

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
PISCIFACTORÍA PEÑA SAC Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO”**

Elaborado por:

Bach. Ronald Iván Quispe Caruanambo

Bach. Edwin Armando Vargas Leyva

Asesor:

Mg. Anthony Edwin Rabanal Soriano

Cajamarca - Perú

Junio- 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
PISCIFACTORÍA PEÑA SAC Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO”**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Elaborado por:

Bach. Ronald Iván Quispe Caruanambo

Bach. Edwin Armando Vargas Leyva

Asesor:

Mg. Anthony Edwin Rabanal Soriano

Cajamarca - Perú

Junio- 2021

COPYRIGHT © 2021 by
QUISPE CARUANAMBO, RONALD IVAN
VARGAS LEYVA, EDWIN ARMANDO
Todos los derechos reservados

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Presidente: Mg. Antero Manuel Zelada Chávarry

Secretario: Mg. Fernando Guerrero Figueroa

Vocal: Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera

Asesor: Mg. Anthony Edwin Rabanal Soriano

DEDICATORIA

A Jehová Dios quien nos da la vida y la salud hasta estos momentos para continuar con nuestra vida profesional y social, aparte de nuestra familia que estuvo en todo momento apoyándonos con lo necesario para impartir esta investigación.

A nuestros padres en especial quienes nos ayudaron a culminar nuestra carrera profesional, y nos enseñaron a vivir con esfuerzo, disciplina y trabajo arduo para un futuro mejor.

A nuestra familia en general quien nos orientó con consejos para ser buenos profesionales en el ámbito de los negocios con ética y moral.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra casa de estudios UPAGU quien nos brindó una excelente educación en valores y conocimientos para el bien de nuestra sociedad.

A nuestros profesores que son como amigos quienes nos aportaron una enseñanza eficaz para desarrollarnos en el mundo laboral.

A nuestro asesor Mg. Anthony Edwin Rabanal Soriano por la constancia y dedicación que le dedicó a nuestro proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO 1	4
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del problema de investigación	5
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema general	6
1.2.2. Problemas específicos	6
1.3. Objetivos De La Investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivo específico	6
1.4. Justificación de la investigación	6
1.5. Alcances y limitaciones	7
1.6. Viabilidad del estudio	7
CAPITULO 2	8
MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes	9
2.1.1 Antecedentes Locales	9
2.1.2 Antecedentes nacionales	10
2.1.3 Antecedentes internacionales	12
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1 Trucha	13
2.2.2 Gestión Administrativa	13

2.2.3	Administración Estratégica.....	13
2.2.4	Plan estratégico	14
2.2.5	Modelo Secuencial Del Proceso Estratégico	14
2.3.	Marco Conceptual	14
2.3.1	Matrices Usadas Para El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	14
2.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	14
2.3.3	Matriz del Perfil Competitivo/Matriz del Perfil Referencial	14
2.3.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	15
2.3.5	Matriz de Intereses Organizacionales	15
2.3.6	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	15
2.3.7	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	15
2.3.8	Matriz del Boston Consulting Group.....	15
2.3.9	Matriz Interna-Externa.....	16
2.3.10	Matriz de la Gran Estrategia	16
2.3.11	Matriz de Decisión Estratégica	16
2.3.12	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....	16
2.3.13	Matriz de Rumelt	16
2.3.14	Matriz de Ética	16
2.4.	Hipótesis De La Investigación	17
2.4.1	Hipótesis general.....	17
2.4.2	Hipótesis específica	17
CAPÍTULO 3		18
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		18
3.1.	Metodología De La Investigación	19
3.1.1.	Enfoque de la investigación	19

3.1.2.	Tipo de investigación	19
3.1.3.	Diseño de investigación	19
3.1.4.	Dimensión temporal de la investigación.....	19
3.1.5.	Unidad de análisis, universo y muestra.....	19
3.1.6.	Métodos de investigación	20
3.1.7.	Técnicas de investigación	20
3.1.8.	Instrumentos.....	20
3.1.9.	Técnica de análisis de datos (estadística).....	20
3.1.10.	Operacionalización de las variables	20
3.2.	Aspectos Éticos De La Investigación.....	23
CAPÍTULO 4		24
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		24
4.1.	Resultados en tablas y gráficos	25
4.1.1.	Perspectiva Financiera	25
4.1.2.	Perspectiva del cliente.....	35
4.1.3.	Perspectiva del proceso interno	40
4.1.4.	La perspectiva de formación y crecimiento	46
4.2.	Discusión de resultados	55
CAPÍTULO 5		57
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....		57
5.1.	Título	58
5.2.	Objetivo.....	58
5.3.	Análisis de la situación.....	58
5.3.1.	Análisis PESTE.....	58
5.3.2.	Análisis AMOFHIT	59

5.4.	Diagnóstico de la situación	66
5.4.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66
5.4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	66
5.4.3.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	69
5.5.	Planteamiento de Objetivos de largo Plazo.....	71
5.5.1.	Identificación de la misión.....	71
5.5.2.	Identificación de la visión.....	71
5.5.3.	Identificación de los Valores	71
5.5.4.	Identificación de los códigos de ética.....	71
5.5.5.	Objetivos a largo plazo	72
5.5.6.	Intereses Organizacionales.....	72
5.6.	Elección de Estrategias de Acción	73
5.6.1.	Matriz FODA	73
5.6.2.	Matriz posición estratégica y evaluación acción	75
5.6.3.	Matriz Boston Consulting Group.....	77
5.6.4.	Matriz interna externa	78
5.6.5.	Matriz de la Gran Estrategia	79
5.6.6.	Matriz de decisión estratégica.....	80
5.6.7.	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico	81
5.6.8.	Matriz Rumelt (MR)	81
5.6.9.	Matriz Estratégica Versus. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	81
5.6.10.	Estrategia genérica retenida	86
5.7.	Puesta en Marcha y Revisión de la Estrategia.....	86
5.7.1.	Objetivos a corto plazo	86
5.7.2.	Actividades y Metas.....	87

5.7.3. Políticas.....	90
5.7.4. Estructura de la Organización.....	92
5.7.5. Evaluación y Control	98
5.7.6. Plan estratégico integral	100
5.7.7. Evaluación de la propuesta (rentabilidad).....	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS	106
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Indicador de rentabilidad sobre las ventas, según actividad económica, 2007.....	25
Figura 2 Indicador de margen de utilidad bruta según actividad económica, 2007.....	26
Figura 3 Indicador de margen de utilidad en operaciones según actividad económica, 2007.....	27
Figura 4 Indicador de razón corriente según actividad económica,2007.....	28
Figura 5 Indicador de prueba ácida según actividad económica, 2007.....	28
Figura 6 Indicador de rotación de capital de trabajo según actividad económica, 2007.....	29
Figura 7 Indicador de razón de endeudamiento según actividad económica, 2007.....	30
Figura 8 Evaluación interna los índices financieros.....	31
Figura 9 Calidad de los fondos.....	32
Figura 10 El Capital de Trabajo es adecuado.....	33
Figura 11 Manejo de Presupuesto.....	34
Figura 12 Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes.....	35
Figura 13 Nivel de Satisfacción del cliente.....	36
Figura 14 Frecuencia de la compra de los productos.....	37
Figura 15 Satisfacción del tiempo de entrega.....	38
Figura 16 Nivel de Satisfacción según el precio del producto.....	39
Figura 17 Nivel de satisfacción de la forma de pago virtual.....	40
Figura 18 La organización cuenta con capacidades de investigación y desarrollo.....	41
Figura 19 Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad.....	42
Figura 20 Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones.....	43
Figura 21 Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia	44
Figura 22 Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad.....	45
Figura 23 El servicio posventa es reconocida como de calidad.....	46
Figura 24 Conocimiento del clima y cultura organizacional.....	47
Figura 25 Se cuenta con una política de incentivos.....	48
Figura 26 Se cuenta con una política de contrataciones y despidos.....	49
Figura 27 Distribución productivamente de la planta.....	50
Figura 28 Distribución de almacenes y manejo eficiente.....	51
Figura 29 Las actividades son productivas.....	52

Figura 30 Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos	53
Figura 31 La tecnología de la organización es productiva.....	54
Figura 32 Matriz Boston Consulting Group.....	77
Figura 33 Matriz Interna Externa	79
Figura 34 Matriz de la gran estrategia.....	80
Figura 35 Estructura de la Organización.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha técnica de la trucha	13
Tabla 2 Operacionalización de variables	21
Tabla 3 Evaluación interna los índices financieros	30
Tabla 4 Calidad de los fondos	31
Tabla 5 El Capital de Trabajo es adecuado	32
Tabla 6 Manejo de Presupuestos	33
Tabla 7 Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes.....	34
Tabla 8 Nivel de Satisfacción del cliente	35
Tabla 9 Frecuencia de la compra de productos	36
Tabla 10 Satisfacción del tiempo de entrega.....	37
Tabla 11 Nivel de Satisfacción según el precio del producto	38
Tabla 12 Nivel de satisfacción de la forma de pago virtual	39
Tabla 13 Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo.....	40
Tabla 14 Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad	41
Tabla 15 Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones	42
Tabla 16 Calificación de los procesos internos	43
Tabla 17 Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad.....	44
Tabla 18 Calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad	45
Tabla 19 Conocimiento del clima y cultura organizacional.....	46
Tabla 20 Se cuenta con una política de incentivos.....	47
Tabla 21 Política de contrataciones y despidos.....	48
Tabla 22 Distribución productivamente de la planta	49

Tabla 23 Distribución de almacenes y manejo eficiente.....	50
Tabla 24 Las actividades son productivas.....	51
Tabla 25 Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos.....	52
Tabla 26 La tecnología de la organización es productiva	53
Tabla 27 Uso de las TIC.....	65
Tabla 28 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	67
Tabla 29 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	68
Tabla 30 Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC).....	70
Tabla 31 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	72
Tabla 32 Matriz FODA	74
Tabla 33 Matriz posición estratégica y evaluación acción (MPEYEA).....	75
Tabla 34 Matriz PEYEA	76
Tabla 35 Tasa de crecimiento del Producto	77
Tabla 36 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
Tabla 37 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.....	83
Tabla 38 Matriz de Rumelt (MR).....	84
Tabla 39 Matriz Estratégica Versus. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	85
Tabla 40 Cuadro de actividades y metas para el primer objetivo	87
Tabla 41 Cuadro de actividades, metas para el segundo objetivo.....	88
Tabla 42 Cuadro de actividades, metas para el tercer objetivo	89
Tabla 43 Matriz de Políticas vs. Estrategias	91
Tabla 44 Tablero de Control Balanceado.....	99
Tabla 45 Plan estratégico integral	100
Tabla 46 Proyección de Flujo de Caja	102

RESUMEN

Para aprovechar el mercado acuícola mundial en crecimiento, se ha elaborado una propuesta de un plan estratégico para la empresa Piscifactoría Peña SAC en base de la gestión administrativa actual. Siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio en la cual se analiza y evalúa a través de 13 matrices que determinan las estrategias más relevantes, para aprovechar el mercado acuícola en crecimiento.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Siendo la unidad de análisis la empresa acuícola Piscifactoría Peña SAC, donde se utilizará una técnica de investigación documental, usando encuestas y fichas documentales como instrumentos para recolectar los datos y contrastar con la hipótesis.

Al encuestar a todos los trabajadores de la empresa, sobre la actual gestión administrativa, se diagnosticó que la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno es parcialmente adecuado.

Proponiendo un plan estratégico con estrategia genérica de desarrollar productos, y ocho estrategias específicas como incrementar la producción, crear un área de comercio exterior, obtener una certificación internacional BPA, entre otras mencionadas en el plan propuesto. Además, se planteó objetivos a corto plazo como importar 80 mil ovas al año adicional a la producción, producir 20 TN al año adicional también a la producción, y producto de estos objetivos generar 300 mil soles de ingresos adicionales a las ventas actuales del año 2021.

Palabras clave: Proceso estratégico, Estrategias de internacionalización, Plan estratégico.

ABSTRACT

In order to take advantage of the growing world aquaculture market, a proposal for a strategic plan for the company Piscifactoría Peña SAC has been developed based on the current administrative management. Following the sequential model of the strategic process proposed by D'Alessio in which it is analyzed and evaluated through 13 matrices that determine the most relevant strategies to take advantage of the growing aquaculture market.

The research has a descriptive quantitative approach. The unit of analysis is the aquaculture company Piscifactoría Peña SAC, where a documentary research technique will be used, using surveys and documentary records as instruments to collect data and contrast with the hypothesis.

By surveying all the workers of the company, about the current administrative management, it was diagnosed that the financial perspective, the customer perspective, the internal processes perspective and the perspective of learning and internal growth is partially adequate.

A strategic plan was proposed with a generic strategy to develop products, and eight specific strategies such as increasing production, creating a foreign trade area, obtaining international GAP certification, among others mentioned in the proposed plan. In addition, short-term objectives were proposed, such as importing 80,000 eggs per year in addition to production, producing 20 tons per year in addition to production, and generating 300,000 soles of additional income in addition to current sales by 2021 as a result of these objectives.

Key words: Strategic process, Internationalization strategies, Strategic plan.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día hay oportunidades para que las empresas puedan comercializar sus productos o servicios no solo a nivel local o regional, sino también a nivel internacional y hay varias razones por la que una organización no busca mercados externos más atractivos y una de ellas es porque no cuenta con plan estratégico, clave para tener una buena gestión administrativa al momento de expandirse en el mercado.

El plan estratégico ayuda a orientar a la empresa con diversas estrategias a corto y a largo plazo, visualizando oportunidades y amenazas a favor y en contra de la organización, haciendo uso también de las fortalezas y oportunidades que es clave posteriormente para formular dichas estrategias. Es ahí donde empieza la buena gestión empresarial, para el desarrollo de las actividades en la organización

Esta ha llevado a realizar una investigación en la empresa Piscifactoría Peña SAC la cual está dividida en 5 capítulos.

El capítulo 1 contiene el planteamiento del problema, los problemas específicos, los objetivos, la justificación de la investigación y la viabilidad del estudio. El capítulo 2 abarca el marco teórico, antecedentes, las bases teóricas, el marco conceptual y la hipótesis. El capítulo 3 comprende el procedimiento metodológico donde se describe la metodología de investigación, unidad de análisis, técnica de investigación, los instrumentos y la operacionalización de variables.

El capítulo 4 comprende el análisis de datos e interpretación de los resultados de la primera variable gestión administrativa.

El capítulo 5 presenta el análisis y diagnóstico empresarial, en este apartado se describen y desarrollan las matrices del modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D' Alesio.

CAPITULO 1
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema de investigación

Sainz (2012), se refiere al plan estratégico como el procedimiento maestro que la alta dirección emplea para acopiar las estrategias corporativas, las mismas que serán usadas en los tres próximos años y generarán competitividad en el mercado objetivo. En nuestra región los conceptos de plan estratégico no se aplican, por lo que las empresas no buscan un desarrollo y crecimiento en el mercado local, nacional e internacional en los próximos años.

Según el Plan Regional Exportador de Cajamarca 2025 (2019) se ha identificado brechas en la competitividad exportadora en Cajamarca y destacan las siguientes: no existe personal técnico calificado, no existe planificación y desarrollo, deficiencia en gestión logística y gestión de recursos para la exportación. Las consecuencias de estas brechas generan atraso al crecimiento del sector acuícola, por pensar en micro negocios tradicionales sin ninguna visión de futuro.

Según Coronel, J (2008) en la región de Cajamarca existen aproximadamente 200 pequeños criaderos de trucha arcoíris, principalmente para su propio consumo, como en recreos campestres, restaurantes, hoteles, etc.

Como es el caso de la Empresa Piscifactoría Peña SAC, ubicada en Km. 18 el Chicche del distrito la encañada, provincia y departamento Cajamarca; que a pesar de llevar 18 años en el mercado no cuenta con un plan estratégico con objetivos a corto y a largo plazo, que ayuden a su crecimiento y desarrollo empresarial.

Ante esta necesidad y falta de profesionales de negocios internacionales en la empresa, este trabajo de investigación busca formular un plan estratégico de exportación que defina objetivos y estrategias a corto y largo plazo con el fin de lograr una expansión en el mercado local y nacional.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía a la investigación es:
¿Cuál es el diagnóstico de la gestión administrativa y cuál es la propuesta de un plan estratégico para la empresa Piscifactoría Peña SAC?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el diagnóstico de la gestión administrativa y cuál es la propuesta de un plan estratégico para empresa Piscifactoría Peña SAC?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el diagnóstico de la gestión de la empresa Piscifactoría Peña SAC?

¿Cuál es el plan estratégico para la empresa Piscifactoría Peña?

1.3. Objetivos De La Investigación

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar la gestión empresarial y elaborar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Piscifactoría Peña SAC.

1.3.2. Objetivo específico

Diagnosticar la gestión de la empresa Piscifactoría Peña SAC.

Elaborar un plan estratégico para la empresa Piscifactoría Peña SAC.

1.4. Justificación de la investigación

La investigación será útil para que la Empresa Piscifactoría Peña SAC conozca el plan estratégico a seguir y poder crecer en el ámbito local y nacional. Además, ayudará a muchos empresarios acuícolas que buscan incursionar en un nuevo mercado, por el proceso de desaceleración que atraviesa la economía de la región Cajamarca, y finalmente mejorar las condiciones de nuestro entorno empresarial con expansión y mejoras en el manejo y funcionamiento de los negocios.

1.5. Alcances y limitaciones

El estudio realizado solo se aplicó a una empresa en particular por el tipo de metodología aplicada (El modelo Secuencial del Proceso Estratégico). La empresa Piscifactoría Peña SAC es la más representativa del sector acuícola en la región, motivo por el cual se eligió.

La planta de procesamiento de la empresa está alejada de la ciudad de Cajamarca, por lo que es limitado recepcionar la información de sus operaciones. Las oficinas administrativas se ubican en la ciudad de Cajamarca por lo cual toda la información de gerencia ha sido solicitada y recepcionada en el momento adecuado.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es viable puesto que se ha usado pocos recursos económicos, disposición total del tiempo para hacer la recopilación, procesamiento y análisis de la información. Contando con el apoyo constante del Administrador de la empresa y brindando la facilidad para aplicar el instrumento de recopilación de datos con sus colaboradores.

Además de conto con el apoyo de instituciones públicas del sector acuícola que nos brindaron la información necesaria para la investigación.

De esta manera se pudo realizar el análisis Interno y Externo requerido en el método de D' Alessio (Modelo secuencial del proceso estratégico)

CAPITULO 2
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Locales

Tantalean R. (2014), en su tesis titulada “Proyecto de inversión para la instalación de una piscigranja de truchas en el centro poblado menor el campamento en la provincia de Chota – Cajamarca – Perú” ha desarrollado un proyecto de inversión para demostrar la factibilidad de establecer una planta de producción masiva en el Centro Poblado El Campamento en la región de Chota de la división Cajamarca para atender el mercado interno. Los principales objetivos de la metodología desarrollada son la viabilidad estratégica, la viabilidad del mercado, la tecnología, la viabilidad operativa, la viabilidad ambiental, la viabilidad de la organización y en definitiva, determinar la viabilidad económica y financiera.

Donde el estudio revela que la mayoría de los pequeños productores del pueblo de Chota están organizados por experiencia y el proceso administrativo no está documentado. Asimismo, el proceso de producción se desarrolla de forma manual. En general, la organización tiene una estructura organizativa y comercial débil y sin los requisitos necesarios, como la certificación de la calidad del producto, no pueden importar productos del exterior, además la empresa no cuenta con personal dedicado para resolver sus problemas, tampoco cuenta con un plan estratégico de negocios que oriente sus operaciones diarias en la dirección de sus metas y objetivos marcados.

Esta investigación se aproxima al problema planteado de la tesis puesto que identifica el proceso administrativo como informal y no es documentado, considerando los resultados de esta investigación, se plantea hacer una planificación documentada de todos los procesos administrativos en la empresa materia de estudio.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Valverde (2015), en su tesis titulada “Plan estratégico de exportación de la trucha ahumada del consorcio acuícola al 2021”, ha aplicado el proceso estratégico que consta de cuatro etapas: análisis PESTE y recolección de información (AMOFIT), formulación de la misión, visión, estrategias y políticas, implementación de programas para desarrollar el plan, evaluación y control; dando como resultado la estrategia genérica de nicho en costos.

Ante esta situación, Junín decidió establecer un grupo de acuicultura (consorcio) para fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Dado que las empresas se desarrollan con base en el conocimiento empírico, se necesita una estrategia de desarrollo para ganar una mejor participación de mercado e ingresar a otros mercados.

La tesis de Valverde (2015), es de utilidad para nuestra investigación puesto que da con resultados que se pueden aplicar a empresas del sector acuícola. Por otro lado, la metodología usada es adecuada para aplicarla y tener menos error en los resultados.

Martínez Riofrío & Silva Samamé (2016), en su tesis titulada “Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo”, se diagnosticó la gestión empresarial de la empresa celestial Touch a través de la herramienta Balanced Score Card, el resultado que se obtuvo fue que la empresa tenía una mala gestión empresarial para ello se realizó un plan estratégico.

Según la investigación actual, "Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa spa Celestial Touch proporciona un plan estratégico que puede mejorar la gestión del spa mediante la construcción, implementación, presentación y desarrollo de la estrategia que la empresa quiere adoptar, fijando objetivo y la dirección de planes futuros.

Finalmente, se desarrollaron aspectos como perspectivas de aprendizaje y crecimiento para analizar la satisfacción de empleados y empresas, tasas de retención, infraestructura y habilidades. Luego del análisis, la gerencia analizó la situación interna y externa de la empresa, diagnosticó la situación de la empresa a través de la matriz DAFO, propuso un plan estratégico para el establecimiento de un sistema objetivo y la empresa entró en una alianza estratégica.

Esta investigación es de utilidad puesto que esta realizando un estudio con 2 variables (gestión empresarial y plan estratégico) las mismas que se propone en la tesis. La problemática en estudio es parecida al de la tesis solo que se esta aplicando en otra industria.

Arteaga et all. (2017), en su tesis titulada “Planeamiento Estratégico para la Industria Acuicultura”, ha aplicado el método del modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D’Alessio. Que consta de analizar el sector interno y externo además de formular y plantear estrategias para posicionar sus productos en el mercado extranjero.

La tesis finalmente concluye que la acuicultura en Perú es una industria de rápido crecimiento con una tasa de crecimiento promedio del 20%, de 10,000 toneladas en 2003 a 100,000 toneladas en 2015. Esta es una gran ventaja en la industria y una gran oportunidad para competir con competidores estándar como Ecuador y Chile. Sin embargo, la industria es informal y carece de habilidades e innovación, pero una fortaleza es que el país tiene diferentes variedades que se pueden producir en diferentes partes del país, aumentando la productividad de la industria y aumentando su competitividad y ganancias.

La presente investigación sigue la misma línea de estudio que la tesis, sus diferencias radica en que la investigación de Arteaga (2017) plantea soluciones para la industria en general. Es de gran ayuda puesto que el método y los datos estadísticos son los que se puede utilizar en el desarrollo de la tesis.

2.1.3 Antecedentes internacionales

Salazar (2014), en su tesis titulada “Plan de exportación de truchas del “Proyecto Piscícola Atillo” del Comité de Desarrollo local CDL-G del cantón Guamote a la ciudad de Los Ángeles – Estados Unidos”, ha elaborado un análisis PESTE, AMOFIT y también ha elaborado un plan de marketing para posicionarse en el mercado de los Angeles, California. Dando como resultado una demanda insatisfecha en este mercado.

El objetivo principal de este artículo es desarrollar un plan para exportar truchas a la ciudad de Los Ángeles para el “Proyecto Piscícola Atillo” del Consejo de Desarrollo Regional de Guamote. En este documento se identifica todos los componentes involucrados en el proceso de exportación. El plan de exportación comienza con un breve análisis de las granjas que Atillo posee actualmente para las operaciones de producción y la mano de obra requerida para manejar la acuicultura del salmón. El empaque y empaque necesarios para transportar el salmón y el precio de venta final se determinan y revisan en un estudio financiero que muestra la rentabilidad esperada de la piscifactoría Atillo.

La presente investigación después de aplicar la metodología y análisis de datos obtiene como resultado la exportación de truchas, esto es de utilidad para la tesis porque se puede plantear una metodología similar a la descrita y obtener resultados parecidos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Trucha

Tabla 1

Ficha técnica de la trucha

Nombre comercial	Trucha fresco-refrigerada, Trucha arco iris, Trucha, Freshwater trout, Truit arc-en-ciel, Nijimasu,
Partida arancel	304420000: Truchas (salmo trutta, oncorhynchus mykiss, oncorhynchus clarki, oncorhynchus aguabonita, oncorhynchus gilae, oncorhynchus apache y oncorhynchus chrysogaster)
	302110000: Truchas frescas o refrigeradas, excepto hígados, huevas y lechas

Nota: Recopilado del sistema armonizado de aranceles propuesto por SUNAT y el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex), 2020.

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex)

2.2.2 Gestión Administrativa

Según Amador (2003), se refiere a la planificación, organización, dirección y control en una organización, para mejorar el proceso administrativo.

2.2.3 Administración Estratégica

Es el proceso donde la empresa elabora y propone estrategias y objetivos de corto y largo plazo. Donde la herramienta de ejecución es el plan estratégico.

2.2.4 Plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2009), Se dice que nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas.

2.2.5 Modelo Secuencial Del Proceso Estratégico

El modelo secuencial del proceso estratégico es el método que se utiliza para elaborar el plan estratégico. Este método consta de 4 etapas: análisis ambiental (recolección de información), formulación y planteamiento, implementación, dirección, evaluación y control. (D'Alessio, 2015)

2.3. Marco Conceptual

2.3.1 Matrices Usadas Para El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Las matrices se agrupan en 3 conjuntos: matrices de insumo, de proceso y producto.

2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Esta matriz resume los factores de evaluación en el entorno nacional e internacional tales como: económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. De estos se elige las oportunidades y amenazas más resaltantes asignándoles un peso de acuerdo a la estrategia que se esté manejando.

2.3.3 Matriz del Perfil Competitivo/Matriz del Perfil Referencial

Con esta matriz se identifica los importantes contendientes con los que se enfrenta la empresa en estudio. Los factores a evaluar son internos y externos tales como: la gama de línea de producto, participación de mercado, fidelidad de los clientes, posición financiera, competitividad de precios, publicidad y calidad de producto.

2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta matriz agrupa los principales factores de evaluación del entorno interno de la empresa, como es el análisis AMOFHIT: Administración, Marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y comunicación y tecnología. De estos se elige las fortalezas y debilidades más relevantes.

2.3.5 Matriz de Intereses Organizacionales

En esta matriz se evalúa los intereses organizacionales, según su intensidad de interés vital, importante y periférico, tales como: protección del capital de los accionistas, aumento del retorno sobre la inversión, aumento de la participación del mercado y desarrollo de los valores corporativos.

2.3.6 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En esta matriz se evalúa la situación estratégica actual de la empresa en estudio. Dando a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son insumo para plantear estrategias FO, FA, DO y DA.

2.3.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La matriz denominada PEYEA evalúa la posición estratégica en la que se encuentra la empresa dentro de los cuatro ejes: fortaleza de la industria, fortaleza financiera, estabilidad ambiental, ventaja competitiva.

2.3.8 Matriz del Boston Consulting Group

Esta matriz está compuesta de 2 ejes: eje X representa la tasa de crecimiento del mercado y el eje Y representa la cuota de mercado. Esta sirve para proponer estrategias de marketing y producción.

2.3.9 Matriz Interna-Externa

En esta matriz se evalúa la posición estratégica en que se proyecta la empresa apoyándose de la matriz MEFE y MEFI. Consta de tres niveles: crecer y construir, retener y mantener y cosechar o desinvertir recursos.

2.3.10 Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz consta de dos dimensiones la posición competitiva de la empresa en el mercado y el crecimiento del mercado. Y sirve para definir la categoría del negocio en cuanto a competitividad y crecimiento.

2.3.11 Matriz de Decisión Estratégica

Esta matriz selecciona las estrategias más relevantes de las matrices anteriores.

2.3.12 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Con esta herramienta se determinará el atractivo relativo de estrategias alternativas viables; es decir, esta herramienta dará a conocer qué estrategias son las mejores.

2.3.13 Matriz de Rumelt

Esta matriz se utiliza para evaluar las estrategias seleccionadas a base de cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

2.3.14 Matriz de Ética

Es útil para verificar que las estrategias elegidas guarden relación con los aspectos de justicia, derecho y utilitarismo.

2.4. Hipótesis De La Investigación

2.4.1 Hipótesis general

El plan estratégico propuesto puede mostrar cómo se mantiene o se desarrolla adecuadamente la gestión administrativa en la empresa Piscifactoría Peña SAC durante los próximos tres años.

2.4.2 Hipótesis específica

El plan estratégico propuesto puede mostrar cómo se mantiene la gestión administrativa en la empresa Piscifactoría Peña SAC durante los próximos tres años.

El plan estratégico propuesto puede mostrar cómo se desarrolla adecuadamente la gestión administrativa en la empresa Piscifactoría Peña SAC durante los próximos tres años.

CAPÍTULO 3
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Metodología De La Investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Sampieri, 1991).

El estudio es cuantitativo puesto que se emplea un método en el que se tiene que seleccionar las estrategias de acuerdo a valores y pesos.

3.1.2. Tipo de investigación

Es de tipo descriptivo.

3.1.3. Diseño de investigación

Según Sabino (1986), "La investigación descriptiva se basa en hechos reales y su función principal es brindar interpretaciones precisas. En el caso de la investigación descriptiva, su propósito principal es la estructura de los fenómenos y el uso de criterios sistemáticos que pueden revelar la conducta es descubrir algunas de las características básicas de una serie de fenómenos homogéneos, obteniendo así apuntes precisos sobre los hechos investigados.

3.1.4. Dimensión temporal de la investigación

En este tipo de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, 2014).

3.1.5. Unidad de análisis, universo y muestra

La empresa Piscifactoría Peña SAC Ubicada en la Car. Cajamarca-Combayo Km. 18 el Chicche (Piscigranja de Truchas) distrito la Encañada, Cajamarca – Perú, será la unidad de análisis. La Muestra es no probabilística por conveniencia ya que el investigador selecciona a los participantes, y estos están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

3.1.6. Métodos de investigación

Se utilizará como guía el modelo secuencial del proceso estratégico que comprende 4 etapas: Análisis ambiental (recolección de información), Formulación y planteamiento, Implementación y dirección, Evaluación y control. (D'Alessio, 2015)

3.1.7. Técnicas de investigación

La técnica de investigación que se va a usar para esta investigación es documental y se recolectará la información en una ficha documental.

3.1.8. Instrumentos

Para recopilar la información usaremos una ficha documental como instrumento, para la recolectar los datos que aporten a nuestra investigación.

3.1.9. Técnica de análisis de datos (estadística)

Para analizar los datos y contrastar las hipótesis vamos a emplear el uso de programas como el Word y el Excel.

3.1.10. Operacionalización de las variables

En la siguiente tabla se describe las dos variables en estudio, tanto la variable gestión administrativa (dependiente) y plan estratégico (independiente). Ver tabla 2.

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador (es)	Ítem	Instrumentos
Gestión Administrativa	Según Amador (2003), se refiere a la planificación, organización, dirección y control en una organización, para mejorar el proceso administrativo.	Perspectiva Financiera	Crecimiento y Rentabilidad	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria? ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad? ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo? ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo? ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	Encuestas de Diagnóstico
		Perspectiva del cliente	La satisfacción al cliente	¿Usted se siente satisfecho con los productos que adquiere en la empresa?	Encuestas de satisfacción al cliente
			Nivel de fidelidad del cliente	¿Usted compra semanalmente los productos de la empresa?	
				¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de sus pedidos a la empresa?	
		Formas de Pago	¿Usted considera que el precio de los productos de la empresa son los más adecuados? ¿Está de acuerdo que los pagos y pedidos sean de manera virtual?		
		Perspectiva del proceso interno	Nivel de innovación	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo? ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad? ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	Encuestas a colaboradores y Gerente
			Proceso de operaciones	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia? ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Encuestas a colaboradores y jefe de operaciones
			Servicio de Post Venta	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	Encuestas a colaboradores y área de ventas
		La perspectiva de formación y crecimiento	La satisfacción del empleado	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente? ¿Se cuenta con una política de incentivos?	Encuestas a colaboradores
			La retención del empleado	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	Encuestas a colaboradores
			Nivel de infraestructura de la empresa	¿Está la planta distribuida productivamente? ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	Encuestas a colaboradores y jefe de operaciones
			Nivel de tecnología de la empresa	¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización? ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos? ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	Encuestas a colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador (es)	Ítem	Instrumentos
Plan estratégico	Según Sainz de Vicuña, J. M. (2009), es el plan maestro de alta dirección que recoge las decisiones estratégicas para su implementación en los tres próximos años.	Análisis de la situación	Nivel de análisis externo	Análisis PESTE: Entorno Lejano, Entorno Cercano Análisis de Competidores	Matriz de Evaluación de Factores Externos Matriz de Perfil Competitivo
			Nivel de análisis interno	Análisis AMOFITH	Matriz de evaluación de Factores Internos
		Diagnóstico de la situación	Ponderado del nivel de respuesta de Fortalezas y debilidades	Escala: 1 Responde Mal 2 Responde Promedio 3 Responde Bien 4 Responde Muy Bien	Matriz de evaluación de Factores Internos
			Ponderado del nivel de respuesta de Oportunidades y Amenazas	Escala: 1 Responde Mal 2 Responde Promedio 3 Responde Bien 4 Responde Muy Bien	Matriz de Evaluación de Factores Externos
		Planteamiento de Objetivos de largo Plazo	Elección de Objetivos a largo plazo	Identificación de la misión Identificación la Visión Identificación de los valores Identificación de códigos de ética Objetivos a largo plazo	Matriz de Intereses Organizacionales
		Elección de Estrategias de Acción	Número de repeticiones de las estrategias en cada Matriz	Elección de estrategias específicas y genéricas que más se repiten y cumplen con los criterios propuestos por cada matriz	Matriz FODA Matriz PEYEA Matriz BCG Matriz Interna Externa Matriz de la gran estrategia Matriz de decisión estratégica Matriz CPE Matriz de Rumelt Matriz de Ética
		Puesta en Marcha y Revisión de la Estrategia	Cantidad de Recursos y Asignación de actividades	Objetivos a corto plazo Actividades y Metas Políticas Recursos Estructura de la Organización	Tabla de Actividades Políticas y asignación de Recursos Organigrama
			Efectividad de los recursos y actividades asignadas	Evaluación de las estrategias considerando cuatro perspectivas: financiera, del cliente, internas y de la organización	Tablero de Control Balanceado Plan Estratégico Integral

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Aspectos Éticos De La Investigación

Nos comprometemos a que la información que estamos mostrando sea verás y no estemos manipulando ningún dato. Vamos a citar autores para guiarnos con su información respetando los derechos de autor.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

4.1.1. Perspectiva Financiera

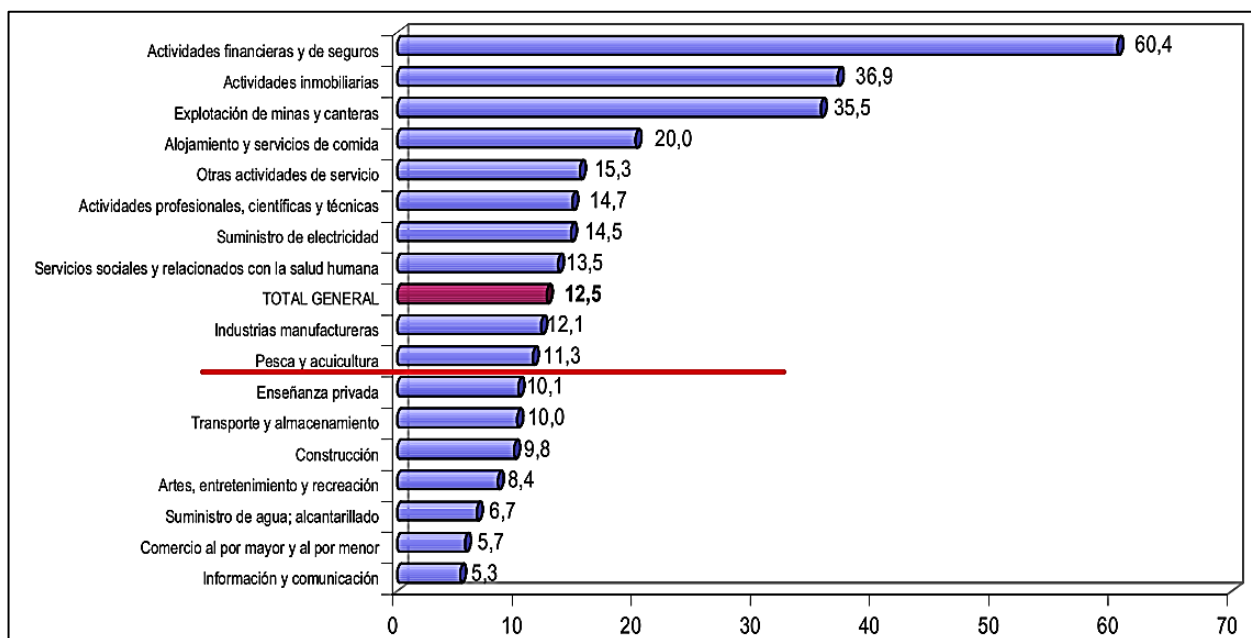
A. Crecimiento y Rentabilidad

Respecto a este apartado se toman como referencia los datos del sector económico “pesca y acuicultura”, principalmente los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, gestión, y endeudamiento. Los datos son recopilados del IV Censo Nacional Económico 2008 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

✓ Indicador de rentabilidad sobre las ventas

Figura 1

Indicador de rentabilidad sobre las ventas, según actividad económica, 2007 (porcentaje)



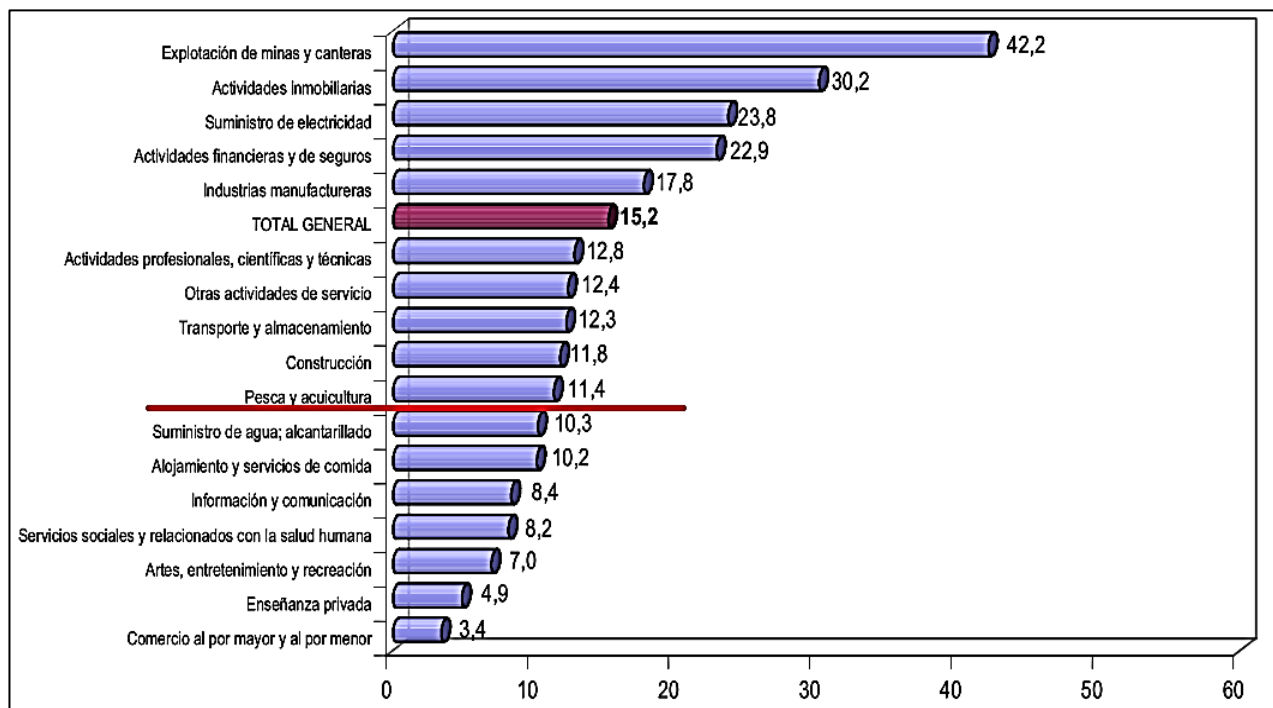
Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

Para el sector pesca y acuicultura el promedio de rentabilidad sobre las ventas es de 11.3%. La empresa Piscifactoría Peña SAC esta de acuerdo que su indicador esta por encima del promedio.

✓ **Indicador margen de utilidad bruta**

Figura 2

Indicador de margen de utilidad bruta según actividad económica, 2007 (porcentaje).



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

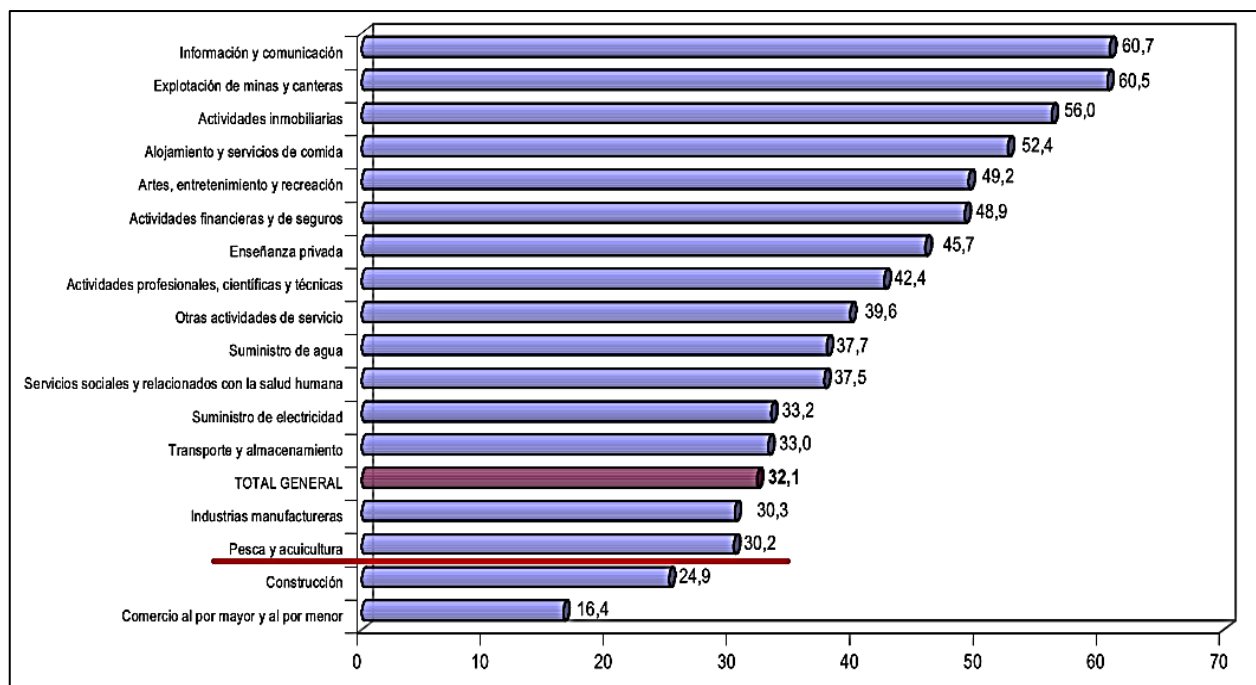
El sector pesca y acuicultura muestra un margen de utilidad bruta promedio de 11.4%. para el caso de la empresa analizada, el gerente esta de acuerdo que su utilidad bruta esta por encima del promedio del sector.

✓ **Indicador de margen de utilidades en operaciones**

Para el sector pesca y acuicultura el promedio de margen de utilidades en operaciones es de 30.2%. La empresa Piscifactoría Peña SAC está de acuerdo que su indicador está por encima del promedio. Ver figura 3.

Figura 3

Indicador de margen de utilidad en operaciones según actividad económica, 2007(porcentaje)



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

✓ **Indicador de liquidez, indicador de razón corriente**

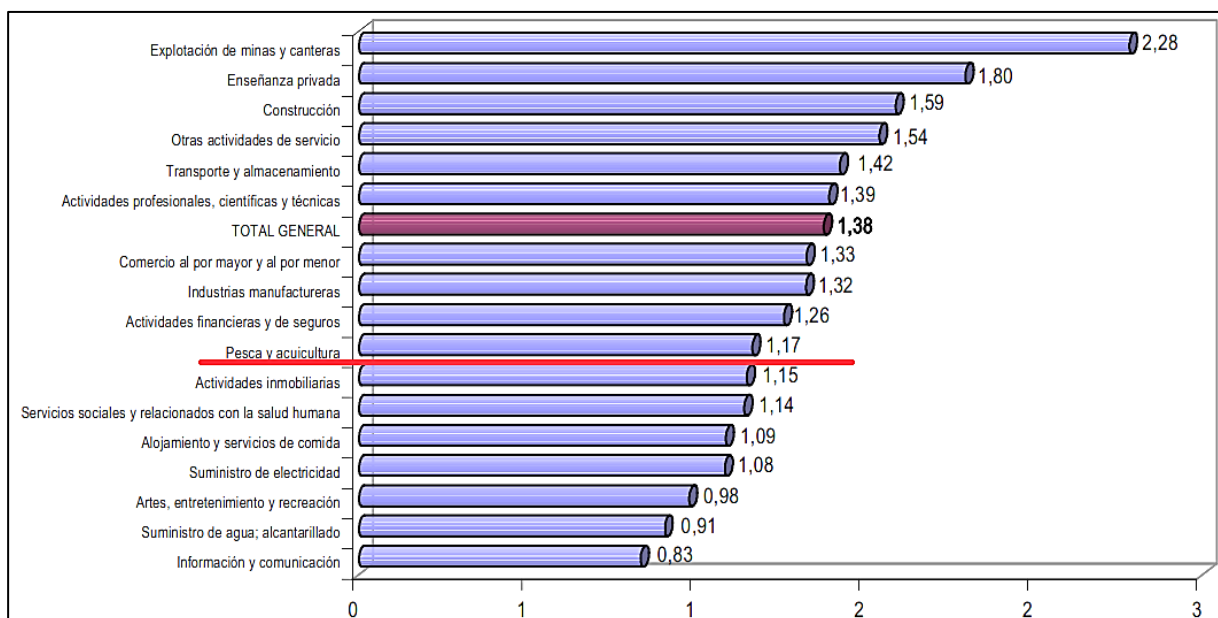
Para el sector económico pesca y acuicultura se obtiene un promedio 1.17 del indicador de razón corriente o también llamado solvencia a corto plazo, esto indica que por cada 1 sol de deuda solo se dispone de 1.17 soles en el corto plazo. El gerente de la empresa Piscifactoría Peña está de acuerdo que sus indicadores de liquidas son superiores que a los de la industria. Ver figura 4.

✓ **Indicador prueba ácida**

Para el sector económico pesca y acuicultura se obtiene un promedio 0.81 del indicador prueba acida, esto indica que en el sector se tiene 0.81 soles para hacer frente a cada sol de deuda y sin considerar las existencias. El gerente de la empresa Piscifactoría Peña está de acuerdo que sus indicadores de liquidas son superiores que a los de la industria. Ver figura 5.

Figura 4

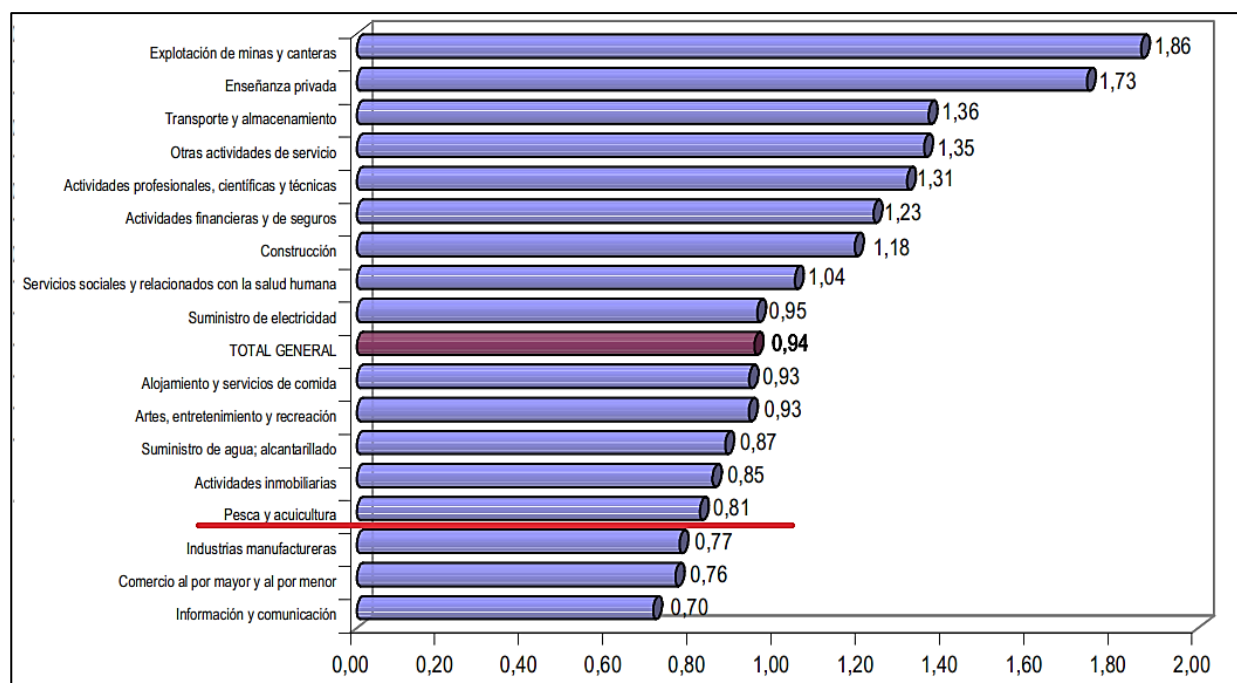
Indicador de razón corriente según actividad económica, 2007 (número de veces)



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

Figura 5

Indicador de prueba ácida según actividad económica, 2007 (número de veces)

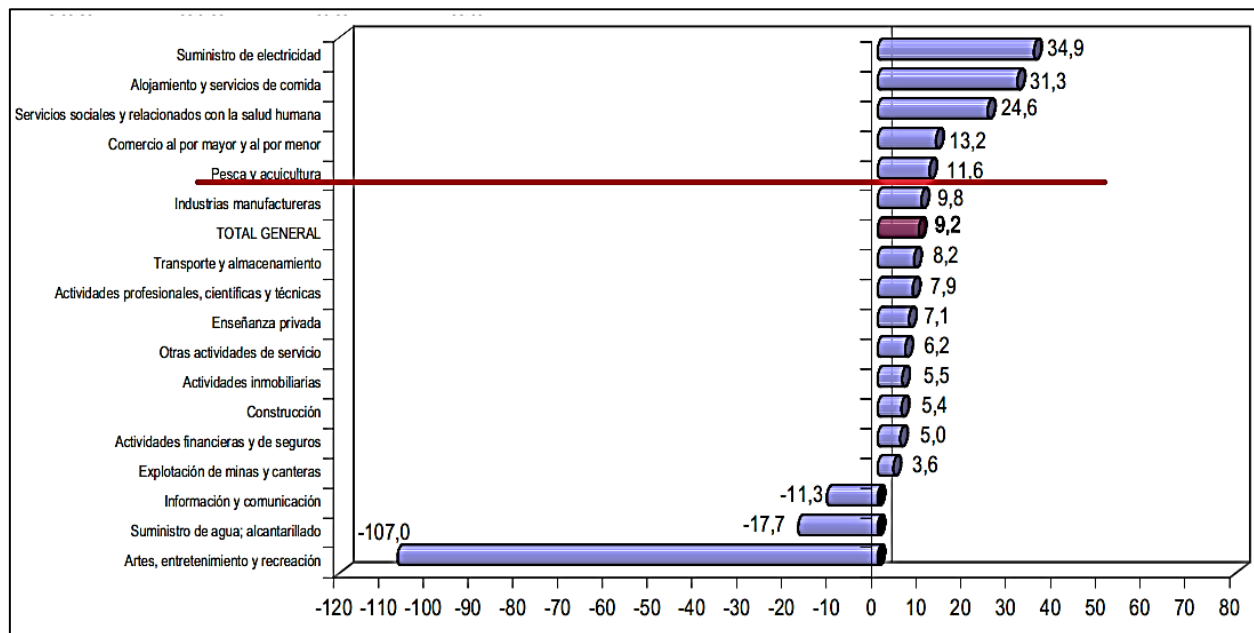


Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

✓ **Indicador de gestión, rotación del capital de trabajo**

Figura 6

Indicador de rotación de capital de trabajo según actividad económica, 2007 (número de veces)



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

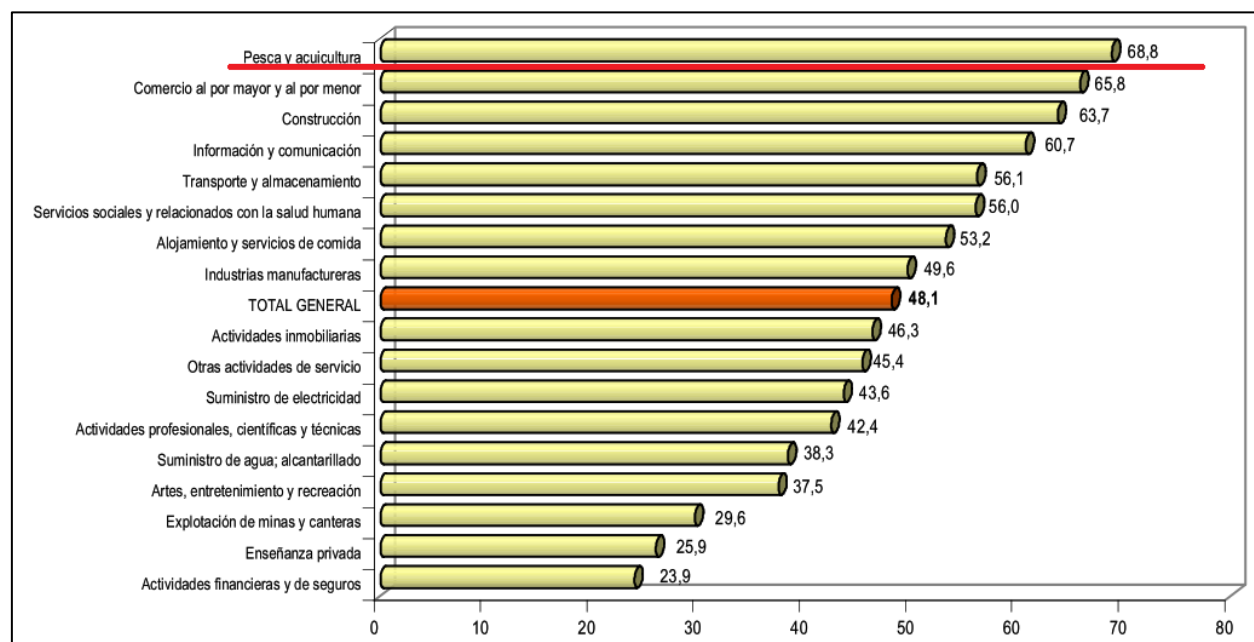
Para el sector pesca y acuicultura el promedio de rotación de capital de trabajo es de 11.6 el número de veces. El gerente de la empresa en estudio está de acuerdo que el indicador de productividad del capital de trabajo está por encima de promedio del sector.

✓ **Indicador de endeudamiento, razón de endeudamiento**

En el sector pesca y acuicultura el promedio del indicador razón de endeudamiento es de 68.8%. Ver figura 7. En la empresa Piscifactoría Peña SAC se está de acuerdo que sus márgenes se encuentran dentro de lo aconsejable que es entre el 40% y el 60%.

Figura 7

Indicador de razón de endeudamiento según actividad económica, 2007 (Porcentaje)



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.

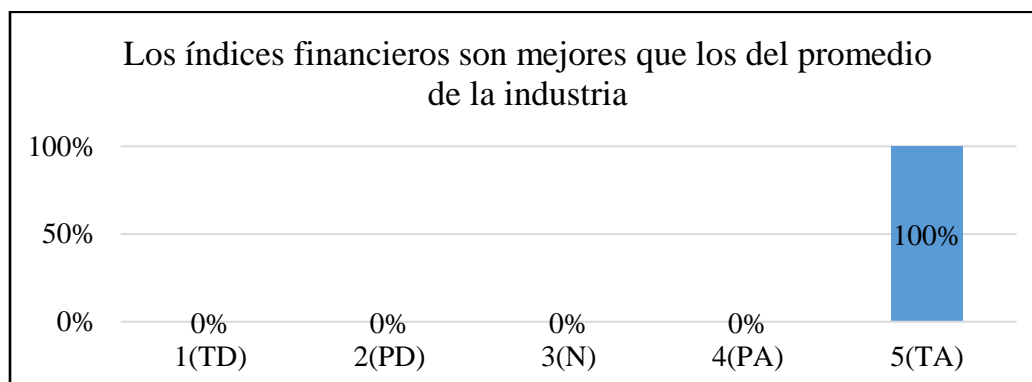
Tabla 3

Evaluación interna los índices financieros

La Evaluación Interna: Auditoría de Finanzas/Contabilidad						
Pregunta 1	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	0	0	0	0	1	1
	0%	0%	0%	0%	100%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 8*Evaluación interna los índices financieros***Fuente:** Elaboración Propia

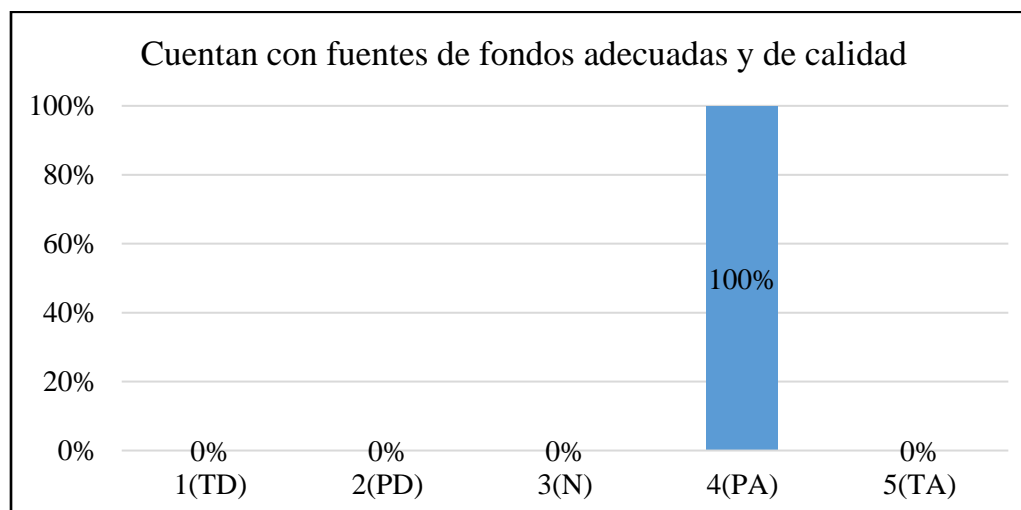
Para la evaluación interna en finanzas y contabilidad se encuestó al Administrador de la empresa, su respuesta, en cuanto a los índices financieros son mejores que de la industria, fue totalmente de acuerdo.

Tabla 4*Calidad de los fondos*

La Evaluación Interna: Auditoría de Finanzas/Contabilidad						
Pregunta 5	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?	0	0	0	1	0	1
	0%	0%	0%	100%	0%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 9*Calidad de los fondos*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

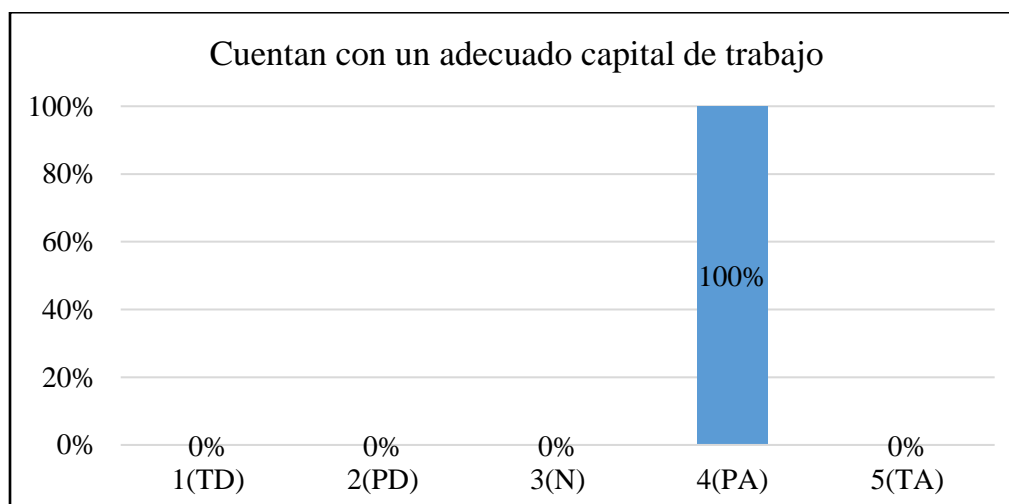
La respuesta del administrador, de acuerdo a la pregunta si cuenta con fuentes de fondos adecuados y de calidad, fue parcialmente de acuerdo.

Tabla 5*El Capital de Trabajo es adecuado*

La Evaluación Interna: Auditoría de Finanzas/Contabilidad						
Pregunta 6	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	0	0	0	1	0	1
	0%	0%	0%	100%	0%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 10*El Capital de Trabajo es adecuado*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

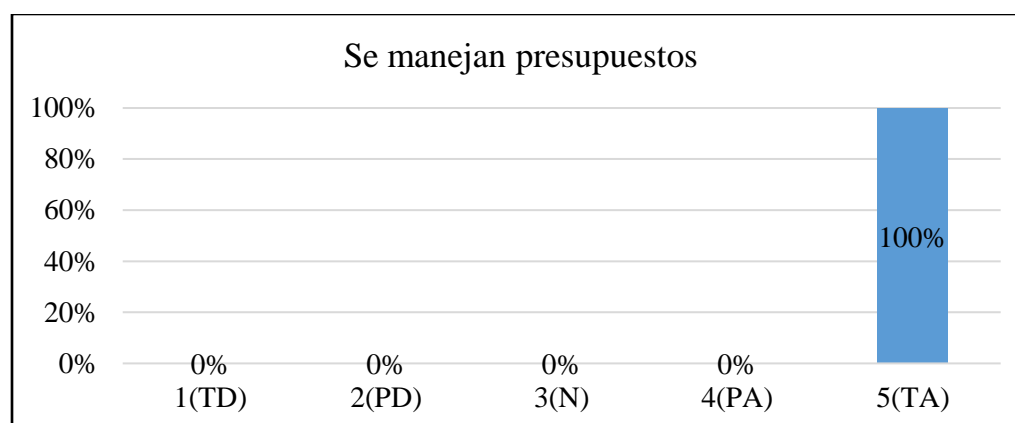
El encuestado está parcialmente de acuerdo con el capital de trabajo que maneja la empresa puesto que es adecuado

Tabla 6*Manejo de Presupuestos*

La Evaluación Interna: Auditoría de Finanzas/Contabilidad						
Pregunta 9	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Se manejan presupuestos?	0	0	0	0	1	1
¿De qué tipo?	0%	0%	0%	0%	100%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 11*Manejo de Presupuesto*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El encuestado está totalmente de acuerdo que si se manejan presupuestos dentro de la empresa. Y los principales son planilla, presupuesto de logística (compras y traslados).

Tabla 7

Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes

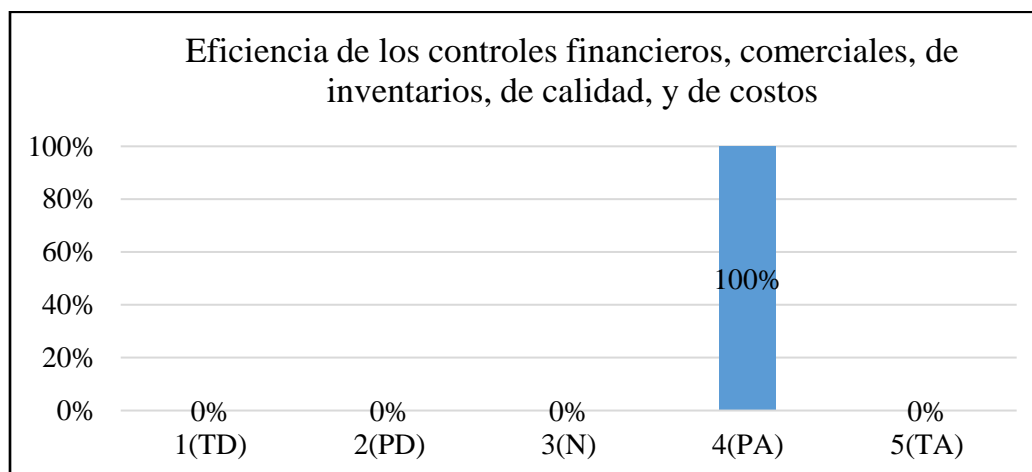
La Evaluación Interna: Auditoría de Administración/Gerencia						
Pregunta 17	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	0	0		1	0	1
	0%	0%	0%	100%	0%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 12

Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El administrador revela que está parcialmente de acuerdo con la eficiencia de los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos.

4.1.2. Perspectiva del cliente

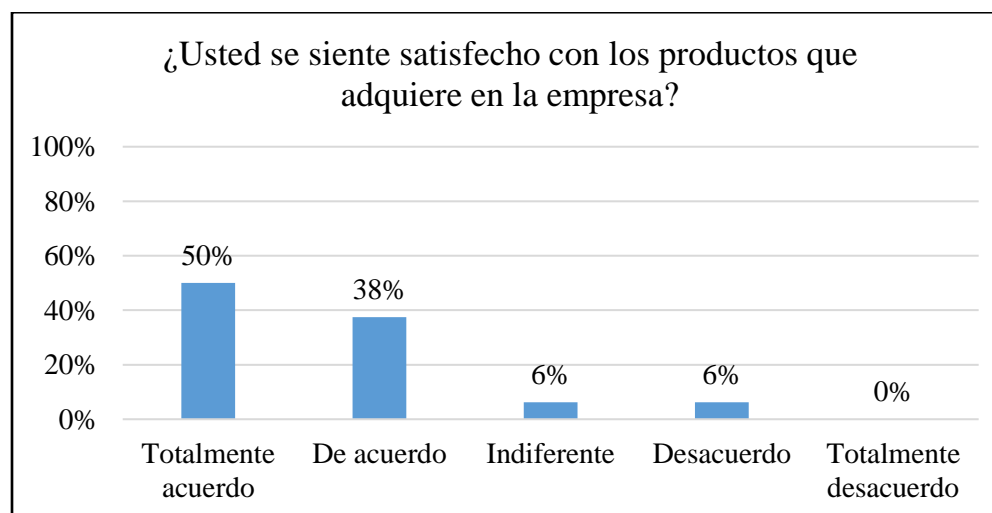
A. La satisfacción al cliente

Tabla 8

Nivel de Satisfacción del cliente

Preguntas	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
1 ¿Usted se siente satisfecho con los productos que adquiere en la empresa?	8	6	1	1	0	16
	50%	38%	6%	6%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

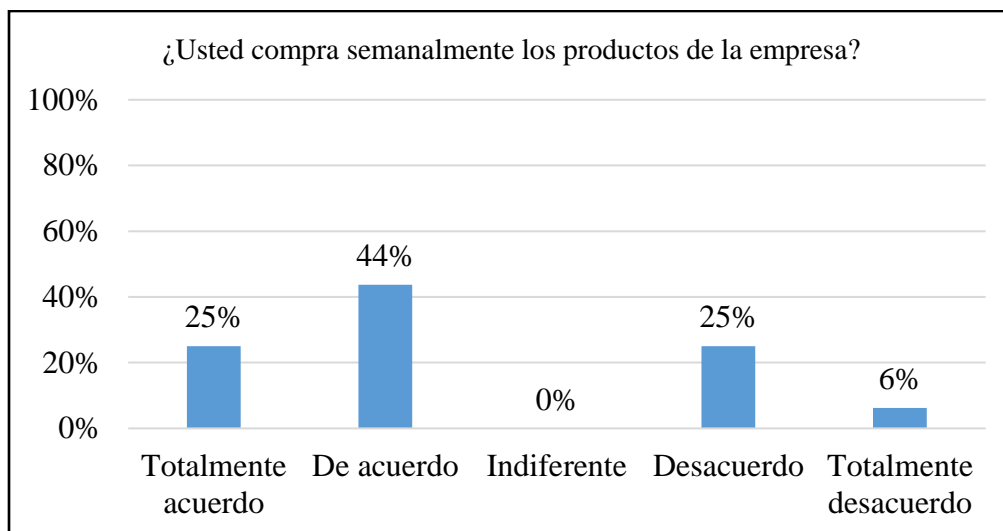
Figura 13*Nivel de Satisfacción del cliente***Fuente:** Elaboración Propia

Del total de 16 encuestados el 50% está totalmente de acuerdo que se siente satisfecho con los productos de la empresa, el 38% está de acuerdo y un 6 % es indiferente.

B. Nivel de fidelidad del cliente**Tabla 9***Frecuencia de la compra de productos*

Preguntas	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
2 ¿Usted compra semanalmente los productos de la empresa?	4	7	0	4	1	16
	25%	44%	0%	25%	6%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

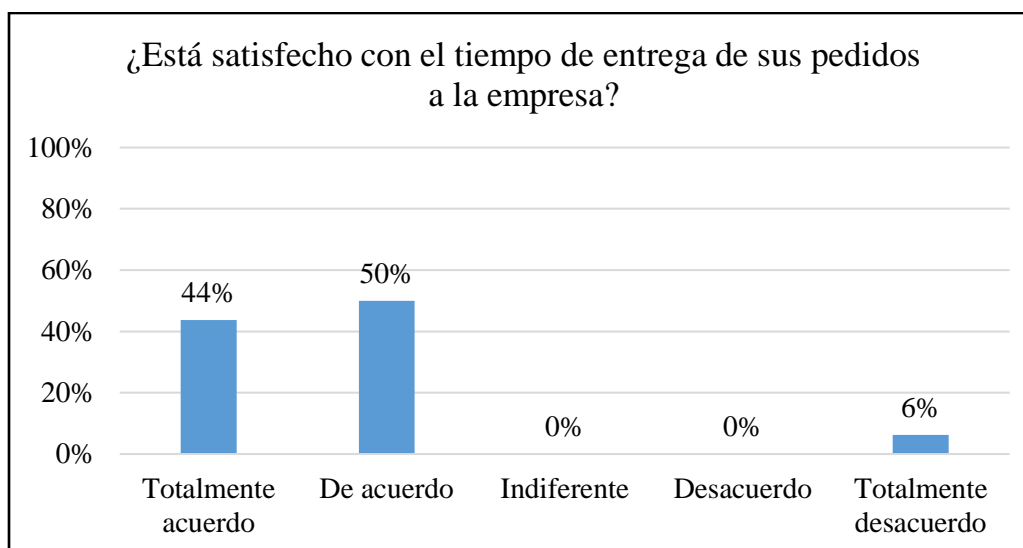
Figura 14*Frecuencia de la compra de los productos***Fuente:** Elaboración Propia

Del total de los encuestados el 44% está de acuerdo con que compra semanalmente los productos de la empresa, un 25% está totalmente de acuerdo y otro 25% está en desacuerdo.

Tabla 10*Satisfacción del tiempo de entrega*

Preguntas	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
3 ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de sus pedidos a la empresa?	7	8	0	0	1	16
	44%	50%	0%	0%	6%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 15*Satisfacción del tiempo de entrega***Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto a la satisfacción del tiempo de entrega de los productos, los encuestados respondieron un 44% que están totalmente de acuerdo y un 50% de acuerdo.

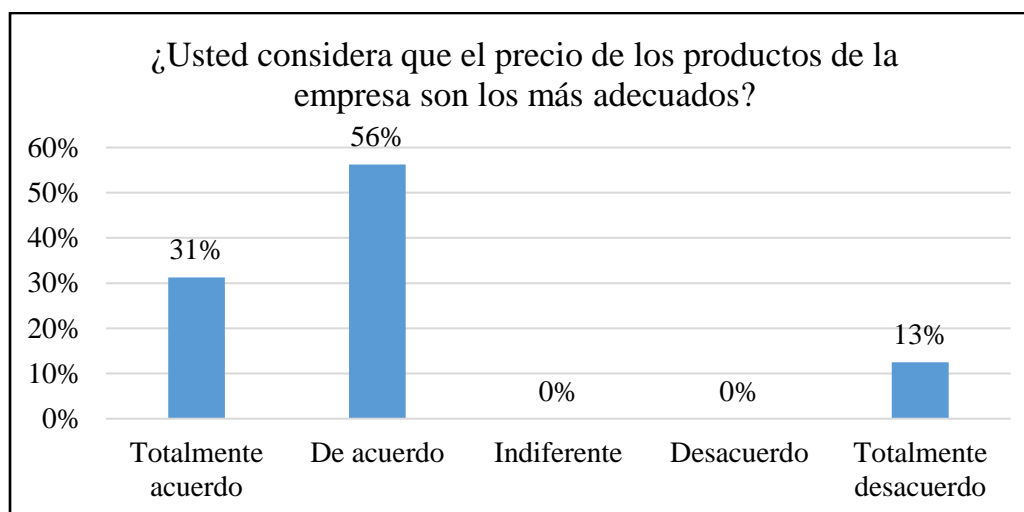
Tabla 11*Nivel de Satisfacción según el precio del producto*

Preguntas	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
4 ¿Usted considera que el precio de los productos de la empresa son los más adecuados?	5	9	0	0	2	16
	31%	56%	0%	0%	13%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 16

Nivel de Satisfacción según el precio del producto



Fuente: Elaboración Propia

Un 56% de los encuestados respondieron que están de acuerdo con los precios de los productos que ofrece la empresa. El 31% está totalmente de acuerdo con los precios de los productos.

C. Formas de Pago

Tabla 12

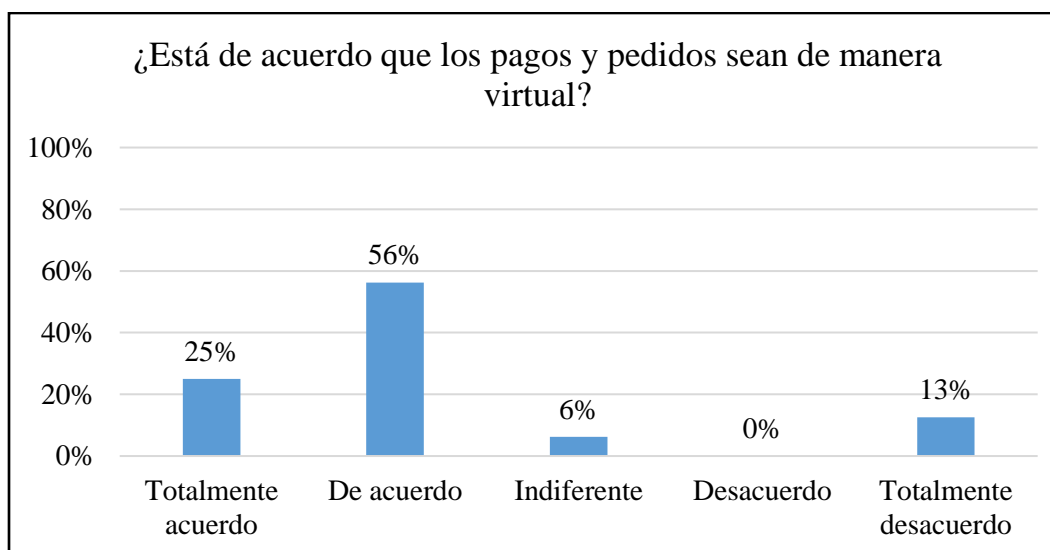
Nivel de satisfacción de la forma de pago virtual

Preguntas	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
5 ¿Está de acuerdo que los pagos y pedidos sean de manera virtual?	4	9	1	0	2	16
	25%	56%	6%	0%	13%	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 17

Nivel de satisfacción de la forma de pago virtual



Fuente: Elaboración Propia

Un 56% de los encuestados está de acuerdo que los pagos sean de manera virtual y el 25% está totalmente de acuerdo con el medio de pago. El 13% está totalmente en desacuerdo con el medio de pago virtual.

4.1.3. Perspectiva del proceso interno

A. Nivel de innovación

Tabla 13

Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo

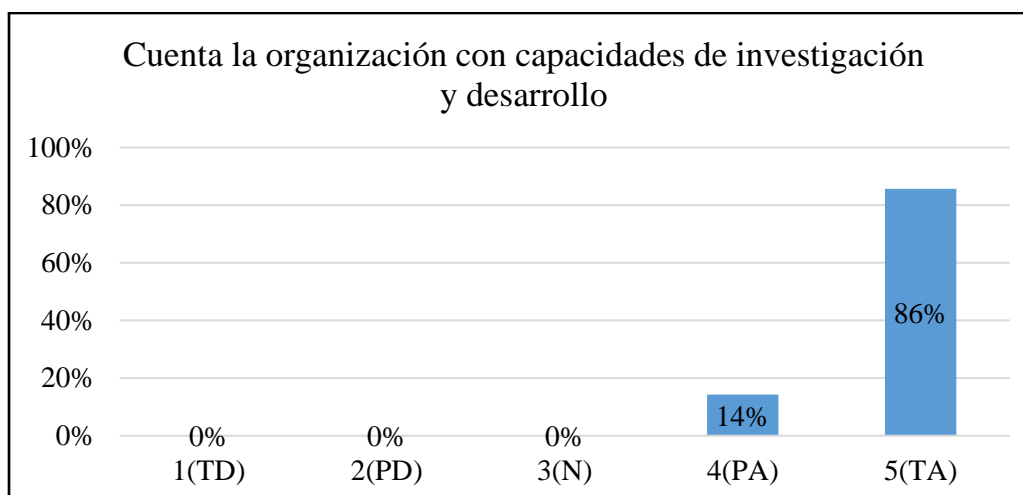
La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	0	0	0	1	6	7
	0%	0%	0%	14%	86%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 18

La organización cuenta con capacidades de investigación y desarrollo



Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

De los 7 encuestados en auditoría de tecnología e investigación y desarrollo, el 86% está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con capacidades de investigación y desarrollo. Y un 14% está parcialmente de acuerdo con la afirmación.

Tabla 14

Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad

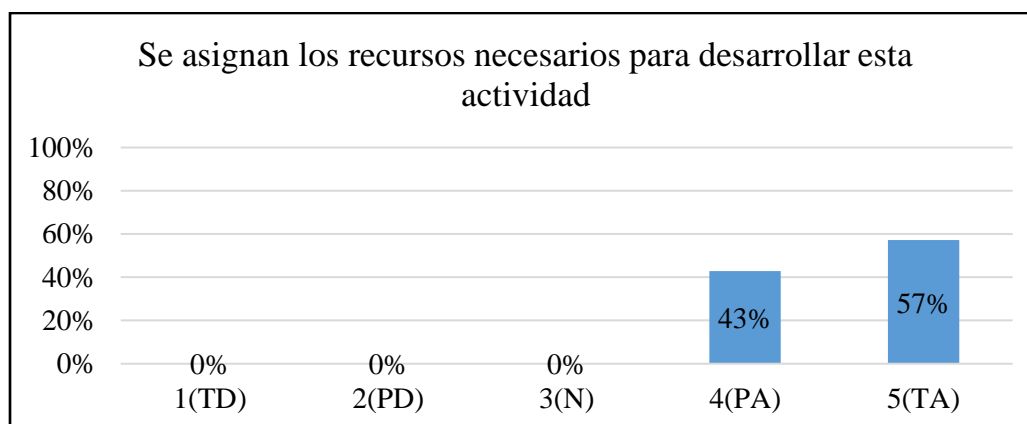
La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
2 ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	0	0	0	3	4	7
	0%	0%	0%	43%	57%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 19

Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa asigna los recursos necesarios para desarrollar actividades de investigación y desarrollo. El 43% está parcialmente de acuerdo que la empresa asigne recursos para estas actividades.

Tabla 15

Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones

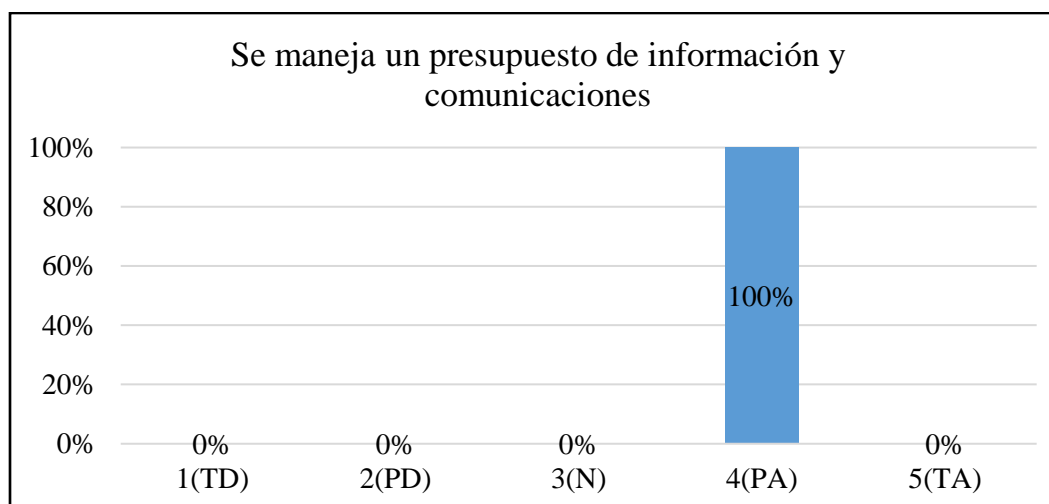
La Evaluación Interna: Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
13 ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	0	0	0	1	0	1
	0%	0%	0%	100%	0%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 20

Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El administrador encuestado está parcialmente de acuerdo que se maneje un presupuesto de información y comunicaciones. Esto se debería a que tienen una página web y tienda online.

B. Proceso de operaciones

Tabla 16

Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia

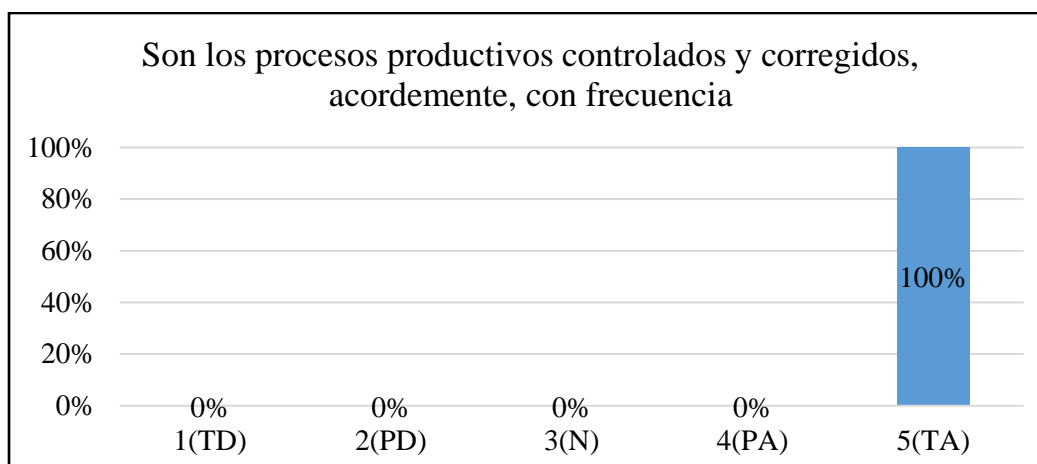
La Evaluación Interna: Auditoría de Operaciones/Producción						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
2 ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	0	0	0	0	6	6
	0%	0%	0%	0%	100%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 21

Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo que en la empresa los procesos productivos son controlados y corregidos acordemente y los realizan con frecuencia.

Tabla 17

Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad

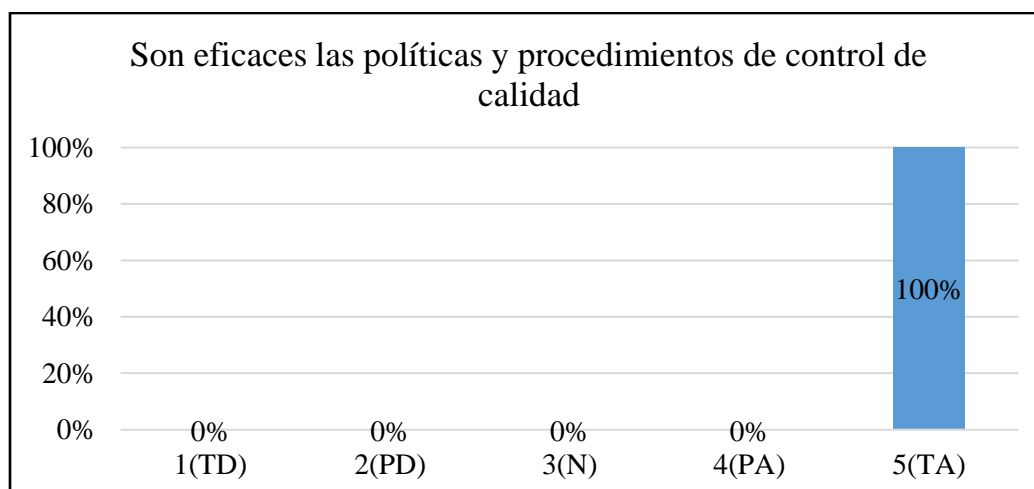
La Evaluación Interna: Auditoría de Operaciones/Producción						
	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
5 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	0	0	0	0	6	6
	0%	0%	0%	0%	100%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 22

Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo que las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.

C. Servicio de Post Venta

Tabla 18

Calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad

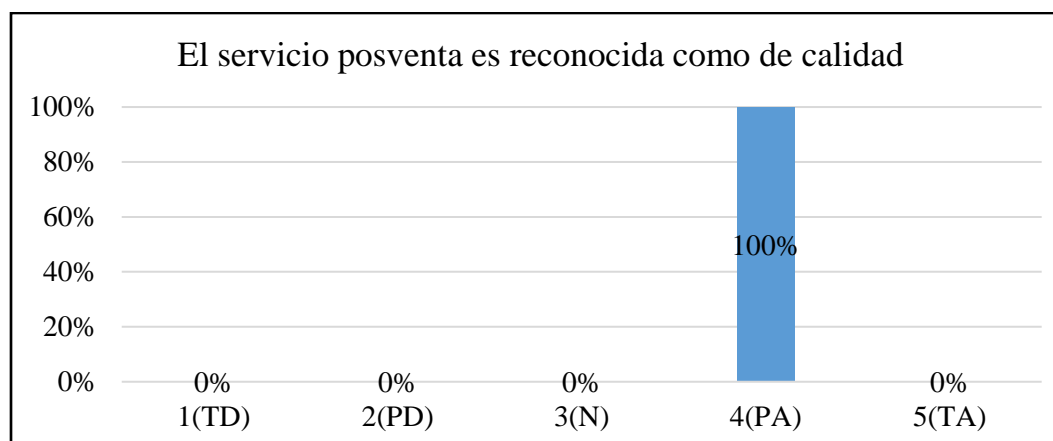
La Evaluación Interna: Auditoría de Marketing y Ventas					
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)
10 ¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	0	0	0	1	0
	0%	0%	0%	100%	0%

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 23

El servicio posventa es reconocida como de calidad



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El administrador encuestado está parcialmente de acuerdo que el servicio posventa es reconocida como de calidad.

4.1.4. La perspectiva de formación y crecimiento

A. La satisfacción del empleado

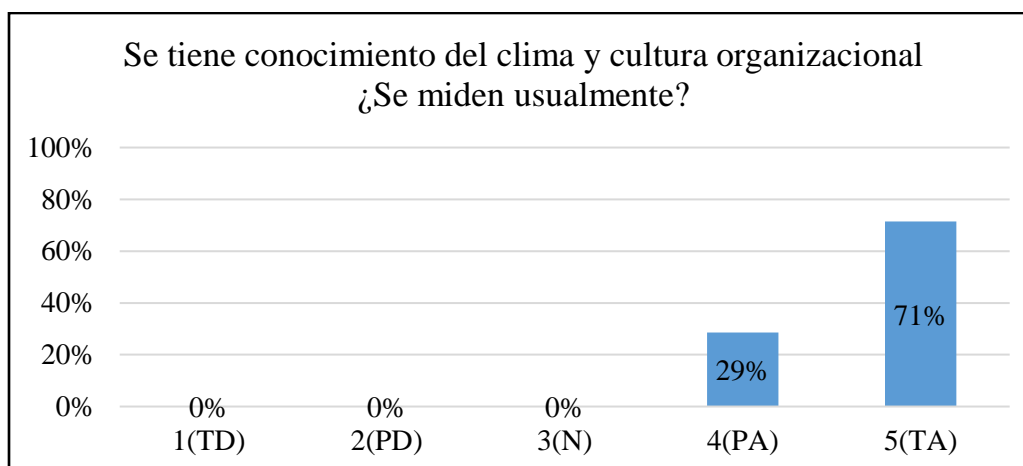
Tabla 19

Conocimiento del clima y cultura organizacional

La Evaluación Interna: Auditoría de los Recursos Humanos							
	Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
1	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	0	0	0	2	5	7
		0%	0%	0%	29%	71%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 24*Conocimiento del clima y cultura organizacional*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

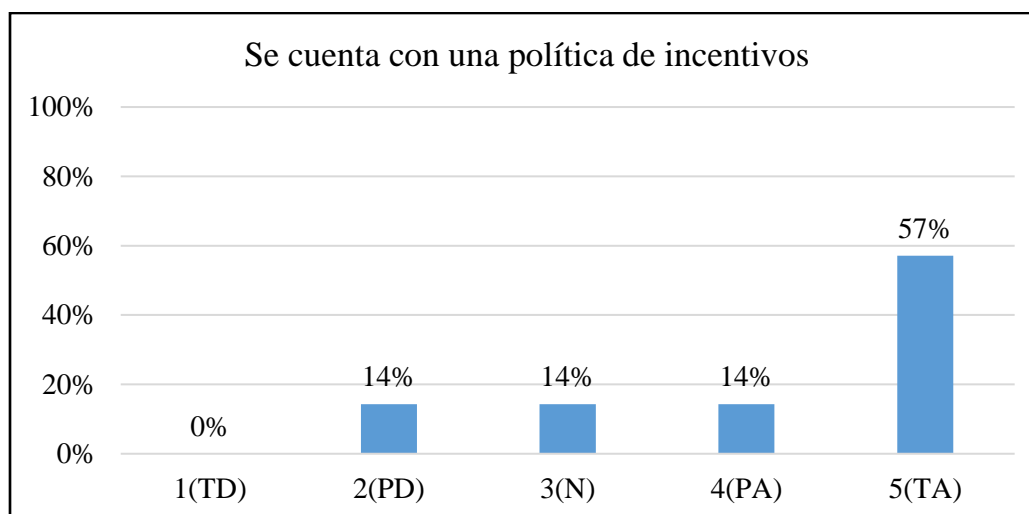
El 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo que se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional. El 29% de los encuestados está parcialmente de acuerdo que se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional.

Tabla 20*Se cuenta con una política de incentivos*

La Evaluación Interna: Auditoría de los Recursos Humanos						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
8 ¿Se cuenta con una política de incentivos?	0	1	1	1	4	7
	0%	14%	14%	14%	57%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 25*Se cuenta con una política de incentivos*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa tiene políticas de incentivos a sus trabajadores, mientras que un 14% está parcialmente en desacuerdo, un 14% es neutro en este aspecto y otro 14% está parcialmente de acuerdo.

B. La retención del empleado

Tabla 21*Política de contrataciones y despidos*

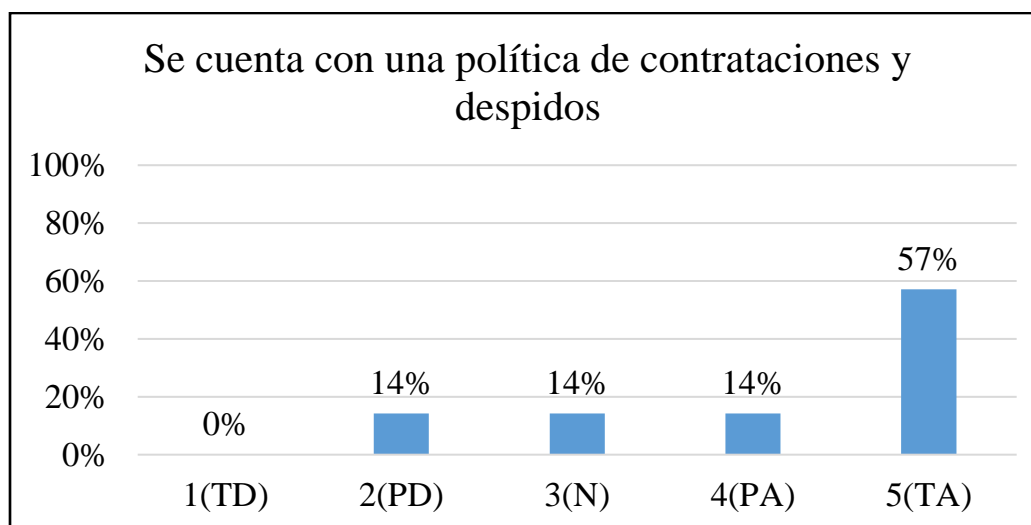
La Evaluación Interna: Auditoría de los Recursos Humanos						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
5 ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	0	1	1	1	4	7
	0%	14%	14%	14%	57%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 26

Se cuenta con una política de contrataciones y despidos



Fuente: Elaboración Propia

El 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa tiene políticas de contrataciones y despidos con sus trabajadores, mientras que un 14% está parcialmente en desacuerdo, un 14% es neutro en este aspecto y otro 14% está parcialmente de acuerdo.

C. Nivel de infraestructura de la empresa

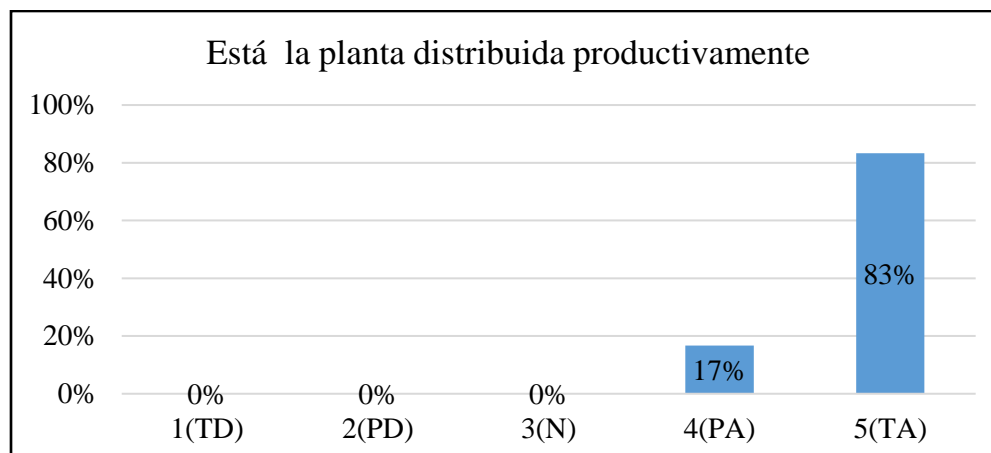
Tabla 22

Distribución productivamente de la planta

La Evaluación Interna: Auditoría de Operaciones/Producción						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
9 ¿Está la planta distribuida productivamente?	0	0	0	1	5	6
	0%	0%	0%	17%	83%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 27*Distribución productivamente de la planta*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

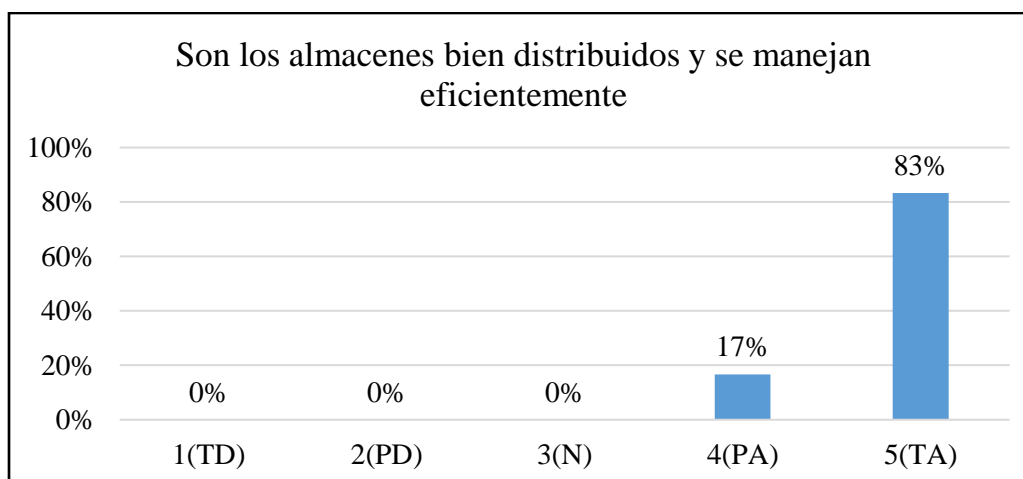
El 83% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la planta esta productivamente distribuida y un 17% de los encuestados está parcialmente de acuerdo.

Tabla 23*Distribución de almacenes y manejo eficiente*

La Evaluación Interna: Auditoría de Operaciones/Producción						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
16 ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	0	0	0	1	5	6
	0%	0%	0%	17%	83%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 28*Distribución de almacenes y manejo eficiente*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 83% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los almacenes están bien distribuidos y se manejan eficientemente y un 17% de los encuestados está parcialmente de acuerdo.

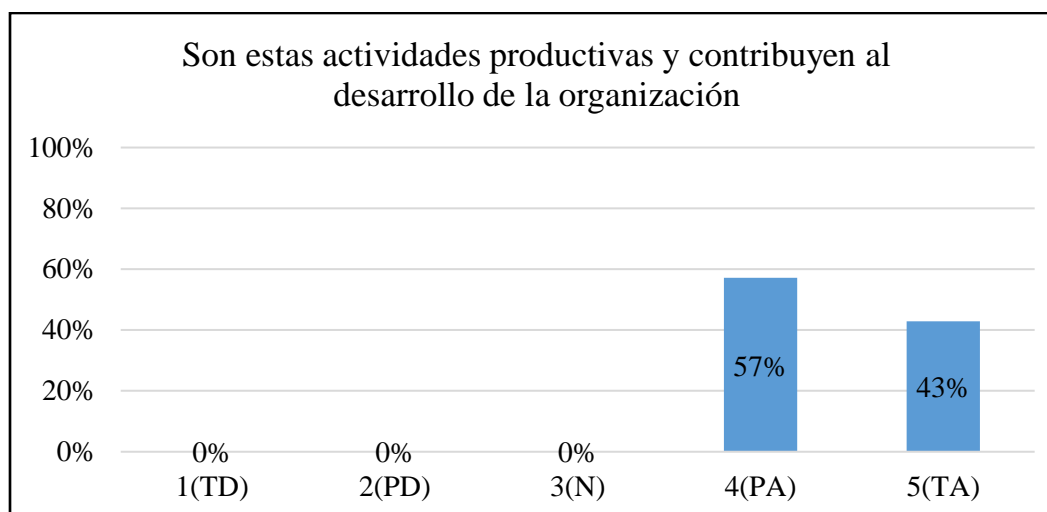
D. Nivel de tecnología de la empresa

Tabla 24*Las actividades son productivas*

La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
3 ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	0	0	0	4	3	7
	0%	0%	0%	57%	43%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 29*Las actividades son productivas*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 57% de los encuestados está parcialmente de acuerdo que las actividades de investigación y desarrollo son productivas y contribuyen al desarrollo de la organización.

Y el 43% está totalmente de acuerdo.

Tabla 25*Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos*

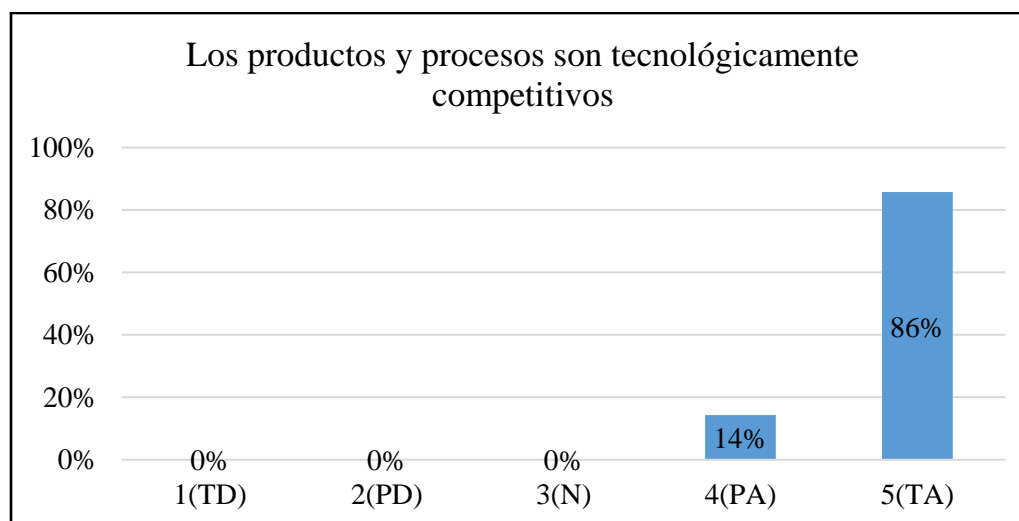
La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo							
		1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	0	0		1	6	7
		0%	0%	0%	14%	86%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 30

Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos



Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 86% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los productos y procesos son tecnológicamente competitivos mientras el 14% de los encuestados está parcialmente de acuerdo.

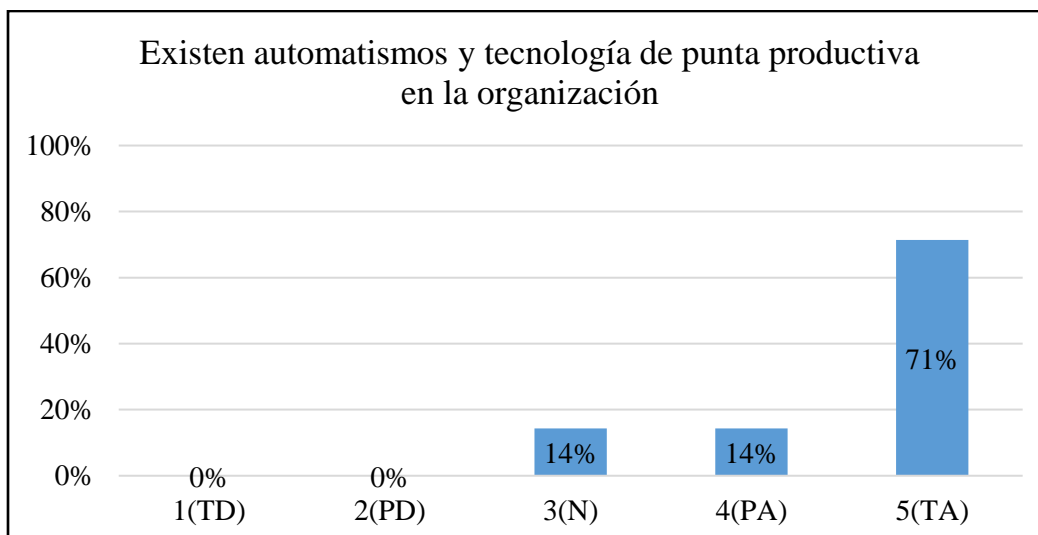
Tabla 26

La tecnología de la organización es productiva

La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo						
Pregunta	1(TD)	2(PD)	3(N)	4(PA)	5(TA)	Total
8 ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	0	0	1	1	5	7
	0%	0%	14%	14%	71%	

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia en base a las encuestas

Figura 31*La tecnología de la organización es productiva*

Nota: Totalmente en desacuerdo (TD), Parcialmente en desacuerdo (PD), Neutral (N), Parcialmente de acuerdo (PA) y Totalmente de Acuerdo (TA).

Fuente: Elaboración Propia

El 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo que existen automatismo y tecnología de punta productiva en la organización. El 14% está parcialmente de acuerdo y otro 14% mantienen una posición neutral.

4.2. Discusión de resultados

Al realizar el análisis y estudio de nuestra primera variable Gestión administrativa a través de las encuestas se pudo definir que la empresa mantiene una gestión medianamente buena por lo que es líder localmente, pero para ser sobresaliente en la región y mantener su crecimiento es necesario mejorar la gestión.

La empresa Piscifactoría Peña SAC en los cuadros que se analiza el crecimiento y la rentabilidad indica que sus índices financieros son mejores que los del promedio de la industria; el administrador manifiesta que está totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto lleva a admitir que la empresa es líder localmente.

En base a los resultados del balance score card se puede mencionar que la empresa cuenta con fondos adecuados y de calidad, tiene un adecuado capital de trabajo y maneja presupuestos, pero estos no están desarrollados de acuerdo a su necesidad, como por ejemplo solo tener presupuesto de planilla, y presupuesto logístico (compras y ventas). En cuanto a los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos el administrador opina que está parcialmente de acuerdo que sean eficientes.

En cuanto a la perspectiva del cliente los cuadros muestran que los clientes están satisfechos con los productos. Mientras que un aproximado de 31% de clientes no es fiel ya que no compra semanalmente. En cuanto a la forma de pago virtual, un aproximado de 81% de sus clientes está de acuerdo y está satisfecho. En los resultados se puede mostrar que más de un 90% de los clientes está satisfecho con el tiempo de entrega de sus pedidos.

Otra dimensión de la evaluación son los procesos internos que comprende el nivel de innovación. En este aspecto los encuestados afirman que la empresa cuenta parcialmente con capacidades de investigación y desarrollo, además suele asignar recursos para dichas actividades.

En cuanto a los procesos productivos los encuestados consideran que están parcialmente controlados y se tiene políticas y procedimientos de control de calidad.

La dimensión de la perspectiva de formación y crecimiento muestra que la satisfacción de los empleados está dividida puesto que muchos afirman estar de acuerdo que la empresa tiene políticas de incentivos y pocos mantienen una posición adversa y están en desacuerdo. Se puede ver reflejado en que la empresa tiene un conocimiento parcial del clima y cultura organizacional y se está parcialmente de acuerdo en que se mida con regularidad.

Por otro lado, los encuestados revelan que la empresa mantiene una buena infraestructura y está parcialmente bien distribuida productivamente. En cuanto al nivel tecnológico que utilizan para sus productos y procesos, los encuestados están parcialmente de acuerdo que contribuyan a la organización.

Revisando los resultados se llega a la conclusión que la empresa tiene una gestión parcialmente adecuada. Y es esto lo que ha llevado a la empresa ser líder del mercado local, pero esto no es vital si la empresa quiere seguir creciendo y expandiendo. Como es de esperar la empresa desarrolla una gestión administrativa empírica mas no es estratégica, no tiene una visión del futuro y no tiene objetivos a largo plazo.

Por ello se propone implementar un Plan estratégico para amplificar y mejorar la gestión de la empresa, a través del desarrollo de: análisis de la situación (evaluación interna y externa), diagnóstico de la situación, planteamiento de objetivos de largo plazo, elección de estrategias de acción y puesta en marcha y revisión de las estrategias.

CAPÍTULO 5
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Título

Plan estratégico de exportación para la empresa Piscifactoría Peña SAC

5.2. Objetivo

Elaborar un plan estratégico de exportación a base de la gestión actual de la Empresa Piscifactoría Peña SAC

5.3. Análisis de la situación

5.3.1. Análisis PESTE

A. Político

- El gobierno Regional de Cajamarca está incentivando el manejo, crianza y consumo de trucha en base a ferias, charlas y asociaciones que están interesadas en este sector (Sierra exportadora).
- El gobierno Regional de Cajamarca ejecuta un proyecto de 8 millones de soles para la renovación del centro piscícola de Namora con la finalidad de producir truchas y otros peces de agua fría. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2018)
- Se aprueba el plan Regional Acuícola de Cajamarca. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017).
- Perú cuenta con un tratado de libre comercio con EE. UU

B. Económico

- El abastecimiento y compras de insumos se importan las ovas de los Estados Unidos (ovas Troutlodge Inc. Washington) en grandes proporciones, para aprovechar las economías de escala.
- Altos costos para obtención de certificación de calidad
- La región Cajamarca se encuentra actualmente en desaceleración económica.

C. Social

- La región Cajamarca ocupa el primer lugar de pobreza (INEI)
- El Perú se convierte en un destino de inversión en el tema de acuicultura, por la necesidad de la mayor demanda mundial. (Sierra Exportadora Cajamarca, 2015).
- La región Cajamarca tiene más de 20% de desnutrición a crónica infantil. (INEI - 2017).

D. Tecnológico

- En el sector acuícola tanto a nivel nacional como regional el uso de herramientas tecnológicas es muy limitada. (Ministerio de Producción PNIPA, 2018)
- Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA) del Ministerio de la Producción (2018) iniciaron una jornada de talleres en Cajamarca para conformar alianza para innovar en pesca y acuicultura en esta región, mediante la investigación y tecnología.

E. Ecológico

- Condiciones climáticas, geográficas y naturales favorables en la región. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2014)
- Contaminación del medio ambiente (minería).

5.3.2. Análisis AMOFHIT

En este apartado se realiza el análisis interno de la empresa, el objetivo principal es encontrar fortalezas y debilidades. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos humanos, Informática y comunicaciones tecnológicas) que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de la empresa basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son:

A. Administración y Gerencia

- La empresa en cuanto a la administración viene desarrollando el planeamiento formal, el cual cuenta con una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos.
- La administración y gerencia viene desarrollando pronósticos de ventas, de producción y financieros poco adecuados, y no viene monitoreando el entorno y su competencia.
- En cuanto al aspecto organizacional y su estructura se tiene un diseño poco adecuado el cual se tiene que revisar, las funciones y labores son claras y simples esto se debe a que las actividades se han desarrollado de la misma forma durante mucho tiempo.
- Existe un buen liderazgo, un satisfactorio clima organizacional y una buena comunicación horizontal, dado que los trabajadores gozan de planilla y beneficios laborales.
- El diagnóstico nos revela que dentro de la empresa no existe líneas de carrera para los trabajadores que permanecen un buen tiempo laborando y no hacen en su cargo.
- Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen permanentemente.
- No cuenta con visión exportadora.
- No cuenta con oferta exportable
- No se Cuenta con profesionales de Administración y Negocios Internacionales los cuales se encargan del proceso de exportación de la trucha.

B. Marketing

- La mayor parte de consumo de trucha se realiza en el mercado interno conociendo claramente a los clientes y consumidores por lo que se tiene segmentado y posicionado los productos en el mercado.
- Lidera el mercado regional en ventas, producción y geográficamente bien distribuida ya que la calidad de los productos es reconocida por los clientes y consumidores.
- La industria es altamente competitiva gracias a una publicidad adecuada y precios altamente competitivos.
- La empresa maneja un presupuesto de marketing y ventas, capacitando y entrenando al equipo de ventas, llevando a tener una marca bien posicionado.
- Los canales de distribución son directos al consumidor además son confiables y eficaces. La empresa también cuenta con página web y tienda virtual.

C. Operaciones

- En cuanto al abastecimiento, la empresa produce sus propias ovas ya que cuenta con una incubadora.
- La compra del alimento balanceado (Pre-inicio, Inicio, Crecimiento 1 y 2, acabado y acabado pigmentado) se realiza a las empresas como Purina y Alicorp de manera directa.
- La empresa cuenta con una planta de procesamiento distribuida adecuadamente, con procesos productivos controlados y corregidos con una tecnología de punta.

- Las políticas y procedimientos de control de inventarios, calidad y costos son efectivos.
- La empresa no cuenta con los estándares de trabajo internacionales, pero si tiene certificaciones sanitarias locales para producción y comercialización.
- La empresa produce durante todo el año.
- La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria puesto que se capacitan y entrenan frecuentemente.

D. Finanzas/Contabilidad

- La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad son altamente competitivos en su cargo con gran experiencia, titulados y habilitados por el colegio de contadores y administradores.
- Se capacitan regularmente al equipo de contabilidad y finanzas para un mejor manejo de presupuesto, un adecuado uso de fondos y una buena distribución del capital de trabajo.
- La empresa tiene una fortaleza financiera, por su alta rentabilidad y su estructura de capital.
- La empresa no cotiza en bolsa.
- Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas.
- La empresa no analiza constantemente las ratios financieras como rentabilidad de capital, rotación de activos totales.

E. Recursos Humanos

- Cuenta con políticas de contrataciones y despidos, incentivos y promociones; llevando a obtener un clima y cultura organizacional satisfactorio.
- Se asesora a los colaboradores frecuentemente.
- Se supervisa constantemente a los colaboradores en higiene y seguridad industrial.
- La empresa no cuenta con un área de organización y métodos.
- Las actividades en planta son desarrolladas por los colaboradores solo algunas actividades técnicas y asesoramiento son tercerizados.

F. Sistemas de información

- La empresa cuenta con un sistema de información gerencial básico.
- Los colaboradores están familiarizados con los sistemas de información y comunicaciones.
- La data y los sistemas de información son actualizadas constantemente.
- Se capacita periódicamente sobre las actualizaciones de los sistemas de información.
- La empresa si designa un presupuesto adecuado de información y comunicaciones.
- No se cuenta con un sistema aplicado que permita tener un control adecuado de las tasas de mortalidad de las ovas y los peces desde la incubación de las ovas hasta que alcanzan el tamaño comercial.

G. Tecnología

- La empresa usa herramientas tecnológicas limitadas para la producción.
- No cuenta con actividades de desarrollo e investigación
- La producción y transformación a producto final es manual, porque no es automatizado.
- No se cuenta con un presupuesto en investigación y desarrollo de mercados
- No se cuenta con un presupuesto destinado a la investigación y comunicaciones para determinado producto.
- Los productos y procesos no son tecnológicamente competitivos.
- La mayoría de colaboradores no cuenta con experiencia necesaria en desarrollo tecnológico
- Uso efectivo de las TIC están bien distribuidas en diferentes áreas de la empresa. Puesto que las herramientas son utilizadas al 100% por todos los colaboradores. Las conexiones de red y herramientas tecnologías versus puntos de red están aprovechadas efectivamente. (Ver Tabla 25)

Tabla 27*Uso de las TIC*

Uso de las Tecnologías De Información y Comunicación								
Área	Herramienta TIC	Cantidad	Características de las TIC					
			Marca y Modelo	Procesador	Velocidad	Memoria	Disco Duro	Monitor
Operativa	PC de Escritorio	1	Compatible	AMD A10-5800K	3.80 GHz	8.0 GB	500 GB	LCD 20"
Comercialización	PC de Escritorio	1	Compatible	AMD Athlon 64 x4	2.70 GHz	8.0 GB	40 GB	15"
Facturación	PC de Escritorio	1	Compatible	Intel Core i5	3.60 GHz	8.0 GB	500 GB	LCD 19"
Medición	Laptop	1	Dell Latitude E5580	Intel Core i7	2.90 GHz	16.0 GB	1000 GB	15,6"
Contabilidad	PC de Escritorio	1	Compatible	Intel Core i7	3.60 GHz	8.0 GB	1000 GB	LCD 20"
Administración y Finanzas	Laptop	1	Lenovo Y70-70	Intel Core i7	2.40 GHz	8.0 GB	1000 GB	LCD 20"
	PC de Escritorio	1	Compatible	Intel Core i7	3.60 GHz	16.0 GB	1000 GB	LCD 23"
Logística	PC de Escritorio	1	Compatible	Intel Pentium IV	3.00 GHz	1.0 GB	80 GB	LCD 15"

Fuente: Elaboración Propia en Base a la Información de la Administración (Piscifactoría Peña SAC)

5.4. Diagnóstico de la situación

5.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz **MEFI** tiene una puntuación de 2.38 en el ponderado total, lo que significa que existe una posición interna baja. A continuación, se detalla el gráfico de la matriz MEFI, donde los factores de mayor puntuación son; No cuenta con personal técnico de negocios internacionales, No cuenta con un presupuesto en investigación y desarrollo de mercados. Ver tabla 28.

5.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

EL ponderado total obtenido de la matriz MEFE es de 2.07 lo que nos indica que la empresa no se encuentra dentro de los márgenes competitivos y favorables para el futuro del proyecto, y no supera el margen promedio (2.5 puntos). Esto significa que la empresa no viene respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas, tampoco no aprovecha con eficacia y eficiencia las oportunidades existentes en el sector acuícola y no contrarresta los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Ver tabla 29.

Tabla 28*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinaste de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Lidera el mercado regional	0.08	4	0.32
Producción durante todo el año	0.07	4	0.28
Cuenta con una incubadora de ovas	0.06	4	0.24
Cuenta con una planta de procesamiento	0.06	3	0.18
Cuenta con profesionales capacitados para la producción	0.05	3	0.15
Cuenta con certificaciones sanitarias	0.06	3	0.18
Cuenta con página web y tienda virtual	0.07	4	0.28
Cuenta con suficiente recurso hídrico	0.05	4	0.20
Total	0.50		1.83
Debilidades			
No tienen visión exportadora	0.08	1	0.08
No cuenta con oferta exportable	0.08	1	0.08
No tiene un producto diversificado	0.06	2	0.12
No tiene experiencia en misiones y ferias internacionales	0.06	2	0.12
No se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros	0.06	2	0.12
No cuenta con la certificación Internacional BPA para la exportación	0.05	1	0.05
No cuenta con un presupuesto en investigación y desarrollo de mercados	0.06	1	0.06
No cuenta con personal técnico de negocios internacionales	0.05	1	0.05
Total	0.5		0.55
TOTAL	1.00		2.38

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinaste de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Demanda creciente de alimentos saludables y orgánicos en la Unión Europea y Estados Unidos	0.08	4	0.32
Tratados de libre comercio vigentes con EE.UU.	0.08	4	0.32
El gobierno Regional de Cajamarca está incentivando el manejo, crianza y consumo de trucha en base a ferias, charlas y asociaciones que están interesadas en este sector (Sierra exportadora).	0.07	4	0.28
Condiciones climáticas, geográficas y naturales favorables en la región. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2014)	0.08	3	0.24
El Perú se convierte en un destino de inversión en el tema de acuicultura, por la necesidad de la mayor demanda mundial. (Sierra Exportadora Cajamarca, 2015).	0.05	3	0.15
Se aprueba el plan Regional Acuícola de Cajamarca. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017)	0.07	2	0.14
Incremento de egresados de la carrera de Negocios Internacionales en la región	0.07	3	0.21
Total	0.50		1.50
Amenazas			
Fenómenos climáticos pueden dañar la producción de truchas	0.10	1	0.10
Contaminación del medio ambiente (minería)	0.08	2	0.16
Altos costos para obtención de certificación de calidad	0.06	1	0.06
Paralización de los negocios por rebrote del covid-19	0.06	2	0.12
La región Cajamarca se encuentra actualmente en desaceleración económica	0.06	2	0.12
Protestas, paros y cierre de carreteras por el sector agrario	0.07	1	0.07
Desarticulación de entidades relacionadas a las cadenas productivo exportadoras, específicamente el Comité Regional Exportador - CERX Cajamarca	0.07	1	0.07
	0.50		0.60
TOTAL	1.00		2.07

Fuente: Elaboración Propio

5.4.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de organización, como también sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica. Ver tabla 30.

El principal competidor Mar Andino Perú S.A.C. obtiene un puntaje de 3.49, esto revela que tiene una buena posición estratégica frente a los de más competidores resaltando la inversión de capital dentro de sus fortalezas.

Por otro lado, Peruvian Andean Trout S.A.C. tiene un puntaje de 3.16, siendo la posición estratégica media frente a los demás competidores.

En cuanto a Corp. De Ingeniería de Refrigeración S.R.L. tiene un puntaje de 2.95, revela una posición estratégica baja frente a los demás competidores.

La empresa en estudio mantiene una posición muy baja frente a los competidores, esto implica aprovechar las oportunidades para crear un ambiente favorable de crecimiento empresarial.

Tabla 30*Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)*

N°	Factores clave de éxito	PESO	PISCIFACTORIA PEÑA SAC		MAR ANDINO PERU S.A.C.		PERUVIAN ANDEAN TROUT S.A.C		CORP DE INGENIERIA DE REFRIGERACIÓN S.R.L	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Existencia de productos sustitutos.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
2	Volumen de venta.	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
3	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4	Cantidad de proveedores en la industria.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5	Economías de escala	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
6	Inversiones de capital	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28
7	Crecimiento de la industria	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8	Amenaza de nuevos competidores	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
9	Accesibilidad a las materias primas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
10	Acceso a los canales de distribución	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
TOTAL		1.00		2.67		3.49		3.16		2.95

Nota: Valores 2: Debilidad menor, 1 Debilidad mayor, 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor.

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Planteamiento de Objetivos de largo Plazo

5.5.1. Identificación de la misión

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de trucha en sus diversas presentaciones, con los más altos niveles de calidad basado en un proceso de excelencia operacional.

5.5.2. Identificación de la visión

Visión: Ser la empresa líder y competitiva en la producción y comercialización de trucha en el Perú, en armonía con el medio ambiente y la comunidad.

5.5.3. Identificación de los Valores

- ✓ Responsabilidad: Somos una organización comprometida con los resultados, por ello privilegiamos el compromiso de nuestros trabajadores.
- ✓ Trabajo en equipo: subordinar las opiniones, intereses y acciones personales trabajando en forma colaborativa para alcanzar los objetivos comunes de la empresa.
- ✓ Puntualidad: Ser una organización comprometida a cumplir con los plazos exactos para poder entregar en fechas exactas los pedidos.
- ✓ Innovación: calidad reflejada en nuestros procesos, y servicios, actualizaciones constantes en metodologías, materiales para superar consistentemente las expectativas

5.5.4. Identificación de los códigos de ética

- ✓ Cumplir con los contratos y regulaciones nacionales.
- ✓ Crear un entorno basado en la confianza.
- ✓ Proteger la naturaleza, minimizar su impacto en el medio ambiente y hacer un uso eficiente de los recursos naturales.

5.5.5. Objetivos a largo plazo

- ✓ Al 2024 la empresa producirá 230 TN de trucha. El 2020 produjo 170 TN de trucha.
- ✓ Al 2024 habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa
- ✓ Al 2023 la empresa contará con una certificación internacional en buenas prácticas acuícolas.

5.5.6. Intereses Organizacionales

Los intereses organizacionales son las metas que se logran para tener éxito en un mercado. Los intereses organizacionales son las expresiones explícitas que pueden estar de manera implícita en la visión de la empresa. En la matriz de intereses organizacionales se ha clasificado la intensidad del interés como vital, importante y periférico.

Tabla 31

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)			
Interés de la Empresa	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas	X		
Aumento del retorno sobre la inversión		X	
Aumento de la participación del mercado	X		
Desarrollo de los valores corporativos			X

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Elección de Estrategias de Acción

5.6.1. Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA se utilizó como insumos la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz FODA es una metodología para la construcción de estrategias, que tiene como objetivo aprovechar las oportunidades, explotar las fortalezas lograr neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades, al combinar aspectos del presente con los del futuro se pueden determinar estrategias combinatorias entre:

- ✓ Las fortalezas y oportunidades (FO), donde se busca sacar ventajas de las oportunidades externas mediante el uso de las fortalezas internas.
- ✓ Debilidades y oportunidades (DO), mejorando las debilidades internas y aprovechando las oportunidades externas.
- ✓ Fortalezas y amenazas (FA), reduciendo el impacto de las amenazas externas aprovechando las fortalezas internas.
- ✓ Debilidades y amenazas (DA) reduciendo las debilidades internas evitando las amenazas externas.

Los resultados de las estrategias propuestas se pueden visualizar en la matriz FODA. Ver tabla 32.

Tabla 32

Matriz FODA

MATRIZ FODA		
Fortalezas F	Debilidades D	
1. Lidera el mercado regional	1. No tienen visión exportadora	
2. Producción durante todo el año	2. No cuenta con oferta exportable	
3. Cuenta con una incubadora de ovas	3. No tiene un producto diversificado	
4. Cuenta con una planta de procesamiento	4. No tiene experiencia en misiones y ferias internacionales	
5. Cuenta con profesionales capacitados para la producción	5. No se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros	
6. Cuenta con certificaciones sanitarias	6. No cuenta con la certificación Internacional BPA para la exportación	
7. Cuenta con página web y tienda virtual	7. No cuenta con un presupuesto en investigación y desarrollo de mercados	
8. Cuenta con suficiente recurso hídrico	8. No cuenta con personal técnico de negocios internacionales	
Oportunidades O	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Demanda creciente de alimentos saludables y orgánicos en la Unión Europea y Estados Unidos	Aumentar la producción de truchas en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C, ya que contamos con recursos naturales, geográficos, climáticos y recurso humano a nuestro favor. F1, F2, F3, F8, O1, O2, O4	Crear un plan estratégico de exportación en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C. D1, D2, D3, O1, O4, O6
2. Tratados de libre comercio vigentes con EE.UU.		
3. El gobierno Regional de Cajamarca está incentivando el manejo, crianza y consumo de trucha en base a ferias, charlas y asociaciones que están interesadas en este sector (Sierra exportadora).		
4. Condiciones climáticas, geográficas y naturales favorables en la región. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2014)	Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos. F4, F5, O1 y O5.	Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa. D5, D6, O3
5. El Perú se convierte en un destino de inversión en el tema de acuicultura, por la necesidad de la mayor demanda mundial. (Sierra Exportadora Cajamarca, 2015).		Aprovechar los profesionales de negocios internacionales para exportar y satisfacer la demanda extranjera de trucha. D8, O7
6. Se aprueba el plan Regional Acuícola de Cajamarca. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017)	Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto. F6, O3, O6	Destinar presupuestos en investigación y desarrollo para cubrir la demanda mundial. D4, D7, D8, O2, O3, O4, O7
7. Incremento de egresados de la carrera de Negocios Internacionales en la región		
Amenazas A	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Fenómenos climáticos pueden dañar la producción de truchas	Elaborar un plan para reducir el impacto de los fenómenos naturales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C. F5, F8, A1, A2	Destinar presupuesto semestral para la obtención del certificado de buenas prácticas acuícolas (BPA) de categoría internacional. D6, A3
2. Contaminación del medio ambiente (minería)		
3. Altos costos para obtención de certificación de calidad		
4. Paralización de los negocios por rebrote del covid-19		
5. La región Cajamarca se encuentra actualmente en desaceleración económica	Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C F5, A4, A2, A6	
6. Protestas, paros y cierre de carreteras por el sector agrario		
7. Desarticulación de entidades relacionadas a las cadenas productivo exportadoras, específicamente el Comité Regional Exportador - CERX Cajamarca		

Fuente: Elaboración Propia

5.6.2. Matriz posición estratégica y evaluación acción

La Matriz PEYEA es usada para determinar la postura estratégica de la empresa y determinar las estrategias genéricas competitivas. En la matriz PEYEA se muestra cuatro ejes: fortaleza en la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera.

Tabla 33

Matriz posición estratégica y evaluación acción (MPEYEA)

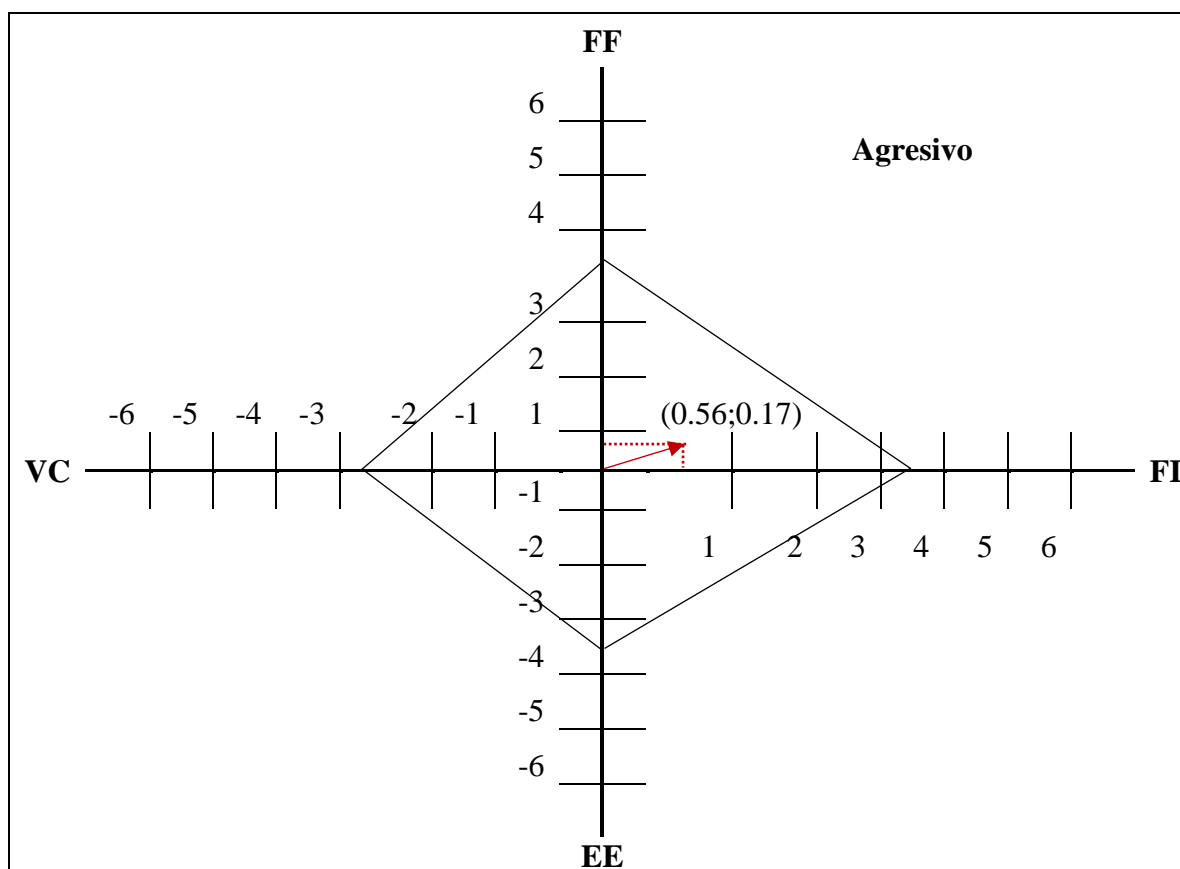
Matriz PEYEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Valoración	Estabilidad del Entorno (EE)	Valoración
Retorno en la inversión	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-2
Capital requerido versus capital disponible	3	Rango de precios de productos competitivos	-3
Flujo de caja	4	Barreras de entrada al mercado	-4
Facilidad de salida al mercado	3	Rivalidad/Presión competitiva	-6
Riesgo involucrado en el negocio	5	Elasticidad de precios de la demanda	-6
Rotación de inventarios	4	Presión de los productos sustitutos	-3
Economías de escala y de experiencia	3		
	3.67		-3.5
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-4	Estabilidad financiera	4
Ciclo de reemplazo del producto	-2	Conocimiento tecnológico	4
Lealtad del consumidor	-3	Utilización de recursos	3
Utilización de la capacidad de los competidores	-3	Intensidad de capital	4
Conocimiento tecnológico	-3	Facilidad de entrada al mercado	2
Integración vertical	-2	Productividad/Utilización de la capacidad	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	Poder de negociación de los productores	3
	-2.89		3.44
	Eje de las X	0.56	
	Eje de las Y	0.17	

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis de la matriz, tiene una postura agresiva en lo cual, la organización goza de una clara ventaja competitiva, y se puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores, las organizaciones en esta situación deben tomar total ventaja de las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación del mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva; esto se puede lograr mediante estrategias de integración vertical hacia atrás, reingeniería de procesos, invertir en productividad, reduciendo costos, protegiendo la ventaja competitiva en el mercado y conglomerada.

Tabla 34

Matriz PEYEA



Nota: Fortaleza Financiera (FF), Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC), Fortaleza Industrial (FI)

Fuente: Elaboración Propia

5.6.3. Matriz Boston Consulting Group

La empresa Piscifactoría Peña SAC se encuentra en el cuadrante de interrogante, se llega a esta afirmación porque los datos estadísticos referente al producto, con partida arancelaria 30442000 en el periodo 2015-2019 recopilados de Trademap, nos informan que la tasa de crecimiento anual es de 14% y la participación en las exportaciones frente a los competidores es de 5.2%. El 14% de crecimiento está por encima de la media y el 5.2% de participación (cuota de mercado) está por debajo de la media, por estas razones la ubicación de la empresa es en el cuadrante I.

Tabla 35

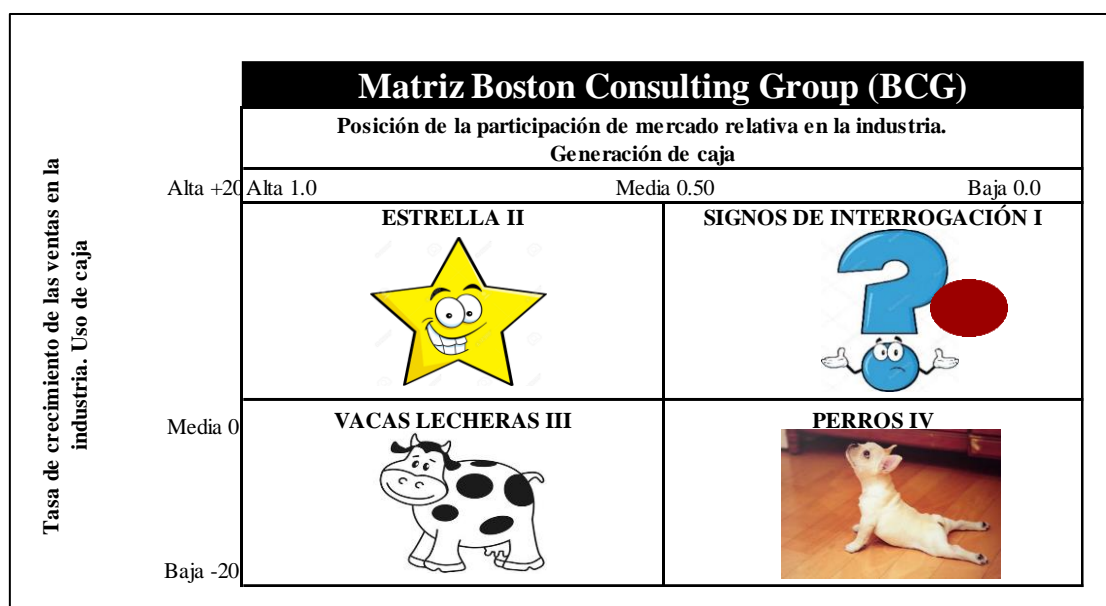
Tasa de crecimiento del Producto

Valor FOB U\$	
Partida Arancelaria	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)
30442000	14
Partida Arancelaria	Participación en las exportaciones mundiales entre 2015-2019 (%)
30442000	5.2

Fuente: Trademap

Según la matriz BCG los resultados son:

- ✓ Baja participación relativa del mercado, aunque compite en una industria de alto crecimiento.
- ✓ Las necesidades de efectivo son altas.
- ✓ La generación de costos es baja.
- ✓ La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

Figura 32*Matriz Boston Consulting Group**Fuente:* Elaboración Propia

1º alternativa: si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.

2 alternativa: si es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta.

5.6.4. Matriz interna externa

La matriz interna externa está compuesta por dos dimensiones, que se obtienen de las matrices EFE y EFI. Los valores obtenidos en la matriz EFE son de 2,07, y los de la Matriz son de 2.38 dando como resultado que la industria se encuentre en el quinto cuadrante. Las estrategias que corresponden a dicha ubicación tienen como finalidad de crecer y construir las estrategias:

- ✓ Penetración en los mercados.
- ✓ Desarrollo de productos.

Figura 33*Matriz Interna Externa*

		La Matriz Interna Externa (EFI)			
		TOTAL PONDERADO EFI (2.38)			
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99	
TOTAL PONDERADO EFE (2.07)		4.0	3.0	2.0	1.0
	ALTO 3.0 A 4.0	3.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	2.0	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	1.0	VII	VIII	IX

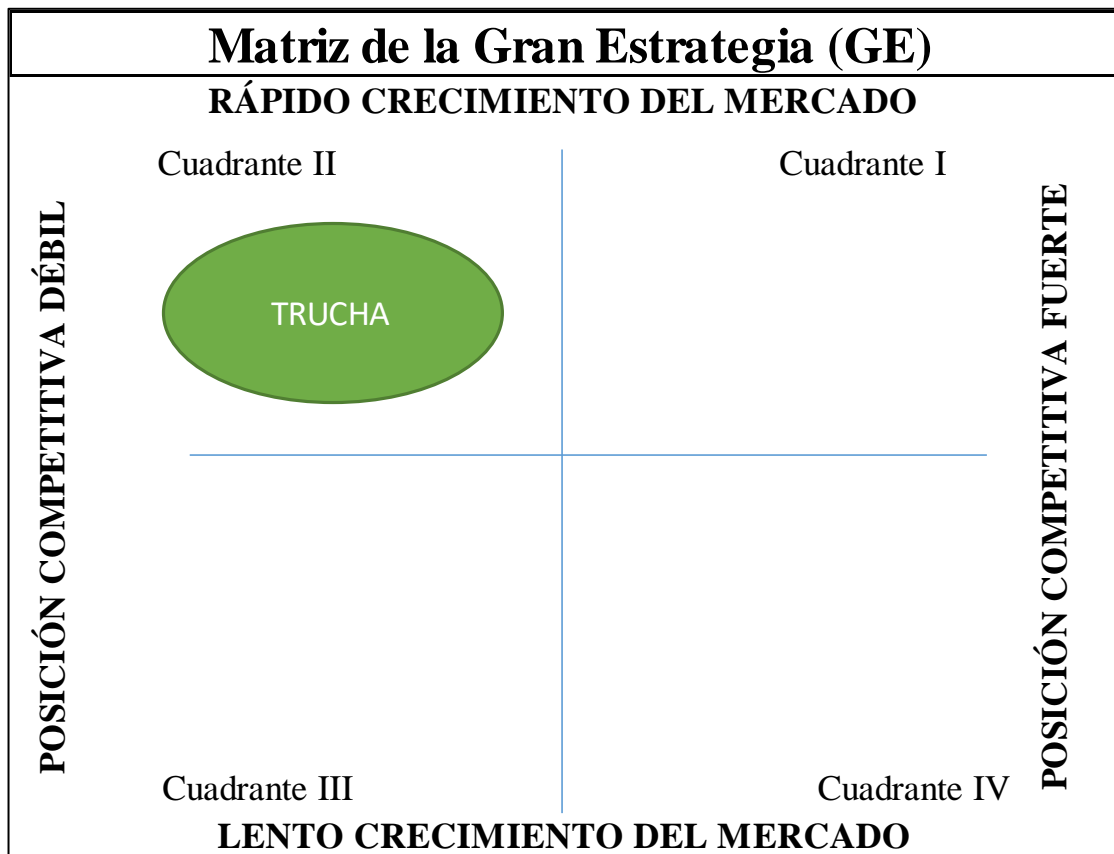
Fuente: Elaboración Propia

5.6.5. Matriz de la Gran Estrategia

Según Arteaga V, Gonzáles G et all. (2017), la matriz de la gran estrategia es una herramienta que analiza tanto el crecimiento de mercado como la posición competitiva. Al evaluar ambas variables simultáneamente, la empresa Piscifactoría Peña SAC se ubica en el cuadrante II, por la posición competitiva débil y el mercado en rápido crecimiento, por lo tanto, las estrategias apropiadas a implementar son desarrollo de mercados, penetración en el mercado, y desarrollo de productos. Ver figura 27.

Figura 34

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración Propia

5.6.6. Matriz de decisión estratégica

La matriz de decisión estratégica analiza todas las estrategias según las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, y escoge las de mayor puntaje. Las estrategias retenidas y seleccionadas son desarrollo de productos, penetración de mercados y desarrollo de productos. (Ver tabla 36)

5.6.7. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

Esta matriz se trabajó a partir de las estrategias a priorizar. Con esta herramienta se determinará el atractivo relativo de estrategias alternativas viables; es decir, esta herramienta dará a conocer qué estrategias son las mejores. (Ver tabla 37)

5.6.8. Matriz Rumelt (MR)

Según, (D'Alessio, 2017), otro filtro de evaluación es la matriz de Rumelt, quien propuso realizar una revisión final en función de cuatro criterios: (a) consistencia: cuando no existen objetivos ni políticas mutuamente excluyentes; (b) consonancia: la estrategia debe ser adaptativa al entorno extorno; (c) ventaja: la estrategia debe proveer la creación de o mantenimiento de las ventajas competitivas, y (d) factibilidad: la estrategia no genera sobrecostos. (Ver tabla 38)

5.6.9. Matriz Estratégica Versus. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

En esta matriz se verifica que objetivos a largo plazo alcanzaran las estrategias retenidas. Las estrategias que no son retenidas se consideran de contingencia. (Ver tabla 39)

Tabla 36*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA								
Estrategia específica	Estrategia alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	RETENIDA
FO1 Aumentar la producción de truchas en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C, ya que contamos con recursos naturales, geográficos, climáticos y recurso humano a nuestro favor.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	+
Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos.	Penetración de mercados	X	X	X		X	4	+
FO3 Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto.	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3	
DO1 Crear un plan estratégico de exportación en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	Reingeniería de procesos	X					1	
DO2 Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa.	Reingeniería de procesos	X		X			2	
FO2 Aprovechar los profesionales de negocios internacionales para exportar y satisfacer la demanda extranjera de trucha.	Outsourcing	X		X			2	
DO3 Destinar presupuestos en investigación y desarrollo para ingresar al mercado mundial.	Desarrollo de mercados	X	X		X	X	4	+
FA1 Elaborar un plan para reducir el impacto de los fenómenos naturales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	Reingeniería de procesos	X		X			2	
FA2 Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	Reingeniería de procesos	X		X			2	
DA1 Destinar presupuesto para la obtención del certificado de buenas prácticas acuícolas (BPA) de categoría internacional.	Calidad total	X		X			2	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CPE)							
Factores Clave	PESO	Alternativas Estratégicas					
		Desarrollo de productos		Penetración en el mercado		Desarrollo de mercados	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Fortalezas							
Lidera el mercado regional	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Producción durante todo el año	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Cuenta con una incubadora de ovas	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Cuenta con una planta de procesamiento	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Cuenta con profesionales capacitados para la producción	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Cuenta con certificaciones sanitarias	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Cuenta con página web y tienda virtual	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Cuenta con suficiente recurso hídrico	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Debilidades							
No tienen visión exportadora	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
No cuenta con oferta exportable	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
No tiene un producto diversificado	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
No tiene experiencia en misiones y ferias internacionales	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18
No se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
No cuenta con la certificación Internacional BPA para la exportación	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
No cuenta con un presupuesto en investigación y desarrollo de mercados	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
No cuenta con personal técnico de negocios internacionales	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Oportunidades							
Demanda creciente de alimentos saludables y orgánicos en la Unión Europea y Estados Unidos	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Tratados de libre comercio vigentes con EE.UU.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
El gobierno Regional de Cajamarca está incentivando el manejo, crianza y consumo de trucha en base a ferias, charlas y asociaciones que están interesadas en este sector (Sierra exportadora).	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Condiciones climáticas, geográficas y naturales favorables en la región. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2014)	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
El Perú se convierte en un destino de inversión en el tema de acuicultura, por la necesidad de la mayor demanda mundial. (Sierra Exportadora Cajamarca, 2015).	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Se aprueba el plan Regional Acuícola de Cajamarca. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017)	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Incremento de egresados de la carrera de Negocios Internacionales en la región	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Amenazas							
Fenómenos climáticos pueden dañar la producción de truchas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Contaminación del medio ambiente (minería)	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Altos costos para obtención de certificación de calidad	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Paralización de los negocios por rebrote del covid-19	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
La región Cajamarca se encuentra actualmente en desaceleración económica	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Protestas, paros y cierre de carretas por el sector agrario	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Desarticulación de entidades relacionadas a las cadenas productivo exportadoras, específicamente el Comité Regional Exportador - CERX Cajamarca	0.07	2.00	0.14	2	0.14	2.00	0.14
			5.07		4.20		4.95

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38*Matriz de Rumelt (MR)*

MATRIZ RUMELT (MR)					
Estrategias Especificas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Aumentar la producción de truchas en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C, ya que contamos con recursos naturales, geográficos, climáticos y recurso humano a nuestro favor.	SI	SI	SI	SI	SI
Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos.	SI	SI	NO	SI	NO
FO3 Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto.	SI	SI	SI	SI	SI
DO1 Crear un plan estratégico de exportación en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2 Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
FO2 Aprovechar los profesionales de negocios internacionales para exportar y satisfacer la demanda extranjera de trucha.	SI	SI	NO	SI	NO
DO3 Destinar presupuestos en investigación y desarrollo para cubrir la demanda mundial.	SI	SI	NO	SI	NO
FA1 Elaborar un plan para reducir el impacto de los fenómenos naturales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	NO	SI	NO	SI	NO
FA2 Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	SI	SI	SI	SI	SI
DA1 Destinar presupuesto para la obtención del certificado de buenas prácticas acuícolas (BPA) de categoría internacional.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39*Matriz Estratégica Versus. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)*

MATRIZ ESTRATÉGICA VERSUS. OBJETIVOS A LARGO PLAZO (MEOLP)			
	Visión: Ser la empresa líder y competitiva en la producción y comercialización de trucha en el Perú, en armonía con el medio ambiente y la comunidad.		
	Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de trucha en sus diversas presentaciones, con los más altos niveles de calidad basado en un proceso de excelencia operacional.		
	Objetivos de Largo Plazo		
	Al 2024 la empresa producirá 230 TN de trucha. El 2020 produjo 170 TN de trucha.	Al 2024 habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa	Al 2023 la empresa contará con una certificación internacional en buenas prácticas acuícolas.
Estrategias específicas	OLP1	OLP2	OLP3
FO1 Aumentar la producción de truchas en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C, ya que contamos con recursos naturales, geográficos, climáticos y recurso humano a nuestro favor.	X		
FO1 Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos.	X		
DO3 Destinar presupuestos en investigación y desarrollo para cubrir la demanda mundial.	X		
FO3 Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto.		X	X
DO1 Crear un plan estratégico de exportación en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	X		X
DO2 Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa.	X	X	X
FA2 Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	X	X	X
DA1 Destinar presupuesto para la obtención del certificado de buenas prácticas acuícolas (BPA) de categoría internacional.			X

Fuente: Elaboración Propia

5.6.10. Estrategia genérica retenida

A. Desarrollo de productos

Esta estrategia de crecimiento se basa en introducir un nuevo producto en el mercado o modificar los actuales para seguir posicionado el mercado y cubrir la demanda de nuestros clientes, gracias a una amplia gama de productos en diferentes presentaciones.

En la empresa Piscifactoría Peña SAC, esta propuesta de estrategia ayuda a producir dos nuevas presentaciones de trucha, que son competitivos en el mercado local y nacional como es la trucha deshuesada y filete de trucha que actualmente produce la empresa 0.6% y 0.4% respectivamente del total de la producción, lo que es insignificante para ofrecer al mercado. Con esto se entraría a competir en los supermercados locales y posteriormente nacionales, ya que se contaría con diversas presentaciones de la trucha, llegando a ser líder en el mercado norte del Perú.

5.7. Puesta en Marcha y Revisión de la Estrategia

5.7.1. Objetivos a corto plazo

OLP 1 Al 2024 la empresa producirá 230 TN de trucha. El 2020 produjo 170 TN de trucha.

- ✓ OCP 1 Al año 2022 se habrá producido 20 TN de trucha adicional a la producción actual.
- ✓ OCP 2 Desde el año 2022 se importará 80 mil ovas de trucha cada año.
- ✓ OCP 3 Al año 2022 Aumentará las ventas anuales en 300 mil soles

OLP 2 Al 2024 habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa

- ✓ OCP 4 Crear un área de comercio exterior
- ✓ OCP 5 Al año 2022 se creará 4 nuevos puestos de trabajo cada año

- ✓ OCP 6 Contar con un plan de exportación al 2022 y mantenerlo actualizando anualmente.
- ✓ OCP 7 Participar en dos ferias acuícolas al año desde el año 2022

Al 2023 la empresa contará con una certificación internacional en buenas prácticas acuícolas.

- ✓ OCP 8 Promover la capacitación al personal en temas de exportación
- ✓ OCP 9 Participar en los programas de capacitación brindados por el Gobierno Regional en temas acuícolas.
- ✓ OCP 10 Al año 2023 la empresa contará con una certificación internacional BPA.

5.7.2. Actividades y Metas

Tabla 40

Cuadro de actividades y metas para el primer objetivo

ESTRATEGIA				
Aumentar la producción de trucha				
OBJETIVO				
Aumentar la producción en 230 TN				
META				
Al año 2024 se habrá producido 230 TN de trucha adicionales a los 170 TN de producción anual que actualmente produce la empresa.				
JUSTIFICACIÓN				
Aumentar la producción es muy importante de toda empresa ya que genera ingreso a más mercados, mayores ingresos económicos y genera crecimiento y desarrollo en la empresa				
PLAZO DE EJECUCIÓN				
3 años				
RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			RECURSOS A UTILIZAR
Jefe de producción				Financieros Talento Humano Materia Prima
Ing. Pesquero				
ACTIVIDADES	2022	2023	2024	
Aumentar la producción en 20 TN.	X	X	X	
PRESUPUESTO				Costo
				S/ 15,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41*Cuadro de actividades, metas para el segundo objetivo*

ESTRATEGIA				
Crear nuevos puestos de trabajo en la empresa				
OBJETIVO				
Crear 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa				
META				
Al año 2024 habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa, contratando 4 empleados adicionales por año.				
JUSTIFICACIÓN				
La implementación de personal es fundamental para tratar los temas logísticos, aduaneros, contratos internacionales, además llevará a cabo misiones, ferias internacionales para promocionar el producto de la empresa en el extranjero.				
PLAZO DE EJECUCIÓN				
3 años				
RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			RECURSOS A UTILIZAR
Adm. Marcos Herrera A.				
ACTIVIDADES	2022	2023	2024	
Implementar un área de comercio exterior	X			Financieros, Talento Humano E Infraestructura
Contratar a un jefe en comercio exterior con experiencia	X			
Contratar nuevo personal	X	X	X	
PRESUPUESTO				Costo S/ 15,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42*Cuadro de actividades, metas para el tercer objetivo*

ESTRATEGIA		
Implementar una certificación internacional de BPA		
OBJETIVO		
Implementar una certificación internacional de Buenas Prácticas Acuícolas (Certificación BAP-4) otorgada por la empresa Global Trust Certification y designada por organización Global Aquaculture Alliance, que tiene el programa de certificación acuícola más completo de la industria,		
META		
Al año 2024 la empresa contará con una certificación internacional en Buenas Prácticas Acuícolas		
JUSTIFICACIÓN		
Al obtener esta certificación, podremos cumplir con los estándares internacionales para ingresar a un mercado extranjero.		
PLAZO DE EJECUCIÓN		
2 años		
RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	RECURSOS A UTILIZAR
Adm. Marcos Herrera A.		
Ing. Pesquero		
ACTIVIDADES	2023	2024
Contactar a la empresa certificadora	X	
Implementar las mejoras para la obtención de la certificación	X	
Obtener la certificación		X
PRESUPUESTO		Costo
	S/	12,000.00

Fuente: Elaboración Propia

5.7.3. Políticas

Dado que las políticas están diseñadas para orientar una estrategia para la posición futura de una organización, esta debe estar estructurada de acuerdo con los principios de responsabilidad ética, legal y social. Ante ello se propone las siguientes políticas:

- ✓ El administrador de la empresa es el encargado juntamente con el ingeniero pesquero para realizar las compras de ovas.
- ✓ Las compras de ovas se realizan de Troutlodge Inc. Washington en Estados Unidos.
- ✓ La importación de ovas solo se realizará en precios FOB y CIF.
- ✓ Las compras deben ser autorizado previamente por el administrador.
- ✓ Para contratar personal se hace de acuerdo al manual de contrataciones para cumplir con los requerimientos de cada puesto.
- ✓ Incentivar a los colaboradores con remuneraciones extras y premios por metas alcanzadas.
- ✓ Pagar a tiempo sueldos a los trabajadores de la empresa.
- ✓ Se capacita al personal cada 3 meses.
- ✓ Prohibida venta de truchas en planta de producción.
- ✓ Cumplir con el uso adecuado de los EPPS durante horario de trabajo.
- ✓ Cumplir con cada uno de los estándares de buenas prácticas acuícolas dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✓ El ingreso a la planta de producción solo es para personas autorizadas por la administración.

Tabla 43

Matriz de Políticas vs. Estrategias

Matriz de Políticas vs. Estrategias									
Políticas	Estrategias								
	FO1 Aumentar la producción de truchas en la empresa	FO3 Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos.	DO3 Destinar presupuestos en investigación y desarrollo	FO3 Aprovechar el apoyo del gobierno regional	DO1 Crear un plan estratégico de exportación en la empresa	DO2 Crear una planificación financiera y contable.	FA2 Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro	DA1 Destinar presupuesto para la obtención del certificado (BPA) de categoría internacional	
El administrador de la empresa es el encargado juntamente con el ingeniero pesquero para realizar las compras de ovas.	X	X			X	X			
Las compras de ovas se realizan de Troutlodge Inc. Washington en Estados Unidos.	X	X				X	X		
La importación de ovas solo se realizará en precios FOB y CIF.			X	X				X	
Las compras deben ser autorizado previamente por el administrador.					X	X			
Para contratar personal se hace de acuerdo al manual de contrataciones para cumplir con los requerimientos de cada puesto.	X	X		X	X				
Incentivar a los colaboradores con remuneraciones extras y premios por metas alcanzadas.	X	X				X			
Pagar a tiempo sueldos a los trabajadores de la empresa.	X	X				X			
Se capacita al personal cada 3 meses.				X		X			
Prohibida venta de truchas en planta de producción.				X			X		
Cumplir con el uso adecuado de los EPPS durante horario de trabajo.							X	X	
Cumplir con cada uno de los estándares de buenas prácticas acuícolas dentro de las instalaciones de la empresa.									X
El ingreso a la planta de producción solo es para personas autorizadas por la administración.									X

Fuente: Elaboración Propia

5.7.4. Estructura de la Organización

Gerente General

Funciones:

- ✓ Gestionar la económica de la empresa y recursos humanos.
- ✓ El gerente debe implementar un modelo de producción de trucha juntamente con el ingeniero pesquero.
- ✓ Presentar informe anual a la reunión de miembros de accionistas.
- ✓ Dirigir y gestionar las actividades presupuestarias, contables y financieras.
- ✓ Coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y la ejecución de tareas de gestión, operaciones y técnicas.
- ✓ Elabora el plan presupuestario de la empresa.
- ✓ Representar a la empresa ante los Stakeholders.

Administrador

Funciones:

- ✓ Analizar los estados financieros e informar de forma clara y detallada para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Manejar un sistema que permita controlar los ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Mantener una buena relación de pago oportuno a los proveedores.
- ✓ Negociar préstamos bancarios, beneficiosos para la empresa.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de estrategias, objetivos y políticas trazadas para tomar decisiones y hacer la retroalimentación necesaria.
- ✓ Analizar el balance y estados financieros y contrastarlos con la realidad, a fin de que se reflejen las cifras reales.

- ✓ Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones que desempeñaran los colaboradores y el uso adecuado de recursos.
- ✓ Elaborar políticas y normas de desempeño por parte de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal que formara parte de la empresa.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa.
- ✓ Emitir las boletas con las compensaciones y/o remuneraciones de cada uno de los colaboradores.

Contador

Funciones:

- ✓ Planifica, organiza y controla las actividades contables, así como las tributarias y laborales.
- ✓ Elaboración de balances y estados financieros.
- ✓ Gestión de los aspectos contables y tributarios ante los organismos fiscalizadores del estado.
- ✓ Realizar el pago de impuestos y contribuciones sociales.
- ✓ Suministrar información contable a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa.

Jefe de producción

Funciones:

- ✓ Gestionar los procesos de producción.
- ✓ Mantener la operatividad de la planta.
- ✓ Elaborar los informes de producción semanal, mensual y anual.

- ✓ Establecer negociaciones con diferentes proveedores (alimento balanceado, compra de alevines).
- ✓ Realizar estudios relacionados con la medición del trabajo, la calidad del producto y el rendimiento de máquinas y operarios.

Asesor de ventas

Funciones:

- ✓ Gestionar eficazmente los procesos desde la planta de producción hasta el consumidor final, para la venta del producto.
- ✓ Identificar y abordar a los clientes y mantener una buena relación con ellos.
- ✓ Cumplir con los pedidos pactados y la entrega en el tiempo y fecha requeridos.
- ✓ Elaborar los programas mensual, semestral y anual de venta.
- ✓ Identificar y evaluar a la competencia, a fin de mantener la ventaja competitiva.
- ✓ Proponer precios competitivos y rentables.
- ✓ Ser el community manager y realizar las campañas publicitarias adecuadas para posicionar el producto en la mente del consumidor.
- ✓ Atender y asistir en la página web y tienda virtual.

Jefe de comercio exterior

Funciones:

- ✓ Realizar planes estratégicos de exportación.
- ✓ Organizar ferias y misiones internacionales.
- ✓ Encargado del proceso de exportación de trucha.
- ✓ Realizar la documentación arancelaria necesaria para la importación de ovas.
- ✓ Negociar con clientes extranjeros para compra de insumos y materiales de empaque.
- ✓ Elaborar un plan de distribución de logística internacional.

Jefe de sala de incubación**Funciones:**

- ✓ Realizar informes de la incubación de ovas diaria, semanal y mensual para dar reporte al área de Producción.
- ✓ Hacer cumplir con los tiempos establecidos por el plan de producción.
- ✓ Realizar los requerimientos de insumos para el inicio de la siembra de ovas.
- ✓ Entrega de los alevinos al área de producción listos para su crecimiento.

Jefe de centro**Funciones:**

- ✓ Mantener la operatividad de la planta de producción, trabajando conjuntamente con el ingeniero pesquero.
- ✓ Gestionar la información diaria de desempeño (consumo y rendimientos).
- ✓ Llevar un registro del ciclo de vida de las truchas.
- ✓ Contar con un registro de mermas, donde especifique si la muerte de truchas es por enfermedad o falta de alimento.

Asistente de sala de incubadoras**Funciones:**

- ✓ Llevar los controles de calidad en todo el proceso de incubación.
- ✓ Controlar los factores o causas de calidad del producto en los aspectos: biológicos, microbiológicos y sociales
- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de calidad.
- ✓ Implantar métodos y procedimientos de inspección y pruebas de evaluación de los procesos y la calidad del producto.

Encargado De Almacén

Funciones:

- ✓ Solicitar herramientas, accesorios y materiales necesarios para el buen funcionamiento de la planta de producción.
- ✓ Hacer los requerimientos de insumos para la producción de trucha.
- ✓ Llevar los registros de entrada y salida de los insumos y materiales.
- ✓ Hacer un plan de actividades y un cronograma para obtener la mercadería de insumos y materiales.
- ✓ Encargado del mantenimiento de los vehículos de transporte de mercadería.

Encargado de la sala de procesos operarios

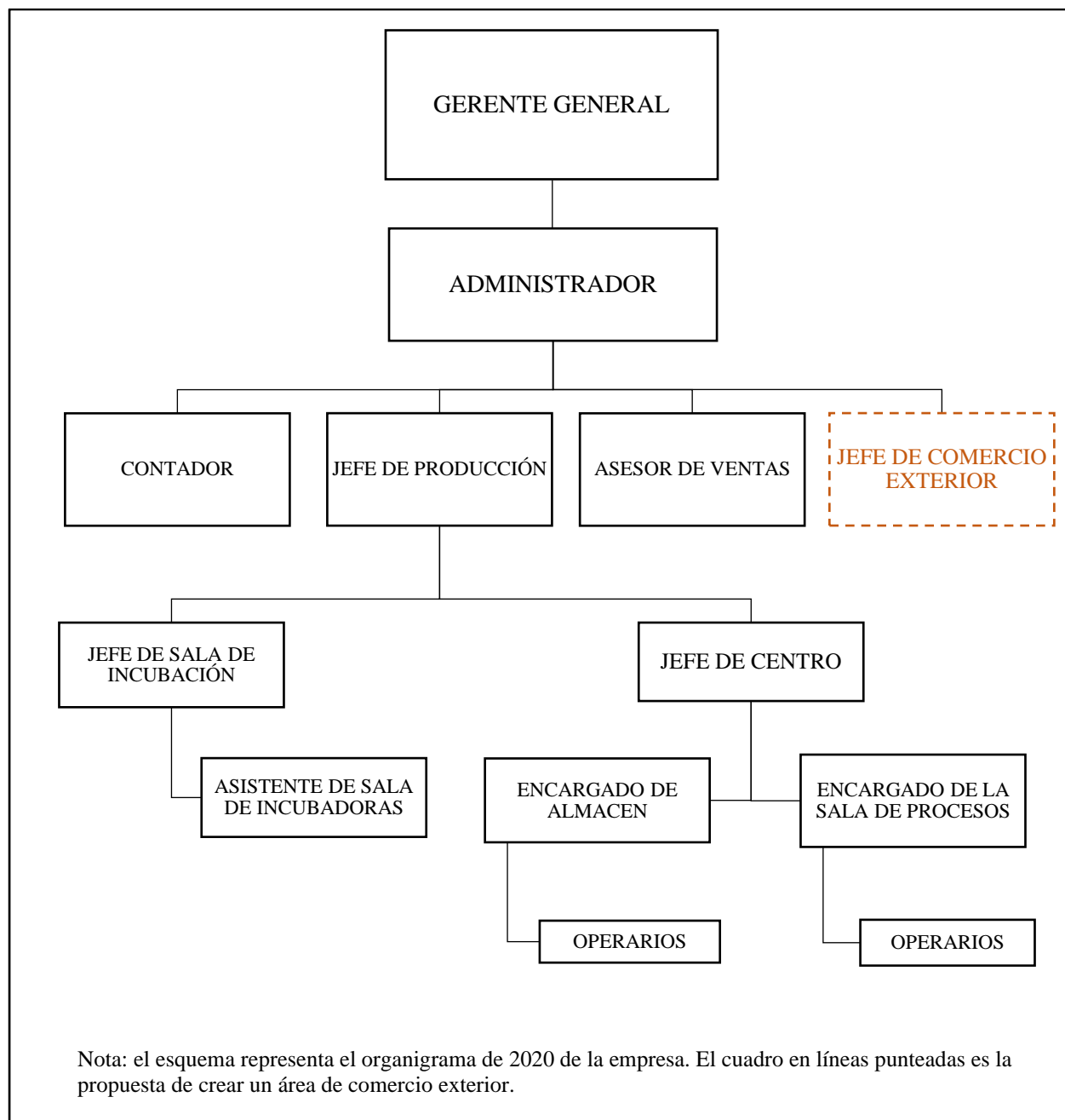
Funciones:

- ✓ Realizar estudios relacionados con la medición del trabajo y el rendimiento de máquinas y operarios.
- ✓ Llevar el control de las fichas sanitarias para que se cumpla los estándares de calidad.
- ✓ Instruir a los operarios sobre sus actividades en planta.
- ✓ Hacer cumplir a los trabajadores con el correcto uso de los materiales de seguridad en el trabajo “EPPs”.
- ✓ Evaluar y enviar los registros de producción al jefe inmediato.

Operario

Funciones

- ✓ Cumplir con el manual de actividades y operaciones elaborado por el jefe de producción
- ✓ Cumplir con a diario con el uso correcto del EPPs.
- ✓ Asistir a las charlas y capacitaciones diarias y semanales.
- ✓ Llenar el control de asistencia, así como el registro de actividades diarias.

Figura 35*Estructura de la Organización*

Fuente: Elaboración Propia en base a la información del administrador

5.7.5. Evaluación y Control

Después de haber seleccionado las estrategias, estas deben ser evaluadas en 4 aspectos (Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno) y tener resultados como: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados.

A. Tablero De Control Balanceado

Esta herramienta nos guía para tener una visión integral y holística de la organización, también facilita la evaluación de las estrategias a través de mediciones y comparaciones. Esto permite ver hacia dónde se dirige las estrategias y cambiarla, lo que ayuda a ejecutarlas bien. (Ver tabla 44)

Perspectiva Financiera. Los objetivos de corto plazo para esta perspectiva son: al año 2022 aumentará las ventas anuales en 300 mil soles, y al año 2022 se creará 4 nuevos puestos de trabajo cada año.

Perspectiva del cliente. Los objetivos de corto plazo para esta perspectiva son: Participar en dos ferias acuícolas al año desde el año 2022, y contar con un plan de exportación al año 2022 y mantenerlo actualizando anualmente.

Perspectiva de los procesos internos. Los objetivos de corto plazo para esta perspectiva son: al año 2022 se habrá producido 20 TN de trucha adicional a la producción actual, desde el año 2022 se importará 80 mil ovas de trucha cada año, y crear un área de comercio exterior

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno. Los objetivos de corto plazo para esta perspectiva son: participar en los programas de capacitación brindados por el Gobierno Regional en temas acuícolas, promover la capacitación al personal en temas de exportación, y al año 2023 la empresa contará con una certificación Internacional BPA.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado

TABLERO DE CONTROL BALANCEADO						
	Objetivo de Corto Plazo	Medidas	Utilidades	Meta		
				2022	2023	2024
Perspectiva Financiera						
OCP 3	Al año 2022 Aumentará las ventas anuales en 300 mil soles	Cantidad de soles	Soles	300 mil soles	300 mil soles	300 mil soles
OCP 5	Al año 2022 se creará 4 nuevos puestos de trabajo cada año	Número de empleos	Unidades	4	4	4
Perspectiva del cliente						
OCP 7	Participar en dos ferias acuícolas al año desde el año 2022	Cantidad de ferias	Unidades	2	2	2
OCP 6	Contar con un plan de exportación al año 2022 y mantenerlo actualizando anualmente.	Cantidad de planes	Unidades	1	1	1
Perspectiva de los procesos internos						
OCP 1	Al año 2022 se habrá producido 20 TN de trucha adicional a la producción actual.	Número de toneladas	TN	20 TN	20 TN	20 TN
OCP 2	Desde el año 2022 se importará 80 mil ovas de trucha cada año.	Número de ovas importadas	Unidades	80 mil	80 mil	80 mil
OCP 4	Crear un área de comercio exterior	Cantidad de áreas	Unidades	1	0	0
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno						
OCP 9	Participar en los programas de capacitación brindados por el Gobierno Regional en temas acuícolas.	Cantidad de programas de capacitación	Unidades	1	1	1
OCP 8	Promover la capacitación al personal en temas de exportación	Cantidad de capacitaciones	Unidades	3	3	3
OCP 10	Al año 2023 la empresa contará con una certificación Internacional BPA	Cantidad de certificaciones	Unidades	0	1	0

5.7.6. Plan estratégico integral

Tabla 45

Plan estratégico integral

Visión: Ser la empresa líder y competitiva en la producción y comercialización de trucha en el norte del Perú, en armonía con el medio ambiente y la comunidad.						
Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de trucha en sus diversas presentaciones, con los más altos niveles de calidad basado en un proceso de excelencia operacional.	Intereses Organizacionales	Objetivos de largo plazo			Principios y políticas	Valores
	Estrategias	Al 2024 la empresa producirá 230 TN de trucha. El 2020 produjo 170 TN de trucha.	Al 2024 habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa	Al 2023 la empresa contará con una certificación internacional en buenas prácticas acuícolas.		
	FO1 Aumentar la producción de truchas en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C, ya que contamos con recursos naturales, geográficos, climáticos y recurso humano a nuestro favor.	x			El administrador de la empresa es el encargado juntamente con el ingeniero pesquero para realizar las compras de ovas.	Responsabilidad: Somos una organización comprometida con los resultados, por ello privilegiamos el compromiso de nuestros trabajadores. Trabajo en equipo: subordinar las opiniones, intereses y acciones personales trabajando en forma colaborativa para alcanzar los objetivos comunes de la empresa. Puntualidad: Ser una organización comprometida a cumplir con los plazos exactos para poder entregar en fechas exactas los pedidos. Innovación: calidad reflejada en nuestros procesos, y servicios, actualizaciones constantes en metodologías, materiales para superar consistentemente las expectativas. Trabajo en Equipo: ayudarse y apoyarse para lograr objetivos.
	Aprovechar la planta de procesamiento para diversificación de productos.	x			Las compras de ovas se realizan de Troutlodge Inc. Washington en Estados Unidos.	
	DO3 Destinar presupuestos en investigación y desarrollo para cubrir la demanda mundial.	x	x		Para contratar personal se hace de acuerdo al manual de contrataciones para cumplir con los requerimientos de cada puesto.	
	FO3 Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto.			x	La importación de ovas solo se realizará en precios FOB y CIF.	
	DO1 Crear un plan estratégico de exportación en la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	x		x	Se capacita al personal cada 3 meses.	
	DO2 Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa.	x	x	x	Incentivar a los colaboradores con remuneraciones extras y premios por metas alcanzadas.	
	FA2 Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.	x	x	x	Cumplir con los EPPS cavamente durante horario de trabajo.	
	DA1 Destinar presupuesto para la obtención del certificado de buenas prácticas acuícolas (BPA) de categoría internacional.			x	Cumplir con cada uno de los estándares de buenas prácticas acuícolas dentro de las instalaciones de la empresa.	
	Tablero control	Objetivos de corto plazo			Tablero control	Códigos de Ética
	Perspectiva Financiera: Al año 2024 Aumentará las ventas anuales en 225 mil soles y se creará 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa	OCP1 Al año 2022 se habrá producido 20 TN de trucha adicional a la producción actual.	OCP 4 Crear un área de comercio exterior	OCP 8 Promover la capacitación al personal en temas de exportación	Perspectiva de los procesos internos: Al año 2024 se habrá producido 60 TN de trucha adicional a la producción actual, se habrá importado 240 mil ovas de trucha y se contará con un área de comercio exterior	Cumplir con los contratos y regulaciones nacionales. Crear un entorno basado en la confianza. Proteger la naturaleza, minimizar su impacto en el medio ambiente y hacer un uso eficiente de los recursos naturales.
		OCP 2 Desde el año 2022 se importará 80 mil ovas de trucha cada año.	OCP 5 Al año 2022 se creará 4 nuevos puestos de trabajo cada año	OCP 9 Participar en los programas de capacitación brindados por el Gobierno Regional en temas acuícolas.		
	Perspectiva del cliente: Participar en dos ferias acuícolas al año desde el año 2022 y se contará con un plan de exportación al año 2023 que se mantendrá actualizándose anualmente.	OCP 3 Al año 2022 Aumentará las ventas anuales en 300 mil soles	OCP 6 Contar con un plan de exportación al año 2022 y mantenerlo actualizando anualmente.	OCP 10 Al año 2023 la empresa contará con una certificación Internacional BPA	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno: Participar en los programas de capacitación brindados por el Gobierno Regional en temas acuícolas, promover la capacitación al personal en temas de exportación y al 2024 contar con una certificación Internacional BPA	
			OCP 7 Participar en dos ferias acuícolas al año desde el año 2022			
	Recursos Financieros: Para cumplir la misión, objetivos a corto y a largo plazo y poner en marcha las estrategias establecidas en este plan estratégico se ha destinado de presupuesto 50 mil soles.					

Fuente: Elaboración propia

5.7.7. Evaluación de la propuesta (rentabilidad)

En la siguiente tabla se puede visualizar el flujo de egresos e ingresos que podría tener la empresa según las propuestas establecidas. La producción se incrementará en 20 TN cada año, en el año 1 se producirá 170 TN más las 20 TN siendo 190 TN, y se obtendrá como resultado 2,850,000.00 soles en ventas, teniendo como egresos 1,426,740.29 soles y como saldo total 996,281.79 soles. En el año 2 ya se plantea implementar la certificación en buenas prácticas acuícolas internacional BPA-4 el cual tendrá un costo de 12,000.00 soles, cabe resaltar que esto no incluye las mejoras que proponga la empresa que hace el diagnostico en planta. Se cree que no será mucha inversión en este aspecto, puesto que la empresa cumple ya con otras certificaciones y siempre ha estado en constante mejora de su planta. Ver tabla 46.

Por otro lado, la empresa tiene un saldo negativo en el año 0 puesto que estamos evaluando el inicio de plan propuesto y no las ventas actuales. Se considera como saldo negativo 1,039,500.00 puesto que la siembra e incubación de las truchas se tendría que hacer en el 2021 y para el 2022 ya obtendrás las truchas para su venta.

Finalmente se obtiene una tasa de rendimiento para los tres próximos años del 79%, este resultado es un pronóstico más no es el rendimiento definitivo o real, puesto que el costo de ventas y producción puede variar en el tiempo, siendo más caros los insumos y el presupuesto para la mano de obra.

Tabla 46*Proyección de Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA 2021-2024				
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	S/ -	S/2,892,000.00	S/3,150,000.00	S/3,450,000.00
Ventas	S/ -	S/ 2,850,000.00	S/ 3,150,000.00	S/ 3,450,000.00
Inversión para las propuestas		S/ 42,000.00		
EGRESOS	S/ 1,039,500.00	S/1,426,740.29	S/1,884,980.21	S/1,722,948.78
Costo de ventas y producción	S/ 1,020,000.00	S/ 1,140,000.00	S/ 1,260,000.00	S/ 1,380,000.00
Gastos de propuesta				
Compra adicional de ovas	S/ 15,000.00			
Implementar un área de comercio exterior	S/ 4,500.00	S/ -	S/ -	S/ -
Contratar a un jefe en comercio exterior con experiencia	S/ -	S/ 3,000.00	S/ -	S/ -
Implementar las mejoras para la obtención de la certificación			S/ 12,000.00	
Contratar nuevo personal	S/ -	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Gastos de ventas	S/ -	S/ 20,088.59	S/ 22,203.18	S/ 24,317.77
Gastos administrativos	S/ -	S/ 261,151.70	S/ 288,641.35	S/ 316,131.01
Gastos financieros	S/ -		S/ 49,635.67	
Amortizaciones	S/ -		S/ 250,000.00	
Total	S/ -1,039,500.00	S/ 1,423,259.71	S/ 1,265,019.79	S/ 1,727,051.22
Impuesto a la renta	S/ -	S/ 426,977.91	S/ 379,505.94	S/ 518,115.37
SALDO TOTAL DE CAJA	S/-1,039,500.00	S/ 996,281.79	S/ 885,513.85	S/1,208,935.86
Saldo Acumulado	S/ -1,039,500.00	S/ -43,218.21	S/ 842,295.65	S/ 2,051,231.50
Tasa Interna de Retorno -TIR	79%			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En base a los resultados de la gestión administrativa, la primera dimensión perspectiva financiera, se puede mencionar que el 100% de los encuestados del área administrativa afirman que la empresa cuenta parcialmente con fondos adecuados de calidad y tiene un adecuado capital de trabajo. El 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa maneja presupuestos, pero estos no están desarrollados de acuerdo a su necesidad, como por ejemplo solo tener presupuesto de planilla, y presupuesto logístico (compras y ventas).

En cuanto a la perspectiva del cliente el diagnostico muestran que el 50% de los clientes están satisfechos con los productos. Mientras que un aproximado de 31% de clientes no es fiel ya que no compra semanalmente. En cuanto a la forma de pago virtual, un aproximado de 81% de sus clientes está de acuerdo y está satisfecho. En los resultados se puede mostrar que más de un 90% de los clientes está satisfecho con el tiempo de entrega de sus pedidos.

El diagnóstico de la perspectiva del proceso interno revela que el 86% está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con capacidades de investigación y desarrollo. Y un 14% está parcialmente de acuerdo con la afirmación. Pero el 43% de ellos está parcialmente de acuerdo que la empresa asigne recursos para estas actividades. Por otro lado, el administrador encuestado está parcialmente de acuerdo que se maneje un presupuesto de información y comunicaciones, y también está parcialmente de acuerdo que el servicio posventa es reconocida como de calidad.

El diagnóstico de la perspectiva de formación y crecimiento revela que el 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo que se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional, y el 29% de los encuestados está parcialmente de acuerdo, pero solo el 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa tiene políticas de incentivos a sus trabajadores y que tiene políticas de contrataciones y despidos con sus trabajadores. Por otro

lado, el 83% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la planta esta productivamente distribuida y un 17% de los encuestados está parcialmente de acuerdo con ello. El 86% de los encuestados está totalmente de acuerdo que los productos y procesos son tecnológicamente competitivos. Solo el 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo que existen automatismo y tecnología de punta productiva en la organización.

Por otro lado, para cumplir la visión del plan estratégico desarrollado para los tres próximos años empezando el plan en el año 2022, se ha planteado ocho estrategias específicas como aumentar la producción, el desarrollo de productos, obtener una certificación internacional en BPA, crear un plan estratégico de exportación, entre otras. Para ello se ha fijado tres objetivos a largo plazo como: Al año 2024 la empresa producirá 230 TN de trucha (En el año 2020 se produjo 170 TN de trucha), habrá 12 nuevos puestos de trabajo en la empresa y al mismo año la empresa contará con una certificación internacional en buenas prácticas acuícolas.

Además para cada objetivo a largo plazo se ha elaborado objetivos a corto plazo como importar 80 mil ovas al año adicionales a la producción actual, producir 20 TN de trucha anuales adicionales a la producción a partir del año 2022, aumentar las ventas anuales en 300 mil soles producto de proponer incrementar la producción, crear un área de comercio exterior en el año 2022 y contratar 4 empleados cada año para seguir cumpliendo los objetivos, como también participar en dos ferias internacionales al año desde el año 2022, entre otros objetivos a corto plazo.

Finalmente, para ejecutar esta propuesta de plan estratégico se ha establecido recursos financieros, planteando como presupuesto 42 mil soles; apoyado con políticas, códigos de ética, valores, para llevar a cabo de una manera transparente y puntual.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar el apoyo del gobierno regional en cuanto a las capacitaciones que brinda a los productores, para mejorar la calidad del producto.
- Crear una planificación financiera y contable, con estados financieros, pronósticos en ventas y de producción, control de existencias, presupuestos de inversión y análisis de riesgos; alineándose al plan estratégico de exportación de la empresa.
- Elaborar un plan para reducir los problemas con la cadena de suministro, ocasionados por conflictos sociales que afectan a la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.
- Destinar presupuesto para la obtención de la certificación internacional de Buenas Prácticas Acuícolas (Certificación BAP-4) otorgada por la empresa Global Trust Certification y designada por organización Global Aquaculture Alliance, que tiene el programa de certificación acuícola más completo de la industria,

REFERENCIAS

- Amador, J. (2003). Administración de empresas proceso administrativo. Obtenido de <http://www.elprisma.com>.
- Arteaga Valeriano, J. R., Gonzáles Gonzales , L. L., López Pérez , R., & Mogrovejo Zapata, L. D. (2017). Planeamiento Estratégico para la Industria Acuicultura. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Arteaga Valeriano, J. R., Gonzáles Gonzales, L. L., López Pérez, R., & Mogrovejo Zapata, D. L. (16 de julio de 2017). Planeamiento Estratégico para la Industria Acuicultura. Lima. Obtenido de Planeamiento Estratégico para la Industria Acuicultura.
- Coronel, J. (Abril de 2008). Gobierno Regional de Cajamarca – Dirección Regional de Producción de trucha en Cajamarca. Obtenido de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia (. Lima: Pearson.
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2019). Plan Regional Exportador Cajamarca - PERX. Cajamarca.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México DF: McGRAW-HILL.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). IV Censo Nacional Económico. Lima.

Martínez Riofrío, J. G., & Silva Samamé, K. E. (2016). Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo. Pimentel.

Salazar Altamirano, D. M. (2014). Plan de exportación de truchas del “Proyecto Piscícola Atillo” del Comité de Desarrollo local CDL-G del cantón Guamote a la ciudad de Los Ángeles – Estados Unidos. Riobamba.

Tantalean Rojas, R. N. (2014). Proyecto De Inversión Para La Instalación De Una Piscigranja De Truchas En El Centro Poblado Menor El Campamento En La Provincia De Chota – Cajamarca – Perú. Chiclayo.

Valverde Arévalo, M. A. (2015). Plan estratégico de exportación de la trucha ahumada del consorcio acuícola al 2021. Lima: Repositorio academico UPC.

ANEXOS

a. Encuestas validadas – satisfacción al cliente

Encuesta dirigida a todos los clientes de la empresa Piscifactoría Peña S.A.C.

INSTRUCCIONES. Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1.- ¿Usted se siente satisfecho con los productos que adquiere en la empresa?

- A) Totalmente acuerdo
- B) Acuerdo
- C) Indiferente
- D) Desacuerdo
- E) Totalmente desacuerdo

2.- ¿Usted compra semanalmente los productos de la empresa?

- A) Totalmente acuerdo
- B) Acuerdo
- C) Indiferente
- D) Desacuerdo
- E) Totalmente desacuerdo

3.- ¿Está de acuerdo que los pagos y pedidos sean de manera virtual?

- A) Totalmente acuerdo
- B) Acuerdo
- C) Indiferente
- D) Desacuerdo
- E) Totalmente desacuerdo

4.- ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de sus pedidos a la empresa?

- A) Totalmente acuerdo
- B) Acuerdo

C) Indiferente

D) Desacuerdo

E) Totalmente desacuerdo

5.- ¿Usted considera que el precio de los productos de la empresa son los más adecuados?

A) Totalmente acuerdo

B) Acuerdo

C) Indiferente

D) Desacuerdo

E) Totalmente desacuerdo

I. REFERENCIA

1.1 Experto: David Boñón Díaz

1.2 Especialidad: Economista

1.3 Cargo Actual: Coordinador de Carrera - ANI

1.4 Institución: UPN

1.5 Lugar y Fecha: Cajamarca

1.6 Aplicabilidad: Aplicable



David Boñón Díaz
43226538
02/06/2021

b. Encuestas Validadas – Auditoría Interna**I. REFERENCIA**

- 1.1 Experto: David Boñón Díaz
- 1.2 Especialidad: Economista
- 1.3 Cargo Actual: Coordinador de Carrera - ANI
- 1.4 Institución: UPN
- 1.5 Lugar y Fecha: Cajamarca
- 1.6 Aplicabilidad: Aplicable



David Boñón Díaz
43226538
02/06/2021

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de Administración/Gerencia						
Valoración		1	2	3	4	5
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?					X
2	¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?					X
3	¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, de producción, financieros u otros?					X
4	¿Se monitorea el entorno, a la competencia, la demanda?					X
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?					X
6	¿El diseño organizacional es el adecuado?					X
7	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?					X
8	¿Se cumplen los principios de Fayol: ¿unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?					X
9	¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?					X
10	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?					X
11	¿Las comunicaciones son efectivas?					X
12	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?					X
13	¿Las relaciones laborales son productivas?					X
14	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?					X
15	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?					X
16	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?					X
17	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?					X
18	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de Marketing y Ventas						
		1	2	3	4	5
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?					X
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?					X
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?					X
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?					X
5	¿El alcance de las operaciones es sólo local?					X
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?					X
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?					X
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?					X
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?					X
10	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?					X
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?					X
12	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?					X
13	¿Es la industria altamente competitiva?					X
14	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?					X
15	¿La gerencia y funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?					X
16	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?					X
17	¿Se maneja un presupuesto de marketing?					X
18	¿Son los clientes y consumidores leales?					X
19	¿Están las marcas bien posicionadas?					X
20	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?					X
21	¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de Operaciones/Producción						
		1	2	3	4	5
1	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?					x
2	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?					X
3	¿Usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?					X
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?					X
5	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?					X
6	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?					X
7	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?					X
8	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?					X
9	¿Está la planta distribuida productivamente?					X
10	¿Se hacen re-layouts (planes) con frecuencia?					X
11	¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?					X
12	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?					X
13	¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?					X
14	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?					X
15	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?					X
16	¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?					X
17	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?					X
18	¿Se realizan planeamientos agregados?					X
19	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?					X
20	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?					X
21	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?					X
22	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de Finanzas/Contabilidad						
		1	2	3	4	5
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?					X
2	¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?					X
3	¿Es buena la estructura de capital?					X
4	¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?					X
5	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?					X
6	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?					X
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?					X
8	¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?					X
9	¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?					X
10	¿Se cuenta con una política de dividendos?					X
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?					X
12	¿Se cotiza en bolsa?					X
13	¿Se efectúan análisis de riesgo?					X
14	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?					X
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de los Recursos Humanos						
		1	2	3	4	5
1	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?					X
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?					X
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?					X
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?					X
5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?					X
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?					X
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?					X
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?					X
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o services?					X
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?					X
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?					X
12	¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones						
		1	2	3	4	5
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?					X
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?					X
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?					X
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?					X
5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?					X
6	¿Es el sistema y la data actualizados permanentemente?					X
7	¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?					X
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?					X
9	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?					X
10	¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?					X
11	¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?					X
12	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?					X
13	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES. El presente cuestionarios busca diagnosticar la situación actual de la organización en sus diferentes niveles. Las preguntas están divididas en 7 bloques para una exacta evaluación interna.

Marque con una (X) la respuesta según crea conveniente. Por favor responda todas las preguntas y sea abierto y honesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Área de Trabajo: _____ Cargo: _____ Fecha: _____

La Evaluación Interna: Auditoría de Tecnología e Investigación & Desarrollo						
		1	2	3	4	5
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?					X
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar y aplicar la tecnología e investigación y desarrollo en la organización?					X
3	¿La tecnología que usan son productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?					X
4	¿La tecnología e Investigación & Desarrollo está integrada eficientemente a la organización y se la considera estratégica en los planes?					X
5	¿Se terceriza los servicios tecnológicos en la organización, toda o parte de la misma?					X
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?					X
7	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?					X
8	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?					X
9	¿Es la tecnología productiva, moderna y contribuye a la productividad total?					X
10	¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?					X
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo que ejecuta las tecnología e investigación y desarrollo?					X
12	¿Se maneja un presupuesto en el área de tecnología e investigación y desarrollo dentro de la organización?					X