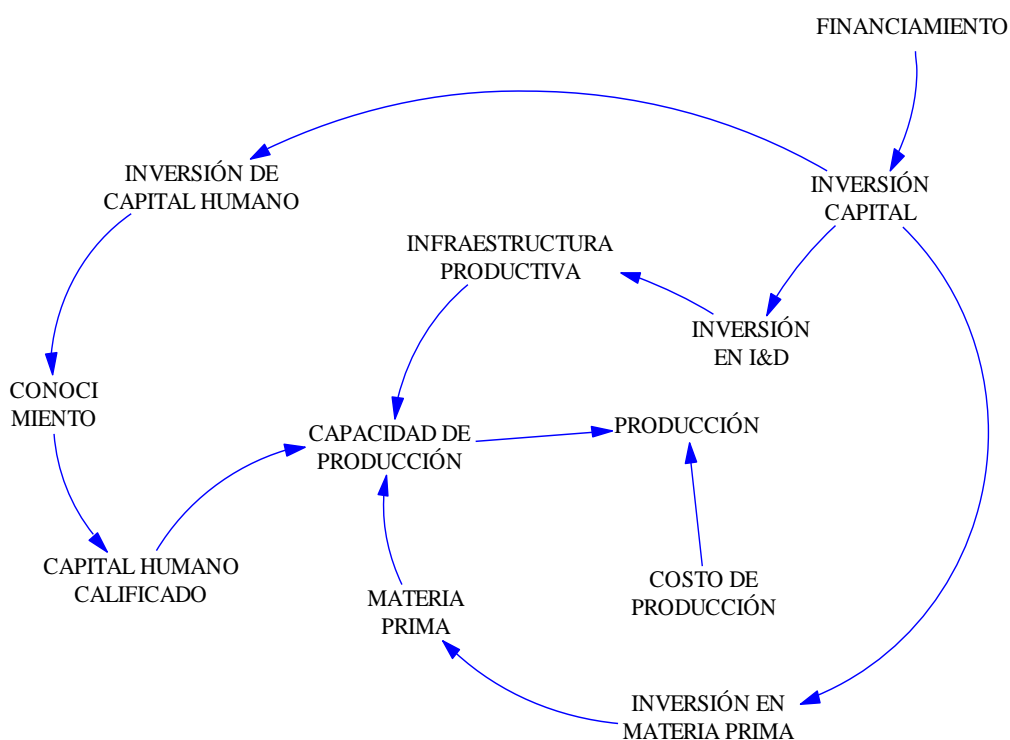


Gráfico 19. Análisis sistémico de la variable Producción.

Según el esquema presentado, el financiamiento que puede obtenerse por diferentes medios, es un factor clave para generar la inversión de capital para la empresa, los cuales pueden incrementar la inversión en Innovación y Desarrollo, también en materia prima y en capital humano. A mayor

inversión en capital humano se incrementa el conocimiento, haciendo que se cuente con mayor capital humano calificado para la empresa. Por otro lado, la inversión en I&D genera mayor infraestructura productiva, así como mayor materia prima de calidad, que sumado a mayor capital humano calificado, incrementan la capacidad de producción de la empresa, el cual por ende incrementa los niveles de producción, el cual depende también del costo del mismo.

4.1.4.3. Variable Rentabilidad

- **Indicador: Rentabilidad sobre ventas**

Entendemos la rentabilidad de la producción como la relación entre la diferencia del precio de venta y costo de producción y el precio de venta, esta unidad se mide en porcentajes. A continuación se muestran los valores registrados del ejercicio del año 2018 en la siguiente tabla:

Tabla 19. Cálculo de costos de producción 2018 de la empresa KNEMI S.R.L.

Detalle		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
M A P T E R I A S P R I M A S	Inventario Inicial	350	241	223	471	598	257	256	497	640	215	443	375
	Compras	290	254	726	327	363	254	689	435	472	290	508	689
	Total de Materias Primas	640	495	949	798	961	511	945	932	1,112	505	951	1,064
	Inventario Final de Materias Primas	241	223	471	598	257	256	497	640	215	443	375	444
	Costo de Materias Primas	399	272	478	200	704	255	448	292	897	62	576	620
MANO DE OBRA	Mano de Obra Directa	977	1,036	1,000	944	1,125	1,155	954	936	1,185	1,109	924	1,038
Costos de Fabricación	Costos de Fabricación	328	356	259	260	351	270	336	228	315	205	371	490
Total Costo de Producción		1,704	1,664	1,737	1,404	2,180	1,680	1,738	1,456	2,397	1,376	1,871	2,148
Producción Mensual Kg.		97	85	242	109	121	85	230	145	157	97	169	230
Costos Unitarios Mensuales		17.61	19.65	7.18	12.89	18.02	19.84	7.56	10.03	15.24	14.22	11.05	9.35
Costos Unitarios Individuales	Costo Unit. MP	4.13	3.21	1.97	1.83	5.82	3.01	1.95	2.01	5.70	0.64	3.40	2.70
	Costo Unit. Mano de Obra	10.10	12.24	4.13	8.67	9.30	13.64	4.15	6.45	7.54	11.46	5.46	4.52
	Costo Unit. Gastos de Fabricación	3.39	4.20	1.07	2.39	2.90	3.19	1.46	1.57	2.00	2.12	2.19	2.13

En los siguientes gráficos podemos apreciar la variabilidad de la producción y los costos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

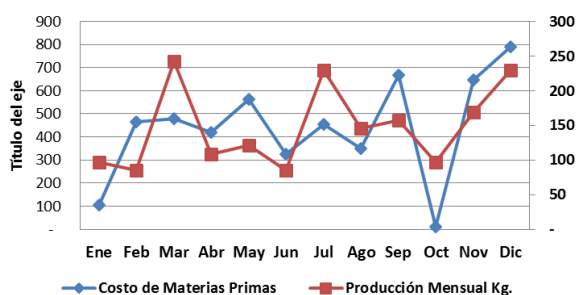


Gráfico 20. Costos de materia prima y producción mensual.

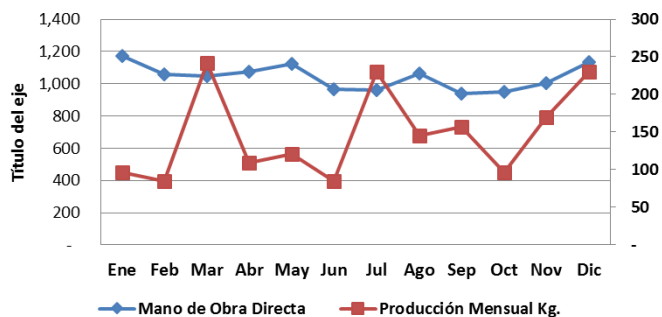


Gráfico 21. Costos de mano de obra y producción mensual.

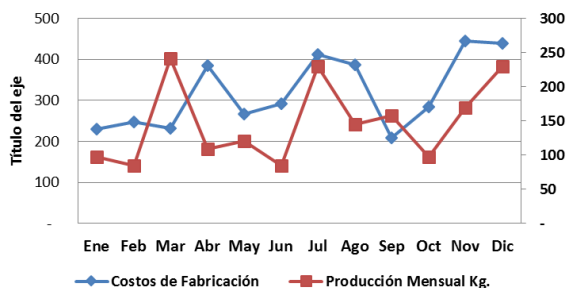


Gráfico 22. Costos de fabricación y producción mensual.

Según se muestra en los gráficos anteriores los costos de mano de obra tienen una fluctuación leve, mientras que los costos de materia prima fluctúan en relación a las cantidades de producción. Por otro lado los costos de fabricación siguen la tendencia de las cantidades de producción.

Según los datos detallados en la tabla 18, podemos calcular los valores de la rentabilidad de la producción, para lo cual tomamos como referencia también los datos de los valores de las ventas del periodo 2018 detallados en la tabla 16.

Tabla 20. Rentabilidad sobre ventas año 2018.

Rentabilidad de la Producción	AÑO 2018											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ventas (S/.)	1,840	1,540	4,840	2,180	2,420	1,700	4,460	2,900	3,140	1,940	3,380	4,600
Costo de producción (S/.)	1,704	1,664	1,737	1,404	2,180	1,680	1,738	1,456	2,397	1,376	1,871	2,148
Rentabilidad	7%	-8%	64%	36%	10%	1%	61%	50%	24%	29%	45%	53%

Según los datos detallados en la Tabla 20, podemos apreciar que los meses de mayor rentabilidad son marzo, julio y diciembre que alcanzó una rentabilidad de hasta 64%, mientras que la más baja fue en el mes de febrero con -8% y junio con el 1%. Estas fluctuaciones se presentaron según los registros informales de la empresa K'NEMI S.R.L., ya que no cuentan con un sistema contable, mucho menos de registros,

sólo con los apuntes del dueño de la empresa quienes se encuentran todavía produciendo de forma artesanal.

En base a los registros del año 2018, realizamos las proyecciones correspondientes para el periodo 2019-2023, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21. Rentabilidad proyectada al 2023.

AÑO	VENTAS	COSTO DE PRODUCCIÓN	RENTABILIDAD ANUAL
2018	34,940	21,355	39%
2019	52,876	31,909	40%
2020	70,810	35,469	50%
2021	88,745	30,030	56%
2022	106,679	42,590	60%
2023	124,614	46,150	63%

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, el 2023 la empresa puede alcanzar su máxima rentabilidad del 63%, mientras que a inicios del periodo la rentabilidad se mantendría con un leve crecimiento. Este comportamiento se muestra en el siguiente gráfico:

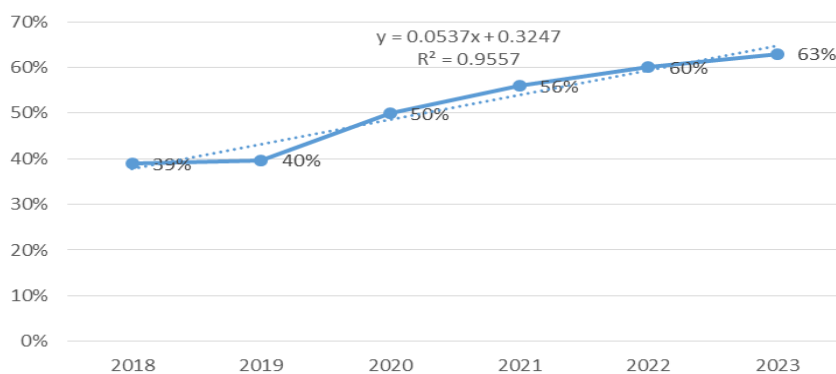


Gráfico 23. Proyección de Rentabilidad.

La rentabilidad se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

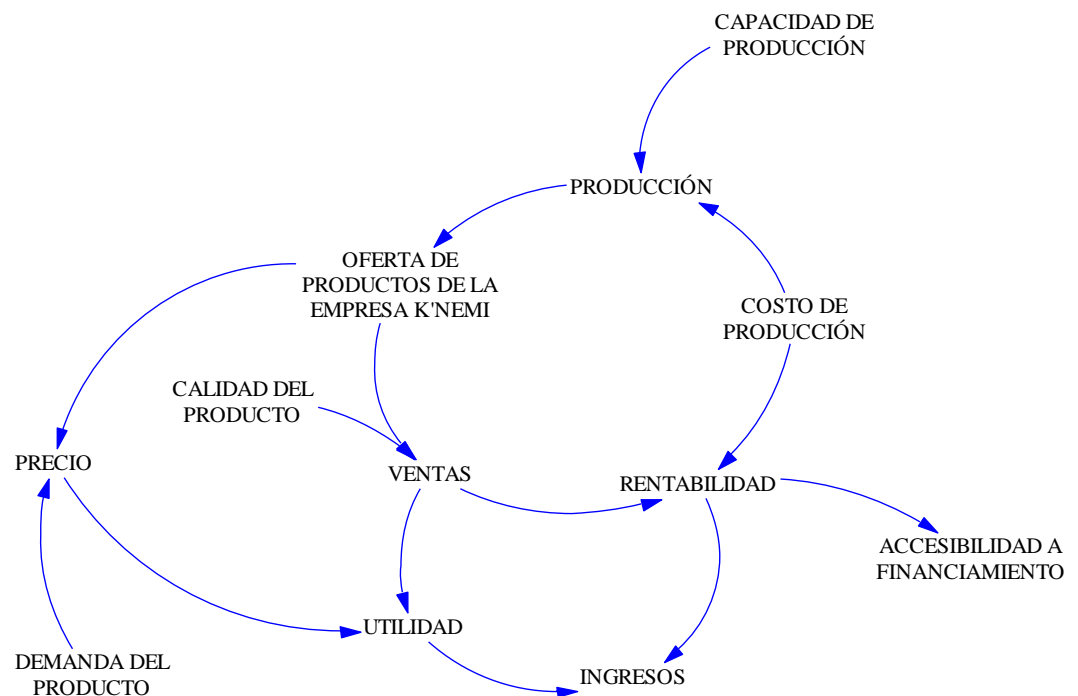


Gráfico 24. Análisis sistémico de la variable Rentabilidad.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual conlleva al crecimiento de la oferta de productos de la empresa K'NEMI S.R.L., esta oferta y la demanda generan una dinámica del precio, el cual depende de la oferta total del producto en el mercado, de tal forma que cuando los precios

son altos la demanda es baja, hasta que se normalice y vuelva a su nivel. Al incrementarse las ventas, se generan mayores utilidades, por ende mayores ingresos. El incremento de las ventas y un costo de producción adecuado mejoran la rentabilidad de la empresa, lo cual es importante para aumentar la accesibilidad al financiamiento, un aspecto crucial para el impulso de la empresa.

Según el documento “Producción y Empleo Informal en el Perú, Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2017”, elaborado en el marco de las Cuentas Nacionales con año base 2007 (INEI, 2018), se detalla lo siguiente: En el Perú, la actividad empresarial se caracteriza por las operaciones de unidades económicas heterogéneas en cuanto a sus ventas, métodos de producción, empleo y nivel tecnológico, siendo los negocios o emprendimientos más pequeños los que predominan en la economía peruana. De acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, actualmente, las micro y pequeñas empresas (Mype) representan el 92.7% de las empresas peruanas y emplean a un 47% de la población económicamente activa (PEA).

Así mismo señalan como aspectos importantes en las cuales contextualizamos la presente investigación, que las MYPES se encuentran más rezagadas en aspectos clave que determinan su competitividad, como:

- La formalización de sus operaciones
- La innovación
- Encadenamientos con cadenas productivas
- Mano de obra calificada
- Apertura a nuevos mercados.

Así mismo otro aspecto importante como es la mortalidad en las Mypes, tal como se detalla en el siguiente análisis:

(EstudioGuerraSoto, 2018) El 90% de las empresas con menos de 50 trabajadores que se crean en el país tienen una “vida” de solo 10 meses; mientras que solo el 10% logra pasar esta valla, estimó la gerente general de ComexPerú, Jessica Luna. “Es muy alta la mortalidad de las mypes en el Perú y está muy ligada a la informalidad. La (empresa) informal tiene más posibilidades de morir porque no accede a créditos con tasas competitivas y a contratos”, indicó en la presentación de la XI edición de la Cumbre Pyme Apec 2018.

Estas consideraciones cobran valor en la presente investigación, ya que como es el caso de la empresa K'NEMI S.R.L. viene a ser parte de la presente estadística, para los cuales no es posible realizar proyecciones debido a que no se registran datos, tampoco acciones con respecto a esas variables.

4.1.4.4. Variable Innovación

- **Indicador: Porcentaje de la Inversión en Innovación & Desarrollo respecto del Capital a invertir**

La MYPE KNEMI S.R.L. dedicada a la producción de snack es una empresa que utiliza medios de producción artesanal, de carácter familiar y con trabajadores eventuales que distribuye sus productos en tiendas y comerciantes ambulantes. A la fecha de la intervención se encuentran en evaluación para impulsar el negocio, por ende los aspectos de innovación y desarrollo es nulo al 2018, siendo un factor importante a considerar para el plan de inversiones de la empresa.

El indicador “Porcentaje de la Inversión en Innovación & Desarrollo respecto del Capital a invertir”, tiene un valor de cero (0%) como registro histórico, ya que no se invierte en ese

rubro. El valor del mismo no se puede proyectar, por no tener registros de su comportamiento.

La variable innovación se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en el gráfico 25.

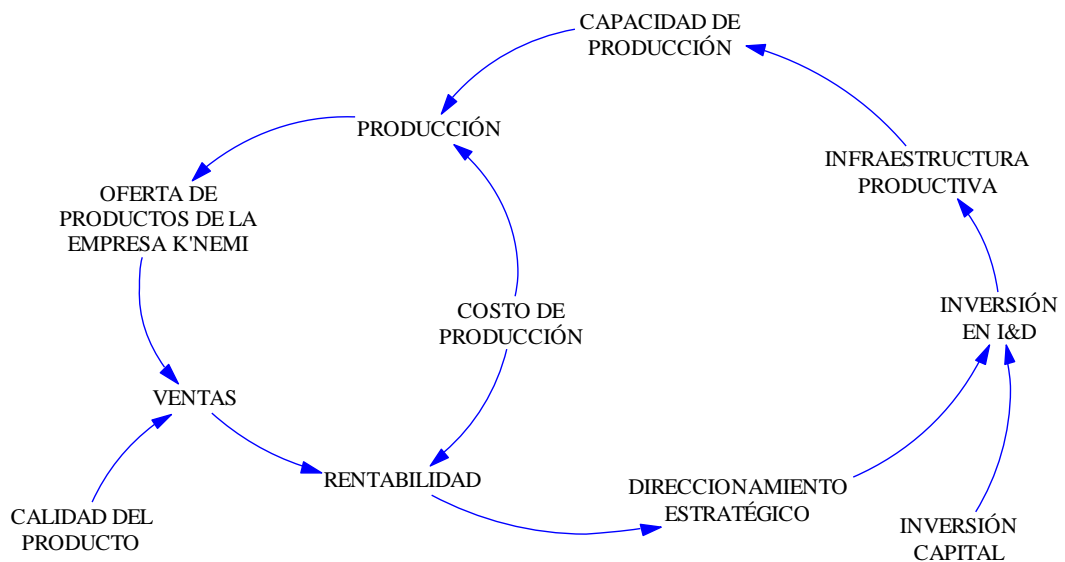


Gráfico 25. Análisis sistémico de la variable Innovación.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual conlleva al crecimiento de la oferta de productos de la empresa K'NEMI S.R.L. El incremento de las ventas y un costo de producción adecuado mejoran la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad mejorada incrementa los esfuerzos en la

mejora del direccionamiento estratégico el cual conjuntamente con la inversión capital genera mayor inversión en innovación y desarrollo (I&D) incrementando la infraestructura productiva de la empresa por ende su capacidad de producción.

4.1.4.5. Variable Tecnológica

- **Indicador: Brecha Tecnológica para la producción**

La MYPE K'NEMI S.R.L. dedicada a la producción de snack es una empresa que utiliza medios de producción artesanal, de carácter familiar y con trabajadores eventuales que distribuye sus productos en tiendas y comerciantes ambulantes. A la fecha de la intervención se encuentran en evaluación para impulsar el negocio, por ende los aspectos de tecnología es nulo al 2018, siendo un factor importante a considerar para el plan de inversiones de la empresa.

El indicador “Brecha Tecnológica para la Producción”, tiene un valor de cien (100%) como registro histórico, ya que no se invierte en ese rubro, siendo que el valor de la brecha es total. El valor del mismo no se puede proyectar, por no tener registros de su comportamiento.

La variable tecnología se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual

realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

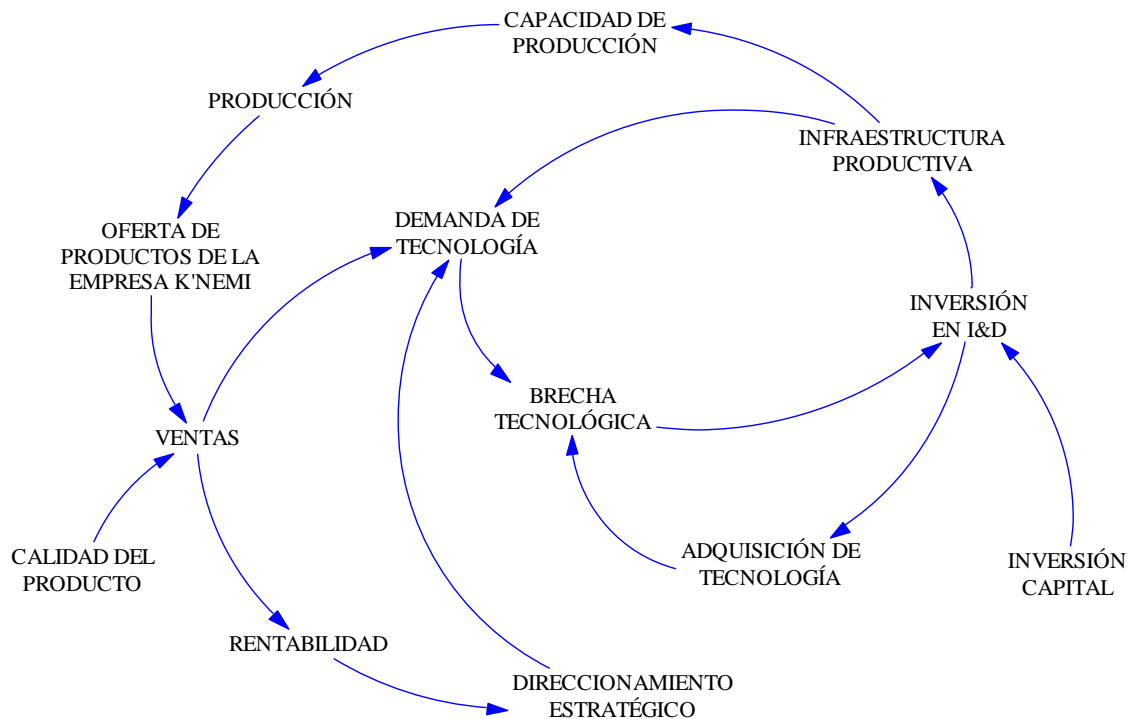


Gráfico 26. Análisis sistémico de la variable Tecnología.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual conlleva al crecimiento de la oferta de productos de la empresa KNEMI S.R.L. El incremento de las ventas mejora la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad mejorada incrementa los esfuerzos en la mejora del direccionamiento estratégico. La inversión capital genera mayor inversión en innovación y desarrollo (I&D) incrementando la infraestructura productiva de la empresa por ende su capacidad de

producción. Por otro lado, la inversión en I&D incrementan la adquisición de tecnología (equipos tecnológicos, sistemas, metodologías y medios digitales), que generan una dinámica de brecha tecnológica conjuntamente con la demanda de la tecnología que requiere la infraestructura productiva como son los equipos para producción y control del mismo, así como también la tecnología necesaria para las ventas y para el direccionamiento estratégico, ya que la gestión de la empresa implica la gestión de los procesos internos y de apoyo, estratégicos y procesos clave de producción. Por ende la brecha que actualmente es del 100% se mueve en una dinámica de la de la demanda tecnológica y la oferta o la tecnología adquirida.

4.1.4.6. Variable Financiamiento

- **Indicador: Cantidad de créditos logrados en programas de Estado (PRODUCE) con relación a los obtenidos del sistema financiero**

Los informes y estadísticas a nivel nacional muestran la realidad del manejo del sistema contable y financiero, de los cuales en el sector formal el 37.4% no llevan cuentas, mientras que en el sector informal como es este el caso más del 80.2%

de empresas no llevan cuentas ni registros (INEI, 2018), tal como se muestra en el gráfico 27.

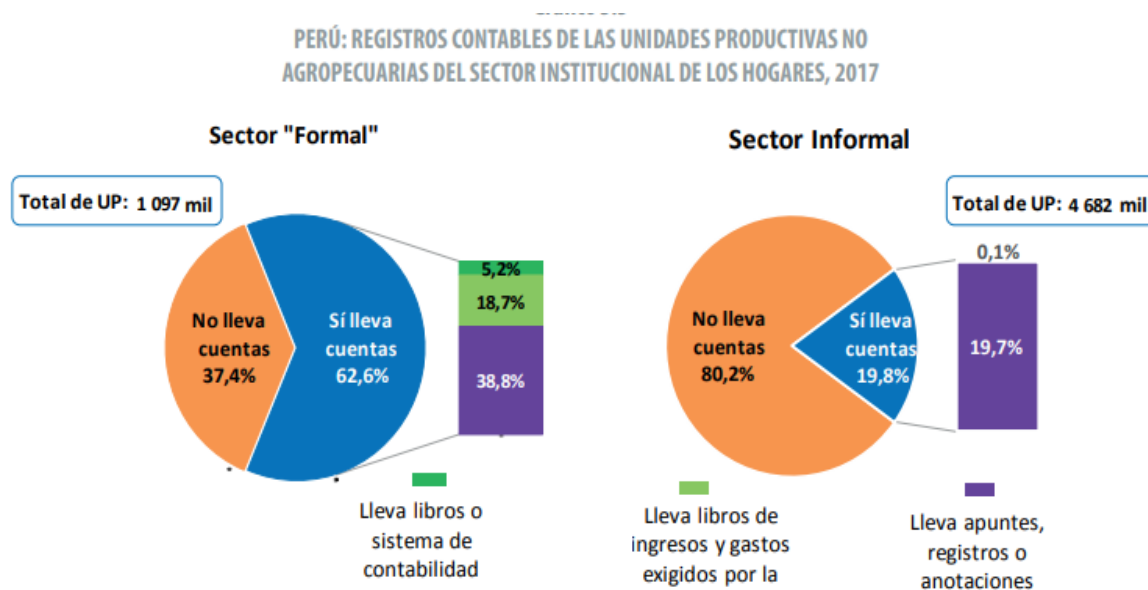


Gráfico 27. Costos de fabricación y producción mensual.

Fuente INEI, 2018.

La MYPE KNEMI S.R.L. dedicada a la producción de snack es una empresa que utiliza medios de producción artesanal, de carácter familiar y con trabajadores eventuales que distribuye sus productos en tiendas y comerciantes ambulantes. A la fecha de la intervención se encuentran en evaluación para impulsar el negocio, por ende los aspectos de financiamiento es nulo al 2018, siendo un factor importante a considerar para el plan de inversiones de la empresa.

El indicador "Cantidad de Créditos Logrados en Programas del Estado (PRODUCE) con relación a los obtenidos del sistema Financiero", tiene un valor de cero (0%)

como registro histórico, ya que la empresa es pequeña, artesanal y familiar y no trabajan con créditos de ninguna entidad, tampoco han participado o pedido financiamiento del ministerio. El valor del mismo no se puede proyectar, por no tener registros de su comportamiento.

La variable financiamiento se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

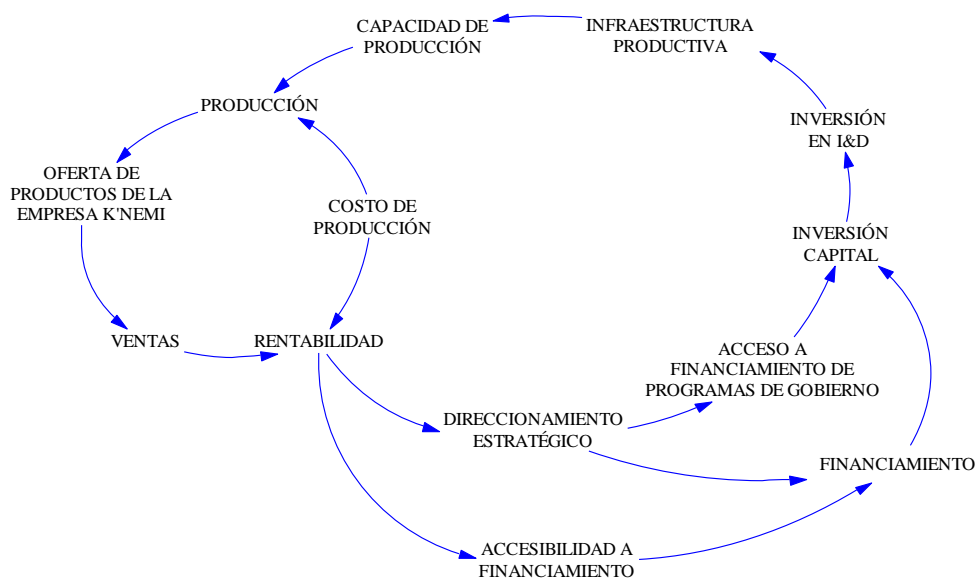


Gráfico 28. Análisis sistémico de la variable Financiamiento.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual conlleva al crecimiento de la oferta de productos de la empresa

K'NEMI S.R.L. El incremento de las ventas mejora la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad mejorada incrementa los esfuerzos en la mejora del direccionamiento estratégico el cual crea la posibilidad de acceder al financiamiento de programas de gobierno como PRODUCE, los cuales pueden aumentar la inversión capital generando mayor inversión en innovación y desarrollo (I&D) incrementando la infraestructura productiva de la empresa por ende su capacidad de producción. Por otro lado, el incremento de la rentabilidad genera las condiciones para una mayor accesibilidad al financiamiento, por ende mayor financiamiento de las entidades privadas, lo cual aumenta la inversión capital. A la fecha esta variable no registra dinámica alguna por ser una empresa familiar sin movimiento en el sistema financiero.

4.1.4.7. Variable Habilidades Directas

- **Indicador: Porcentaje de objetivos cumplidos de la empresa**

La MYPE KNEMI S.R.L. dedicada a la producción de snack es una empresa que utiliza medios de producción artesanal, de carácter familiar y con trabajadores eventuales que distribuye sus productos en tiendas y comerciantes ambulantes. A la fecha de la intervención se encuentran en

evaluación para impulsar el negocio, por ende los aspectos de habilidades directivas es nulo al 2018, siendo un factor importante a considerar para el plan de inversiones de la empresa.

El indicador “Porcentaje de objetivos cumplidos de la empresa”, tiene un valor de cero (0%) como registro histórico, ya que la empresa es pequeña, artesanal y familiar y no cuentan con un plan estratégico o una hoja de control de actividades. El valor del mismo no se puede proyectar, por no tener registros de su comportamiento.

La variable habilidades directivas se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

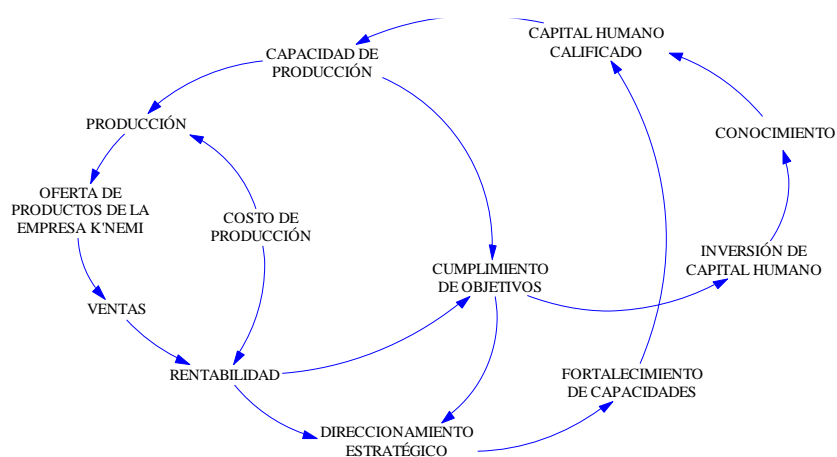


Gráfico 29. Análisis sistémico de la variable Habilidades Directivas.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual conlleva al crecimiento de la oferta de productos de la empresa KNEMI S.R.L. El incremento de las ventas mejora la rentabilidad de la empresa. Esta rentabilidad mejorada incrementa los esfuerzos en la mejora del direccionamiento estratégico, conjuntamente con el cumplimiento de objetivos de la empresa en el periodo determinado, el cual impulsa el fortalecimiento de capacidades como uno de los pilares fundamentales de la estrategia de crecimiento de la empresa. Este fortalecimiento incrementa el capital humano calificado, el cual es un factor clave para el aumento de la capacidad de producción. El cumplimiento de objetivos también influye positivamente en la inversión de capital humano, ya que es consecuencia de un trabajo calificado por parte de los miembros de la empresa. Cuando mayor sea la inversión en el capital humano, mayor serán los conocimientos adquiridos por parte del personal.

4.1.4.8. Variable Comercio Informal

- **Indicador: Tasa de informalidad**

La informalidad en el Perú en los últimos 12 años sobrepasa el 80% de las unidades productivas o empresas a

nivel nacional. Su disminución ha sido leve desde su máximo valor alcanzado el 2007 de 89%, llegando al 2018 al 83%, este comportamiento se puede apreciar en el gráfico 29.

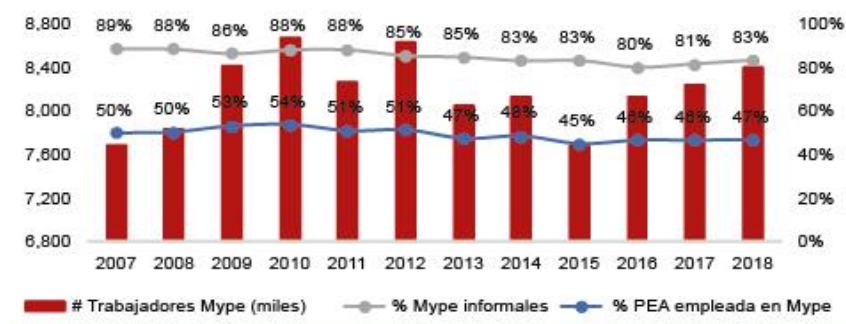


Gráfico 30. Estadísticas de informalidad.

Fuente: INEI, 2018.

Tomando en cuenta las estadísticas nacionales realizamos una proyección lineal, para el periodo 2019-2023, de los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 22. Tasa de informalidad nacional proyectada al 2023.

AÑO	INFORMALIDAD
2007	89
2008	88
2009	86
2010	88
2011	88
2012	85
2013	85
2014	83
2015	83
2016	80
2017	81
2018	83
2019	76
2020	75
2021	74
2022	73
2023	73

Así mismo, se muestra la gráfica de su comportamiento, por ser una variable importante, ya que parte de las empresas que ingresan en estas estadísticas tienen similares características no favorables para el impulso o financiamiento de una empresa formal.

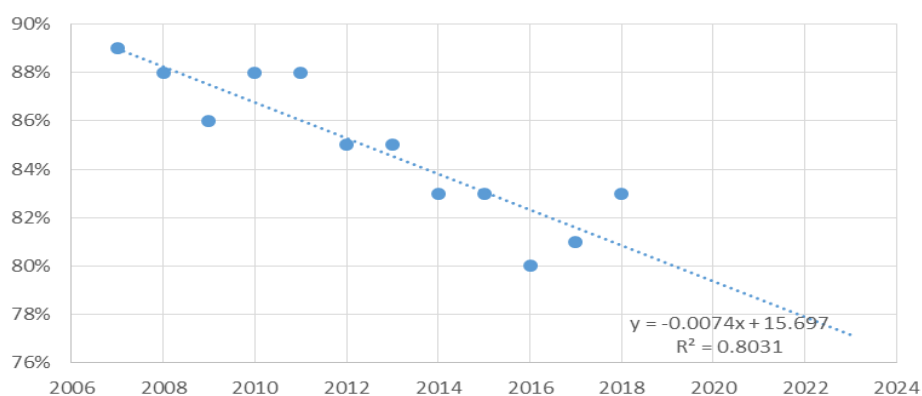


Gráfico 31. Tendencias de la informalidad a nivel nacional al 2023.

Tal como se muestra en la figura anterior, se muestra una tendencia hacia la disminución llegando a una tasa de informalidad del 73% al 2023.

Según la investigación denominada “Causas y consecuencias de la informalidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso mercado modelo de Chimbote, 2015”, (Vásquez, F., 2017), el comercio informal presenta causas como la falta de información, altos costos de sanciones y tributos a pagar a la SUNAT, trámites burocráticos, costos laborales, entre otros. Así mismo generan

efectos como la imposibilidad de expandirse a otros mercados, la dificultad para el acceso al financiamiento, la baja publicidad, entre otros.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la variable comercio informal se relaciona con otros factores los cuales interactúan de forma dinámica, para lo cual realizamos un análisis sistémico de las variables y sus factores asociados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

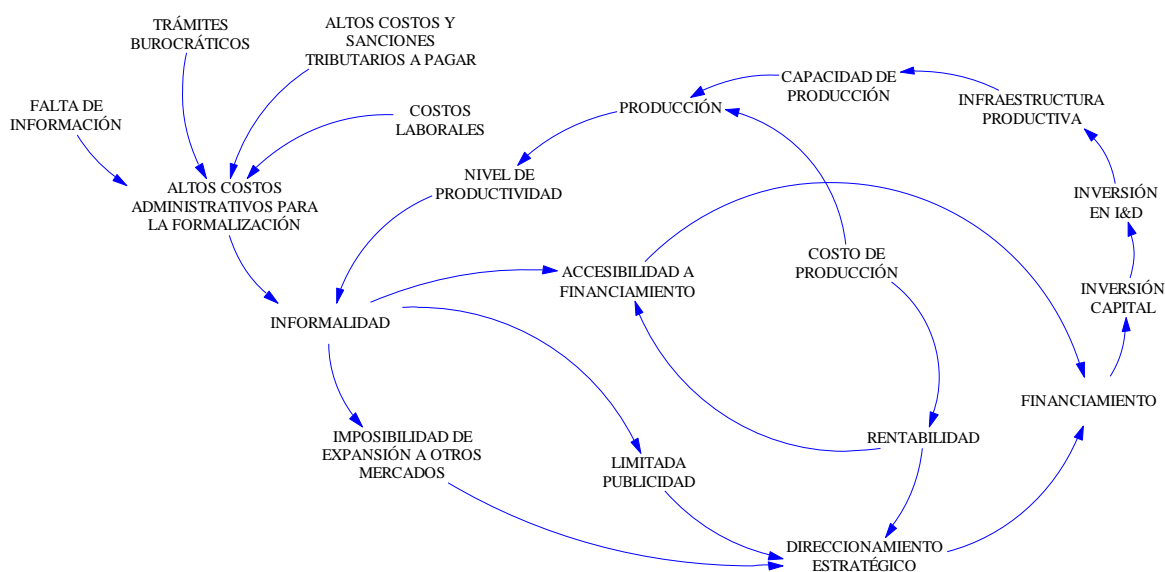


Gráfico 32. Análisis sistémico de la variable Comercio Informal.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual influye directamente con la productividad y consecuentemente con la informalidad. La informalidad genera imposibilidad de expansión de la empresa hacia otros mercados, el cual

sumado a la limitada publicidad por no poseer una marca registrada influyen en el direccionamiento estratégico, el cual debe considerar el acceso a financiamiento para impulsar la empresa.

Según el esquema presentado, con el incremento de la capacidad de producción se incrementa la producción, el cual influye directamente con la productividad y consecuentemente con la informalidad. La informalidad genera imposibilidad de expansión de la empresa hacia otros mercados, el cual sumado a la limitada publicidad por no poseer una marca registrada influyen en el direccionamiento estratégico, el cual debe considerar el acceso a financiamiento para impulsar la empresa.

Tabla 23. Matriz de identificación de actores.

I	ACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA VARIABLE ESTRATÉGICA	VARIABLE ESTRATÉGICA	ACTORES SOBRE LOS CUALES INFLUYE
1	Dueños de la empresa (02) – empresas – consumidores	Producción	Trabajadores eventuales (03)
2	Empresas – consumidores - concytec – promype – produce – universidades – sociedad nacional de industrias	Tecnología	Dueños de la empresa - trabajadores eventuales
3	Dueños de la empresa - empresas - universidades – sociedad nacional de industrias	Habilidades directivas	Dueños de la empresa - trabajadores eventuales
4	Empresas – consumidores - sunat - gobiernos	Rentabilidad	Dueños de la empresa
5	Concytec – promype – produce – universidades – sociedad nacional de industrias	Innovación	Dueños de la empresa - trabajadores eventuales
6	Entidades financieras - produce	Financiamiento	Dueños de la empresa
7	Produce – sunat - gobiernos	Comercio informal	Dueños de la empresa

4.1.5. Construcción de escenarios

El análisis de las variables estratégicas identificadas conduce a la configuración de diversos escenarios relevantes para la empresa. Todos los pasos previos nos conlleva a generar información para la construcción

4.1.5.1. Escenario actual, tendencial y óptimo

A continuación se muestra en la tabla los valores de los indicadores de las variables estratégicas.

Tabla 24. Escenario actual, tendencia y óptimo.

N°	INDICADOR		VALOR ACTUAL	VALOR TENDENCIAL	VALOR ÓPTIMO
	NOMBRE	UNIDAD	2018	2023	
1	Capacidad de producción	KG	1747	6231	10368
2	Rentabilidad sobre ventas	%	39	63	63
3	Porcentaje de la inversión en I+D respecto del capital a invertir	%	0	0	25
4	Brecha tecnológica para la producción	%	100	100	50
5	Cantidad de créditos logrados en programas del estado (PRODECE) con relación a los obtenidos del sistema financiero	UNID.	0	0	1
6	Porcentaje de objetivos cumplidos de la empresa	%	0	0	50
7	Tasa de informalidad	%	83	73	50

4.1.5.2. Escenarios Exploratorios

- **E. E. 1: Crisis en la empresa K'NEMI S.R.L.**

El año 2019, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Producción y la SUNAT, anuncia medidas de lucha contra la informalidad, imponiendo sanciones tributarias exorbitantes contra las empresas informales que comercializan sus productos sin declarar sus movimientos económicos. De la misma manera se establece que los gobiernos sub nacionales, conjuntamente con las entidades nacionales correspondientes intervengan a las unidades empresariales que realicen actividades en la industria de alimentos, debido al creciente índice de enfermedades modernas a causa de la mala alimentación y en el marco de la implementación de una política nacional de seguridad alimentaria. Esto trae consigo que las entidades públicas con el soporte técnico legal de los privados inicien procesos de monitoreo y control de las empresas dedicadas al comercio de alimentos a nivel nacional, interviniendo en primera instancia el mercado informal al interior del país.

Por otra parte la crisis política nacional, conlleva a una crisis económica manifestado por una recesión en diversos sectores, principalmente en el de construcción, comercio y servicios, por lo cual la economía local y el poder adquisitivo de

la población de a pie disminuye considerablemente en los años consecutivos, generando una recesión en el comercio de productos sustitutos como los snack, debilitando este mercado a granel, siendo los más perjudicados los negocios MYPES artesanales e informales. La crisis desatada genera una ola de desempleos principalmente al interior del país, que no poseen con medios de producción e industrias importantes, y que tienen una economía terciaria o primaria artesanal.

El incremento del desempleo aumenta la crisis y la pobreza desencadenando nuevos problemas sociales, entre ellos la migración, la desnutrición crónica, los problemas de salud y la deserción de los centros de estudios en todos los niveles, afectando principalmente los sectores más sensibles como son los niños, niñas, mujeres y personas de tercera edad.

Con la crisis económica en los años venideros, se incrementa la informalidad en todos sus aspectos y la migración a zonas de cultivo de productos ilícitos como la coca en la selva de la región, que sumado al retiro de los programas de erradicación y control de drogas, inician un nuevo ciclo de producción y demanda de mano de obra, principalmente de los jóvenes. Esta migración a las zonas de la selva produce contaminación y deforestación en los ecosistemas y el agua. El

incremento del cultivo de hoja de coca trae consigo la presencia de firmas de narcotraficantes, produciendo conflictos sociales e inestabilidad económica y política en la región.

Frente al año de inicio de crisis la empresa K'NEMI S.R.L cierra sus operaciones por ser insostenibles, debido a la recesión económica, el intervencionismo y sanciones de parte del gobierno, la recesión del mercado de los snack y las oportunidades de negocios ilícitos que sobreviven a la crisis.

- **E. E. 2: Impulso y formalización de la empresa K'NEMI S.R.L.**

El año 2019, frente al anuncio del Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Producción y la SUNAT, de las medidas de lucha contra la informalidad, imponiendo sanciones tributarias exorbitantes contra las empresas informales que comercializan sus productos sin declarar sus movimientos económicos, se reúnen los dueños de la empresa K'NEMI S.R.L., quienes deciden impulsar la empresa para acceder al mercado formal de los snack. Así mismo, en el marco de las reuniones de trabajo con representantes de los gobiernos sub nacionales y las entidades nacionales correspondientes, deciden implementar una estrategia para impulsar la producción de snack de productos nativos y saludables, siendo este un mercado mundial con tendencias al crecimiento, con una expectativa de

exportación, por lo cual se llega a acuerdos con las entidades públicas para apoyar este micro emprendimiento.

Por otra parte, una medida de impulso del gobierno y sus dependencias es la generación de espacios para el micro emprendimiento en favor a la economía familiar, para enfrentar la recesión con la mayor participación de la población al interior del país, para lo cual la empresa KNEMI S.R.L. califica como emprendimiento local para contribuir en la política de seguridad alimentaria y combatir los problemas sociales y económicos de la población. Esta estrategia ayuda en la generación de pequeños espacios para el empleo local.

Las políticas de emprendimiento también han dado sus frutos en las zonas de sierra y selva, contando con MYPE agro artesanales, de comercio, servicios y turismo, siendo esta una gran salida para impulsa la economía local y familiar, paleando así la crisis nacional. El trabajo integrado con los gobiernos, generan soporte y protección de los sectores más sensibles como son los niños, niñas, mujeres y personas de tercera edad.

La política de formalización, ha sido un gran gatillador de cambios en la micro economía peruana, debido a que con el apoyo en la sensibilización, concientización, formalización y financiamiento al emprendimiento con miras al mercado

nacional e internacional, se ha logrado reimpulsar las MYPES, y generar diverso y considerables puestos de trabajo, incrementando una oferta masiva de empleos a nivel nacional. Las zonas de la selva, se han visto favorecidos con la creación de MYPE familiares de agro exportación, que sumado a la oportuna intervención de los gobiernos con capacitaciones financiamiento, carreteras, programas sociales, y constantes asesorías, no quedan espacios para los negocios ilícitos y se han cambiado la percepción de la población para rechazar el narcotráfico y la violencia.

Frente al año de inicio de crisis la empresa KNEMI S.R.L afronta el mismo en el marco de nuevas oportunidades que brinda la formalización, la política de seguridad alimentaria, el emprendimiento y las exportaciones de productos orgánicos y saludables al mercado internacional, generando una marca reconocida de snack y las oportunidad crecimiento del negocio.

- **E. E. 3: Lo peor que puede suceder**

El año 2019, la empresa enfrentó diferentes sanciones por comercializar el 2018 sin registro sanitario y sin declarar sus movimientos económicos a la SUNAT, esto en el marco de la política de formalización y la seguridad alimentaria. Con las multas impuestas, y la dificultad para acceder a financiamiento

para repotenciar el negocio y cumplir los requerimientos, así como de conseguir alimentos orgánicos para la producción de snack saludables, el negocio tuvo que cerrar definitivamente, pasando las deudas a sus dueños, quienes se ven diezmados ante esta medida.

4.1.5.3. Matriz de riesgo y oportunidades

A continuación se muestra en la tabla los riesgos y oportunidades de los tres escenarios detallados anteriormente.

Tabla 25. Matriz de riesgos y oportunidades.

ESCENARIO	RIESGOS	OPORTUNIDADES
1° ESCENARIO EXPLORATORIO: Crisis en la empresa K'NEMI S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto riesgo por la informalidad ✓ Alto riesgo por la comercialización de productos no ecológicos y sin registro sanitario ✓ Falta de apoyo al emprendimiento ✓ Población en pobreza y extrema pobreza no atendida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación más activa de la ciudadanía en busca de emprendimientos familiares ✓ El diseño de las políticas de formalización de las MYPES, que promueve el asesoramiento, acompañamiento y financiamiento de negocios familiares. ✓ La demanda de alimentos más saludables
2° ESCENARIO EXPLORATORIO: Impulso y formalización de la empresa K'NEMI S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgos personalistas, autoritarios y corruptos de las autoridades de los gobiernos y entidades del Estado. ✓ Bajo nivel de participación de MYPE en la implementación de las políticas de gobierno. ✓ Escaso apoyo real a las MYPE para implementar emprendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda de productos garantizados a nivel local ✓ Disponibilidades de recursos orgánicos para la producción y diversificación productiva en la producción de snack. ✓ Implementación de planes y programas de inversión y emprendimiento de los diversos niveles y territorios. ✓ Gran demanda internacional de productos snack saludables

3° ESCENARIO EXPLORATORIO: Lo peor que puede suceder	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política agresiva en contra de las MYPE informales y sin los permisos requeridos. ✓ Limitado acceso al financiamiento para regularizar situación de MYPE. ✓ Débil planificación y estrategias para el impulso de negocios locales. ✓ Disponibilidad baja de alimentos y productos orgánicos para la producción de snack 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numerosos recursos orgánicos en la sierra y selva de la región, que sirven como materia prima para la producción de snack. ✓ Precios cómodos de productos orgánicos ✓ Mano de obra que demanda empleo y con mucho potencial
---	--	---

4.2. Fase estratégica

En esta fase del modelo se define la estrategia de impulso que se propone para la empresa K'NEMI S.R.L. para el periodo 2019-2023. Inicia con un escenario futuro el cual denominaremos escenario apuesta, el mismo que se sintetiza en una visión de futuro, a partir de la cual se priorizan los objetivos estratégicos. Luego se definen las acciones estratégicas que permitirán el logro de estos objetivos y finalmente se ordenarán en secuencia lógica para establecer la ruta estratégica buscada.

4.1.6. Escenario Apuesta

El 2019, los dueños de la empresa KNEMI S.R.L., deciden impulsar la empresa para acceder al mercado formal de los snack. Así mismo, deciden implementar una estrategia para impulsar la producción de snack de productos nativos y saludables, siendo este un mercado con tendencias al crecimiento, con una expectativa de exportación.

Actualmente la política de formalización, mantiene los mismos índices de crecimiento lento, se ha logrado acceder a programas de apoyo y asesoramiento de la Dirección Regional de Producción - Huánuco, para impulsar la formalización y producción con insumos agroecológicos. Así mismo se ha logrado establecer convenios con la Dirección Regional de Educación y los centros educativos para insertar la producción en las loncheras saludables y quioscos de los colegios. Se ha logrado mejorar la calidad de la producción y la continuidad del mismo, lo que ha permitido satisfacer la demanda de ciertos sectores, ganando una marca y prestigio a nivel regional.

También se viene generando más puestos de trabajo para los huanuqueños, los cuales son alicientes para el surgimiento de nuevos negocios familiares en la producción de snack saludables.

Es el año 2023 y el crecimiento de la empresa KNEMI S.R.L es estable y se ha vuelto una marca reconocida a nivel local y regional de productos snack, cuenta con un local propio y trabajadores estables siendo una MYPE formal e innovadora por la producción con insumos agroecológicos de la sierra y selva de Huánuco, contribuyendo así en la economía local. Todavía no se ha alcanzado un nivel de industrialización y tecnología para exportación, pero estamos en el camino correcto.

4.1.7. Visión

A partir de un ejercicio participativo con los integrantes de la empresa, se propusieron varias formas de resumir el escenario apuesta planteada, de las cuales se presenta la visión de la empresa KNEMI S.R.L.:

“Al 2023 somos una empresa y marca reconocida que contribuye con la alimentación saludable y comercialización de snack de productos orgánicos de la región, y abastecemos a los consumidores a través de diversos medios”.

4.1.8. Objetivos estratégicos

Para alcanzar la visión propuesta de la empresa K'NEMI S.R.L., se compromete a lograr los siguientes resultados;



Gráfico 33. Objetivos estratégicos.

Tabla 26. Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	META AL 2023
1	Rediseñar y mejorar la gestión empresarial	Rentabilidad sobre ventas (%).	63
		Porcentaje de la inversión en I+D respecto del capital a invertir (%).	25
		Cantidad de créditos logrados en programas del estado (PRODUCE) con relación a los obtenidos del sistema financiero (Unid).	1
		Porcentaje de objetivos cumplidos de la empresa (%).	50
2	Garantizar estándares de calidad y salubridad en la empresa	Porcentaje de certificaciones implementadas del total de requeridas por las normas (%).	80
3	Mejorar la producción en base a productos agroecológicos de la zona	Capacidad de producción (Kg).	6231
		Porcentaje de insumos agroecológicos de la zona del total de utilizados (%).	80
		Brecha tecnológica para la producción (%).	50
4	Ampliar y mejorar los canales de distribución de los productos	Porcentaje de pedidos atendidos del total (%).	80

4.1.9. Acciones estratégicas

Para el cumplimiento de los objetivos se propone las siguientes acciones estratégicas;

Tabla 27. Acciones estratégicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	
Rediseñar y mejorar la gestión empresarial	AE 1.1	Contratar expertos en rediseño, gestión organizacional y planeamiento estratégico para la elaboración de la propuesta
	AE 1.2	Aprobar e implementar el diseño de la nueva empresa K'NEMI S.R.L. y su plan de inversiones
	AE 1.3	Invertir en Innovación y desarrollo empresarial
	AE 1.4	Control de indicadores del sistema y reajuste del plan anual de inversiones
	AE 1.5	Diseñar e implementar un sistema informático para gestión empresarial, monitoreo y control de insumo, clientes, producción y ventas
	AE 1.6	Gestionar y ejecutar créditos con entidades públicas y privadas
Garantizar estándares de calidad y	AE 2.1	Reuniones de coordinaciones con entes públicos y privados relacionados a los requisitos de estándares de calidad y salubridad

salubridad en la empresa	AE 2.2	Contratar especialistas en calidad y salubridad
	AE 2.3	Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad y de salubridad para la empresa
	AE 2.4	Invertir en certificaciones
	AE 2.5	Certificación en calidad y salubridad
Mejorar la producción en base a productos agroecológicos de la zona	AE 3.1	Reuniones de coordinaciones con unidades empresariales y productores para gestionar la oferta de insumos agroecológicos para la producción de snack
	AE 3.2	Realizar contratos y convenios para la compra de insumos agroecológicos para la producción de snack
	AE 3.3	Realizar investigaciones y estudios de mercado de los insumos agroecológicos
	AE 3.4	Diseñar un plan de mejora y modernización de la producción de snack
	AE 3.5	Implementar mejoras tecnológicas en la producción de snack
	AE 3.6	Gestionar las compras y adquisiciones de insumos agroecológicos y ejecutarlos
	AE 3.7	Producir snack en base a insumos agroecológicos de la zona
Ampliar y mejorar los canales de distribución de los productos	AE 4.1	Diseñar un plan de gestión y fidelización de clientes
	AE 4.2	Implementar mejoras propuestas en la gestión y fidelización de clientes
	AE 4.3	Implementar un sistema de gestión de clientes con ofertas y beneficios haciendo uso de la tecnología y redes sociales
	AE 4.4	Reuniones de coordinación con grupos de consumidores, empresas y puntos de ventas de los snack, para conocer demandas de mejoras en el servicio

4.1.10. Ruta estratégica

A partir de una valoración de las acciones estratégicas, por los criterios de importancia y factibilidad, se ordenaron bajo una secuencia lógica a fin de lograr el objetivo al cual están vinculados;

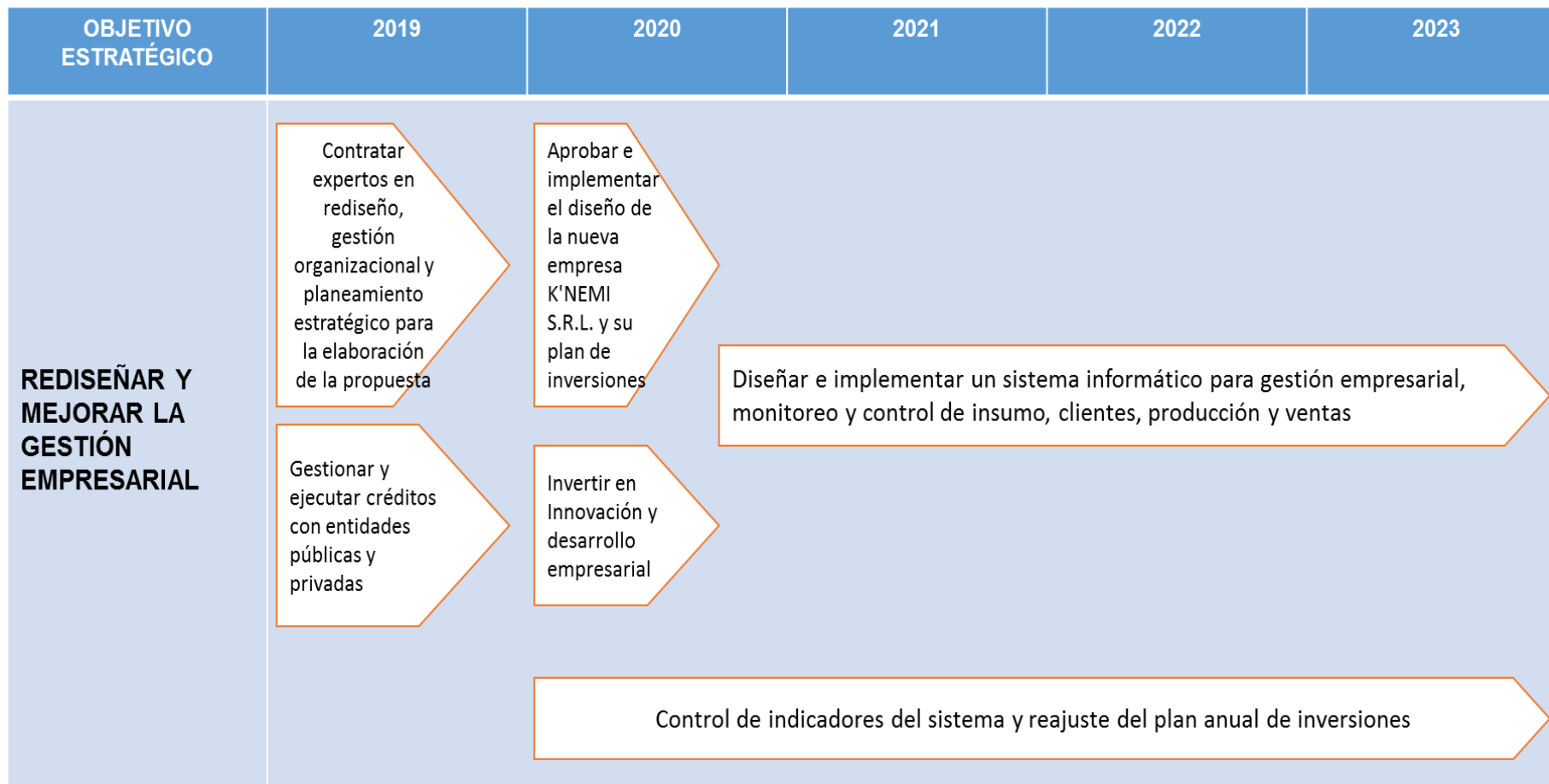


Gráfico 34. Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 1.

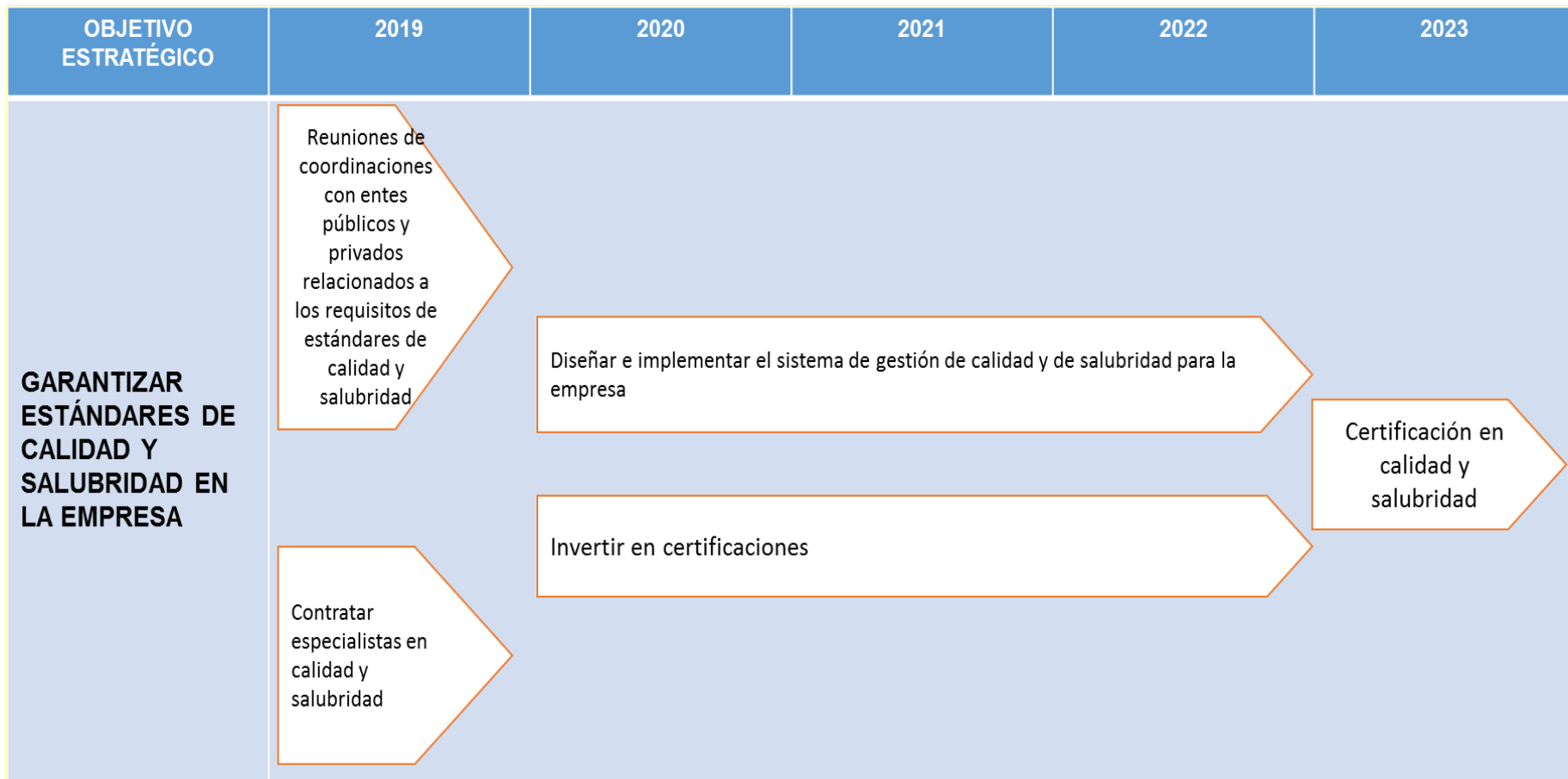


Gráfico 35. Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 2.

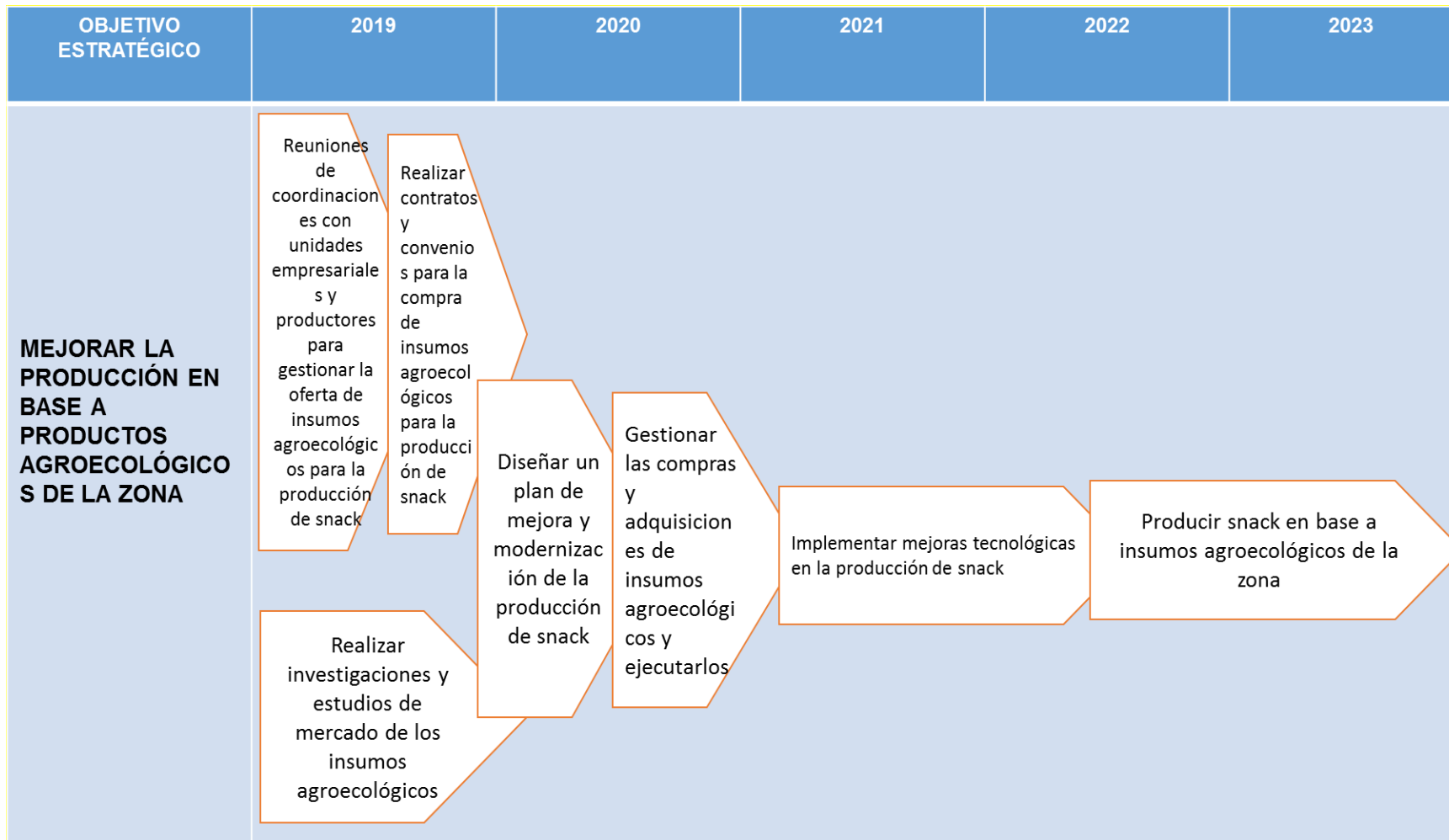


Gráfico 36. Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 3.

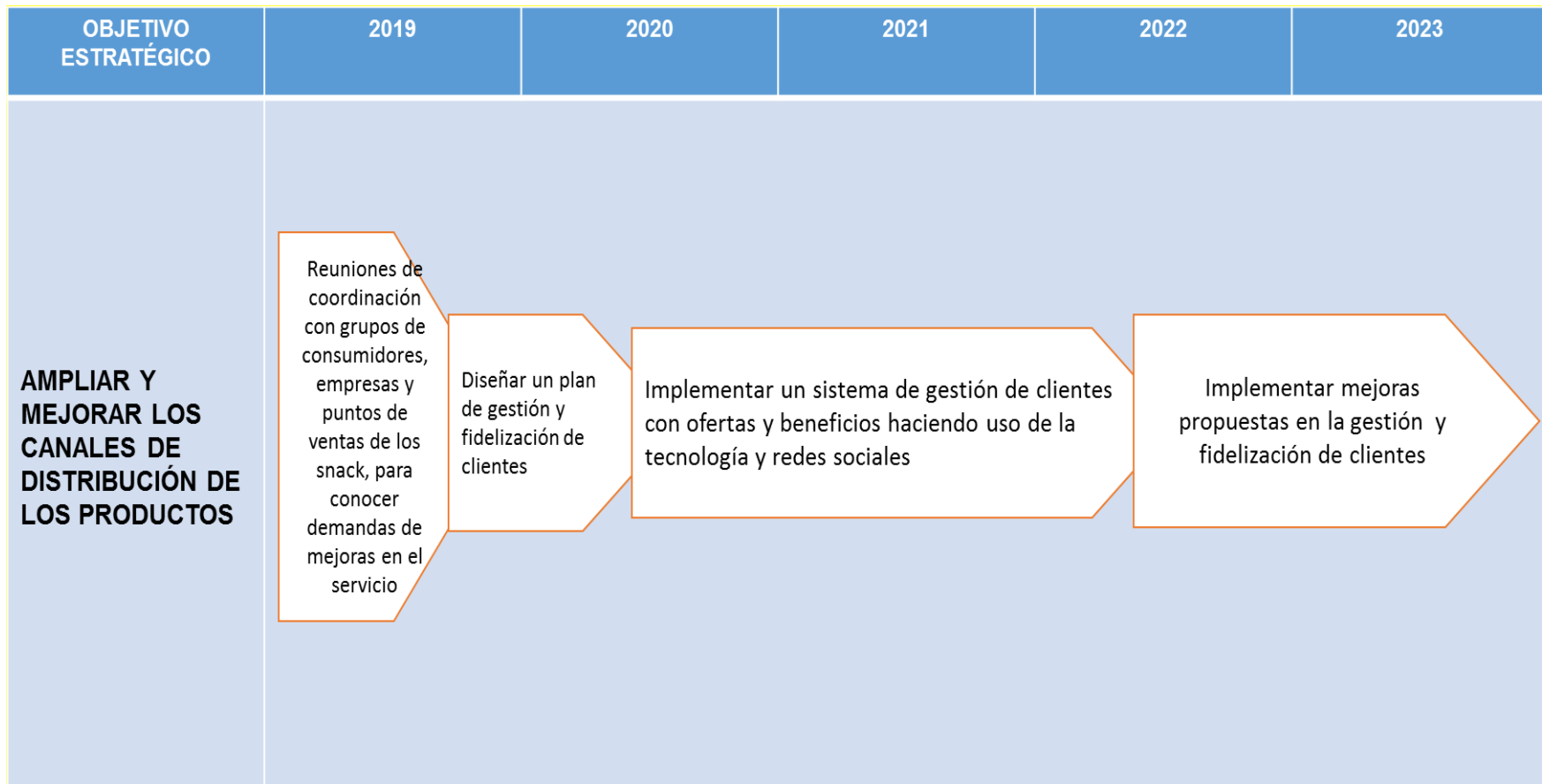


Gráfico 37. Ruta Estratégica del Objetivo estratégico 4.

V. VALIDACIÓN: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA K'NEMI S.R.L. PERIODO 2019 - 2020

5.1. Resultado de la evaluación

- **Validación del Modelo**

Por la Naturaleza de la investigación no necesita Hipótesis, sin embargo la validación del diseño del modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa K'NEMI S.R.L. para el periodo 2019 – 2023, se muestra en el gráfico N° 50, donde se los expertos la califica de Excelente el modelo propuesto.

- **Validaciones específicas**

- La valoración de los indicadores de la Dimensión: Fase de Análisis Prospectivo, que utiliza la Guía Metodológica del Centro de Planeamiento Estratégico CEPLAN, en la realización del análisis de la empresa K'NEMI S.R.L. y

su entorno las cuales comprenden los resultados de la valoración por cada indicador logrado de esta fase lo podemos ver en las gráficos 38, 39, 40, 41 y 42, donde se evidencia que están “DE ACUERDO”.

- La valoración de los indicadores de la Dimensión: Fase Estratégica, que utiliza la Guía Metodológica del Centro de Planeamiento Estratégico CEPLAN. para establecer la “Carta de Navegación”, los resultados de valoración para cada indicador logrado de esta fase lo podemos ver en los gráficos del 43 al 47 donde se evidencian que están “DE ACUERDO”.
- La valoración de los indicadores de la Dimensión: Consistencia, los resultados de valoración para cada indicador logrado de esta dimensión lo podemos ver en los gráficos del 48 y 49 donde se evidencian que están “DE ACUERDO”.

5.1.1. Escenario actual, tendencial y óptimo

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos, de manera que cada pregunta ha sido graficada e interpretada.

- **¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?**

En la Tabla 28 y figura 38, se puede apreciar que el 80% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo, mientras que el 20% está muy convencido que el modelo conceptual propuesto es el indicado.

Tabla 28. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	80,0	80,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

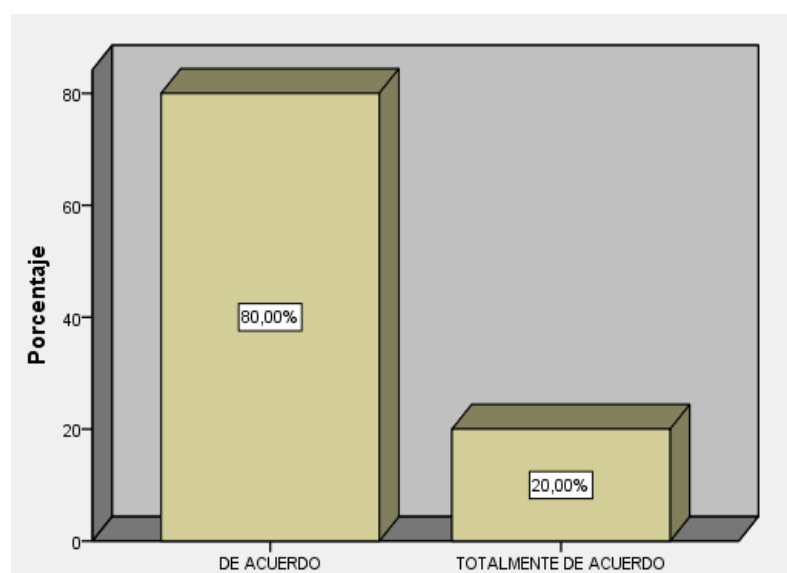


Gráfico 38. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?

- **¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?**

En la Tabla 29 y Gráfico 39, se puede apreciar que el 60% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa, mientras que el 40% está muy convencido que las tendencias identificadas son las indicadas.

Tabla 29. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	60,0	60,0	60,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

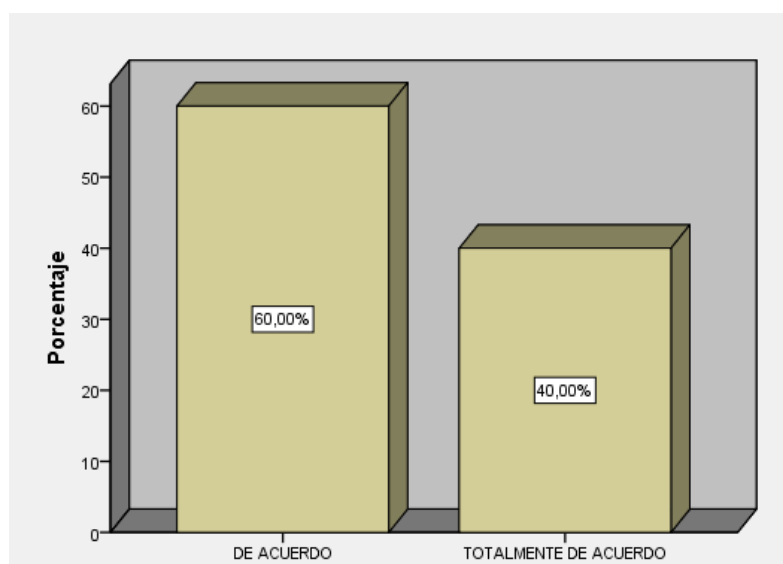


Gráfico 39. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?

- **¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?**

En la Tabla 30 y Grafico 40, se puede apreciar que el 80% de los expertos, contestaron que están de acuerdo en que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa, mientras que el 20% está muy convencido que las variables estratégicas identificadas son las indicadas.

Tabla 30. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	80,0	80,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

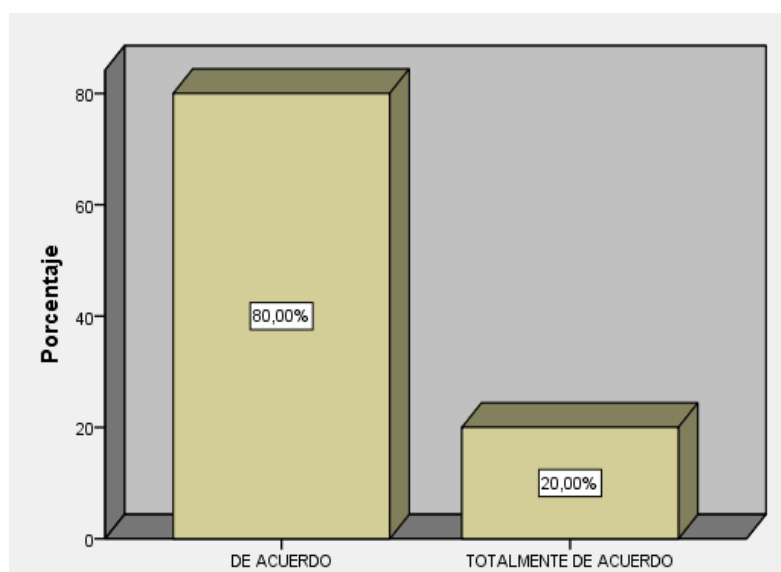


Gráfico 40. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?

- **¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?**

En la Tabla 31 y Grafico 41, se puede apreciar que el 80% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno, mientras que el 20% está muy convencido que esas variables estratégicas describen efectivamente la empresa y su entorno.

Tabla 31. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	80,0	80,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

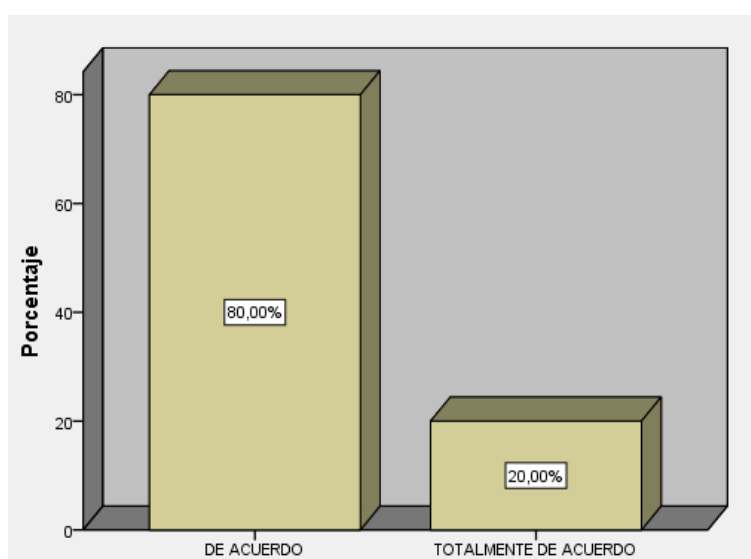


Gráfico 41. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?

- **¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?**

En la Tabla 32 y Gráfico 42, se puede apreciar que el 80% de los expertos, contestaron que están de acuerdo en que los escenarios planteados son relevantes para la empresa, mientras que el 20% está muy convencido que esos escenarios planteados son de especial consideración.

Tabla 32. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	80,0	80,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

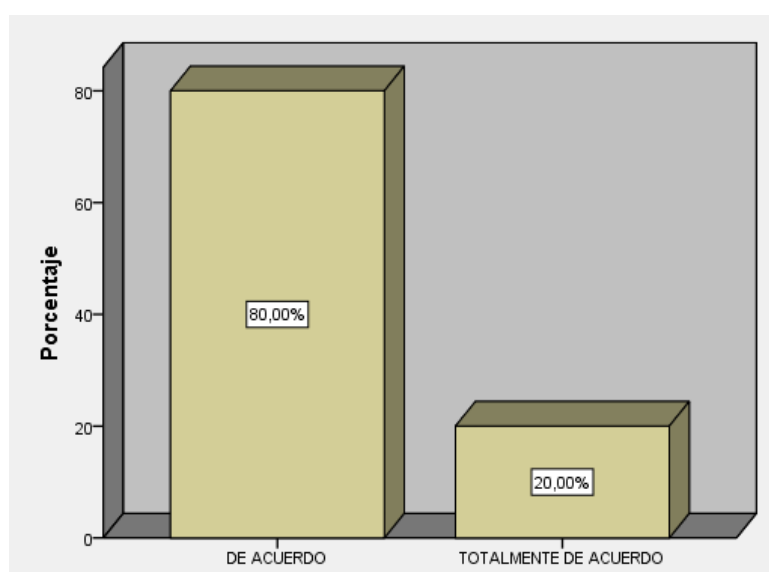


Gráfico 42. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?

- **¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?**

En la Tabla 33 y Gráfico 43, se puede apreciar que el 80% de los expertos, contestaron que están de acuerdo en que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo, mientras que el 20% está muy convencido que ese escenario apuesta es el correcto y de vital consideración.

Tabla 33. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	4	80,0	80,0	80,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

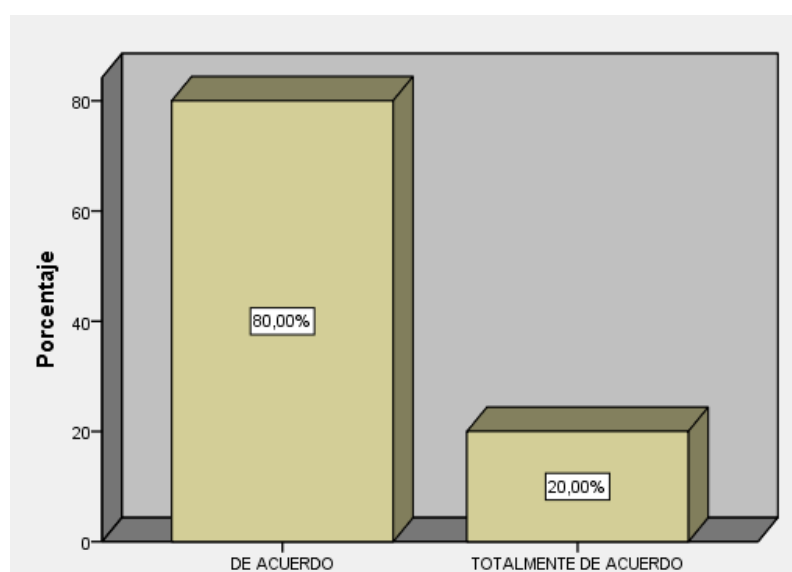


Gráfico 43. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?

- **¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?**

En la Tabla 34 y Gráfico 44, se puede apreciar que el 40% de los expertos, contestaron que están de acuerdo en que la visión planteada de la empresa es pertinente, mientras que el 60% está muy convencido que esa visión es la correcta y muy adecuada para la empresa.

Tabla 34. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	40,0	40,0	40,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

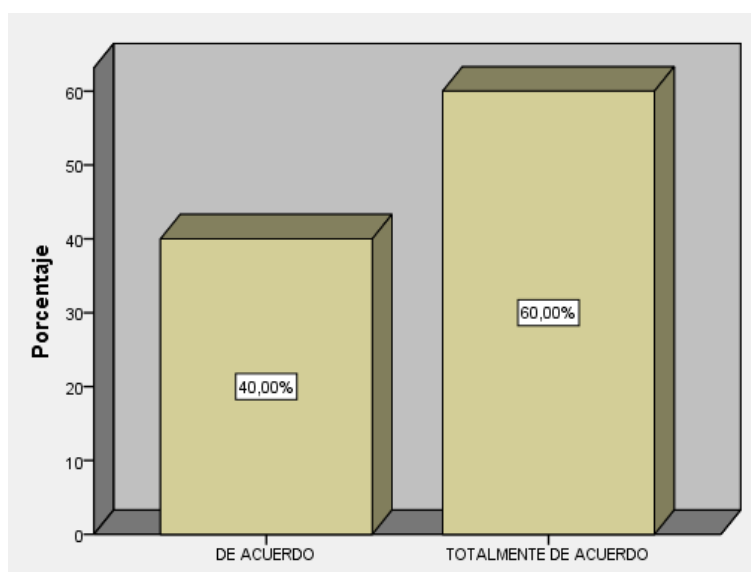


Gráfico 44. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?

- **¿Cree Ud. que los objetivos, indicadores y metas planteadas de la empresa son adecuados?**

En la Tabla 35 y Gráfico 45, se puede apreciar que el 60% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que los objetivos, indicadores y metas planteadas de la empresa son adecuados, mientras que el 40% está muy convencido que esos objetivos, indicadores y metas planteadas son los correctos y muy adecuados.

Tabla 35. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	60,0	60,0	60,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

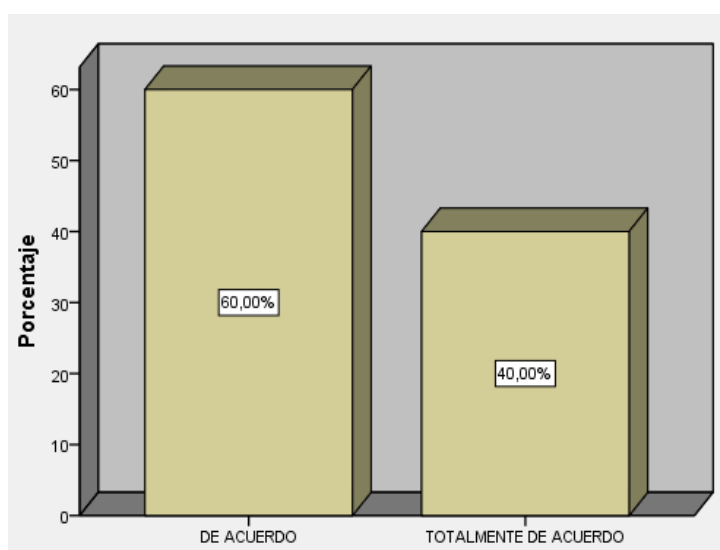


Gráfico 45. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?

- **¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?**

En la Tabla 36 y Gráfico 46, se puede apreciar que el 60% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes, mientras que el 40% está muy convencido que esas acciones estratégicas planteadas son los correctas y muy adecuadas

Tabla 36. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	60,0	60,0	60,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

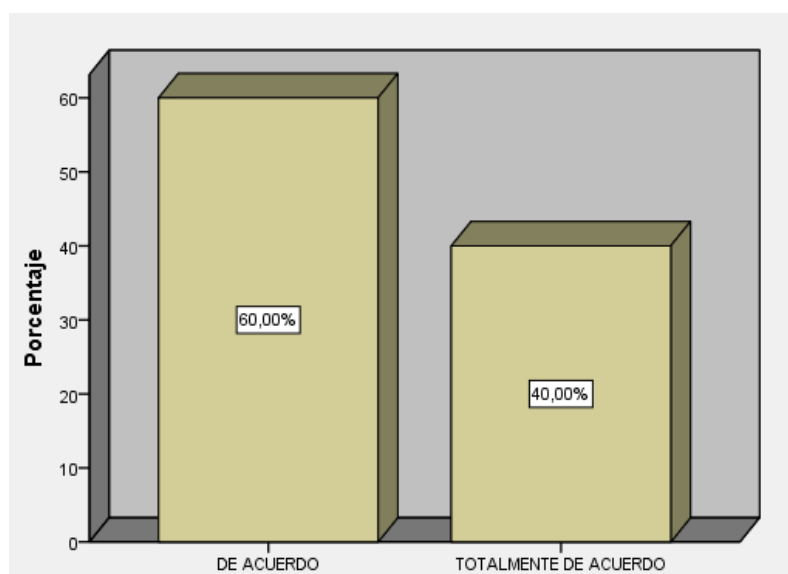


Gráfico 46. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?

- **¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?**

En la Tabla 37 y Gráfico 47, se puede apreciar que el 40% de los expertos, contestaron que están de acuerdo en que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos, mientras que el 60% está muy convencido que esa ruta crítica identificada es la correcta.

Tabla 37. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	40,0	40,0	40,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

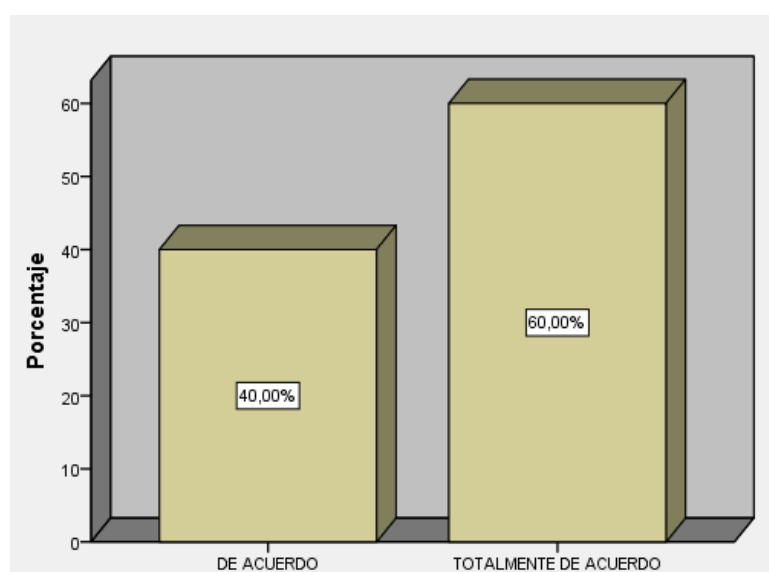


Gráfico 47. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?

- **¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?**

En la Tabla 38 y Gráfico 48, se puede apreciar que el 60% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada, mientras que el 40% está muy convencido que esa ruta crítica tiene una secuencia lógica muy adecuada.

Tabla 38. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	60,0	60,0	60,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

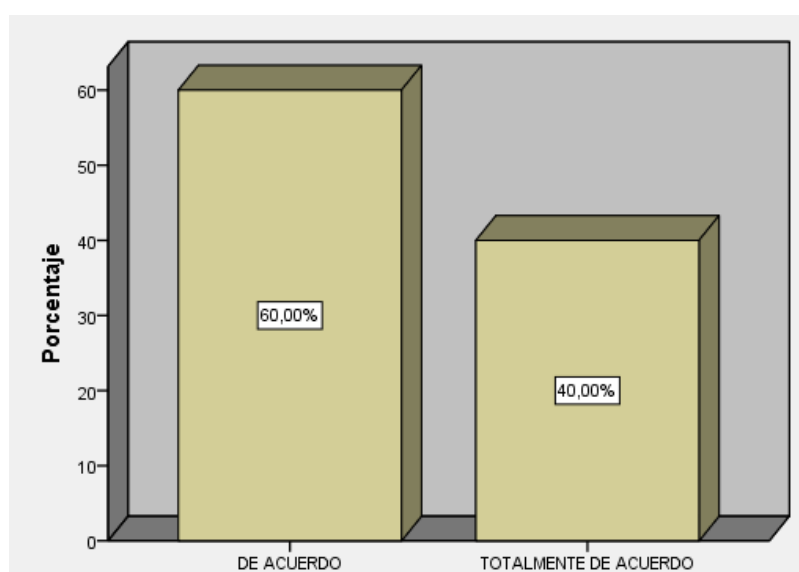


Gráfico 48. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?

- **¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?**

En la Tabla 39 y Gráfico 49, se puede apreciar que el 60% de los expertos contestaron que están de acuerdo en que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada, mientras que el 40% está muy convencido que esa ruta crítica tiene una secuencia jerárquica muy adecuada.

Tabla 39. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	3	60,0	60,0	60,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

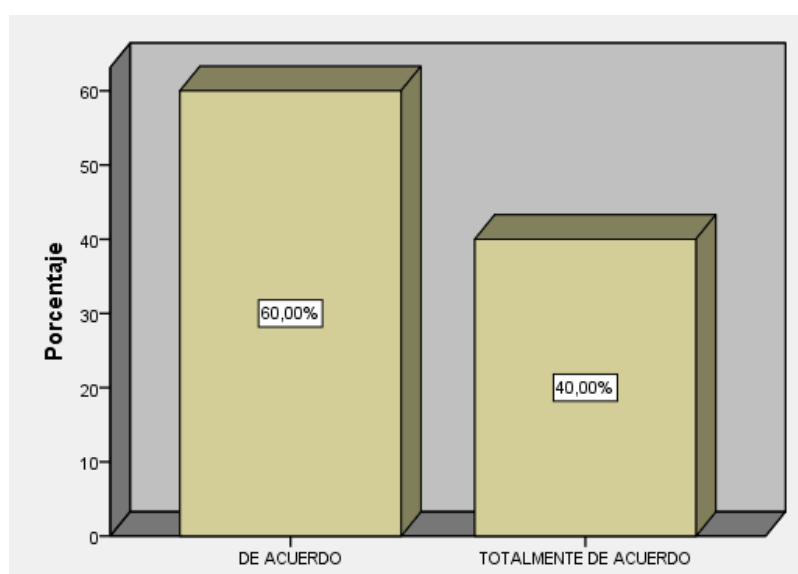


Gráfico 49. Resultado de la pregunta: ¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?

La presente investigación tiene como objetivo general “Diseñar el modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa KNEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023”.

Según los datos recopilados mediante el instrumento aplicado, se puede calcular la valoración del modelo propuesto, en base a la información brindada en el cuestionario por los expertos en Planeamiento Estratégico, cuyo resultado se muestra en el siguiente gráfico;

Tabla 40. Resultado agrupado del modelo de planeamiento estratégico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	1	20,0	20,0	20,0
	Excelente	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

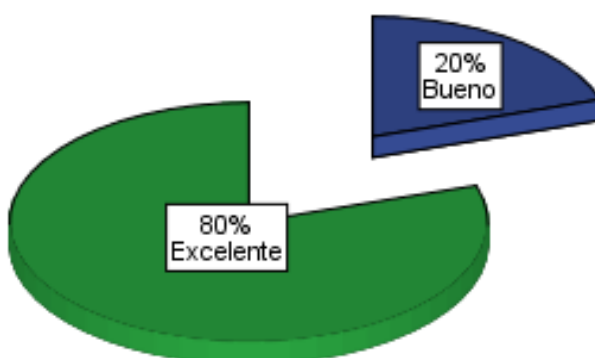


Gráfico 50. Resultado agrupado del modelo de planeamiento estratégico.

En el gráfico 50, se puede apreciar que el 80% de los expertos miembros de la empresa K'NEMI S.R.L. valora como excelente el

modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica, mientras que el 20% lo califica como bueno, siendo esta valoración la confirmación de la validez del modelo planteado en la presente investigación.

CONCLUSIONES

- ✓ Con relación al objetivo general, la presente investigación valida el “Modelo de Planeamiento Estratégico para la Definición de la Ruta Estratégica de la Empresa K’NEMI S.R.L., para el Periodo 2019–2023”; siendo que el 80% de los expertos en Planeamiento Estratégico, valora como excelente el modelo, mientras que el 20% lo califica como bueno. Así mismo, la validez del modelo se da en el marco de la validación del instrumento que analiza la estructura del modelo, para lo cual se aplicó el método de Alfa de Cronbach, del cual se obtuvo el coeficiente con un valor de 0.942, superior a 0.90, lo cual concluye que el grado de confiabilidad del instrumento es muy alta.
- ✓ Con relación al objetivo específico 1, la presente investigación demuestra las características del modelo prospectivo- estratégico de la empresa K’NEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023, en el capítulo IV de resultados de la aplicación de la metodología.
- ✓ Con relación al objetivo específico 2, la presente investigación demuestra las características de la ruta estratégica de la empresa K’NEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023, siendo que el 60% de los Expertos en Planeamiento Estratégico, respondieron que están de acuerdo en que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica y jerárquica adecuada, mientras que el 40% está muy convencido que la secuencia planteada.

RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa K'NEMI S.R.L. debe iniciar un proceso de impulso, formalización y crecimiento, mediante la institucionalización y aplicación de la ruta estratégica propuesta en la presente investigación, antes de que sea parte de la estadística de mortalidad de las MYPE.
- ✓ Es importante para la organización, monitorear la implementación de las estrategias propuestas en la ruta estratégica a fin de lograr mantener el crecimiento de la empresa, para ello se debe diseñar e implementar indicadores de control, tal como se indica en el modelo propuesto.
- ✓ Se sugiere a la empresa contratar profesionales con experiencia, para ejecutar las actividades programadas en la ruta estratégica.
- ✓ El apoyo de los dueños del negocio y de todo el personal en general se considera de vital importancia para el éxito de las estrategias propuestas.
- ✓ Para el análisis tendencial, se recomienda, recabar información histórica de mínimo 2 años.
- ✓ Para la matriz de influencias, se recomienda hacer el análisis de influencias de las variables con los actores del sistema.
- ✓ Se recomienda hacer el análisis de dinámica de sistemas para obtener una mejor un mejor análisis sistémico de las variables.

BIBLIOGRAFÍA

- ALZA, Carlos 2013 Gestión Pública: Balances y Perspectivas. VI Seminario de Reforma del Estado. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- BERNAL, C. 2006. Metodología de la Investigación. México: Pearson educación.
- BCRP. (2018, diciembre). REPORTE DE INFLACIÓN. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020. Recuperado 3 abril, 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Bitar, S. (2014, 1 enero). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Recuperado 22 marzo, 2019, de <https://www.prospectivayestrategia.cl/pdf/tendencias.pdf>
- Canales de distribución. (s.f.). Recuperado 13 marzo, 2019, de <https://es.shopify.com/enciclopedia/canales-de-distribucion>
- CEPLAN. (2016a). Guía Metodológica - Fase de Análisis Prospectivo para Sectores. Recuperado marzo, 2019, de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/Guia-de-Planeamiento-Institucional-07jun2017_1806hrs.pdf
- CEPLAN. (2016b). Metodología Guía de la Fase Estratégica. Recuperado marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Fase-Estrategica.pdf>

- CEPLAN. (2014). DIRECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO - SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. Recuperado marzo, 2019, de <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%20al%2001-02-2016.pdf>
- CEPLAN. (2016, marzo). Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas. Recuperado 9 marzo, 2019, de <https://perureports.com/wp-content/uploads/2016/08/Economia-informal-en-Peru-situacion-actual-perspectivas-15-03-2016.pdf>
- CEPLAN. (2017, mayo). PERÚ 2030: TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES. Recuperado 15 marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>
- David, F. (s.f.). Conceptos de administración estratégica. Recuperado 17 abril, 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC>

- Diferencias entre procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo. (s.f.). Recuperado 12 marzo, 2019, de <https://albatian.com/es/blog/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo/>
- Estudio Guerra Soto. (2018, 1 agosto). COMEXPERÚ: SOLO EL 10% DE MYPES QUE SE CREAN LOGRAN SUPERAR PRIMEROS 10 MESES. Recuperado 8 abril, 2019, de <https://www.estudioguerrasoto.com/comexperu-solo-el-10-de-mypes-que-se-crean-logran-superar-primeros-10-meses/>
- Gestión de la innovación. (s.f.). Recuperado 2 abril, 2019, de https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion
- Gestión de la producción. (s.f.). Recuperado 8 febrero, 2019, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-la-produccion/>
- Gestión de las compras. (s.f.). Recuperado 22 marzo, 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/las-funciones-de-la-gestion-de-compras/>
- GONZALO, J., & PAZMIÑO, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. Recuperado 9 marzo, 2017, de <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/42382/ssoar->

revpublicando-2015-1-gonzalez_alonso_jorge_et_al-
 calculo_e_interpretacion__del.pdf?sequence=1

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: MCGRAW HILL.
- INEI. (2018, noviembre). Producción y Empleo Informal en el Perú. Recuperado 1 marzo, 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf
- INTELFIN. (2015, marzo). Diagnóstico del crecimiento de la región Huánuco. Recuperado 16 marzo, 2019, de <https://es.slideshare.net/alandrbravo/diagnostico-macro-economico-de-la-region-huanuco>
- Marketing y ventas, cual es la diferencia. (s.f.). Recuperado 11 marzo, 2019, de <https://josecabello.net/marketing/marketing-y-ventas-%C2%BFcual-es-la-diferencia/>
- Mercado, G. (2009). Reinventando la Empresa Familiar. Primera Edición. México: Grupo Editorial Endira México, S.A de C.V Fecha de consulta 04 de marzo de 2012
- Ministerio de la Producción. (2015a). Documento Prospectivo Sector Producción. Recuperado 5 marzo, 2019, de

- <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-PRODUCE.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2015b). Documento Prospectivo Sector Producción. Recuperado 5 marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-PRODUCE.pdf>
 - Ministerio de la Producción. (2015c). Documento Prospectivo Sector Producción. Recuperado 5 marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-PRODUCE.pdf>
 - Ministerio de la Producción, P. R. O. D. U. C. E. (2015d). Documento Prospectivo Sector Producción. Recuperado 5 marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-PRODUCE.pdf>
 - Parillo, F. et al (2018). Plan de negocios para la producción y comercialización de snacks basados en súper alimentos peruanos. Recuperado 5 febrero, 2019, de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1386/2018_MATP-WE_16-2_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 - Plantas industriales. (s.f.). Recuperado 1 marzo, 2019, de <https://definicion.de/plantas-industriales/>

- PRODUCE. (2015). Documento Prospectivo Sector Producción. Recuperado 5 marzo, 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-PRODUCE.pdf>
- Proinversión. (s.f.). MYPEqueña empresa crece. Recuperado 8 mayo, 2019, de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Qué es abastecimiento. (s.f.). Recuperado 18 marzo, 2019, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-abastecimiento/>
- Qué es la gestión de la calidad. (s.f.). Recuperado 6 marzo, 2019, de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-gestion-de-calidad/>
- Qué es promoción. (s.f.). Recuperado 4 abril, 2019, de <https://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>
- Relación empresa cliente. (s.f.). Recuperado 6 marzo, 2019, de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Selección de proveedores. (s.f.). Recuperado 7 febrero, 2019, de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/C3.pdf>
- Suprema Qualitas. (s.f.). Aumentan las certificaciones ISO 9001. Recuperado 5 marzo, 2019, de <http://www.squalitas.com/site/article/estado-de-las-certificaciones-iso-en-latinoamerica-y-el-mundo>

- Tendencia. (s.f.). Recuperado 1 marzo, 2019, de <https://dle.rae.es/?id=ZSZtERx>
- Universidad de Sonora. (2017, 29 septiembre). LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MEDIDA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN ANÁLISIS COMPARATIVO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Recuperado 1 marzo, 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/1.04.pdf>
- Universidad del Pacífico. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. Recuperado 6 marzo, 2019, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>
- Vásquez Pacheco, Fernando, F. (2017, 25 abril). Causas y consecuencias de la informalidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso mercado modelo de Chimbote, 2015.. Recuperado 9 abril, 2019, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1113>
- Sainz de Vicuña, J.M. (2010). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL.

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia

MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DEFINICIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA KNEMI S.R.L., PARA EL PERIODO 2019 – 2023

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es el modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa KNEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023?	Diseñar el modelo de planeamiento estratégico para la definición de la ruta estratégica de la empresa KNEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023	Variable Descriptiva 1 Modelo de Planeamiento Estratégico	Fase Prospectiva	Diseño del modelo conceptual
				Identificación y análisis de tendencias
				Identificación de variables estratégicas
				Diagnóstico de variables estratégicas
				Construcción de escenarios
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		Fase Estratégica	Escenario Apuesta
				Visión
				Objetivos estratégicos, indicadores y metas
¿Cuáles son las características del modelo prospectivo - estratégico de la empresa KNEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023?	Determinar las características del modelo prospectivo-estratégico de la empresa KNEMI S.R.L., para el periodo 2019 – 2023.			Acciones Estratégicas
¿Cuál es la ruta estratégica de la empresa KNEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023?	Determinar las características de la ruta estratégica de la empresa KNEMI S.R.L, para el periodo 2019 – 2023.	Variable Descriptiva 2 Ruta Estratégica	Consistencia	Secuencia lógica
				Secuencia jerárquica

ANEXO 02: Instrumento



Universidad Nacional Hermilio Valdizán
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS



APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS A LOS EXPERTOS CALIFICADORES

CUESTIONARIO

Estimado Sr(a), para expresarle mis cordiales saludos, asimismo le invito a contestar el presente cuestionario. Sírvase colocar con un aspa (X) en la columna del número su respuesta. Su respuesta será de carácter confidencial y le agradeceré por la veracidad en su respuesta. Agradecemos su tiempo y su colaboración.

La numeración corresponde a la puntuación con los siguientes criterios:

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO
2. EN DESACUERDO
3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
4. DE ACUERDO
5. TOTALMENTE DE ACUERDO

CÓDIGO	ÍTEM CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
V1: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						
MODELO 01	¿Cree Ud. que el modelo conceptual diseñado para la empresa es representativo?					
MODELO 02	¿Cree Ud. que las tendencias identificadas son relevantes para el contexto de la empresa?					
MODELO 03	¿Cree Ud. que las variables estratégicas identificadas son relevantes para la empresa?					
MODELO 04	¿Cree Ud. que las variables estratégicas describen la empresa y su entorno?					
MODELO 05	¿Cree Ud. que los escenarios planteados son relevantes para la empresa?					
MODELO 06	¿Cree Ud. que el escenario apuesta propuesto para la empresa es representativo?					
MODELO 07	¿Cree Ud. que la visión planteada de la empresa es pertinente?					
MODELO 08	¿Cree Ud. que los objetivos, indicadores y metas planteadas de la empresa son adecuados?					
MODELO 09	¿Cree Ud. que las acciones estratégicas planteadas de la empresa son relevantes?					
MODELO 10	¿Cree Ud. que la ruta crítica identificada es coherente y permitirá el logro de objetivos?					
V2: RUTA ESTRATÉGICA						
RUTA 11	¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia lógica adecuada?					
RUTA 12	¿Cree Ud. que la ruta crítica propuesta para la empresa presenta una secuencia jerárquica adecuada?					

MUCHAS GRACIAS 😊

ANEXOS 03: Panel fotográfico

Fotografía 01: Productos chifles y otros snack en bolsas sin marca en las tiendas de la ciudad de Huánuco.



Fotografía 02: Productos snack en bolsas sin marca en la tienda “El Lindero” de la ciudad de Huánuco.



Fotografía 03: Productos snack en bolsas sin marca en las bodegas de la ciudad de Huánuco.