

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una
empresa de Pastelería en Lima en el periodo 2023-2025:

Caso empresa Tortas Emely's

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Christian Enrique Quispe Caballero

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Sara Alexandra Blas Ramirez

Asesor:

Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

Lima, 2023

La tesis:

Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una empresa de Pastelería en Lima en el periodo 2023-2025:Caso empresa Tortas Emely's

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]


Mgtr. Oswaldo Aurelio Garcia Valencia
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, OSWALDO AURELIO GARCIA VALENCIA, docente de la Facultad de GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN. de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una empresa de Pastelería en Lima en el periodo 2023-2025: Caso empresa Tortas Emely's del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Blas Ramírez Sara Alexandra y Christian Enrique Quispe Caballero, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 18/10/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha 18 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: GARCIA VALENCIA OSWALDO AURELIO	
DNI: 07254965	Firma 
ORCID: 0000-0001-9291-6005	

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal propósito el proponer un plan estratégico a partir de la identificación de diversos factores que generan la limitación para que pueda crecer comercialmente una pastelería, para así implementar una gestión de objetivos por resultados, utilizando como sujeto de estudio a la empresa Tortas Emely's.

Tortas Emely's es una mype del rubro de pastelería con más de 15 años en el rubro. Esto les ha permitido abrir 6 tiendas en distintos distritos de Lima, logrando tener una clientela fidelizada y ampliar su cartera de productos. Sin embargo, a pesar de abrir varias tiendas y ofrecer buenos productos, no han llegado a las ventas esperadas, en los últimos dos años, y se encuentran hasta en un 15% por debajo del promedio de ventas del sector de pastelería. Se ha identificado que este problema se da por una incorrecta planificación estratégica, lo cual ha ocasionado un impedimento de un crecimiento sostenido.

El trabajo ha sido realizado a partir de un objetivo de estudio con enfoque cualitativo. Del mismo modo, el alcance que presenta es exploratorio y descriptivo a partir de diversas entrevistas. Por un lado, al gerente general de la pastelería Tortas Emely's. Además, a los trabajadores de la organización. De ese modo, la información que se logre recopilar será estudiada y verificada a partir de las variables estudiadas en torno a los factores que limitan que la empresa pueda crecer comercialmente.

Por consiguiente, se realiza el análisis y los hallazgos a partir de la triangulación de información. Adicionalmente, las conclusiones y recomendaciones para la mejora de la organización. Finalmente, se presentarán las distintas limitaciones que se dieron a lo largo del proceso de investigación y los puntos a tomar en cuenta en una futura aplicación de los temas estudiados.

Palabras claves: Planificación estratégica, Factores de crecimiento, Matriz de Ansoff, OKR.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.Problema	3
2.Objetivo General.....	4
2.1.Objetivos específicos	4
3.Justificación.....	4
4.Viabilidad.....	5
5.Método	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
1.Gestión Estratégica	7
1.1.Definición de Gestión estratégica.....	7
1.2.Importancia de la Gestión Estratégica para una Mype	9
1.3.Gestión en Empresas familiares.....	10
2.Estrategia de crecimiento	11
2.1.Definición de estrategia de crecimiento.....	11
2.2.Principales modelos de crecimiento estratégico.....	12
2.3.Factores de crecimiento empresarial en Mypes	13
3.Planeación estratégica	17
3.1.Etapas de la planeación estratégica.....	18
3.2.Importancia de la Planeación estratégica.....	19
3.3.Metodologías de planeamiento estratégico orientado a resultados	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1.Industria de la Pastelería:.....	25
2.Tendencias globales de Pastelería.....	25
3.Marco normativo de Pastelerías	27
4.Sector Pastelería Lima	27
5.Fuentes de información de expertos en el sector de Pastelería.....	28
5.1.Víctor Tarazona, dueño de Sugarlab.....	28
5.2.Rosalyn Picón, dueña de Dulcefina.....	29
6.Pastelería Tortas Emely's.....	29
7.Análisis Pestel	30
7.1.Entorno Político- Legal.....	30
7.2.Entorno Económico.....	31
7.3.Entorno Social.....	31
7.4.Entorno ambiental.....	32
7.5.Entorno tecnológico	33
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34

1.Alcance	34
2.Planteamiento de la metodología	34
2.1.Enfoque	34
2.2.Temporalidad	35
2.3.Población objetivo	35
3.Técnicas de recolección de información	36
3.1.Revisión de la literatura	36
3.2.Entrevistas	36
4.Triangulación de información	37
5.Secuencia Metodológica	38
5.1.Fase exploratoria	38
5.2.Fase de trabajo de campo	38
5.3.Validación con expertos	38
6.Técnicas de análisis de datos	39
7.Matriz de consistencia	40
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO	41
1.Aspectos Generales	41
1.1.Razón social de la empresa	41
1.2.Reseña histórica de la empresa	42
1.3.Servicios ofrecidos de la empresa	42
1.4.Infraestructura de la empresa	42
1.5.Estructura organizacional	43
1.6.Recursos Humanos	43
1.7.Actividad Económica	43
2.Análisis sobre el comportamiento de la empresa	43
2.1.Estrategia	43
2.2.Clientes	44
2.3.Liderazgo	44
2.4.Colaboradores	45
2.5.Organización	45
2.6.Conclusiones	46
2.7.Resumen del capítulo	46
CAPÍTULO 6: FACTORES LIMITANTES DE CRECIMIENTO DE TORTAS EMELY'S	47
1.Factores administrativos	47
1.1.Aspectos de la administración propia de la empresa	47
2.Factores Operativos	48
2.1.Mercadeo	48

3. Factores estratégicos	49
4. Factores externos	50
5. Factores personales	50
6. Resumen del capítulo	51
CAPÍTULO 7: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	52
1. Plan de acción	52
1.1. Objetivo específico: Gestión de Recursos Humanos	52
1.2. Objetivo específico: Aspectos de mercadeo	54
1.3. Objetivo específico: Investigación y conocimiento de mercados	55
1.4. Objetivo específico: Falta de visión de largo plazo y planeamiento	57
1.5. Objetivo específico: educación en la gestión de empresas	58
CONCLUSIONES	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones	60
3. Limitaciones	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS	73
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	73
ANEXO B: GUÍA DE PREGUNTAS	75
ANEXO C: GUÍA DE PREGUNTAS DE AUTODIAGNÓSTICO	79
ANEXO D: ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	88
ANEXO E: ANÁLISIS FINANCIERO	90
ANEXO F: PLANEAMIENTO DE OKR	91

INTRODUCCIÓN

Según la Asociación Peruana de Empresarios de Panaderías y Pastelería (ASPEN) las ventas en la industria de la pastelería se redujeron hasta la mitad a raíz del COVID 19 que golpeó al Perú a partir de principios del 2020, en comparación al año 2019. Asimismo, luego de la pandemia, la industria se ha visto afectada por otros factores como la escasez de sus productos básicos de producción; harinas, huevos, mantequilla y azúcar. En una entrevista para el Diario Gestión el presidente de la APEPAF, Juan Carlos López señala que esta situación hará que el precio de los postres, pasteles y otros dulces suban sus precios. También, señala que los negocios de este rubro aún se encuentran en un 55% de las cifras logradas antes de la pandemia de COVID-19, por lo cual las empresas han optado por diversificarse, ofreciendo servicios de desayunos, postres saludables y catering (López, 2022). En ese sentido, se destaca la importancia de que este sector cuente con lineamientos estratégicos claros que le permitan gestionar y mejorar su desempeño.

En base a lo mencionado, se torna como importante el poder realizar un análisis con el fin de observar la problemática que tiene la empresa Tortas Emely's, ya que, si bien es cierto, el sector comercial de pastelerías ha decrecido durante la pandemia, pero dicha organización ralentizado su crecimiento en un 50%, en comparación a los niveles que presentaba en un contexto prepandemia (Chucos, 2021). Con ello, poder presentar evidencias para plantear una estrategia que le permita a la empresa el poder recuperar los niveles de ingresos comerciales que tenían a partir de la propuesta de acciones completas que garanticen un crecimiento sostenible.

Por ende, el presente trabajo tiene como objetivo de estudio a la mype Tortas Emely's. Se ha optado por analizar esta organización, porque pertenece al rubro mype, que tuvo una caída significativa en sus niveles de venta por debajo de otras pastelerías similares. Consideramos que entre los factores que han determinado esto está la ausencia de una visión estratégica. Por lo tanto, la presente investigación buscará identificar los factores que las han afectado.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos, se ha realizado un total de 6 capítulos. En el primero, se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos. Asimismo, la justificación, viabilidad y el método que se plantea realizar en la investigación. En el segundo, se desarrolla un marco teórico en el que se logra sintetizar ideas de fuentes primarias y secundarias para poder brindar un sustento académico a la investigación.

En el tercero, se desarrolla el marco contextual sobre el análisis del sector y expertos. En el cuarto, se realiza una metodología de investigación. En el quinto, se desarrolla el análisis interno del sujeto de estudio. En el sexto, se enfoca en los factores limitantes del crecimiento de Tortas Emely's, Finalmente, el séptimo capítulo abordará el planeamiento estratégico para la empresa en mención.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema

Tortas Emely's es una empresa que pertenece al sector de pastelerías. En sus inicios, desde el 2001 al 2003, se dedicaban a la venta de pasteles a familiares y amigos; sin embargo, con el transcurso del tiempo formalizó su emprendimiento con un local propio, ampliando productos y personal hasta tener más de 5 tiendas.

Para ello, mientras crecía aumentó su producción, clientes y rentabilidad por lo que la empresa se enfocó y creció con un enfoque operativo, puesto que se centraba más en aumentar la producción, línea de productos y tiendas en más distritos. De hecho, según el Gerente el plan de crecimiento de la empresa ha sido el mismo en los últimos años: abrir por lo menos una tienda (entrevista: 2021).

Sin embargo, este enfoque repercutió en su nivel de ventas, puesto que a raíz de la pandemia estas llegaron a caer en más del 15% en comparación del Benchmark, que fue de un 50% (ASPEN, 2022). Asimismo, su crecimiento post pandemia está siendo más lento de lo esperado e incluso ha tenido que cerrar la última tienda que abrió ubicada en Chacarilla. Por consiguiente, se pudo determinar que no existe un mínimo análisis de información de los factores que afectan interna y externamente a Tortas Emely's, puesto que no se evidencian informes que detallen la planificación paso a paso con sus respectivos objetivos a corto, mediano o largo plazo. Así como, un desconocimiento de administración estratégica orientada a resultados. La empresa se enfoca tanto en la operatividad y crecimiento de forma acelerada que se desenfoca en generar estrategias claves a todo nivel que partan desde la formulación de indicadores hasta la medición de estas.

Finalmente, las estrategias las realiza de acuerdo con la rentabilidad esperada y a la experiencia que ha ganado en el mercado por lo que se evidencia que sus decisiones se toman a partir del conocimiento adquirido en el pasado y de manera empírica más que de un análisis a profundidad que tome en cuenta todos los aspectos que afectan a la empresa. (Entrevista: 2021). Sin embargo, este caso no solo se ha presentado en Tortas Emely's sino en varias empresas del mismo rubro, situación que nos plantea entender el porqué de la caída en las ventas y a partir de ello proponer un plan de estrategias para mejorar los niveles de venta post pandemia.

2. Objetivo General

Proponer un plan estratégico de crecimiento a mediano plazo para la pastelería Tortas Emely's para el periodo 2023-2025

2.1. Objetivos específicos

- Elaborar un análisis interno y externo de la Pastelería Tortas Emely's
- Analizar los factores limitantes de crecimiento que afectan a Tortas Emely's según Avolio.
- Proponer un plan estratégico a mediano plazo en base a los factores de crecimiento que afectan a la pastelería tortas Emely's

3. Justificación

En torno a la relevancia de la presente investigación, se tiene que por medio de esta se busca identificar los factores que limitan el crecimiento de una pyme dentro del sector comercial pastelero. A partir de los resultados, se espera que se pueda brindar un conocimiento inicial para elaborar un plan estratégico adecuado para las mype pertenecientes al sector. A continuación, se detallarán los motivos principales que justifican la realización de este estudio.

En primer lugar, a partir de la investigación se podrán identificar los factores que limitan el crecimiento de una mype del sector pastelería, para luego realizar un análisis global que permita conocer el estado actual de la organización en el sector.

En segundo lugar, el presente estudio busca aportar a las ciencias de la gestión, ya que permitirá conocer los procesos tanto internos como externos de la empresa para así realizar un diagnóstico, lo cual facilitará la visualización de los aspectos más relevantes que serán tomados en cuenta para la realización de un eficiente y eficaz plan estratégico. Esto debido a que, en Lima, más del 70% de empresas fracasa debido, principalmente, a una ineficiente o inexistente planificación por parte de los emprendedores (Fundación Romero, 2019); es decir, no toman conciencia de su situación actual, oportunidades y desafíos en el futuro que afecten la satisfacción de sus clientes. En Tortas Emily's, desde su creación, tomaron decisiones a corto plazo y muy pocas veces planificaron decisiones a largo plazo; de hecho, en una entrevista con el gerente general mencionó lo siguiente: "Nuestra planificación se da por 1 año y nuestra estrategia principal de crecimiento es abrir tiendas cada año, ya que nos enfocamos en producir y vender los productos, pero ahora nos damos cuenta que no es suficiente porque no se dan las ventas esperadas" (Gerente, comunicación

personal, 2021).

En tercer lugar, las empresas que se dedican al rubro de pastelería necesitan analizar este tipo de información para así formular estrategias que permitan darse a conocer y vender sus productos a potenciales clientes. Además, permitirá conocer el contexto de este mercado, qué atributos valora más el consumidor y las expectativas de este en la nueva realidad ocasionada por la pandemia. Esto ayudará a entender lo que espera este mercado y los retos que tendrían los emprendedores o empresas que decidan incursionar en el rubro de pastelería.

Finalmente, desde el punto de vista práctico, la investigación plantea sentar las bases para una correcta planificación estratégica que lleve a la reinvención de Tortas Emily's a partir de identificar y poner en práctica las recomendaciones que se formularán en este trabajo.

4. Viabilidad

El presente trabajo de investigación, enfocado a una propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una empresa de Pastelería en Lima Metropolitana, se ha determinado como viable debido a que a los factores de acceso a la información, tiempo, recursos humanos y recursos financieros.

En primer lugar, el factor más importante es el acceso a la información. Debido a que la situación actual de la pandemia a raíz del COVID-19 se encuentra estable en nuestro país, ahora podemos contar con acceso a los centros de investigación y bibliotecas físicas. Esto nos genera una gran ventaja para el desarrollo de nuestra investigación. Asimismo, gracias a la facilidad y rapidez de la tecnología también podemos acceder a una gran cantidad de información.

En segundo lugar, debido a que al inicio de la investigación tuvimos como reto los horarios no compatibles entre los dos investigadores, establecimos métodos de trabajo conjunto con la finalidad de realizar una correcta y sólida investigación que nos lleve a establecer un buen plan estratégico de crecimiento para la pastelería Tortas Emely's.

En tercer lugar, los recursos humanos que jugarán un papel importante en nuestra investigación principalmente son los investigadores, gerente de la empresa Tortas Emely's y asesor, de los cuales contamos con el apoyo y disposición de las tres partes ya que mediante ellos analizaremos y valoraremos la información obtenida a lo largo del trabajo. Sin embargo, debido a que nuestra investigación es más teórica que práctica requerimos más de fuentes

secundarias de información y los recursos humanos pasan a ser una parte complementaria. Por último, los recursos financieros no presentan ningún tipo de reto en nuestra investigación debido a que nuestros recursos para poder llevarla a cabo son completamente gratuitos.

5. Método

La secuencia metodológica utilizada en la presente investigación ha consistido en 4 partes principales: el problema y tema de investigación, el marco teórico, que abarca las principales teorías de segmentación y su composición; y el marco contextual que consiste en la descripción de Tortas Emely's, el sector de pastelería y la industria.

En la construcción del documento de investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. En el primer caso, realizamos entrevistas a profundidad con los dueños de la pastelería para identificar el problema a resolver, así como a varios clientes de la empresa para corroborar, en cierta medida, si existía dicho problema. Por otro lado, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica para la elaboración de los distintos segmentos del documento en páginas especializadas como Scopus, Dialnet y los libros de los principales autores de nuestro tema. Además, las principales palabras claves utilizadas para la investigación fueron estrategia de crecimiento, modelos de crecimiento, planificación estratégica y Pymes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo, se desarrollarán los principales conceptos, definiciones y teorías a utilizar en la investigación. En primer lugar, se expondrá la Gestión Estratégica, la cual se encuentra dividida en dos puntos: definición e importancia en una Mype. En segundo lugar, se analizarán las Estrategias de Crecimiento y sus principales modelos para una mejor comprensión del trabajo. Por último, explicaremos la Planificación Estratégica, sus etapas e importancia en el crecimiento de una empresa.

1. Gestión Estratégica

1.1. Definición de Gestión estratégica

Para comprender la Gestión Estratégica, es importante definir el concepto de estrategia como las metas que se plantean las organizaciones a partir de metas y objetivos, pero a plazos largos, que también se entienden como acciones de una organización a partir de la gestión de los recursos con los que cuentan para lograr los propósitos planteados (Chandler, 2003); no obstante, una misma estrategia no es perdurable en el tiempo, ya que los competidores, de una u otra manera, logran imitar, copiar o afectar la estructura de la misma. Por ello, es fundamental estar en una constante interacción con el cliente y pensar en nuevas ideas que los diferencien de la competencia. En ese sentido, la Gestión Estratégica consiste en poder crear estrategias que tengan un cierto grado de competitividad a partir de la implantación de políticas que se crean dentro de la propia estructura organizacional y conducen a la asignación de los recursos de estos sectores para lograr el éxito comercial (Fernández, 2006).

El éxito de una empresa radica en una correcta administración estratégica y no de una secuencia de toma de decisión empírica. De forma específica, para crear una pyme es importante la presencia de una estrategia, así esta solo se desarrolle a partir de actividades rutinarias, porque independiente de la actividad que realicen- así sea informal- el proceso estratégico contribuye al éxito de la propia organización (David, 2013). De la misma manera, Betancvourt (2007) propone que la gestión estratégica se puede percibir como un arte, como la ciencia por la cual un gerente participa activamente para lograr los propósitos de la organización, lo que brinda garantía del futuro de la compañía; es decir, es una habilidad y compromiso con la organización que cada integrante debe poseer en función de la gerencia. En esta nueva actualidad, se debe olvidar que solo una persona o dos se encarguen del

planeamiento que debe recorrer la empresa sino se debe optar por el trabajo conjunto de todo el equipo en el ámbito gerencial para así elaborar una guía en la toma de decisiones de todos los procesos de la empresa.

En ese sentido, se cuentan con diversos modelos de estrategia; no obstante, se considera que la matriz de Ansoff (1978) es el más adecuado para nuestra investigación. Esto se debe a que, a la hora de planificar el futuro, las empresas tratan de mejorar la rentabilidad, y existen principalmente tres opciones: "reducir", "mantener" y "crecer". En cada uno de estos tres casos, se necesita saber: a) dónde está la empresa ahora, b) hacia dónde quiere ir, y c) cuál es la "ruta apropiada" para llegar a donde quiere ir (Martínez, 2006).

Según Ansoff (1978) para realizar un proceso se debe iniciar con la definición del concepto de negocio con el fin de poder establecer como meta el posicionamiento dentro de un mercado. Para poder lograr tal propósito, se deben de responder algunas interrogantes como ¿qué productos o servicios se logran ofrecer dentro de la organización? y ¿a quiénes se busca ofrecer - quiénes son sus potenciales clientes? Luego, se debe de realizar un análisis total de la empresa a partir de las siguientes preguntas ¿Cuál es la misión de la organización?, ¿quién es su cliente?, ¿qué valora ese cliente?, ¿cuáles son los resultados esperados? y ¿cuál es el plan para obtener esos resultados? Con estas preguntas Ansoff formuló la siguiente matriz:

Figura 1: Componentes del vector de crecimiento

Producto Misión	Actual	Nuevo
	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Martínez (2006)

El primer cuadrante es Penetración de Mercado que consiste en mantener el mismo producto y mercado, prestando más atención al aumento de las ventas y clientes para fidelizarlos y captar nuevos clientes de la competencia.

El segundo cuadrante es Desarrollo de Producto que consiste en crear nuevos productos o servicios para el mercado en el que te encuentras. En esta sección, se busca ampliar la línea de productos o sustituir otros para ofrecer mejores cualidades a los productos con los que ya se cuenta.

El tercer cuadrante es Desarrollo de Mercado que consiste en incursionar en nuevos mercados para sus actuales productos. Se busca apuntar a mercados que valoren tus productos como posicionarte en otro país con similitudes en que se encuentra. Esto implica una búsqueda de nuevos canales de distribución, la tropicalización de empaques hasta un cambio de imagen o marca.

El cuarto cuadrante es Diversificación que consiste en ofrecer nuevos productos o servicios a un nuevo mercado. Es una estrategia más arriesgada, ya que no se cuenta con un know how de la industria pero que puede otorgar mayores beneficios al ser una estrategia agresiva de crecimiento y expansión.

1.2.Importancia de la Gestión Estratégica para una Mype

En una mype es importante que se realice una gestión estratégica, puesto que, si estas tienen su inicio de una forma informal o a cargo solo de un emprendedor, se puede dificultar la escala de crecimiento y éxito de la organización (David, 2013). Para poder conocer las características de las mypes, la SUNAT (2022) menciona que estas son conocidas como microempresas, que tienen entre 1 a 10 trabajadores dentro de su organización y con ventas anuales de hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). La importancia de la gestión estratégica para una Mype radica en diferenciarse de la competencia en un mercado que se encuentra en constante innovación e interacción con los clientes. Además, un emprendedor de micro o pequeña empresa es un empresario muy orientado a la acción, pero rara vez comprometido con la planificación de su negocio, y este fuerte impulso e intuición pueden haberle permitido alcanzar niveles significativos de crecimiento y desarrollo (Weinberger; 2009). No obstante, este impulso no soporta los desafíos que se presentan a largo plazo, ya que para crecer y consolidar su empresa deberá planificar y gestionar de manera óptima.

Dentro de los beneficios que presenta la gestión estratégica se tiene que ayudar a las empresas a poder generar un enfoque más sistemático, lógico y racional

que ayude a generar estrategias mejor planificadas, (David; 2013). Es decir, en el debate y discusión del proceso de administrar la empresa tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. Esto beneficia a las mypes en el camino de encontrar los procesos y herramientas que necesitan para consolidarse, empezar a tomar decisiones más objetivas y menos intuitivas, así como lograr alcanzar los objetivos que se plantean tanto a corto como largo plazo.

1.3. Gestión en Empresas familiares

En la actualidad, existen más de 2,7 millones empresas a nivel nacional, 99,4% son micro y pequeñas y cerca del 80% constituyen empresas “familiares”; de hecho, estas generan entre el 60 y 70% del empleo, y contribuyen con más del 40% del PBI (INEI citado por León, 2020). En ese sentido, una empresa familiar es aquella en la que los individuos, de una o más familias relacionadas, poseen capital suficiente en el negocio, controlan la toma de decisiones y utilizan un modelo de gestión interdependiente a través de un proceso de sucesión. (Vélez et al., 2008); es decir, tienen poder de decisión en la empresa, forman parte en la administración y tienen una voluntad de continuar lo iniciado por sus predecesores.

Las características de este tipo de empresas son que tienen poca deuda, son cautelosos en gastos de capital, adquieren pocas y pequeñas compañías si buscan expandirse, tienen un alto grado de diversificación, son más internacionales, y retienen el talento mejor que sus competidores. Además, este tipo de empresas tiene ventajas competitivas como “cultura organizacional compartida, similitud y unión entre accionistas, compromiso de largo plazo con el éxito del negocio, autonomía y rapidez en toma de decisiones y relación duradera y buena con proveedores” (Seclen, 2021). Esto se debe a que la propiedad familiar proporciona una identidad y un sentido de propósito, así como un alto nivel de compromiso y persistencia en los negocios, pero puede conducir al aislamiento y a no pedir consejo a los demás. Incluso la transmisión intergeneracional permite la transferencia de identidad al futuro; es decir, crear sentido, autosacrificio y altruismo entre sus miembros, pero a riesgo de ruptura y conservadurismo. (Nicholson, 2008).

Por otro lado, sus desventajas son “resistencia al cambio y a la profesionalización, duplicidad de funciones, dificultad para atraer ejecutivos competentes, nepotismo y riesgo de ineficiencia por conflictos familiares” (Seclen, 2021); esto se produce, principalmente, por un apego emocional a la empresa donde

las emociones suelen tomar mayor partida en la toma de decisiones que el aspecto racional y científico

2. Estrategia de crecimiento

2.1. Definición de estrategia de crecimiento

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo, cambiante y muy complejo, esto los ha llevado a buscar diferenciarse y resaltar ante su competencia para de esta manera mantenerse y sobresalir en el mercado. Ante esta disyuntiva surge la necesidad de crear una estrategia que los ayude a crecer y a descubrir cuáles son las nuevas tendencias, necesidades y preferencias de los clientes y de esta manera ayudarlos a generar nuevas propuestas o alternativas de negocio. Las estrategias de crecimiento se presentan como una manera de poder generar un mejor desempeño antes las ventajas competitivas que existen dentro del mercado, porque involucra un estudio completo del entorno tanto interno como externo de la organización y, con ello, se logra aumentar la rentabilidad de la misma a partir de un aumento de la liquidez, que permite la permanencia de la organización dentro del mercado en el que compite (Loor et al, 2018).

Asimismo, las estrategias de crecimiento tienen dentro de su principal propósito el poder incrementar el tamaño y viabilidad de la propia organización dentro de un largo plazo. Para poder diseñar este tipo de estrategias, los líderes de la empresa deben de evaluar distintos puntos claves como el asignar los recursos necesarios para poder conseguir el crecimiento que se espera. También, evaluar los cambios que son factibles con las metas de la propia empresa, para ver si son compatibles con la dirección estratégica general. Por último, poder realizar movimientos estratégicos en proporción a los competidores (Harrison y John, 2002, citado en Loor et al, 2018).

En otras palabras, el rol que cumplen las estrategias de crecimiento en las empresas es fundamental para asegurar su crecimiento, haciendo este proceso mucho más fácil y eficiente.

2.2.Principales modelos de crecimiento estratégico

Estar al frente de una empresa requiere de conocimientos, habilidades y experiencia, como parte de ello está conocer las fases del crecimiento por las cuales atraviesa, esto ayudará a prevenir y anticipar riesgos y planificar nuevas estrategias. Diversos autores, en base a investigaciones realizadas, plantean etapas por las cuales las empresas deben atravesar para lograr sus objetivos y crecimiento deseado.

Churchill (1983) sustenta que a pesar de que cada empresa es única en muchos aspectos, todas están expuestas a grandes cambios y se enfrentan a problemas similares como: enfrentarse a dificultades que no saben afrontar, perder oportunidades debido a que no saben aprovecharlas, problemas internos que les dificultan su crecimiento, etc. Él señala que las empresas pasan por cinco etapas a lo largo de su ciclo de vida:

- Existencia: En esta primera etapa, el objetivo es crear e iniciar el negocio y hacerlo viable. Además, los retos por los cuales atraviesa es tener la capacidad de producción, obtener clientes y suficiente capital para poder mantenerse en el mercado. Asimismo, en esta etapa es el dueño quien se encarga de supervisar hacer todo debido a que sus conocimientos y habilidades son clave.
- Supervivencia: En esta segunda etapa, el objetivo es cubrir costos y tener excedente para crecer. Además, se enfrentan a la disyuntiva de si se puede lograr un buen equipo de trabajo entre los socios y el personal y tienen como reto obtener beneficios y acumular ahorros. Es por ello, que es esencial establecer un nicho de mercado.
- Éxito: Esta tercera etapa se encuentra dividida en dos. La primera, Éxito- D, en la cual el negocio ya se ha consolidado económicamente y debe mantenerse estable, ya que existe la posibilidad de poder evolucionar a una estructura funcional. Además, los dueños pueden optar por nombrar a gerentes para que se encarguen del negocio. Asimismo, la empresa tiene que adaptarse a los cambios porque corre el riesgo de ser vendida o absorbida por el mercado.
- En cambio, la segunda está orientada a la estabilización y tiene como reto encontrar nuevas formas de obtener ingresos. Además, tiene como objetivo ser una gran empresa en la que las habilidades clave del dueño son operacionales y estratégicas. A esta subetapa se le conoce como Éxito-G.

- **Despegue:** En esta cuarta etapa, el conseguir recursos para crecer y contar con la capacidad de los dueños de delegar sin perder el control se vuelven fundamentales. Además, ya cuenta con apalancamiento financiero y su equipo gerencial realiza actividades como: planificación estratégica, presupuestos entre otros.
- **Madurez:** Esta etapa se caracteriza por tener un control y consolidación financiera. La empresa cuenta con diversos recursos, sistemas de mercado, planificación que los hacen difíciles de ser imitados y asegura su crecimiento sostenible. Sin embargo, tienen que lidiar con la osificación y la desaceleración del crecimiento.

Por otro lado, desde el punto de vista de Greiner (1972) su crecimiento suele pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad que se evoluciona y al final de cada etapa la empresa atraviesa por una crisis que los ayuda a pasar a la siguiente fase de evolución. Asimismo, su crecimiento empresarial no es fácil, ya que tiene que atravesar por muchos retos de liderazgo y de gestión.

2.3. Factores de crecimiento empresarial en Mypes

Conocer los factores que afectan el crecimiento de las empresas es importante para así tomar acción y medidas para mejorar estos aspectos. En ese sentido, se hizo un comparativo de 4 teorías de factores de crecimiento empresarial en Mypes para la elección de la teoría que más se ajusta a nuestro sujeto de estudio.

En primer lugar, se analizó la teoría de Félix Blázquez que consiste en "gestionar de manera efectiva los factores para el crecimiento sostenible de las empresas" (Blázquez, Dorta y Verona, 2006). Estos se dividen en tres: Factores Internos, Externo Sectorial y Externo Macro. En el primero se analizan la edad y el tamaño de la empresa, la motivación del emprendedor, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento. En el segundo se analizan los competidores, clientes y proveedores. En el tercero la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad al crédito privado y el apoyo gubernamental. Estos factores pueden aplicarse a empresas de diferentes tamaños y sectores, y son fundamentales para el éxito y crecimiento sostenible de las empresas.

En segundo lugar, se analizó la teoría de Nichter y Goldmark, en su obra "Factores de Crecimiento Empresarial en América Latina", que toma como referencia la gran mayoría de las pequeñas empresas de los países en desarrollo que casi no se expanden por diversos factores. Además, hace énfasis en que "la gestión estratégica de los recursos empresariales, incluyendo el capital humano, la

tecnología, la financiación y las relaciones interempresariales, son factores clave que pueden impulsar el crecimiento empresarial a largo plazo" (Nichter y Goldmark, 2009).

En tercer lugar, se ha realizado el estudio de la teoría de Okpara y Winn, en el que se tiene como propósito el analizar los factores que son condicionantes para limitar el crecimiento en mypes de Nigeria. Dentro de las dimensiones que éstos encontraron se tiene el crecimiento y la supervivencia de estas por falta de apoyo financiero, la mala gestión o corrupción. Del mismo modo, se pueden generar bajas ganancias como consecuencias de la baja demanda de productos y servicios. Por último, nacional que la capacidad de las empresas para poder sobresalir ante las barreras de entradas son factores que limitan el generar ventajas a partir de una gestión que permita adaptarse a las necesidades de mercado y que impulsen el propio crecimiento sostenible de las mypes (Okpara y Winn, 2007).

Por último, se analizó la teoría de Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. que identificó varios factores que limitan el crecimiento de las pymes y mypes de Perú. Además, estos factores son multifactoriales e incluyen problemas relacionados con el acceso al financiamiento, la capacitación empresarial, la competencia desleal, las limitaciones tecnológicas y de infraestructura, y el entorno macroeconómico desfavorable.

Se realizó el siguiente cuadro comparativo para la elección de la teoría en el presente estudio:

Tabla 1: Modelos de gestión estratégica

Autores	Año	Enfoque Geográfico	Factores clave para el crecimiento empresarial
Félix Blázquez Santana, José Andrés Dorta Velázquez & María Concepción Verona Marte	2006	España	<ul style="list-style-type: none"> Factores Internos: La edad y el tamaño de la empresa, Motivación del emprendedor, Estructura de propiedad, Gestión del conocimiento Externo Sectorial: Competidores, Clientes, Proveedores Externo Macro: La demanda, Mejoras tecnológicas, Accesibilidad al crédito privado, Apoyo gubernamental
Eric R, Nichter & Benjamin D, Goldmark	2009	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> Emprendedor, Educación, Experiencia laboral, Género y hogar Empresa, Ubicación, Antigüedad, Informalidad, Acceso al financiamiento Relacionales, Redes Sociales, Cadena de valor, Cooperación intra empresarial Contextuales, Entorno empresarial

Tabla 2: Modelos de gestión estratégica (continuación)

Autores	Año	Enfoque Geográfico	Factores clave para el crecimiento empresarial
John Okpara & Michael I, Winn	2007	Nigeria	<ul style="list-style-type: none">• Administrativos: Gestión de RR.HH, Contabilidad y Finanzas, Gestión Administrativa,• Operativos: Estrategias de Marketing, Producción, Control de inventarios• Estratégicos: Planificación Estratégica, Estrategias, Financiamiento, Competitividad,• Externos: Infraestructura, Tecnología, Competencia, Gobierno y corrupción
Avolio, Mesones y Roca	2011	Perú	<ul style="list-style-type: none">• Personales: Motivación de Terceros, Experiencia previa, Educación.• Administrativos: Gestión de RR. HH, Contabilidad y Finanzas, Gestión Administrativa, Capacitación.• Operativos: Estrategias de Marketing, Precios, Producción, Control de inventarios, Proveedores.• Estratégicos: Acceso al capital, Investigación de mercados, Planeamiento a largo plazo.• Externos: Corrupción, Informalidad, Tecnología, Competencia, Papel del Estado.

A partir del estudio comparativo, se optó por la teoría de Avolio, B. Mesones, A. y Roca, E, ya que se enfoca al mercado peruano, los factores se relacionan a la coyuntura de las pymes y mypes del sector y es el estudio más actualizado de los 4 en cuestión.

2.3.1. Factores de crecimiento empresarial según Avolio et al., (2011)

Por medio del presente modelo se busca analizar las dimensiones que afectan a las mypes peruanas en su crecimiento como organización a partir de 5 factores; los administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Éstos, serán detallados a continuación.

a. Factores administrativos

Dentro de los factores administrativos se cuentan con una serie de variables dentro de los cuáles esta la gestión de los recursos humanos dentro de la propia empresa, así como los contables, financieros y de capacitación. A partir del capital humano se garantiza que la organización pueda continuar y que sea capaz de poder crecer de manera sostenida por un lapso de tiempo largo (Avolio, 2011,), pero en la mypes el manejo de capital humano se suele ejercer solo por el miembro organizador de la propia empresa. En segundo lugar, la administración propia de la empresa es de vital importancia, puesto que uno de los desafíos de las Mypes es la profesionalización de los sucesores o puestos claves de la empresa para garantizar el crecimiento y éxito de la misma. En tercer lugar, con

respecto a los aspectos contables y financieros se detalla que en las mypes existe una falta de conocimientos técnicos dentro para poder ejecutar sus operaciones financieras. Ello, conlleva a que el control de ingresos sea inadecuado e, incluso, no exista un cuaderno financiero, ya que muchos de los cálculos se suelen establecer de manera mental (Avolio, 2011). Por último, en relación a la Capacitación se detalla que solo se realiza al principio del vínculo laboral y los aspectos motivacionales están vinculados a pagos extras por ejecución del trabajo

b. Factores operativos

Se refiere a factores que tienen relación a aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios. Con respecto al mercadeo y establecimiento de precios, en las mypes se suele percibir una falta de competencias en la realización de estrategias que le permitan poder establecerse de manera indefinida dentro de un mercado. Ello, porque no suelen realizar un análisis de la mejora de la calidad de sus productos ni establecer estrategias de diferenciación o segmentación de los clientes (Avolio, 2011). Incluso, dentro de estas organizaciones se suele establecer que muchos emprendedores tienen conocimientos muy básicos sobre aspectos como el control de inventarios, que incluso suele efectuarse de manera manual. Lo cual, a largo plazo ocasiona un nivel mayor de costos en pérdidas por inventario, ya que no se gestiona de manera adecuada y podría ocasionar acontecimientos como la pérdida de un producto por su descomposición.

c. Factores estratégicos

Estos factores hacen énfasis en el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados. El primero es una limitante “por los altos intereses a las empresas en esta etapa, además que los bancos sólo les ofrecen créditos más no los acompañan en su crecimiento” (Avolio, 2011, p.9). En segundo lugar, carecen de una visión a largo plazo puesto que trabajan el día a día y no manejan una organización con respecto a sus objetivos. Finalmente, la mayoría de los empresarios no desarrollaron un plan estratégico que les sirviera como guía para administrar su empresa, a la par que gestionan sin contar con una misión, visión y objetivos a largo plazo

d. Factores externos

Entre estos factores se encuentra la corrupción, informalidad y tecnología. La corrupción/informalidad es un factor que se origina a raíz que “los emprendedores no formalizan su empresa con lo cual operan en el mercado sin pagar impuestos, produciendo una desventaja y competencia desleal con los emprendedores formales” (Avolio, 2011, p.9). Esto produce que sean evaluados negativamente por las entidades financieras y accedan a créditos con condiciones menos favorables a la competencia; es decir, menores montos, altos intereses y condicionantes de garantía. En esa misma línea, el factor de tecnología es bastante limitado en relación con su core de negocio o con la gestión administrativa de sus empresas, existen empresas en las que los emprendedores no poseen habilidades tecnológicas, lo cual los pone en desventaja en un mercado de constante innovación y disrupción.

e. Factores personales

Entre los factores personales se puede considerar múltiples aspectos relevantes tales como la motivación, la educación que tenga el propio dueño de la mype y la experiencia con la que cuente con respecto a sus competidores. Se puede considerar que la motivación es un factor que genera que se puedan lograr metas, así como el sentimiento de crecer a partir de una meta planteada para poder dirigir la propia organización (Avolio, 2011). En segundo lugar, la educación en gestión de empresas resulta de gran relevancia para tomar decisiones en base al conocimiento y no de manera empírica para la aplicación de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, el factor experiencia consiste en la preparación y conocimiento previo adquirido por el emprendedor en el core de su negocio o en la administración de una.

3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso muy importante que le permite a una empresa asegurar su competitividad presente y futura analizando su situación actual interna, así como sus recursos disponibles y el entorno donde compite con la finalidad de alcanzar sus objetivos. De acuerdo con Serna (1994), mediante este proceso la organización obtiene, procesa y analiza información que permite evaluar la situación de la empresa y su nivel de competitividad. De esta manera, se pueden tomar decisiones sobre la dirección de la empresa a largo plazo. En otras palabras, la planeación estratégica es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas para así

determinar cuál sería la manera más eficiente posible para alcanzar los objetivos.

Desde otro punto de vista, según Chiavenato (1995) la planeación estratégica se refiere a la manera en la cual una empresa intenta aplicar una estrategia específica para alcanzar los objetivos planeados de manera global. Por lo tanto, una correcta planeación estratégica reducirá la improvisación, riesgos y aprovechará las oportunidades y recursos que la empresa posee para de esta manera garantizar que se cumplan los planes ya establecidos.

Por otro lado, para la CEPLAN (2015) menciona que el plan estratégico se puede definir como un proceso de forma sistemática por el cual se construye el análisis de la situación que enfrentar una organización dentro del mercado que compite y establecer, con ello, metas orientadas a futuro. Con esta información se puede lograr ejecutar decisiones a partir de los objetivos que se planteen. Es por ello, que el planeamiento estratégico al tener un enfoque sistemático ayudará a identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades internas que posee la organización.

3.1. Etapas de la planeación estratégica

Se ha evidenciado con el pasar de los años al igual que en la actualidad el alza o quiebre de varias empresas. Muchas de ellas han crecido o tenido éxito debido a situaciones favorables del azar, sin tener una base sólida la cual está enfocada en pensar cuáles son sus fortalezas y saber cómo utilizarlas en el campo práctico. Asimismo, podemos encontrar una infinidad de ejemplos de empresas que han fracasado porque no tuvieron en cuenta factores claves de una industria en concreto, no supieron poner en práctica sus ideas, se centraron en un mercado que no debían, pero principalmente debido a un fallo en su estrategia. Es por ello, que al planificar una estrategia se debe tener en claro que se quiere conseguir, evaluar la propia situación interna, el entorno donde se compite y gestionar los recursos de manera que sean lo más eficientes posibles para alcanzar los objetivos deseados.

Todos los puntos anteriormente mencionados, son etapas que la planeación estratégica atraviesa para poder lograr sus objetivos. Para Chiavenato (1995) para lograr realizar el proceso se deben de considerar un total de 4 etapas. En primer lugar, se deben de plantear una serie de objetivos organizacionales por lo cual se puede escoger objetivos en comunes estratégicos y globales. En segundo lugar, se realiza un análisis interno de la propia organización, con la cual se mide la estructura organizacional de la compañía. En tercer lugar, se ejecuta un análisis externo de los

competidores con el objetivo de poder establecer los desafíos y oportunidades existentes. Por último, la formulación de alternativas estratégicas busca generar posibles variantes estratégicas que la empresa puede adoptar para así lograr mejor sus objetivos, tomando en consideración sus aspectos internos y externos (Chiavenato, 1995).

3.2.Importancia de la Planeación estratégica

Las personas, diariamente, se encuentran en constantes tomas de decisiones desde que se levantan hasta que descansan y en su gran mayoría se basan en decisiones intuitivas, lo cual también suele ocurrir en una empresa que no realiza una planificación estratégica. Esta es importante, ya que la planeación previene sobre los riesgos que pueden ocurrir en una empresa y contribuye a enfocar las actividades hacia los objetivos planeados (Christ, 2018). No obstante, no significa que las empresas, en la actualidad, no tomen en cuenta la intuición si no que la respaldan con análisis interno y externo; es decir, según David (2013), por medio de una correcta toma de decisiones es que una empresa puede encontrar beneficios como parte de la administración estratégica. esta se puede emplear como un complemento para la toma de decisiones efectivas de manera cambiante y ante la incertidumbre brinda una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

Además, la planificación otorga ventajas a las empresas desde enumerar objetivos hasta la elección de la estrategia más pertinente para la actividad de la empresa. En ese sentido, promueve una mayor eficacia y eficiencia a las funciones de cada área, minimiza esfuerzos, aumenta el rendimiento del presupuesto y reduce tiempos. En ese sentido, según González (2017,), uno de los beneficios se basa en que se tiene que tratar de ser proactivo, es mediante este proceso que los ejecutivos de la organización deben de acoplarse a los distintos cambios que puedan surgir, tanto de mercado como por indoles tecnológicas y de competencia, así como crear longevidad a la empresa para que los cimientos de esta no sean afectados, en gran magnitud, a cambios que se dan en el entorno.

Se piensa que la planificación estratégica está pensada en grandes empresas; sin embargo, se puede aplicar desde una micro, pequeña o mediana empresa. De acuerdo con Pérez (2016), la importancia de la planificación estratégica en una mype consiste en tener una idea de lo que quieren proyectar hacia el mercado en la medida en que existe la competencia y necesitan tener claro cómo manejar y

cómo alcanzar sus metas. Para así mantener una constante evaluación de sus fortalezas y debilidades a comparación de los demás. Para las mypes es muy importante que se cuente con una planificación, porque esta ayuda a que la propia organización pueda sostenerse a largo plazo. Del mismo modo, brinda las ventajas competitivas necesarias para que puedan defenderse ante amenazas externas y mejora el entendimiento frente a los competidores (David, 2013).

Por lo mencionado, se concluye que contar con una planificación estratégica, independientemente del tamaño de la empresa, apoya a que mejoren su diferenciación y se mantengan actualizados con el entorno, puesto que se busca innovar constantemente y mantener a los trabajadores comprometidos con la misión y visión de la empresa.

3.3. Metodologías de planeamiento estratégico orientado a resultados

La Dirección por Objetivos (DPO) es “una forma especial de gestionar el desempeño de las tareas. El objetivo básico del sistema de gestión es lograr la coordinación suficiente del personal, los recursos y los mecanismos de la organización, basados en la participación efectiva, para lograr resultados adecuados (FOREM, s.f., citado en Villar, 2016). Es por ello, que una adecuada coordinación entre estos tres factores clave garantizará la eficacia y logro de los objetivos que la organización desea alcanzar. Por otro lado, existen varias metodologías de planificación que tienen como propósito establecer objetivos orientados a resultados. Entre ellas resaltan la metodología KPI y OKR que explicaremos a continuación.

3.3.1. KPI

En primer lugar, un KPI es un elemento que tiene como principal propósito el poder evaluar la manera en la que una determinada organización ejecuta su visión, pero desde una gestión estratégica. Aquí, se puede mencionar que el término visión estratégica hace referencia a la forma en la que las metas planteadas se realizan de manera interactiva e íntegramente dentro de una organización en conjunto (Warren, 2011). En otras palabras, la correcta medición de los KPI puede garantizar que la organización adopte mejores habilidades y las incorpore generando grandes ventajas y resultados óptimos para sus clientes.

Entre otros estudios, el KPI evalúa otros seguimientos organizacionales dentro de una empresa como los beneficios, la rentabilidad, tasas de crecimientos

y riesgos comerciales que puedan surgir. Todos los atributos mencionados se pueden considerar como la espina dorsal del KPI. Por ello, añadir esta técnica de evaluación ayuda a que los beneficios puedan encontrar una visión estratégica, para que las mypes se mantendrán de forma ágil dentro del mercado en el que compiten (Cosmo Consult, s.f.)

3.3.2. OKR

John Doerr señala que los OKR (Objetivos y Resultados Clave) son un procedimiento sencillo que ayuda a las organizaciones a progresar, además, de asegurarse de que la empresa se logre centrar en los mismos temas importantes en toda la organización. Asimismo, se caracteriza por brindar una visión completa a los líderes y fomenta la responsabilidad, claridad y desinhibición (Doerr, 2019).

Por otro lado, Andrew Grove, la persona que ha creado la metodología OKR, los dos términos que se usan para la evaluación dentro de este método son Objetivos y Resultados Clave. Éstos dos propósitos se adaptan a un objetivo de dirección. Por ello, es el resultado clave de un camino medible para toda empresa. El propósito de este método es que el propio empresario pueda comprender si ha conseguido o no resolver o cumplir con los resultados esperados, pero sin juicios de valor dentro de las respuestas que encuentre. Así, es posible acotar que el OKR ayuda a que se pueda comprender el éxito que tiene una empresa, que se busca y entender si ha sido logrado (como se citó en Contero y Martín, 2020, p.23).

Figura 2: Ciclo de vida de los OKRS



Fuente: Adaptado de Leap, (s.a)

Por otro lado, uno de los principales atributos por el cual un OKR es un elemento potente es por el tiempo que se puede ejecutar. Ello, porque comparado con la manera tradicional de fijar y medir resultado, esta tiene una tendencia anual y bimestral, adicionado a que los OKR se deben discutir hasta con frecuencia mensual (Leap, s.f.). En otras palabras, los OKR incrementan la apropiación de las metas de la empresa, así como les ayuda a enfocarse en sus prioridades y que estén atentos a su proceso para que actualicen sus metas frecuentemente y adopten nuevas.

Según Doerr (2019), el ciclo que se ejecuta el OKR también está condicionado al propio nivel que tiene la empresa en conjunto con el equipo de trabajo, ya que existen grandes empresas que tienen etapas mucho más complejas que una pyme. Este ciclo tiene su génesis en una lluvia de ideas y suelen ser los líderes de las organizaciones quienes lo empiezan. Del mismo modo, para poder establecer una OKR dentro del primer trimestre de su evaluación, se debe de considerar que en ese periodo ya debe de estar realizado el plan anual para poder contar con las pautas con la cual se encaminará la organización. Luego, se comunican los OKR del año y los T1 a la empresa, esto hará partícipes a todos los involucrados.

Luego de ello, los equipos que lo conforman desarrollan sus propios OKR en función a la empresa y los comparten en sus reuniones y una semana después de que sean comunicados, los colaboradores comparten sus propios OKR. En esta etapa, es muy probable que se requiera de una negociación cara a cara entre los colaboradores y sus jefes. Siguiendo con el ciclo, los empleados junto con sus jefes revisan de manera regular sus progresos, mientras que los colaboradores de manera periódica evalúan las probabilidades de poder cumplir con éxitos su OKR planteados. Por último, los colaboradores puntúan sus OKR, realizan una autoevaluación y reflexionan sobre lo que han logrado (Doerr, 2019).

Por otro lado, según Doerr (2019), son nueve los elementos de los que consta el sistema OKR: Propósito, objetivos, resultados clave, tareas, superpoderes, CFR, cultura, liderazgo y transparencia.

En primer lugar, el propósito es el motivo, saber cuáles son las condicionantes que hacen posible que una persona pueda plantearse metas y cumplirlas, proporcionalmente a cómo la empresa puede seguir progresando a

partir del cumplimiento de tales metas en una competencia total para mejorar el servicio o producto que se le brinde a un cliente. Es más, sin un propósito, los objetivos organizacionales que se pueda plantear una organización podrían ser vacíos y hasta complicados de lograr, sin la motivación no se puede llegar a la excelencia (Contero y Martín, 2020). Con respecto a los objetivos y los resultados clave, como lo mencionamos anteriormente, los objetivos son el QUÉ hay que lograr, es lo que llama a la acción y resulta ambicioso e inspirador. Asimismo, este no se debe confundir con las metas, ya que estas suelen ser abstractas y de largo plazo, en cambio los objetivos son a corto plazo, concretos y lo ideal es que sean usados para definir el camino a recorrer por la empresa (Contero y Martín, 2020).

Por otra parte, los resultados clave, tiene que ver con el CÓMO vamos a conseguir el objetivo. Esto se dará a través de una serie de acciones que deben ser específicas, agresivas, realistas, medibles verificables y limitadas de tiempo. Principalmente, deben ser medibles, porque en un proceso por el cual se quiere mejorar el nivel de una organización, es importante que se proponga un sistema que pueda ser medible, para considerar y tener certeza por medio de datos numéricos si los objetivos alcanzados han sido obtenidos (Contero y Martín, 2020).

En cuarto lugar, las tareas son los resultados clave que son llevados a nuestra agenda. Para lograr que un resultado clave forme parte del marco de nuestro trabajo tiene que materializarse en tareas que puedan ser realizadas en fechas y horarios establecidos. Asimismo, estas son como un dominó que al ser agrupadas al largo plazo lograrán conseguir los Resultados Clave, y como consecuencia, Objetivo Por otro lado, son cuatro los superpoderes que conforman los OKR: foco, trabajo en equipo, responsabilidad y exigencia (Contero y Martín, 2020). En sexto lugar, se encuentran los CFR (conversaciones, feedback y reconocimiento) que, según Contero y Martín (2020), son una serie de acciones que realizan los líderes y los trabajadores para mantenerse motivados, además, de que son el complemento perfecto para enfocar la dirección y gestionar el rendimiento continuo de la organización.

Cabe aclarar que los CFR son tan importantes como los OKR dentro de una organización si lo que se busca es aumentar la transparencia de la propia empresa. A partir del empleo de esta es que un líder logra brindar responsabilidad y empoderamiento para lograr el trabajo en equipo en un buen nivel dentro de la organización. Los CFR ponen en constante uso los OKT como parte de un sistema

completo (Doerr, 2019).

Como séptimo elemento, se encuentra la cultura que según Doerr (2019) la cultura OKR es una cultura de responsabilidades y a la vez es uno de los elementos más importantes pero difíciles de lograr. Por otro lado, como penúltimo elemento se encuentra el liderazgo. La relación que tiene con los OKR es que “los OKR son una herramienta de formación excelente para los líderes, ya que enseñan a dirigir la empresa de una manera realista” (Contero y Martín, 2020, p.31). Asimismo, se necesita de un liderazgo fuerte para que esta metodología se transmita de manera ágil a todo el equipo y de esta manera sacar más provecho. Por último, la transparencia es un elemento fundamental para lograr el éxito en la aplicación de OKR. Esta genera una visibilidad de los objetivos tanto para el CEO, colaboradores y empleados, además, les genera un vínculo al conectar a cada uno de los miembros con los éxitos de la empresa. (Doerr, 2019).

Luego de haber analizado ambas metodologías y en base a los objetivos planteados en la presente investigación podemos llegar a la conclusión de que ambas metodologías son complementarias. Sin embargo, la metodología OKR se alinea mejor a nuestra investigación debido a que los KPI se enfocan más en medir los objetivos, en cambio los OKR a impulsarlos.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Industria de la Pastelería:

El origen de la industria de la pastelería se remonta a la Edad Antigua, aunque en esa época aún formaba parte del rubro de la panadería. Asimismo, esta industria “es un arte que ha sido apreciado desde la antigüedad, y su evolución ha estado marcada por la influencia de diversas culturas y épocas. Desde los pasteles y dulces egipcios hasta los sofisticados postres franceses, la pastelería ha sido un reflejo de las tendencias culinarias y de la habilidad de los pasteleros para crear deliciosas obras de arte” (William, 2010, p. 5). Durante este crecimiento ha presentado diversos cambios relacionados a su producción, distribución, etc.

En primer lugar, existen nuevos cambios que es importante mencionarlos dentro del mercado actual. Por un lado, se tiene la creciente diversificación, que hace que puedan salir nuevos productos al mercado con métodos más flexibles de producción. Por otro lado, los puntos calientes a partir de la tecnología que ayuda a generar nuevas técnicas de congelación, fermentación y hornos más útiles (Belzusarri et al., 2018). Esto permitió que muchas pastelerías pudieran aumentar su producción, ahorrar costos y disminuir la pérdida de productos.

En el caso de Tortas Emely's, es una empresa de carácter familiar y gran parte de sus trabajadores no cuentan con estudios profesionales en el área. Según la entrevista realizada al gerente de la empresa, la mayoría de sus trabajadores solo cuentan con secundaria completa. Sin embargo, en los últimos años ha ido creciendo y aumentando el número de locales que se encuentran en diversos distritos de Lima Metropolitana esto ha generado que su personal sea mayor a 10 trabajadores, actualmente cuenta con alrededor de 25 a 50 trabajadores entre todas sus sedes.

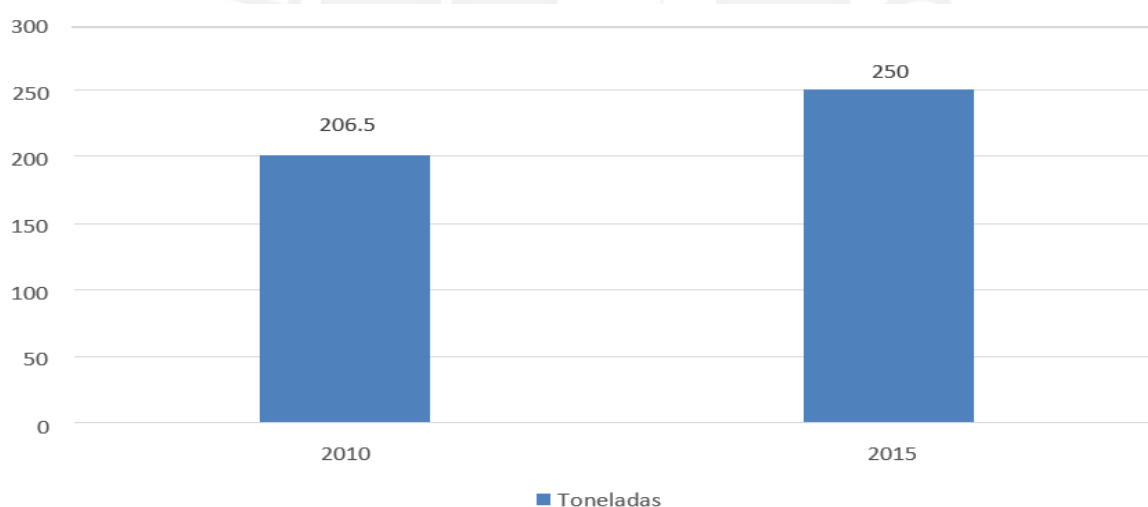
2. Tendencias globales de Pastelería

Dentro de las tendencias globales de las pastelerías se cuenta con el contexto de diversos países como España, Colombia, Ecuador y Argentina. Según ICEX (2004), en España el rubro de producción pastelera presentaba un crecimiento constante hasta el año 2004, en donde las ventas por consumo de dichos productos tenían un total de crecimiento de 9% anual durante el periodo 2003-2004. Además, dentro del mismo se presentaba un 1.2% del empleo total del país, pero cabe aclarar que dicho dato esta sumado al sector panadería. En total, se estimaba que se consumían unos 575 millones de toneladas de pasteles al año dentro de la sociedad española durante la temporalidad mencionada.

También, se tiene el rubro comercial de pastelerías en Colombia. En dicho país, según Bernal y Forero (2013) se configuran un total de 15.080 pastelerías dentro de la nación hasta el 2013, que representaban un total del 8.41% del total de empresas en dicho sector. Su comercialización hasta el periodo mencionado era constante e importante dentro del sector Alimentación y Bebidas, con un total de más de 1. 793 010 millones consumidores activos en el país, por lo que se considera que hasta el 2013 dicho sector presentaba una cartera consideración de clientes para poder ofrecerles los pasteles elaborados por las diversas empresas.

Además, se tiene a Argentina, donde, según Gualtieri (2015), el volumen total de venta de pasteles durante el año 2010 era de un total de 206.5 toneladas de kilos durante dicho año. Para el 2015 este se consideraba en aumento con un total de 250 toneladas, por lo que se podía considerar una elevación de los clientes dispuestos a consumir productos de las distintas pastelerías, con un volumen de mercado favorable para la distribución de estos.

Figura 3: Volumen de ventas de pasteles en Argentina



Fuente: Adaptado Gualtieri (2015)

Por último, en Ecuador, en palabras de Fundesa (2020), se destaca la industria de panificación y pastelería, en su conjunto, en donde éstos producían un total de 14.064 millones de dólares en ingresos brutos comerciales solo en el año 2014. Es más, dentro de dicha nación se lograba producir un total de 10.000 diferentes productos en un total de 100 marcas comerciales con un total de 128.000 trabajadores dentro de 167 plantas de producción. En dicho país, también se considera que el contexto de la pastelería presentaba un flujo de aumento constante y atractivo dentro del mercado empresarial de alimentos y bebidas.

3. Marco normativo de Pastelerías

En 2010, el Ministerio de Salud emitió una resolución ministerial que estableció normas de higiene en lo que respecta a la producción de todo el rubro pastelero y de venta de panes. Esta fue la Resolución N° 088 del 30 de diciembre de 2010 que es decretada con el objetivo de ayudar a la salud de los consumidores de las organizaciones dedicadas al rubro de confiterías y determinar el estado de higiene dentro de todas sus instalaciones.

Asimismo, tiene como características establecer los principios generales de higiene y las características de calidad sanitaria. Para ello, el MINSA establece que debe cumplir con ciertos requisitos. En primer lugar, con respecto a los principios generales de higiene las panaderías y pastelerías deben cumplir y están obligadas a documentar las aplicaciones del BPM y de los PHS y deben realizar controles para su verificación cada 6 meses. Por otro lado, los establecimientos deben estar sujetas al cumplimiento de la resolución para asegurar de esta manera a sus clientes que los productos se encuentren en óptimo estado. Además, los establecimientos para la elaboración de productos de pastelería deben ser únicamente usados con ese fin.

4. Sector Pastelería Lima

El sector de pastelería en Lima concentra la mayor cantidad de pastelerías del país, alrededor del 43%, según la Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería (ASPAN) (2020), lo cual se debe a la alta concentración demográfica de la capital con 9 674 755 habitantes que representan el 29,7 % de la población total del Perú (INEI, 2021, p. 7). En los últimos años el sector de panadería y pastelería ha tenido un crecimiento alrededor del 4%, según la Sociedad Nacional de Industrias (2018); sin embargo, en el 2020 hubo una caída en ventas debido al contexto generado por la pandemia del Covid-19, puesto que las restricciones generadas por el Estado impidieron el funcionamiento de establecimientos físicos para evitar la propagación del virus. El sector de pastelería en Lima se ha ido diferenciando en pastelerías de conveniencia y de franquicia, el cual el último ha tomado mayor relevancia para el consumidor limeño, puesto que ofrecen mejores productos, en un ambiente acogedor con buena atención al cliente.

Según Aspan (2020), en la actualidad del mercado pastelero se puede observar que existe un crecimiento de cadenas de panaderías y pastelerías, pero no por medio de una propia creación, sino a través de franquicias. Estas son marcas nacionales o extranjeras que

ya cuentan con un prestigio y niveles altos de calidad que generan que sea más sencillo el poder fidelizar clientes a partir de innovaciones como el servicio de pick-up también conocido como dark kitchen o cocina oculta, cuya finalidad es que se realizan pedidos ahí mismo y los recoges para evitar colas y una atención más rápida. Además, estas iniciativas las han implementado diversas pastelerías como María Almenara, KU Artisan Baker, El buen gusto, Panadería Pastelería Alemana, Pastelería Mariaté y Pastelería San Antonio. A partir de la pandemia del Covid-19, las pastelerías se han reinventado y han empezado a incursionar en la venta de sus productos de manera online para contrarrestar la caída en ventas físicas y mejorar eficiencias en costos (El Comercio, 2021). En este contexto, la competencia entre pastelerías y el cese de actividades por unos meses en el año 2020, ha propiciado que las pastelerías se enfoquen más en las necesidades del consumidor para ofrecer productos y experiencias que vayan con sus nuevas expectativas en esta nueva realidad.

5. Fuentes de información de expertos en el sector de Pastelería

5.1. Víctor Tarazona, dueño de Sugarlab

El fundador y pastelero de Sugarlab, Víctor Tarazona, es conocido como el "jefe de las tortas del Perú" por sus tortas extraordinarias que sorprenden. En una entrevista con Comercio en 2021, compartió cómo pasó de vender quioscos y tiendas alrededor de las escuelas en Chimbote a abrir su propio negocio en el distrito limeño de Miraflores. Sus creaciones surrealistas incluyen esculturas en pasteles, e incluso tiene su propia marca de chocolate para modelar que, como la arcilla, se puede pintar con comestibles. Menciona que su firma es este tipo de creación, que le permite combinar su lado más artístico y creativo con su pasión por la repostería.

Debido a la pandemia, también decidió impartir clases de recetas gratuitas para que las personas puedan cocinarlas en casa y ofrecer talleres virtuales donde capacita a las personas por una tarifa nominal. A diferencia de muchos pasteleros que no se comprometen a vender sus productos para capitalizar el comercio electrónico, menciona que hizo videos y pasó dos años aprendiendo y comprando equipos para editar sus videos. (V. Tarazona, comunicación personal, 4 de febrero del 2021) esto le facilitó su adaptación en la cuarentena. El demuestra que gracias a su determinación y adaptación de recursos pudo avanzar y no afectar significativamente su negocio, gracias a su gran trabajo y acogida en las redes sociales.

5.2. Rosalyn Picón, dueña de Dulcefina

En entrevista con Panadería y Pastelería Peruana en 2022, Rosalyn Picón habla sobre el éxito de Dulcefina, una pastelería familiar con una imagen impecable que atiende a familias y celebridades en el mundo del entretenimiento y el deporte. En la primera parte comentó que está muy satisfecho con el equipo de trabajo responsable de Dulcefina, que le ayuda a organizarse para atender a todos los clientes. También comentó que pudo fortalecer a su equipo de artistas porque les brindó capacitación constante que lo ayudó a probar sus talentos. (R. Picón, comunicación personal, 5 de agosto del 2022)

A su vez, trata de ofrecer a sus clientes un producto que no solo se vea bien, sino que también sepa bien, que se actualice constantemente y se ajuste a las nuevas tendencias. También sigue el desarrollo de la comunicación, abriendo sus páginas en Facebook, Instagram, YouTube, etc., lo que la convierte en una marca tan activa en las redes sociales. Esto ha llevado a grandes interacciones con sus clientes, muchos de los cuales, dice, les envían cumpleaños felices y fotos sorpresa de sus pasteles (R. Picón, comunicación personal, 5 de agosto del 2022).

6. Pastelería Tortas Emely's

Es una pastelería con más de 18 años en el mercado y con 5 sucursales. Principalmente, en la zona 7 de Lima como Surco, San Isidro, San Borja, La Molina y Jesús María. La empresa nace como un negocio familiar entre Wilder Chucos Berrocal, Gerente General, y su esposa para solventar sus gastos y afrontar la situación que atravesaba el país. Los fundadores tenían experiencia en el rubro de pastelería y durante los primeros dos años, en la sede de San Borja, empezaron a consolidar su negocio a una empresa formal y así decidieron involucrarse por completo como Tortas Emely's.

La pastelería ofrece productos como tortas, trufas de chocolate, pionono, bizcotelas, turrón de chocolate, tortas infantiles, entre otros, manteniendo los estándares de calidad (Emely's, 2021). Para la empresa es importante otorgar productos elaborados bajo estrictas normas sanitarias y sobre todo con insumos calificados que permiten otorgarle al cliente lo mejor (Emely's, 2021), puesto que enfocan gran parte de sus esfuerzos en mejorar la producción, lanzar nuevos productos y reducir costos en los procesos de elaboración. El gerente comentó que sus clientes llegan por recomendación y recibe constante

retroalimentación de sus clientes para mejorar como empresa. Dado ello, en el último año decidió abrir una nueva sede en Chacarilla como parte de su estrategia de expansión en la zona 7 de Lima y captar a la mayor cantidad de clientes.

7. Análisis Pestel

Con el objetivo de analizar las oportunidades y amenazas del macroentorno de la pastelería Tortas Emely's procederemos a realizar el análisis PESTEL.

7.1. Entorno Político- Legal

La Asociación de Empresarios de Pan y Pastelería del Perú (Aspan), que tiene dentro de su organización un total de 16 mil pymes del rubro panaderías y pastelerías en el país afirma que, con el poder Legislativo, al aprobar el exento del IGV a los productos derivados del pan no garantiza la reducción ni el aumento en el precio de dichos productos. Así, tal medida no se espera que tenga un efecto esperado en la disminución de los productos del rubro pastelería y que el costo se mantenga o incremente. (República, 2022).

Por otro lado, la inestabilidad e incertidumbre política afectará económicamente a los ciudadanos. La situación no solo impacta a los consumidores; ya que también pueden sufrir consecuencias la empresa privada como los negocios pequeños que importen productos como parte de su logística. El mismo modo, otras organizaciones que tengan deudas en dólares. Tal contexto, puede aumentar el riesgo dentro de la nación y aumentar la tasa de financiamiento en el país. Como consecuencia, los inversionistas que estén interesados en poner sus capitales en el Perú pueden considerarlos de alto riesgo. Así, el mercado laboral percibe consecuencias directas por la disminución de la oferta de trabajo.

Dentro de los efectos inmediatos que puede tener una caída en la inversión se puede mencionar que se reduce la tasa de empleo y se aumenta un déficit público. A pesar de los esfuerzos del Estado para poder generar bonos o programas públicos, éstos no podrían darse abasto para poder compensar la caída que ha tenido la inversión privada. Con ello, se generan consecuencias directas sobre el bienestar social, ya que ante la inestabilidad los ciudadanos reducen su consumo, con la consecuencia de la caída en ventas y beneficios para la propia empresa.

Por otra parte, el proyecto del código de trabajo busca alinear la dispersión normativa en materia laboral que existe en el país. Las relaciones laborales podrían volverse más rígidas y costosas para los empleadores. El proyecto pone más límites para contratar a plazo fijo, mantiene la rigidez y eleva el costo del despido, además de fortalecer a los sindicatos. De aprobarse el proyecto, las empresas tendrán más limitaciones para utilizar los contratos temporales. Las modalidades para contratar se reducirían de nueve a seis, quedando fuera los contratos por lanzamiento de nueva actividad, el de reconversión empresarial y el de emergencia. (Rosales, 2022)

7.2. Entorno Económico

Debido al inicio de la Guerra de Ucrania durante el periodo de febrero del 2022 y ante todas las restricciones generadas por el aislamiento social a consecuencia del COVID, se ha generado afectaciones a la economía mundial y un decrecimiento económico durante el segundo trimestre del año. Sumado a ello, la reducción de la demanda de trabajo ha generado inflación, hasta en los países con economías más desarrolladas (BCRP, 2022). En el Perú según el reporte del BCRP, durante el 2021 la inflación ha aumentado hasta llegar a un 8.09% en el mes de mayo, este tiene su explicación, principalmente, en el aumento de precio de los alimentos y combustibles (BCRP, 2022,). En el siguiente gráfico, se puede observar el alza del precio de los alimentos entre ellos el azúcar debido a las restricciones impuestas a su exportación. El azúcar es uno de los insumos principales para el sector de la pastelería, puesto que para la producción de la mayoría de sus productos se requiere de él.

Asimismo, en marzo del presente año el precio del azúcar incrementó en un 38% en nuestro país, llegando a costar S/.4,77 por kilo y en los mercados mayoristas pasó de S/2,76 a S/.3,80 el kilo (Comercio, 2022) afectando a muchas familias, empresas y negocios familiares como la Pastelería Tortas Emely's.

7.3. Entorno Social

Siguiendo con la línea del entorno económico, se percibe una disminución en el nivel de ingreso económico de las personas como consecuencia de la inflación a nivel nacional, afectando su capacidad adquisitiva. Ante ello, las familias o individuos priorizan la compra de productos de la canasta básica, relegando el consumo habitual de postres.

Por otra parte, para los consumidores no solo basta con que el postre sea agradable al gusto, sino también a la vista. En la actualidad, la moda de las redes sociales ha causado gran inclinación de los consumidores a publicar fotografías de sus alimentos. Por ello, la presentación de los postres se ha vuelto clave en la toma de decisiones de los consumidores.

Además, de acuerdo a los datos recolectados en el Sistema de Salud del Perú, en el 2015 la tasa de mortalidad a nivel nacional creció en un 0,2 por ciento y sus principales causas son la presencia de tumores malignos e infecciones respiratorias (Alcalde y otros 2019:11). Por otro lado, estudios de mercados realizados en el 2015, posicionan al interés por la alimentación saludable como una de las principales tendencias que afectan la industria alimentaria (Alzate 2019:10). Por lo tanto, hoy en día el consumidor hace un acercamiento a la elección de productos saludables para prevenir enfermedades y llevar un estilo de vida más beneficioso para su salud.

7.4. Entorno ambiental

Actualmente se evidencia una preocupante alza de la contaminación alrededor del mundo. Una de las causas principales, es la proliferación masiva de productos no biodegradables que son desechados diariamente, tales como el plástico, el tecnopor, entre otros; los cuales según el NATIONAL GEOGRAPHIC España (2020) a pesar de que los materiales no biodegradables, en la mayoría de los casos, tienen una vida muy corta, su tiempo de degradación es largo y eso es lo que contamina el medio ambiente.

Por lo cual, la mayoría de las administraciones políticas en todo el mundo han aplicado legislaciones para reducir o hasta prohibir su consumo excesivo, para reemplazarlo por materiales biodegradables que sean amigables para el medio ambiente. En el caso de nuestro país contamos con la Ley N°30884, que regula el plástico de un solo uso y los envases o recipientes descartables (El Peruano, 2018). Asimismo, uno de los sectores donde se evidencio más este cambio, fue en la repostería, donde las empresas pasteleras han optado por el uso de tanto bolsas como cajas biodegradables para la distribución de sus productos. En consideración a ello, Tortas Emely's actualmente cuenta con cajas biodegradables en donde entrega sus productos (tortas, bocaditos, etc.) como se puede observar en el Anexo N°.

7.5. Entorno tecnológico

El Peruano (2022) menciona que el 2022 apunta a priorizar el uso de servicios que faciliten la digitalización y aceleren el proceso de transformación digital que ya había crecido a raíz de la pandemia. Asimismo, indica que el director de Customer Advisory, Santiago Fainstein en una entrevista en SAS para Latinoamérica, señaló que los comercios deberán apuntar en aumentar sus inversiones en automatización e inteligencia artificial para optimizar sus cadenas de abastecimiento y despacho.

Una empresa peruana que ya optó por la transformación digital es la pastelería María Almenara. Desde el 2021, María Almenara es directora de datos a través de Azure, la nube de Microsoft. Debido a esta transformación digital, la pastelería es capaz de predecir cuánto venderá cada día por cada producto con una semana de anticipación, de esta manera logrará evitar quedarse sin stock de productos o evitar una sobreproducción. Cuando María Almenara decidió convertirse en un negocio basado en datos, uno de sus objetivos era alcanzar una tasa de llenado del 90%. Este indicador muestra la capacidad de atender a los clientes sin quedarse sin existencias. Hoy, la panadería ha alcanzado una tasa de llenado del 99% lo que le garantiza una experiencia óptima para sus clientes. (News Center Microsoft Latinoamérica, 2021).

En conclusión, el Análisis Pestel se ha utilizado para identificar las fuerzas externas, a nivel macro, que influyen en la empresa y pueden determinar su evolución en términos económicos y de reputación. Además, ayuda a la identificación de oportunidades y reconocimiento de las amenazas, que pueden poner en riesgo los objetivos del negocio, para así crear un plan estratégico y de acción. En ese sentido, el análisis arrojó que Tortas Emely's se ha adaptado favorablemente a los cambios que han ido sucediendo en su entorno. Muestra de ello, es el uso de cajas ecológicas para la entrega de sus tortas. Sin embargo, aún presenta oportunidades de mejora en ciertos aspectos como el tecnológico.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Dentro del alcance, se tiene que una investigación puede presentarse de 4 maneras distintas. De tal premisa, Hernández et al., (2014) son enfáticos en precisar que estas pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o causal. Los cuales, a pesar de que son diferentes de acuerdo con su nivel de estructuración son de igual importancia y contribuyen al avance de diferentes ciencias. Asimismo, forman parte del primer objetivo meta que se debe de plantear todo investigador para poder realizar su trabajo de manera adecuada.

En primer lugar, Ponce y Pasco (2015) mencionan que la investigación del tipo exploratorio se enfoca en conocer más a fondo problemas de investigación poco examinados. Plantean que este tipo de alcance es poco abordado debido a que existen escasos estudios empíricos del tema a investigar. Por otro lado, el alcance descriptivo se caracteriza por centrarse más en el “qué”, en lugar del “por qué” del tema de investigación al no generar relaciones entre las variables. Asimismo, los autores recalcan que en este tipo de alcance se detallan en mayor profundidad las características y el comportamiento de un fenómeno organizacional en un tiempo establecido.

Por su parte, el alcance correlacional según Hernández y Mendoza (2018) tiene como principal propósito el poder encontrar la relación entre dos conceptos, pero podrían ser más a partir de categorías o variables de muestra dentro de un contexto único. Por último, el alcance causal estudia la relación que hay entre las variables de estudio (Hernández et al., 2014) y tiene dentro de sus principales ventajas el poder predecir el modo en el que pueden ocurrir ciertos eventos dentro de una organización, así como también dentro de un conjunto de ellas (Ponce y Pasco, 2015).

A partir de la teoría descrita, en la presente investigación se ha optado por plantear un enfoque del tipo correlacional. Porque tiene como objetivo analizar los factores que limitan el crecimiento de la Pastelería Tortas Emely's y en base a eso proponer un plan estratégico de crecimiento a mediano plazo.

2. Planteamiento de la metodología

2.1. Enfoque

La presente investigación utiliza la metodología cualitativa para obtener la información necesaria para su completo desarrollo. En sentido amplio, este tipo de

método se puede entender como uno por el cual se producen datos netamente descriptivos a partir de las palabras que se pueden escribir o hablar por un entrevistado, es el análisis de la conducta observable (Cohen y Gómez, 2019). Además, tiene como características; que es inductiva, entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística, es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objetivo de estudio, entre otras características que tienen el mismo enfoque que el trabajo de investigación.

Asimismo, se ha optado por el uso de esta metodología debido a que la recolección de información y datos se dará mediante entrevistas al gerente de la empresa y a los clientes más frecuentes de la pastelería Tortas Emely's. El primero de estos nos permitirá obtener información más interna de la empresa respecto a su manejo, producción, etc. Y el segundo, nos permitirá obtener información externa, como preferencias de los clientes, que es lo que les motiva a comprar en esta pastelería, etc. Asimismo, hemos optado por hacer las entrevistas, para que de esta manera tanto los entrevistados como el entrevistador tengan la posibilidad de agregar preguntas adicionales o agregar información extra que considere relevante para la investigación.

2.2. Temporalidad

En lo que respecta a la temporalidad, según Gómez (2012), se refiere al tiempo total en el que se recolecta la información de datos para una investigación planteada. Ello, con el objetivo de poder saber el tiempo exacto en el cual se puede considerar válida la validación de la hipótesis de un investigador, ya que la teoría puede tener variaciones acordes a distintos contextos históricos. En lo que respecta a la presente investigación, la temporalidad fluctúa entre el periodo de marzo hasta julio del 2022. Tiempo en el que se pretende recolectar información a partir de las entrevistas al dueño de la empresa y a los compradores del establecimiento.

2.3. Población objetivo

Dentro de la teoría en torno a la población objetivo, Hernández et al. (2014) señalan que esta se refiere a la totalidad del grupo de personas a los que se le puede realizar el proceso de recolección de datos por cumplir con las características generales que busca la investigación para poder validar su hipótesis. En lo que respecta a la presente investigación, para la propuesta de un plan estratégico de

crecimiento para la empresa de pastelería Tortas Emely's, la población objetivo que se pretende tener es principalmente al gerente de la empresa y sus trabajadores de quienes obtendremos información interna de la empresa.

3. Técnicas de recolección de información

En lo que respecta a la recolección de datos, según Hernández et al. (2018), este se basa en la observación metodológica de diversos estudios como son las encuestas, mediciones, focus, entrevistas, lectura de fuentes, pruebas, entre otros que se realizan dentro del plan de investigación. Tienen como objetivo el poder brindar el material necesario al investigador para poder validar su hipótesis a partir de hallazgos de buena calidad, con datos confiables. Para el desarrollo del presente trabajo, se ha optado por realizar la consulta de fuentes secundarias basadas en base de datos y registros históricos. Además, fuentes primarias cualitativas por medio de entrevistas y observaciones.

3.1. Revisión de la literatura

De las fuentes secundarias, Ponce y Pasco (2018), señalan que estas se entienden como la consulta de bases de datos y registros históricos, sirven para poder plantear la estructura metodológica a partir del contexto y base teórica del mismo, esta sirve como complemento a las fuentes primarias, como un modo de antecedente. En la investigación de la pastelería Tortas Emely's, las fuentes secundarias que se han consultado se basan en antecedentes del contexto del rubro de pastelerías en Perú y, especialmente, Lima. También, para poder conocer la base teórica en torno Gestión Estratégica, Factores de Crecimiento y Plan Estratégico.

3.2. Entrevistas

De las fuentes primarias con enfoque cualitativo, Muñoz (2016) menciona que las entrevistas, focus group y las observaciones son muy importantes para lograr contar con acceso a fuentes de información confiables en donde se puede determinar un buen grado de confiabilidad de los datos, con el objetivo principal de poder encontrar una correlación positiva de la hipótesis. En la investigación de la pastelería Tortas Emely's, se ha optado por realizar solo entrevistas y observaciones, con el principal objetivo de poder analizar los factores que limitan el crecimiento para así elaborar un plan estratégico en dicho establecimiento ubicado en curso. Es así como

a partir de las entrevistas se pretende lograr una correlación positiva de tal problemática a partir de la observación de los datos acumulados al dueño del local, empleados y compradores frecuentes del establecimiento.

4. Triangulación de información

La triangulación de información es una técnica utilizada en investigación para probar y confirmar los resultados obtenidos a través de diferentes métodos de recolección de datos. En el contexto de una disertación, la triangulación de información implica el uso de múltiples fuentes y métodos para recopilar datos para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados de la investigación (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) La triangulación de información en una disertación puede implicar el uso de varios métodos de recopilación de datos, como entrevistas, encuestas, observaciones y análisis de documentos. También puede involucrar el uso de varias fuentes de datos, como informantes clave, expertos en la materia y la revisión de documentos oficiales y otros materiales relevantes.

La triangulación de la información en una tesis tiene varios beneficios, como, por ejemplo, permitir una mayor confianza en los resultados obtenidos al reducir la posibilidad de errores o sesgos de investigación. También puede ayudar a proporcionar una visión más completa y detallada del tema de investigación, y a identificar cualquier discrepancia o inconsistencia en los resultados obtenidos a través de diferentes métodos y fuentes.

En ese sentido, hemos utilizado tres fuentes: la recolección de información teórica, entrevistas a personas clave de la empresa en investigación e información de expertos del sector. En primer lugar, las fuentes teóricas se recopilaron de temas como planeación estratégica, gestión de crecimiento, OKRS y factores de crecimiento que permitieron ser utilizadas como referencia para el trabajo. En segundo lugar, realizamos entrevistas a personas de Tortas Emely's como el Gerente General y empleados claves para conocer a profundidad la situación actual que atraviesa la empresa. Finalmente, analizamos información de expertos en el sector de pastelería para conocer las tendencias, experiencias y acciones en relación con la gestión de pastelería en Lima.

5. Secuencia Metodológica

Según Castro (2010), el proceso de la metodología para el estudio de casos consta de 3 fases: fase exploratoria, trabajo de campo y validación de expertos.

5.1. Fase exploratoria

Primero, se realizó una revisión de la literatura respecto a todo lo que concierne al tema de pastelerías debido a que era un área de nuestro interés. En segundo lugar, se realizó una entrevista con el Gerente General de la Pastelería Tortas Emely's, que fue la pastelería que más nos generó interés para realizar esta investigación, con la finalidad de conocer más acerca de su negocio, así como también entrevistas a sus trabajadores de distintas áreas (Ver ANEXO D). Con la finalidad de una mayor transparencia y tranquilidad de los entrevistados se envió el consentimiento informado tanto al Gerente General como a sus trabajadores para poder utilizar la información obtenida en nuestra investigación (VER ANEXO G). Por último, en base a la información recolectada se realizaron guías de entrevistas que fueron guiadas y verificadas por nuestro asesor de tesis, Oswaldo García. Estas guías de entrevista estuvieron dirigidas al Gerente como a los trabajadores y sirvieron de apoyo para la fase de trabajo de campo.

5.2. Fase de trabajo de campo

Para esta fase se realizaron entrevistas a profundidad tanto al Gerente General como a sus trabajadores (Ver Anexo) de las entrevistas con el Gerente General se pudo obtener un panorama más detallado acerca de la empresa que se aprecia de mejor manera en el Capítulo 5 de la investigación. Después se realizó un diagnóstico con la información obtenida para conectarla con la teoría de Avolio e identificar los factores que afectan el crecimiento de la empresa que se detallan a mayor profundidad en el capítulo. Finalmente, se utilizará la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR) que permitirá establecer las estrategias y objetivos en la elaboración del plan estratégico.

5.3. Validación con expertos

En esta fase se analizaron diversas entrevistas a famosos y reconocidos Pasteleros peruanos, esto con el propósito de validar la información recaudada en la

fase de campo, así como realizar un análisis contrastando los resultados. Cabe resaltar que el criterio para analizar y utilizar estas entrevistas en la presente investigación fueron que eran expertos en el área y tenían un gran conocimiento acerca del sector y sus experiencias nos parecieron de gran interés e importancia.

6. Técnicas de análisis de datos

Según Baena (2017), para poder realizar un proceso de análisis cualitativo se debe de realizar una serie de técnicas que se basan en la observación de la información que se ha obtenido y, con ello, poder llegar a generalizaciones, así como a conclusiones parciales y totales. Cabe acotar que el estudio no tiene un carácter estandarizado, ya que se plantea a partir de un caso particular. Este proceso de análisis se inicia con una aproximación inicial que permite realizar las primeras conclusiones al respecto, para luego continuar con una inmersión más profunda, analizando las relaciones entre ambas (Hernández et al., 2006)

Existen tres técnicas de análisis que fueron utilizadas en la elaboración de este trabajo. En primer lugar, se encuentra la técnica de análisis dimensional, que se enfoca en identificar las características del problema, incluyendo quién lo causa o afecta, cómo, cuándo y cuánta importancia tiene. En segundo lugar, está la técnica de análisis de causas y efectos, que se centra en evaluar las causas primarias y secundarias del problema. En tercer lugar, está la técnica de análisis de relevancia, que se enfoca en evaluar las relaciones entre los eventos.

A partir de ello, se utilizó un enfoque dimensional para analizar la situación actual de la empresa. Luego, se aplicaron matrices FODA para el análisis de causas y efectos. Finalmente, se presenta el Plan Estratégico proyectado para el periodo 2023-2025, el cual se elaboró utilizando la técnica de análisis de relevancia.

Para analizar la información se optó como modelo base los factores de crecimiento de Avolio, ya que en su teoría se explica de manera más detallada y aproximada a las Pymes y Mypes peruanas que es el contexto en el cual se desarrolla la pastelería Tortas Emely's. En ese sentido, se tomó en cuenta la identificación de las variables más relevantes, así como las herramientas de recolección de datos. Luego, se realizaron entrevistas al Gerente General, trabajadores y clientes para conocer desde todos los ángulos a la empresa, esto a través de un análisis cualitativo acompañado de información primaria y secundaria para así validar las conclusiones de la investigación.

7. Matriz de consistencia

Se realizó una matriz de consistencia en el que se encuentran sintetizadas el objetivo general, objetivos específicos, pregunta general, pregunta específica, variables y herramientas que serán utilizados para el desarrollo del trabajo, así como una relación de preguntas que serán aplicadas a través de un acercamiento adaptado del modelo de análisis Malcolm Baldrige. Esta matriz busca aportar un análisis resumido del proceso utilizado para el desarrollo de la investigación. Por un lado, el objetivo general es Proponer un plan estratégico de crecimiento para el periodo 2023-2025 en la pastelería Tortas Emely's. Los objetivos específicos buscan complementar y apoyar a resolver el objetivo principal, lo cuales son elaborar un análisis interno y externo de la Pastelería Tortas Emely's, analizar los factores limitantes de crecimiento que afectan a la pastelería según el modelo de Avolio y finalmente otorgar una propuesta de plan estratégico en base a los factores de crecimiento.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO DEL SUJETO DE ESTUDIO

1. Aspectos Generales

1.1. Razón social de la empresa

La empresa tiene como razón social: Group D & E E.I.R.L. y como nombre comercial Tortas Emely's con RUC: 20543812120.

Figura 4: Logo de la empresa



Fuente: Tortas Emely's (2022).

Visión Actual: Ser una de las mejores pastelerías del Perú

Misión Actual: Brindar los mejores productos de calidad

Luego, de analizar la visión y misión que poseía Tortas Emely's, se optó por mejorarlos, ya que no estaban correctamente formulados de acuerdo con las ciencias de la gestión. "La misión de una empresa es su razón de ser, su propósito fundamental, mientras que la visión es la imagen del futuro deseado que busca crear. Ambas deben ser claras y específicas, para inspirar y guiar a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y acciones que impulsen su éxito y crecimiento sostenible en el largo plazo" (Carroll, 2020, p. 69). En ese sentido, se formuló la nueva misión y visión tomando en cuenta la opinión del dueño de la empresa, la teoría y nuestra sugerencia de mejora por medio de reuniones y entrevistas a los actores claves de la empresa.

Visión Nueva: Ser reconocidos como una de las 10 mejores pastelerías de tradición en Lima Moderna en los próximos 5 años, por la calidad, variedad y excelencia de sus productos.

Misión Nueva: Brindar productos con los más altos estándares de alta calidad, utilizando los mejores ingredientes con excelente técnica; innovando constantemente en sabores y recetas para crear una experiencia inolvidable de sabor en nuestros clientes

1.2. Reseña histórica de la empresa

Tortas Emely's es una empresa del sector pastelería con más de 15 años en el mercado. La pastelería inició operaciones como un negocio familiar a través de la venta de pasteles a familiares y amigos de manera informal. El Gerente General formalizó la empresa en 2004 con su primera tienda física en la zona 7 de Lima Metropolitana, empezó su emprendimiento junto a su esposa y dos trabajadores. Con el pasar de los años, la empresa fue ganando autonomía financiera, con lo cual empezaron a abrir más tiendas y en la actualidad poseen 6 tiendas con más de 12 trabajadores a la par que ampliaron su cartera de productos como tortas, pasteles, bocaditos, entre otros. Actualmente, Tortas Emely's está analizando el crecimiento de su última tienda en Chacarilla que, dado la pandemia, ha tenido una recesión en ventas.

1.3. Servicios ofrecidos de la empresa

Tortas Emely's ofrece diversos productos de acuerdo con lo que el cliente requiera. Estos productos son: cheesecake, pyes, soufflés, bocaditos dulces, bocaditos salados, tortas temáticas como de promoción, cumpleaños, infantiles, navidad, entre otros.

1.4. Infraestructura de la empresa

La empresa cuenta con 6 locales físicos distribuidos, principalmente, por la zona 7 de Lima Metropolitana. Las sedes principales se encuentran en Santiago de Surco y San Borja, aunque también cuentan con sedes en San Isidro, La Molina, Jesús María y, la última que abrieron, en Chacarilla, cabe recordar que la mayoría de las sedes son alquiladas. En maquinarias cuentan con 6 repisas grandes para mostrar los productos, refrigeradores industriales donde almacena la materia prima, batidoras industriales, hornos industriales, entre otros. Para el transporte de mercadería y delivery se cuenta con un vehículo, minivan, para distribuir los productos

1.5. Estructura organizacional

La Gerencia General está conformada por el dueño, su esposa es la encargada de la Gerencia de Contabilidad, ya que considera que ese cargo es de confianza; también está el área de Producción, Ventas y Logística que se encarga el supervisor de cada sede, este último se encarga del personal de estas áreas. En el área de producción son alrededor de 3 personas por sede, en el área de Ventas 2 personas por sede y en logística 1 por sede. La empresa está estructurada. Tortas Emely's mantiene una estructura familiar y de referencias, preferiblemente, ya que confían más si conocen al personal de tiempo.

1.6. Recursos Humanos

En la actualidad Tortas Emely's presenta una carga laboral de 20 trabajadores, desagregados en 10 puestos de venta y 10 puestos de producción.

1.7. Actividad Económica

La actividad económica de Tortas Emely's es la venta de pasteles, bocaditos y tortas para cumpleaños.

2. Análisis sobre el comportamiento de la empresa

En esta sección, se detallarán los resultados obtenidos a través de un Autodiagnóstico, que tuvo como finalidad identificar las debilidades y fortalezas que presentaba la empresa, lo cual también permitió comparar los resultados con la competencia del sector. La entrevista se realizó al Gerente General de Tortas Emely's, jefe del área de Producción y jefe del área de Ventas a través de una videollamada por la plataforma Zoom. En el cuestionario de preguntas se evaluaron cinco aspectos importantes en una empresa, tomando como referencia la herramienta de Malcolm Baldrige, y siendo adaptada a la realidad de una Pyme peruana: Estrategia, clientes, liderazgo, colaboradores, organización.

2.1. Estrategia

En este apartado, se evidenció que la empresa presenta dificultades en formular de manera adecuada sus objetivos y planes de acción, ya que solo poseen objetivos a corto plazo, que cumplen con algún punto de los objetivos SMART más no todos, y no poseen ningún objetivo a largo plazo. La gerencia entiende la relevancia de formular los objetivos; no obstante, estos no están alineados a la misión y visión, ya que la empresa no cuenta con estas últimas, con lo cual los objetivos solo se enfocan en aumentar la productividad y por ende las ventas sin ajustarse a un

periodo de tiempo en específico. En ese sentido, los resultados mostraron que la gerencia formulaba los mismos objetivos año a año, aunque hacían un control cada mes para ver si se iba por el camino planteado, no se planteaban otros objetivos más estratégicos, ya que la prioridad es aumentar las ventas. Esto presupone que la empresa mantiene una ineficiente gestión que le permita ajustar y plantear objetivos alineados a sus principios y valores de manera eficiente y eficaz.

2.2. Clientes

La gerencia estableció que los nuevos miembros pasen por una capacitación de introducción, en orden de que conozcan a profundidad los productos, correcta atención a los clientes y control de calidad, ya que todos deben poseer el mismo conocimiento, independientemente del cargo dentro de la empresa, y por la relevancia de mantener los estándares de calidad y productos en todas las sedes para así fidelizar a los clientes. Sin embargo, los resultados arrojaron que una de las mayores deficiencias es que sus estrategias no están orientadas a sus consumidores sino a aumentar la producción y luego las ventas. La empresa no realizó una correcta segmentación de sus clientes, puesto que, según el Gerente General, desean vender a todas las personas sin dividir el mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos. En ese sentido, Tortas Emely's no ha identificado su buyer persona para que así puedan dirigir sus estrategias y esfuerzos en orden de satisfacer los requerimientos de este público objetivo e incrementar la relación con la marca. Además, otra deficiencia se encuentra en los mecanismos de comunicación con el cliente debido a que no poseen canales que permitan construir una relación más cercana; es decir, tienen descuidadas sus redes sociales y en la página web han mantenido el mismo formato desde su creación.

2.3. Liderazgo

Con respecto a las respuestas obtenidas por los trabajadores y el Gerente General se pudo evidenciar que, si existe una buena comunicación dentro de la empresa, puesto que el Gerente siempre toma en cuenta las recomendaciones de sus trabajadores y los incluye en la toma de decisiones acerca sobre los nuevos productos que desea sacar a la venta. Sin embargo, esta comunicación se limita únicamente a temas relacionados con la producción y venta de los postres, debido a que el resto de las decisiones son tomadas únicamente por el Gerente General y su esposa. Asimismo, la empresa al no tener establecidos de manera concreta su visión,

misión y objetivos estos no son transmitidos a los trabajadores y por ende no tienen conocimiento y tampoco los interiorizan, únicamente se enfocan en cumplir su trabajo.

2.4. Colaboradores

En cuanto a los trabajadores de la empresa, ellos son seleccionados en base al perfil del puesto que se necesita, ya sea para producción o ventas; sin embargo, la empresa no requiere que tengan especialización en esas áreas, debido a que la mayoría solo tiene secundaria completa. Asimismo, los puestos de producción son los que suelen cambiar con mayor frecuencia, esto se debe a que los trabajadores solo optan por trabajar en la empresa entre seis a doce meses para luego apostar por mejores oportunidades. Por otro lado, una característica resaltante es su buen ambiente laboral, los trabajadores se encuentran cómodos y tranquilos con el clima laboral, esto se debe a que la empresa les brinda incentivos, así como realiza actividades de integración (partidos de fútbol, celebraciones de cumpleaños, intercambios de regalos, etc.) sin embargo, por el momento se encuentran suspendidos por la pandemia, pero esperan retomarlo una vez que la situación se encuentre más estable.

2.5. Organización

Respecto a las respuestas proporcionadas por el Gerente General acerca de la Organización, se obtuvieron los siguientes hallazgos. En primer lugar, cuando se le preguntó cómo miden los procesos y/o actividades la respuesta obtenida fue que sí los mide, evalúa y realiza cambios. Asimismo, es el Gerente con ayuda de su esposa quienes realizan dichas actividades puesto que al ser todavía una pequeña empresa (ventas menores a S/.7, 480,00 anuales) no cuentan con un gran número de colaboradores así que tanto el manejo como las decisiones más importantes son tomados por ellos dos. En adición, con respecto a la pregunta de cómo han sido sus resultados comerciales, de producción y de clima, el Gerente indicó que han sido mejores que el año pasado, puesto que se han venido recuperando lenta pero favorablemente de la pandemia. Por último, cuando se le preguntó si es que trabaja con indicadores (ingreso mensual, rotación de inventarios, etc.) este indicó que si trabaja con ellos y que lleva el registro en hojas de Excel.

2.6. Conclusiones

Del presente auto diagnóstico elaborado de las entrevistas se pudo concluir que Tortas Emely's a pesar de ser una empresa que se encuentra varios años en el mercado aún tiene dificultades en sus aspectos de clientes, estratégicos y su liderazgo con respecto a su visión y misión, con lo que respalda el objetivo de nuestra investigación, la cual busca brindarle al Gerente un plan estratégico de crecimiento que lo ayude a establecer mejores objetivos y potenciar su crecimiento. Sin embargo, también se puede destacar que la empresa busca brindarles a sus clientes un servicio de calidad y buena atención capacitando a sus trabajadores y asegurándose que los productos que brindan sean de su agrado. Asimismo, el Gerente se muestra abierto y dispuesto a aceptar la ayuda y las recomendaciones que deseamos brindarle con este trabajo de investigación.

2.7. Resumen del capítulo

Este capítulo tuvo como la finalidad sentar las bases para realizar un correcto análisis de diagnóstico empresarial; puesto que era necesario entrelazar la información recolectada del marco teórico, contextual y el análisis interno, donde se identificaron las variables que tienen un impacto importante en el crecimiento de Tortas Emely's. En ese sentido, las entrevistas y observaciones se realizaron para conocer la percepción de los clientes con respecto a la pastelería, en temas de productos, atención al cliente, infraestructura, packaging, entre otros. Los resultados arrojaron que el sector joven es más propenso a asistir a las instalaciones, la mayoría de sus clientes llegan por recomendación de familiares o amigos o porque se encuentra cerca a sus casas, se acercan a consumir por el sabor de sus postres, pero lo que menos les gusta es el decorado. Esto propició conocer el funcionamiento de la empresa para así definir las estrategias que debería optar la pastelería para mejorar su rendimiento de manera interna y externa. Asimismo, detallar que este paso de autodiagnóstico es necesario para entrelazar la teoría de factores de Avolio con los factores limitantes en la pastelería que se verá en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6: FACTORES LIMITANTES DE CRECIMIENTO DE TORTAS EMELY'S

En esta etapa es importante conocer y analizar el macro y microentorno de la empresa en orden de realizar una correcta planificación estratégica. En ese sentido, este capítulo tiene como propósito realizar un contraste entre los principales factores de la teoría de Avolio y los factores hallados del análisis interno y externo, debido a que de esta forma se podrá priorizar los factores que limitan el crecimiento de Tortas Emely's para así desarrollar estrategias que mejoren el rendimiento de la empresa.

1. Factores administrativos

Dentro del área de factores administrativos se debe de considerar la gestión de recursos humanos que realiza una organización, así como los aspectos contables y financieros. Sin embargo, en esta sección no se tendrán en cuenta tales factores, porque con la evaluación que se ha realizado, los aspectos contables y financieros, así como la capacitación no representa un limitante determinante en el crecimiento de de Tortas Emely's. En primer lugar, los aspectos contables y financieros no representan un limitante, ya que la empresa ha logrado mantener unas finanzas saludables y ser solventes de manera propia; de acuerdo con la información financiera compartida por el Gerente, incluso tienen el suficiente capital para la apertura de una nueva tienda tal como nos indicó el Gerente. En segundo lugar, los aspectos de la administración propia de la empresa, que consiste en la profesionalización de los sucesores o puestos claves de la empresa para garantizar el crecimiento y éxito de esta, no se consideró como limitante, ya que la gerencia/dueños aún planean trabajar entre 10 a 15 años y el plan de sucesión lo construirá junto a su hijo una vez termine la carrera, ya que recién se encuentra un año en la universidad. Por último, con respecto a capacitación todos los empleados pasan por una inducción a la empresa, en el cual aprenden sobre su nuevo puesto, la historia de la pastelería y todos los productos que se ofrecen, con lo cual no se consideró como un factor limitante de crecimiento.

1.1. Aspectos de la administración propia de la empresa

De acuerdo con el análisis realizado se determinó que el factor de gestión de recursos humanos, que consiste en la generación de capital humano que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores, es un factor limitante de crecimiento, ya que, según la entrevista realizada a los trabajadores, ellos no tienen la misma motivación que los dueños en mejorar la pastelería, sino solo la de cumplir con su labor y funciones. Esto ha producido una alta rotación de personal, ya que la gran mayoría de los empleados solo duran como máximo 1 año en la empresa, por no contar con

los incentivos necesarios para quedarse más tiempo como una línea de carrera en la posición que se encuentran o un aumento en sus remuneraciones.

Además, representa una limitante de crecimiento, debido a que no se está planificando la generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores.

2. Factores Operativos

Con relación al grupo de factores operativos se consideran cuatro: aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios. No obstante, se analizó que los tres últimos no afectan en gran medida el crecimiento de la empresa como sí lo hace el mercadeo. Se estableció que el establecimiento de precios no afecta el crecimiento debido a que la empresa establece sus precios en relación con los de la competencia, realizan una investigación para establecer un precio que vaya en relación con lo que el cliente espera por sus productos. Respecto a el control de producción y de inventarios, mantienen un stock de seguridad en caso les llegue un pedido de improvisto, tienen un control de su producción de acuerdo con los días de la semana; por ejemplo, los fines de semana suelen aumentar la producción por la alta demanda de sus productos para no quedarse sin stock y siempre hay una comunicación entre las áreas de ventas y producción sobre el inventario en el almacén.

2.1. Mercadeo

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se observa que el factor de mercado es un limitante en el crecimiento de la pastelería, ya que no han desarrollado estrategias de diferenciación, ni una correcta segmentación de mercado. Este último, según la entrevista realizada al Gerente, buscan vender a todas las personas sin segmentarlas, con lo cual no pueden desarrollar estrategias que les permitan permanecer en el mercado y los acerque más a un público objetivo. Además, no han realizado inversión en marketing y publicidad, como si lo han hecho en producción, ya que no poseen el conocimiento para realizar un plan de mercadeo.

Asimismo, esto limita su capacidad para enfrentar a sus competidores, ya que no tienen una manera efectiva de acercarse y así fidelizar a sus clientes. Además, no generan publicidad en sus redes sociales como Facebook e Instagram e incluso en esta última no tienen una publicación desde el año pasado.

3. Factores estratégicos

Con respecto a los factores estratégicos se hizo énfasis en tres puntos: capital, falta de una visión a largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados. Sin embargo, luego de haber analizado todos los hallazgos se pudo llegar a la conclusión que dos de los puntos son limitantes de crecimiento para la empresa.

El acceso a capital no presenta un limitante, ya que este factor está asociado a los accesos a créditos y la falta de acompañamiento durante el crecimiento de la empresa. No se ha evidenciado que sea en el caso de nuestro sujeto de estudio. Tortas Emely's lleva más de 20 años en el mercado y hasta el momento no ha tenido problemas de acceso a créditos más bien han contado con el financiamiento suficiente para poder ampliarse año tras año. Actualmente, como se ha mencionado anteriormente, cuenta con más de siete tiendas alrededor de todo Lima Metropolitana y esto se debe a que cuentan con el capital suficiente para seguir creciendo. En primer lugar, se evidencia que la visión de largo plazo y planeamiento si son un limitante para la empresa, esto se debe a que si bien la empresa tiene establecidos una visión, misión y objetivos estos no han sido planteados de manera concreta y a largo plazo, lo cual las hace mucho más difíciles de ser ejecutados. Por ejemplo, su visión actual es ser una de las mejores pastelerías del Perú, lo cual no muestra la temporalidad, espacio geográfico adecuado o qué aspectos busca resaltar. Por otro lado, su misión actual es brindar los mejores productos de calidad, el cual es simple, amplia y no permite definir estrategias específicas para mejorar la empresa. Asimismo, los objetivos se repiten constantemente año tras año sin optar por estrategias ambiciosas que impulsen su crecimiento.

Con respecto, al factor "Hallazgos relacionados a la investigación y conocimiento de mercados", se evidencia que este sí genera un limitante para la empresa, puesto que, según la teoría, la investigación de mercados consiste en brindar una información válida, exacta y actualizada con respecto al ambiente competitivo y costos en el que se encuentra la empresa. Ya que para que esta pueda tomar decisiones importantes tiene que estar acorde a como se mueve el mercado y a las necesidades de sus clientes, y no en base a suposiciones o juicio de la empresa.

La empresa actualmente no realiza una correcta investigación de mercado, esto se debe a que no enfoca ni define bien su público objetivo. Tortas Emely's atiende a clientes de diversos niveles socioeconómicos debido a que desea atender al máximo número de clientes posible. Sin embargo, esto le genera dificultades ya que al querer abarcar tantos sectores no puede enfocarse en realizar una investigación más exacta.

4. Factores externos

Con relación a los factores externos se analizaron los tres sub-factores que muestra la teoría: la corrupción, la informalidad y tecnología. Luego de haberlos analizado y relacionado con los datos obtenidos en el análisis PESTEL, se consideró que ninguno de los tres factores limita el crecimiento de la empresa.

En consecuencia, a los hallazgos obtenidos en el análisis PESTEL, se determinó que la corrupción/informalidad no es un limitante para la empresa, puesto que Tortas Emely's si es una empresa formal y cumple con todos los requerimientos. Debido a ello, ha podido acceder a financiamientos y créditos para seguir expandiéndose. Por otro lado, la tecnología tampoco representa un limitante, a pesar de que la empresa no cuente con grandes habilidades tecnológicas no ha sido impedimento para su desarrollo. Sin embargo, sí sería beneficioso que en un futuro opte por enfocarse en potenciar mucho más este factor y mejore sus habilidades, puesto que el mercado en el que se encuentra está en constante innovación.

Un ejemplo de una empresa peruana que ya optó por la transformación digital es la pastelería María Almenara. Desde el 2021, María Almenara es dirigida por datos a través de Azure, la nube de Microsoft. Debido a esta transformación digital, la pastelería es capaz de predecir cuánto venderá cada día por cada producto con una semana de anticipación, de esta manera logrará evitar quedarse sin stock de productos o evitar una sobreproducción

5. Factores personales

En relación con los factores personales se tomaron en cuenta tres aspectos: motivación, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios. Sin embargo, solo se consideró como limitante la educación en la gestión de empresas. En primer lugar, la motivación no se consideró como un limitante, puesto que en la empresa tanto los trabajadores como el Gerente se sienten comprometidos y realizan sus actividades con mayor eficiencia. Esto se debe al buen clima laboral, el sentido de pertenencia y la posibilidad que tienen los trabajadores de poder transmitir sus ideas al Gerente.

Por otro lado, la experiencia de los empresarios tampoco se consideró un limitante, ya que cuando el Gerente inició con el negocio tenía conocimientos previos sobre la industria de la pastelería la cual, en el transcurso de los años se han ido reforzando y ampliando. Asimismo, adquirió conocimientos de administración mediante especializaciones y cursos para tener un mejor manejo de su empresa. Esto le ha resultado beneficioso, puesto que ha logrado que el negocio se mantenga vigente y tenga en mente el seguir expandiéndose.

Sin embargo, si consideramos que la educación en gestión de empresas es un limitante para Tortas Emely's, esto se debe a que el Gerente no tiene conocimiento en gestión de empresa y esto ha generado que no realice una correcta investigación de mercado, segmentación de público objetivo y por ende sus objetivos solo se enfoquen en su crecimiento de corto plazo y se apliquen de manera repetitiva año tras año

6. Resumen del capítulo

Este apartado tuvo como objetivo aterrizar la teoría principal de factores limitantes de crecimiento de Avolio y la información hallada de los análisis tanto internos como externos. Esto es necesario para escoger, entre todos los factores, las principales limitantes de la pastelería para así poder formular las estrategias, bajo la metodología de los OKR, que propicien que el impacto sea el menor en el crecimiento de la empresa. Finalmente, en el próximo capítulo se verá el plan de acción y los OKR en relación con los factores que se encontraron como limitantes para que la empresa tome acción y pueda implementarlas, principalmente, a mediano plazo.



CAPÍTULO 7: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo, se detalla las estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff, de acuerdo con el análisis interno, análisis externo y el diagnóstico obtenido sobre los factores que limitan el crecimiento en la pastelería. Esto debido a que se espera aprovechar las fortalezas, como la buena calidad de sus productos, y superar sus debilidades, como la falta de definición de su público objetivo. También, es importante resaltar que la gerencia busca aumentar las ventas, ya que, actualmente, se encuentran debajo del benchmarking con respecto a este indicador, por lo cual las estrategias están pensadas con la finalidad que se aumenten las ventas.

Finalmente, para tener un control y medición de las estrategias, se decidió utilizar la metodología OKR, en el cual se detallan los objetivos, de acuerdo con cada factor limitante de crecimiento identificado en la pastelería, los resultados claves de estos y sus respectivos indicadores.

1. Plan de acción

Se ha identificado que la estrategia de crecimiento estará orientado a la Matriz de Ansoff, principalmente a la estrategia de Penetración de Mercado, puesto que el objetivo de la pastelería es aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes con sus productos actuales en el mercado en el que se encuentran. Para ello, se determinó como objetivo anual, incrementar el volumen de ventas en un 25% con respecto al año 2021 en los próximos 12 meses.

Por otro lado, como parte de redefinir la experiencia del cliente, los objetivos específicos se han determinado de acuerdo con los puntos de mejora encontrados (gestión de Recursos Humanos, aspectos de mercadeo, investigación y conocimiento de largo plazo y planeamiento y educación en la gestión de empresas), para lo cual se elaboró una tabla donde se muestran los objetivos, resultados claves e indicadores. (Anexo E.)

1.1. Objetivo específico: Gestión de Recursos Humanos

El primer objetivo busca reducir la rotación laboral en un año, ya que, uno de los mayores problemas en la gestión de recursos humanos, es la deserción laboral que tiene la pastelería. Según la información recopilada, la mayoría de los empleados se queda entre 6 meses y 1 año, puesto que consideran que solo no podrán tener un crecimiento laboral o solo buscan un aspecto monetario de corto plazo. En ese sentido, como resultado clave se buscará mantener un 20% del personal por más de

un año con la finalidad de evitar procesos de selección innecesarios durante el periodo. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **$(N \text{ de personal antiguo} / \text{Total de personal}) * 100$**

Además, para reducir la rotación de personal, se buscará mejorar la satisfacción de los empleados en orden de que se sientan identificados con la misión y visión de la organización, y así se queden más tiempo trabajando. Por ello, como resultado clave se buscará encuestar al 100% del personal sobre la satisfacción laboral y, con la información recolectada, tomar acción en los aspectos de mejora que los trabajadores indiquen en la encuesta. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **Número de personal que realizó la encuesta con respecto al total**

Para ello, se plantea tener una mejor comunicación con el personal al organizar reuniones mensuales o trimestrales en las que no solo se toquen temas laborales si no también inquietudes u opiniones de los trabajadores. Es normal que ellos busquen innovarse y optar por mejores oportunidades, sin embargo, muchas veces esas oportunidades las pueden conseguir internamente en la empresa en otros puestos a los que puedan aplicar. Al comunicarse constantemente ellos pueden estar informados de estas oportunidades, así como la empresa de los objetivos personales que desean lograr sus empleados.

De igual manera, trabajar la lealtad con los nuevos empleados desde sus primeros días en la empresa al presentarlos y hacerlos partícipes de las reuniones, actividades reconocer su trabajo bien hecho, así como, tomar importancia a las fechas claves como cumpleaños, aniversarios de antigüedad, etcétera harán que se sientan más valorados y a la vez crear un ambiente laboral más positivo.

Asimismo, para evaluar si ha sido efectivo o no la propuesta se evaluará a los trabajadores una vez culminado su primer año laboral en la empresa. Si gran porcentaje de los resultados son positivos se continuará efectuando las acciones planteadas en los siguientes años que está establecido el plan estratégico.

El segundo objetivo busca aumentar el compromiso de los trabajadores en 6 meses para así propiciar que el esfuerzo de estos busque el impulso de la pastelería y no solo se enfoquen en cumplir su horario. Para lograrlo se planteó el siguiente resultado clave: Obtener una satisfacción mensual promedio de al menos 7 puntos,

que se medirá a través de la encuesta de satisfacción, antes mencionada, con puntajes del 1 al 10. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **Promedio del puntaje de la encuesta *(Escala del 1 al 10)**

También, se planteó un segundo resultado clave que es realizar al menos dos propuestas de mejora en su área para fin de año, con la finalidad de que los trabajadores se involucren en las decisiones de mejora en la empresa y no solo sea un tema de la alta gerencia. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **N° de Propuestas de mejora en su área presentadas**

Para ello, este objetivo estará enfocado en crear oportunidades de crecimiento y desafíos para los trabajadores. Ofrecerles tareas y planes de formación los motivará a seguir realizando sus actividades y harán que avancen y crezcan sus conocimientos. Asimismo, empoderar a los empleados les permitirá estar a las alturas de las circunstancias que se presenten en la empresa y de esta manera demostrar que se valoran sus habilidades.

De igual manera que el primer objetivo, para evaluar si ha sido efectivo o no la propuesta se analizarán los resultados una vez culminados los tiempos establecidos y se determinará en que puntos se tiene que mejorar para continuar las acciones en años restantes del plan estratégico.

1.2. Objetivo específico: Aspectos de mercadeo

El primer objetivo de este aspecto es aumentar la interacción por redes sociales en un periodo de 1 año para así aumentar el alcance de la pastelería, ya que, a comparación de su benchmarking, no es tan conocida a pesar de tener más años en el mercado. Por ello, un resultado clave es aumentar a 20 likes por publicación realizada cada 3 meses, ya que en la actualidad tiene 8 likes por publicación y su competencia tiene en promedio 100 likes por publicación. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **N° actual de likes < N° de nuevos likes**

En ese sentido, otro resultado clave es aumentar 300 seguidores en cada una de las redes sociales cada mes (Facebook e Instagram), ya que, en la actualidad, la

pastelería en Instagram tiene 644 seguidores y sus competidores en promedio tienen 10000 seguidores; por lo que aumentar la interacción por redes impulsará que se dé a conocer la marca. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **N° actual de seguidores < N° de nuevos seguidores**

Para ello, en este objetivo se propone que la empresa designe a un encargado que tenga conocimiento en el área a que maneje sus redes sociales, como un Community Manager. La ventaja del servicio que ofrecen los Community Manager es que mensualmente te proporcionan métricas y analizan los resultados obtenidos de las redes sociales, así como también te proponen ideas de contenido interesante y de valor. Asimismo, al trabajar de la mano con el Community Manager la empresa podrá proyectar su esencia y vender sus productos de manera que estén alineados con las preferencias de sus clientes objetivo.

El segundo objetivo está enfocado en mejorar la experiencia del usuario, ya que, como nos comentó el Gerente, solo se enfocaron en otorgar un excelente producto mas no en otorgar un diferencial con respecto al mercadeo de la pastelería. En ese sentido, se planteó el resultado clave de aumentar el número de clientes en un 10% para el próximo trimestre a través de iniciativas que otorguen una mejor experiencia como obsequios de merchandising, sorteo de productos, renovación en la identidad de marca, entre otros. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **$(N^{\circ} \text{ de clientes} / \text{Total de clientes}) * 100$**

Además, como segundo resultado clave se optó por presentar un plan de acción de 5 mejoras para el próximo trimestre, lo cual reafirme el compromiso de otorgar un diferencial en la experiencia y que no solo se involucraría a la alta dirección sino también a los empleados, quienes son los que tienen el contacto directo y diario con los clientes. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **N° de planes presentados**

1.3. Objetivo específico: Investigación y conocimiento de mercados

El primer objetivo está enfocado en conocer al público objetivo de Tortas Emely's, ya que la empresa no ha realizado una correcta investigación que busque

vender a un sector en particular, sino que, según la entrevista realizada al Gerente, se busca vender a todas las personas que se acerquen, lo cual dificulta la creación de estrategias de diferenciación con respecto a la competencia. Por esto, un resultado clave es realizar al menos 8 entrevistas de satisfacción al cliente en el próximo trimestre que demuestre un involucramiento con el público objetivo que se desea abarcar. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **N° de entrevistas realizadas**

Otro factor clave es cumplir con el 50% de las recomendaciones de los clientes, lo cual demostraría el compromiso por entenderlos y otorgarles un mejor servicio/producto que el actual. Este objetivo se encuentra sujeto al cumplimiento del siguiente indicador:

- **(N° de recomendaciones realizadas/Total de recomendaciones) * 100**

El segundo objetivo, se enfoca en conocer cómo funciona el mercado, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de los competidores y que expectativas tienen los clientes hacia la empresa, de tal manera que pueda mejorar sus estrategias y esto le genere una ventaja competitiva en el mercado. Para ello, como primer resultado clave se propone realizar un análisis de al menos 5 competencias directas de la empresa para el siguiente trimestre. La acción clave se centrará en el número de empresas que analice, entre sus competencias más directas se encuentran María Almenada, Don Mamino, Mariate, San Antonio y Pastelería & Cafetería Dolce Caproccio. Asimismo, se espera que con este análisis se pueda también predecir ciertos movimientos del mercado; evitar ciertos errores de comercialización, así como también los cambios estratégicos de la competencia.

Con relación a lo anterior, el segundo resultado clave se enfoca en lograr una satisfacción de los clientes de 8 puntos en una escala del 1 al 10. Se espera que al tener un mejor conocimiento de cómo funciona el mercado la empresa tome en cuenta toda la información obtenida y les brinde mejores servicios y productos a los clientes y por ende su satisfacción aumente. Para ello, se tendrá como acción clave el promedio en la escala del 1 al 10.

1.4. Objetivo específico: Falta de visión de largo plazo y planeamiento

Con respecto al factor de falta de visión de largo plazo y planeamiento, el primer objetivo que se propone es establecer una visión de largo plazo clara. La propuesta de este objetivo se sustenta en los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones realizadas.

Estos hallazgos mostraron que la empresa no tiene establecido una visión clara lo cual le dificulta tener una mejor visibilidad de los objetivos a los que desea llegar. Consideramos este factor muy importante, es por ello que como lo mencionamos anteriormente le propusimos a la empresa una visión que vaya acorde a lo que desea lograr, y sea clara y realista. Para ello, como resultado clave se buscará mantener la rentabilidad operativa en 40% en los siguientes 5 años. Para poder medir estos resultados se usará el siguiente indicador:

- **(Margen/ventas)**

Asimismo, el segundo resultado clave busca que la empresa obtenga mejores ingresos y oportunidades de crecimiento. Es por ello, que es necesario incrementar el volumen de las ventas en un 25% en los siguientes 12 meses; y para poder medir la obtención de estos resultados se utilizará el siguiente indicador:

- **$$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo anterior}} \times 100$$**

El segundo objetivo, está enfocado a difundir la visión establecida a través de reuniones trimestrales con la finalidad de que los trabajadores tengan claridad en el propósito y dirección, y de esa manera sean más eficaces en sus labores. Consideramos importante este objetivo, puesto que generará mejor predisposición, un sentimiento de identificación con la empresa y conciliará sus aptitudes con su desempeño al brindarles una perspectiva global de a donde se quiere llegar. Para lograrlo, se determinó como primer resultado clave conseguir una participación mayor del 80% en las reuniones trimestrales, para ello se tendrá como acción clave el número de participantes que asistan a las reuniones. Asimismo, como segundo resultado clave se espera lograr que el 90% de los trabajadores comparta la visión de la empresa. La acción clave para ello, será el número de participantes que comparta la visión.

Por lo tanto, al culminar el primer año del plan estratégico se analizarán los resultados obtenidos en los tres primeros trimestres y evaluar cómo ha ido avanzando el plan de acción, si ha mostrado resultados positivos o si se tiene que perfeccionar para los años posteriores.

1.5. Objetivo específico: educación en la gestión de empresas

El primer objetivo propone aumentar la productividad de los trabajadores a través de capacitaciones, ya que se desea mejorar las habilidades de los trabajadores para que puedan cumplir de mejor manera con los objetivos de la empresa, además de garantizarles oportunidades de crecimiento.

Consideramos este último punto importante, puesto que uno de los hallazgos obtenidos se enfoca en la rotación constante de los trabajadores, especialmente los del área de producción y esto se debe a que consideran que las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa son limitadas; por ello optan por buscar mejores oportunidades.

Para ello, como primer resultado clave se propondrá, lograr que el 90% de los trabajadores reciban capacitaciones trimestrales, la acción clave a desarrollar será número de participantes de las capacitaciones. Asimismo, el segundo resultado clave buscará conseguir que un 70% de los trabajadores logre una mejor recordación de las capacitaciones para lo cual se considerará como acción clave el rendimiento de los trabajadores post-capacitación.

En relación con el primer objetivo, el segundo objetivo propone evaluar el aprendizaje aprendido post capacitaciones. Para ello, como primer resultado clave se espera conseguir que un 80% de los trabajadores mejore su productividad, para lo cual la acción clave será el promedio de tiempo de los trabajadores para alcanzar los objetivos. De igual manera, el segundo resultado clave espera lograr que un 70% de los trabajadores aplique lo aprendido en las capacitaciones para lo cual como acción clave se plantea el seguimiento mensual del desempeño de los trabajadores para garantizar su cumplimiento.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de factores que limitan el crecimiento de la pastelería Tortas Emely's, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Conclusiones

De acuerdo con la aplicación de observaciones, entrevistas, diagnóstico interno y externo y observación se llegó a la siguiente conclusión:

Tortas Emely's, de acuerdo con la teoría del Modelo de Crecimiento de Churchill, se encuentra en la etapa de Éxito- D, ya que el negocio se ha consolidado económicamente y busca mantenerse estable a través de la gestión de sus 6 sedes actuales. No obstante, los dueños aún no son capaces de delegar funciones administrativas a un personal con mayores conocimientos técnicos en la toma de decisiones, ni tampoco han podido adaptarse a los cambios en el sector de pastelería como lo hizo su competencia. Además, la empresa ha basado sus decisiones a través del conocimiento empírico o prueba y error, mas no de un análisis y conocimiento científico para formular un plan estratégico que esté alineado a la visión, misión y objetivos que la empresa espera lograr en un determinado tiempo.

Esto ha propiciado que la pastelería crezca sin un rumbo establecido; es decir, se han enfocado en ofrecer un producto sin conocer al público al que se quiere llegar. En el nuevo contexto, es indispensable enfocarse más en el cliente para encontrar las ventajas y desventajas que la empresa presenta para así tomar acción en orden de mejorar la satisfacción del cliente.

Por consiguiente, la empresa no ha establecido objetivos, correctamente formulados, ya que solo poseían uno que se repetía año a año y no se adaptaba a la nueva realidad del sector de pastelerías; el cual era, según la entrevista con el Gerente, "aumentar las ventas", sin ofrecer un intervalo de tiempo determinado o una métrica de esta. Esto originó que no se tengan métricas que permitan controlar las actividades y procesos en las distintas áreas, lo cual provocó un desconocimiento en los procesos en los cuales pueden mejorar para así tomar mejores decisiones en base a la evidencia. En este sentido, se identificaron 5 factores que limitan el crecimiento de Tortas Emely's: Gestión de Recursos Humanos, Mercadeo, Investigación de Mercados, Planeamiento Estratégico a Largo Plazo y Educación en Gestión de Empresas. El primero relacionado a la capacidad de incentivar a sus trabajadores a identificarse con la empresa y buscar el crecimiento conjunto. Los siguientes dos factores están relacionados a conocer a mayor profundidad a sus clientes, segmentarlos de una

manera eficiente para así ofrecerles mejores iniciativas y mejorar el aspecto de marketing digital con el fin de dar a conocer la marca. El aspecto de Planeamiento a largo plazo busca tener una visión y misión a largo plazo que trace el camino al crecimiento global de la empresa. Finalmente, el factor de Educación en Gestión se evidenció que la empresa tomó decisiones de manera empírica y a la experiencia de los dueños; no obstante, para lograr un mayor crecimiento se necesita basar las decisiones de manera científica y teórica que se entrelacen con la experiencia de los dueños.

En conclusión, se evidencia que Tortas Emely's se enfocó en el aspecto de producción para ofrecer un excelente producto; no obstante, descuidó otros aspectos importantes relacionado a conocer a profundidad a sus clientes, así como una gestión de empresa enfocado en la profesionalización de sus decisiones, lo cual ha producido que se encuentren por debajo del benchmarking con respecto a ventas en el sector de pastelería.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones en una empresa buscan otorgar sugerencias o consejos en algún área del negocio. Estas son importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa, en Tortas Emely's se busca identificar áreas de mejora y adoptar medidas para solucionar problemas y aprovechar oportunidades. En ese sentido, es importante que las recomendaciones se evalúen adecuadamente y se implementen aquellas que sean relevantes y viables para la empresa.

Las recomendaciones para la pastelería son la implementación de objetivos y resultados clave (OKR), que es una metodología para la construcción de objetivos medibles y factibles y que están en relación con la visión de la empresa. Esto para identificar los objetivos que se desean alcanzar y hacer un seguimiento a través de los resultados claves. Dado ello, en Tortas Emely's se han planteado objetivos de acuerdo a 5 factores, los cuales son Gestión de Recursos Humanos, Aspectos de mercadeo, Investigación y conocimiento de mercados, Falta de visión de largo plazo y planeamiento y Educación en la gestión de empresas, ya que se tomó en cuenta los factores que limitan el crecimiento de la pastelería y así los OKR se enfocan en mejorar estos aspectos.

En el primer factor, las recomendaciones buscan reducir la rotación laboral en un año y aumentar el compromiso de los trabajadores en 6 meses para reducir costos en contratación y capacitación de nuevos empleados. En el segundo factor, las recomendaciones van en relación con aumentar la interacción por redes sociales en 1 año y mejorar la experiencia del usuario con la finalidad de aumentar el alcance de la pastelería y enfocarse en su público

objetivo. En el tercer factor, las recomendaciones están en relación con conocer al público objetivo de Tortas Emely's e investigar a la competencia para así modificar, mejorar e innovar en las distintas áreas de la pastelería. Con respecto al cuarto factor, las recomendaciones están alineadas a establecer una clara visión de largo plazo y difundir la misma a través de reuniones e integraciones con los trabajadores para que estén alineados y comprometidos con lo que la pastelería busca ser. Finalmente, las recomendaciones del último factor están en relación con aumentar la productividad de los trabajadores a través de capacitaciones y evaluar el aprendizaje post capacitación para que ellos puedan sentirse identificados y aporten con ideas en nuevos productos o formatos de presentación en orden de mejorar la presentación y ventas de la empresa.

Por otro lado, se sugiere detallar y explicar a todos los colaboradores de la empresa la relevancia de los OKR, con la finalidad de priorizar e interiorizar esta nueva metodología que les permita estar al pendiente de su evolución a través de las métricas y los plazos establecidos. Para ello, es fundamental el involucramiento de la gerencia en la adopción de esta nueva metodología para ejecutar de manera sistematizada los objetivos en orden de medir y supervisar el avance de las mismas y reducir la barrera al cambio. Dado a los problemas antes mencionados, se recomienda la profesionalización de actores claves de la organización para establecer y promover estas nuevas sugerencias en la aplicación de la metodología a la par de reducir la participación de la gerencia en el área de producción y enfocarse más en la estrategia de crecimiento. Para finalizar, se sugiere enfatizar esfuerzo en identificar un público objetivo y conocerlos a mayor profundidad para conocer qué esperan de la pastelería y poder ofrecerlo en los distintos ámbitos de la pastelería.

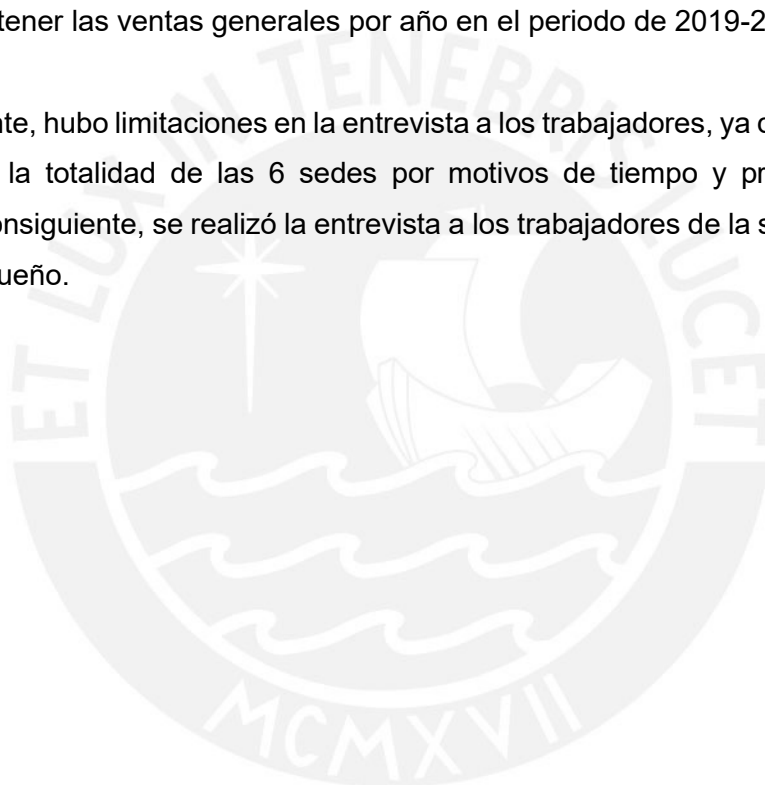
El valor generado en la tesis para la empresa es visibilizar las oportunidades de mejora de la pastelería para así aumentar las ventas y establecer un crecimiento sostenido de la misma a través de identificar al público objetivo, enfocarse en las sedes que están abiertas antes de continuar una nueva apertura, profesionalizar a la gerencia en la toma de decisiones, involucrar a los trabajadores en la visión y misión de la empresa, y aumentar la fidelización de los clientes en las sedes actuales.

3. Limitaciones

Las limitaciones de nuestra propuesta de plan estratégico tienen algunas limitaciones con respecto a la inversión que se necesitaría para capacitar a los empleados y la gestión de conocimiento para formación del gerente general sobre estrategias de crecimiento. Además, por la estructura de la empresa y la gestión de toma decisiones existe la limitación que no se ejecuten la totalidad de objetivos planteados porque requiere de tiempo y compromiso por los actores claves de Tortas Emely's.

Por otro lado, no se pudo conocer a mayor profundidad la información financiera debido a la sensibilidad de esta y la confidencialidad que el gerente general desea mantener, solo se pudo obtener las ventas generales por año en el periodo de 2019-2022.

Finalmente, hubo limitaciones en la entrevista a los trabajadores, ya que no era posible entrevistarlos a la totalidad de las 6 sedes por motivos de tiempo y practicidad para la empresa. Por consiguiente, se realizó la entrevista a los trabajadores de la sede principal con el permiso del dueño.



REFERENCIAS

- ADEX, (2020). *Tendencias y Hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*. Informe técnico. <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf>
- Asturias (s.a). *Proceso de Planificación Estratégica*. Asturias Corporación Universitaria. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia_competitiva/unidad1_pdf1.pdf
- Hax, A. & Wilde, D. (2002). El modelo Delta- Un nuevo Marco Conceptual para la Nueva Economía. *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*. 199-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3872925>
- Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011) Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Revista Strategia*, (22), 71-80 <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bare International (10 de septiembre de 2018). Clasificación de consumidores: comportamientos de compra y estrategias ideales de marketing. *Bare International*. <https://www.bareinternational.mx/clasificacion-de-consumidores-comportamientos-de-compra-y-estrategias-ideales-de-marketing/>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Banco Nacional de Reserva del Perú [BCRP] (2022) *Reporte de Inflación Junio 2022 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. EUMED. www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- Bimbo (2020). *Informe Anual Integrado. 2020 es Momento de responder #reto aceptado*. Bimbo.
- Carroll, A. (2020). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning. <https://www.cengagebrain.com.mx/shop/isbn/9780357718629>
- Castro, E & Castro E (2010). *El Proceso de Investigación. Un Ejemplo*. Adelaida. <https://www.uv.es/Angel.Gutierrez/aprenggeom/archivos2/homenaje/06CastroE.PDF>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) (2015). *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*.

Ceplan.<http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%20al%2001-02-2016.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) (2021). *Nivel de ingresos y gastos en el Perú y el impacto de la COVID-19*.
Ceplan.https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/2021_CEPLAN_Nivel_de_ingresos_y_gastos_en_el_Peru_y_el_impacto_de_la_COVID_19.pdf

Contero S. & Martin, J. (2019). *Manual OKR Objectives & Key Results*. Singular People S.L.
https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual_OKR.pdf

Christ, K.(01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Cuida tu dinero.
<https://www.cuidatudinero.com/13128543/importacia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresa>

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.

Chiavenato, I. (1995) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill.

Cohen, N. & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?*. CLACSO.
http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf

Córdova, H. (30 de mayo de 2019). Consultor internacional del Banco Mundial explica por qué el 95% de los emprendimientos peruanos fracasan. *Universidad de Piura*.
<https://www.udep.edu.pe/hoy/2019/05/consultor-internacional-del-banco-mundial-explica-por-que-el-95-de-los-emprendimientos-peruanos-fracasan/>

Cosmo Consult (s.a). *Indicadores Clave de Rendimiento (KPI'S) esenciales para las pequeñas y medianas empresas*. Cosmo Consult.

https://cl.cosmoconsult.com/fileadmin/user_upload/Ebook_Indicadores_clave_de_rendimiento_esenciales_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_JUL-21.pdf

Chimpén, C. (2015). *Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes a través de las estrategias de marketing con redes sociales en el sector repostero*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositoria de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/709/1/TL_Chimpen_Aldana_CesarEnrique.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administracion_estrat/165

Dávalos, L. (2017). *Modelo Delta*.
<https://labcalidad.files.wordpress.com/2017/10/modelo-delta.pdf>

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa. Como Google, Bono, y la fundación Gates cambian el mundo con los OKR*. Conecta.

Domínguez, D. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 45-68.
<https://www.redalyc.org/pdf/158/15812486009.pdf>

El Comercio (24 de marzo de 2022). *Precio del azúcar alcanza los S/. 4,77 por kilo ¿A que se debe la alza?* El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/precio-del-azucar-alcanza-los-s-477-por-kilo-a-que-se-debe-el-alza-midagri-mi-caserita-rmmn-noticia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20fuentes%20del%20Midagri%2C%20uno,un%20encrecimiento%20de%20los%20insumos>

El Peruano (15 de abril de 2022). *Tendencias tecnológicas que marcarán la inversión en el 2022*. El Peruano <https://elperuano.pe/noticia/139473-tendencias-tecnologicas-en-el-2022>

i

Finanzas Digital (1 de Julio del 2022). *Inflación en Perú fue de 1,03% en Junio de 2022*. Finanzas Digital. <https://finanzasdigital.com/2022/07/inflacion-en-peru-fue-de-103-en-junio-de-2022/>

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

- Grenier, L. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Demografía Empresarial en el Perú N°1 - Marzo 2020*. Informe Técnico. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_3.pdf
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anuales de Investigación*, 11, 64-78. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5704542.pdf>.
- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Argentina: UNTREF.
- Fischer & Espejo (2017). *Mercadotecnia* (5ª. ED.). Proquest Ebook Central.
- Gómez, M. & Sequeira, M. (2015). *Estudio del comportamiento del consumidor*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua <https://repositorio.unan.edu.ni/3924/1/3084.pdf>
- García, V.; Miranda, A. & Cruz, I. (2019). Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor de los Food Trucks. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 8 (22), 34-48. <https://recai.uaemex.mx/article/view/1232>
- González, N. (01 de mayo de 2017). *MAGENTA innovación gerencial*. MAGENTA, inovacion gerencial: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacionestrategica/>
- Gualtieri, I. (2015). *Análisis de la Industria de Pastelería Artesanal Argentina*. [Tesis de Maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio de la Universidad Torcuato Di Tella <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/2422>
- Guzmán, C. (19 de septiembre de 2021). *¿Qué pasa? En Perú el 75% de negocios fracasa antes de los 4 años*. PQS. <https://pqs.pe/emprendimiento/que-pasa-en-peru-el-75-de-negocios-fracasa-antes-de-los-4-anos/>
- Guzmán, C. (19 de septiembre de 2021). *Lima concentra el 43% de las panaderías del Perú*. PQS. <https://aspanperu.com/>
- Hax, A. & Wilde, D. (2003). *El modelo Delta: Un nuevo marco estratégico*. Journal of Strategic Management Education, MIT.

Hernández, A; Ramos, M.; Placencia, B.: Indacochea, B. & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica. Ciencias*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.).

McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Indecopi (2007) *El Perfil del consumidor en el Perú Urbano: Un enfoque de protección. Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (DPC)*. Documento de Trabajo.

https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/394512/Perfil_Consumidor_Urbano_2017_VF.pdf/b44ffa97-8d3b-a2f0-5d0d-3c2fbf6b6294

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a través de Manzanas*. Informe Técnico.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Situación Demográfica actual del Perú*. Informe Técnico.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Işoraité, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research*, 4(6), 25-37.

https://www.granthaalayahpublication.org/journals/index.php/granthaalayah/article/view/IJRG16_C06_07

Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-

26. <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X033007014>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14a ed. Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H & Setiawan, I (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. 15a ed. Pearson Educación.

Kotler P. & Armstrong G. (2017) *Fundamentos de marketing*. Trad. Roberto Luis Escalona García. Pearson Educación.

Redacción La República (13 de abril de 2022). *Aspan: Exoneración de IGV no garantiza reducción del precio del pan*. La República. <https://larepublica.pe/economia/2022/04/13/aspan-precio-del-pan-no-bajara-con-exoneracion-del-igv-atmp/>

León, M (11 de octubre de 2020). *El valor de las empresas familiares*. CONFIEP. <https://www.confiep.org.pe/noticias/presidenta-de-la-confiep-el-valor-de-las-empresas-familiares/>

Leap. (s.a). *Transforma tu empresa con los Okrs. Alcanza el rendimiento que deseas*. <https://fdocuments.ec/document/transforma-tu-empresa-con-los-okrs-desaindorse-y-establecindose-metas.html>

Loor, L. (2018). Estrategias de crecimiento para aumentar el volumen de ventas de las pequeñas empresas. *Polo del Conocimiento*, 3(11), 3-16.

López, V., & Franz, G. (2019). *Estrategias comerciales para posicionar la industria panificadora Ricoson S.A.C. en el mercado de Lima metropolitana*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Molina]. Repositorio Institucional Universidad Nacional Agraria de la Molina. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4839/lopez-valentin-franz-gerson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, J. (2006). *Contabilidad y Negocios*. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1(1), 41-42.

Meneses, D. (2019). *Influencia del marketing mix sobre la compra de turismo en plataformas digitales en Lima Metropolitana*. [Trabajo de Bachillerato, Universidad San Ignacio de Loyola].

Miranda, C. (2019). Las evaluaciones Online en la decisión de compra de servicios hoteleros. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 94 — 96.

<https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V28/N04/v28n4a05.pdf>

Muñiz, R. & Muñiz, V. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.

Munuer, J. (2016). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic Editorial. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=tgneDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=munuera+alem%C3%A1n+segmentacion&ots=fTgpWaAMo-&sig=qT6o3uPciUmsV6T0vJXdOediVI0#v=onepage&q=munuera%20alem%C3%A1n%20segmentacion&f=false>

Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. OXFORD. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>

National Geographic. (2020). *¿Planeta o plástico? Las empresas y la lucha contra la contaminación*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/planeta-o-plastico>

News Center Microsoft Latinoamérica. (8 de agosto de 2021). *María Almenara: The First Data-Driven Peruvian Bakery*. News Center Microsoft Latinoamérica <https://news.microsoft.com/es-xl/maria-almenara-the-first-data-driven-peruvian-bakery/>

Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business; A New Synthesis for Theory, Research, Practice. *Family Business Review*, 21 (1), pp. 103-124.

Núñez, G. (2007). Cambios de hábitos en el consumo. *Investigación Educativa*. 11(19), 129-135. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2007_n19/a10.pdf

El Comercio. (24 de marzo del 2021). Panaderías y pastelerías aprendieron a transformarse en la pandemia: ¿Cuáles serán sus nuevas apuestas en el 2021? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/panaderias-ypastelerias-que-aprendieron-a-transformarse-en-la-pandemia-cuales-seran-sus-nuevas-apuestas-en-el-2021-san-antonio-don-mamino-noticia/>

Pérez, C. (2013). La búsqueda interna de información ante una decisión de compra. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*. 2(3).1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817900>

Pérez, O. (31 de marzo de 2016). Peoplenext. Peoplenext:
<https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>

Pérez-Tabernero, Á.(2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado.Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel* [Tesis de Licenciatura en Ingeniería de las Tecnologías Industriales, Escuela de Técnica Superior de Ingenieros Industriales]. Repositorio de la Escuela de Técnica Superior de Ingenieros Industriales
https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf

Plataforma Digital del Gobierno. (21 de diciembre de 2018) *Entra en vigencia Ley N°30884 Regula el uso de plástico y envases descartables*. GOB. PE.
<https://www.gob.pe/institucion/regionlalibertad/noticias/104640-entra-en-vigencia-ley-n-30884-regula-el-uso-de-plastico-y-envases-descartables>

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Editorial Patria.
https://books.google.com.pe/books/about/Estrategia_Competitiva.html?id=n0dDAAAQBAJ&redir_e sc=y

Rabanal, J., Gonzales, O., Macias, N., Ochoa, C. & Henao, O. (2019). Sistema de salud en el Perú: Situación actual, Desafíos y Perspectivas. *Rev Int Salud Materno Fetal*, 4(3), 8-18.

Rodríguez, G.; García, J.; Rebollar, Samuel y Cuauhtémoc, A. (2010). Preferencias del consumidor de frijol (*Phaseolus vulgaris* L.) en México: factores y características que influyen en la decisión de compra diferenciada por tipo y variedad. *Paradigma Económico*, 2(1), 121-145.<https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/article/view/4810>

Sánchez, I.; Cajas, V. & Ríos, M. (2019). Análisis de factores de decisión de compra en organizaciones de la economía popular y solidaria. *Mktdescubre*, 1(3), 38-46.
<https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/4091>

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis Colombia.

Seclen, J. (2021). *Gestión del Crecimiento Empresarial*. Fondo Editorial PUCP.

Rosales, J. (9 de abril de 2022). *El nuevo Código de Trabajo volvería más rígidas las relaciones laborales*. Semana Económica.

<https://semanaeconomica.com/legal-politica/laboral/nuevo-codigo-de-trabajo-volveria-mas-rigiditas-las-relaciones-laborales>

Schiffman, L. (2010). Introducción. En G. Domínguez (Ed.), *Comportamiento del consumidor*. Pearson.

Sharma, B., Singh, N., Mittal, S. & Yadav, S. (2022). A Study of Internal Factors Enabling Impulse Buying Behaviour- A Gap Analysis. *Recent Trends in Industrial and Production Engineering. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, 175-183
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-3330-0_15

Schiffman, L. & Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (11ª ed). Pearson.

Singh, M (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management*. 3(6), 40-45.<http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf?id=5454>

Solomon, M. (2013). Comprar, tener y ser. En G. Domínguez (Ed.). *Comportamiento del consumidor* (pp. 5-10). Pearson.

Sociedad Nacional de Industrias. (5 de septiembre de 2018). *Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018*. SNI. <https://sni.org.pe/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-del-2018/>

Picón, R. (5 de agosto del 2022). *Entrevista con Rosalyn Picón: Historia de éxito de Dulcefina*. Esagesac. https://www.esagesac.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi?cod_noticia=262

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (25 de Mayo del 2022). *Características de las micro y pequeñas empresas*. SUNAT. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

- Talavera, F. (2017). *Evaluación del impacto del marketing en las ventas y rentabilidad de una tienda de artículos deportivos en el centro comercial Plaza Norte en el periodo 2015-2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma
<http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1438/FJTALAVERAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tarazona, V. (4 febrero del 2021) Víctor Tarazona, “El Cake Boss peruano” que sorprende con sus tortas hiperrealistas. El Comercio. <https://elcomercio.pe/somos/historias/cuarentena-en-lima-victor-tarazona-el-cake-boss-peruano-que-sorprende-con-sus-tortas-hiperrealistas-sugarlab-pasteleria-noticia/>
- Tortas Emily's. (2021). *Conócenos*. Tortas Emily's. <https://tortasemely.pe/acerca-de-tortas-emelys/>
- Valera, D. (15 de febrero de 2021). *Los Cambios de hábitos del consumidor peruano tras la pandemia*. ESAN.<https://www.ue.edu.pe/opinando/los-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia>
- Vélez, D.; Holguín, H., De la Hoz, G.; Durán, Y. & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Vivar, L. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. *Bibliotecas Anales de estudios económicos y empresariales*, (7), 75-96.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=786117>

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tablas A1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Preguntas Específicas	Variables	Herramientas
Analizar los factores que limitan el crecimiento de la Pastelería Tortas Emely's y proponer un plan estratégico de crecimiento a corto plazo.	Elaborar un análisis interno y externo de la Pastelería Tortas Emely's	¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento de la Pastelería Tortas Emely's y cuál es el plan estratégico que le permitirá crecer en el corto plazo?	¿Cuál es el análisis interno y externo de la Pastelería Tortas Emely's?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis externo Aspecto Económico Aspecto Político Legal Aspecto Social Aspecto Tecnológico Amenaza de productos sustitutos Amenaza de nuevos competidores Rivalidad entre empresas Análisis interno Estrategia Clientes Liderazgo Colaboradores Organización Poder de negociación de clientes Poder de negociación de proveedores Cinco fuerzas de Porter Aspecto Ecológico Aspecto Ecológico 	Revisión de Literatura Entrevistas con el Gerente
	Analizar los factores limitantes de crecimiento que afectan a Tortas Emely's según Avolio		¿Cuáles son los factores limitantes que afectan a la pastelería Tortas Emely's?	<ul style="list-style-type: none"> Factores administrativos: Aspectos de la administración propia de la empresa Factores operativos: Aspectos de mercadeo Factores estratégicos investigación y conocimiento de mercados: Falta de visión de largo plazo y planeamiento Factores personales: Educación en la gestión de empresas 	Entrevistas a profundidad con el gerente General y jefes de Área y análisis de encuestas

Tablas A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Preguntas Específicas	Variables	Herramientas
Analizar los factores que limitan el crecimiento de la Pastelería Tortas Emely's y proponer un plan estratégico de crecimiento a corto plazo.	Proponer un plan estratégico en corto plazo en base a los factores de crecimiento que afectan a la pastelería tortas Emely's	¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento de la Pastelería Tortas Emely's y cuál es el plan estratégico que le permitirá crecer en el corto plazo?	¿Qué plan estratégico de corto plazo en base a los factores de crecimiento afectan a la pastelería Tortas Emely's?	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología OKR • Objetivos Resultados Clavo 	Entrevistas a profundidad con el gerente General y jefes de Área y análisis de encuestas



ANEXO B: GUÍA DE PREGUNTAS

Tabla B1: Ficha técnica de entrevistas al gerente general y trabajadores

Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista	Duración
Wilder Chucos	Gerente	16/09/2021	60 minutos
Wilder Chucos	Gerente	26/10/2021	30 minutos
Wilder Chucos	Gerente	22/04/2022	30 minutos
Karina Bazán	Ventas	06/06/2022	40 minutos
Yimmy Ancari	Producción	06/06/2022	30 minutos



Anexo B2: Guía de entrevista al encargado de cocina

Entrevista al encargado de cocina de la sede de San Borja- Pastelería Tortas Emely's

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cómo llegaste a trabajar a la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Tortas Emely's?
4. ¿Qué rol desempeñas dentro de la empresa?
5. ¿Qué actividades realizas en tu día a día trabajando en Tortas Emely's?
6. ¿Te gusta la labor que desempeñas dentro de la empresa?
7. ¿Tenías experiencia en el puesto en el que estás trabajando?
8. ¿Recibiste alguna capacitación?
9. Si la respuesta fue sí, ¿En qué consiste tu capacitación? ¿Cada cuánto tiempo la recibes?
10. ¿Consideras que estas capacitaciones han sido enriquecedoras para mejorar tu desempeño dentro de la empresa?
11. ¿Consideras que tendrás un crecimiento laboral en Tortas Emely's?
12. ¿Conoces la visión de la empresa?
13. ¿Conoces la misión de la empresa?
14. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
15. ¿Te sientes comprometido con la empresa?
16. ¿Consideras que la empresa tiene planes de acción para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo?
17. ¿Te han comunicado acerca de los planes?
18. ¿Sientes que puedes opinar con libertad? ¿en qué ocasiones lo hiciste?
19. ¿Has tenido oportunidad de innovar desde tu puesto de trabajo?
20. ¿Qué cambiarías/mejorarías en Tortas Emely's?
21. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en Tortas Emely's? ¿Consideras que es un lugar agradable para trabajar?
22. ¿Planeas quedarte a trabajar en Tortas Emely's por un corto periodo de tiempo o por un largo periodo de tiempo? ¿Por qué?
23. ¿Has recibido incentivos por parte de la empresa? ¿Consideras que es necesario?
24. Producción: ¿Llevas algún control de producción o de inventario?
25. ¿Cuál es el proceso que realizan cuando algún insumo o producto ya no lo tienen disponible/stock? ¿Quién es la persona encargada a la que tienen que avisar?

Anexo B3: Guía de entrevista al encargado de cocina

Entrevista al encargado de ventas de la sede de San Borja- Pastelería Tortas Emely's

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Cómo llegaste a trabajar a la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Tortas Emely's?
4. ¿Qué rol desempeñas dentro de la empresa?
5. ¿Qué actividades realizas en tu día a día trabajando en Tortas Emely's?
6. ¿Te gusta la labor que desempeñas dentro de la empresa?
7. ¿Tenías experiencia en el puesto en el que estás trabajando?
8. ¿Recibiste alguna capacitación?
9. Si la respuesta fue sí, ¿En qué consiste tu capacitación? ¿Cada cuánto tiempo la recibes?
10. ¿Consideras que estas capacitaciones han sido enriquecedoras para mejorar tu desempeño dentro de la empresa?
11. ¿Consideras que tendrás un crecimiento laboral en Tortas Emely's?
12. ¿Conoces la visión de la empresa?
13. ¿Conoces la misión de la empresa?
14. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
15. ¿Te sientes comprometido con la empresa?
16. ¿Consideras que la empresa tiene planes de acción para lograr sus objetivos?
17. ¿Te han comunicado acerca de los planes?
18. ¿Sientes que puedes opinar con libertad? ¿en qué ocasiones lo hiciste?
19. ¿Has tenido oportunidad de innovar desde tu puesto de trabajo?
20. ¿Qué cambiarías/mejorarías en Tortas Emely's?
21. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en Tortas Emely's? ¿Consideras que es un lugar agradable para trabajar?
22. ¿Planeas quedarte a trabajar en Tortas Emely's por un corto periodo de tiempo o por un largo periodo de tiempo? ¿Por qué?
23. ¿Has recibido incentivos por parte de la empresa? ¿Consideras que es necesario?
24. Producción: ¿Llevas algún control de producción o de inventario?
25. ¿Cuál es el proceso que realizan cuando algún insumo o producto ya no lo tienen disponible/stock? ¿Quién es la persona encargada a la que tienen que avisar?

Anexo B4: Guía de Preguntas para el Gerente General

Buenos días estimado Gerente, nuestros nombres son Christian Quispe y quien les habla Sara Blas. Actualmente nos encontramos en proceso de obtención de licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría del Dr. Oswaldo García.

Es importante mencionar que toda la información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

El título de nuestra investigación es Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para una empresa de Pastelería en Lima en el periodo 2023-2026: Caso empresa Tortas Emely's.

1. ¿Cómo está constituida la empresa?
2. ¿Cuál es la visión y cuál es la misión?
3. ¿Los servicios que ustedes ofrecen como empresa solamente es la venta de postres u ofrecen algún otro servicio?
4. ¿Abajo de su cargo, quienes se encontrarían o qué áreas tiene delimitadas?
5. ¿Son personas de confianza? o ¿Son familiares o son personas que usted ha contratado especialmente para estas áreas?
6. Con respecto al tema de recursos humanos, en la actualidad, ¿con cuántos trabajadores en general ustedes cuentan?
7. ¿Exactamente cuántos se encargan de la producción?
8. ¿Cómo se dividen las áreas?
9. ¿Cuántas personas hay en producción en la sede de surco y por qué hay más o menos en una sede que en otra?
10. Con respecto a la gestión de la empresa dentro de unos años, ¿el negocio lo va a dejar a sus herederos, o o va a vender, o lo va a dejar con un gerente especializado?
11. ¿Cómo encuentran la motivación ustedes para seguir expandiendo su empresa?
12. Con respecto a sus datos financieros ¿Cómo llevan ese control?
13. ¿Las ventas que tiene diarias, cómo las maneja? ¿Lo tiene en un Excel, o en qué otra herramienta?
14. ¿Cómo lleva el control del inventario?

ANEXO C: GUÍA DE PREGUNTAS DE AUTODIAGNÓSTICO

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico

Tortas Emely's Autodiagnóstico

Estimado Gerente, lo invitamos a responder el siguiente cuestionario el cual les permitirá conocer ciertas fortalezas y debilidades que podrían encontrarse en la gestión de su empresa y a la vez poder compararse con otras empresas del mercado y obtener algunas recomendaciones para poder mejorarlas.

Las preguntas estarán enfocadas en analizar cinco factores importantes en relación a su empresa: la estrategia, los clientes, el liderazgo, los colaboradores y la gestión de resultados.

¿Empezamos?

Nombre y Apellido

Tu respuesta

Nombre de su empresa

Tu respuesta

¿Con cuántas sedes cuenta tu empresa?

Tu respuesta

Cantidad de colaboradores de tu empresa en cada sede.

☐ 1

☐ 2 a 5

☐ 6 a 10

☐ 26 a 50

☐ 50 a 200

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

Defines a tu empresa como...

- ☐ Micro (ventas anuales menores a S/. 660,000)
- ☐ Pequeña (ventas anuales menores a S/. 7,480,000)
- ☐ Mediana (ventas anuales menores a S/. 10,120,000)
- ☐ Grande (ventas anuales mayores a S/. 10,120,000)

¿Tienes conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

- ☐ No las conozco
- ☐ Conozco algunas
- ☐ Conozco bien mis fortalezas y debilidades

¿Tienes conocimiento de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta tu empresa? Marca todas las que apliquen

- ☐ No, me entero cuando algo sucede
- ☐ Me entero cuando me lo comentan mis amistades o empleados
- ☐ Si, leo noticias en internet
- ☐ Si, leo diarios nacionales
- ☐ Si, leo revistas relacionadas a mi sector
- ☐ Conozco las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta mi empresa
- ☐ Otro

Teniendo en cuenta tus dos respuestas anteriores ¿Cuándo definiste los objetivos de tu empresa lo hiciste pensando en esos factores?

- ☐ No, no las tomé en cuenta
- ☐ Si, si las tomé en cuenta

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

¿Tienes definido los objetivos para tu empresa?

☐ No, he definido objetivos

☐ Si tengo definido objetivos

¿Para que horizontes has definido tus objetivos? Marca todas las que apliquen.

☐ Corto plazo (los siguientes meses)

☐ Mediano plazo (1 a 2 años)

☐ Largo plazo (más de 5 años)

¿Con qué frecuencia revisas los objetivos que has trazado?

☐ Nunca

☐ Semanalmente

☐ Quincenalmente

☐ Mensualmente

☐ Semestralmente

☐ Anualmente

¿Tienes planes de acción para lograr los objetivos de corto, largo y/o mediano plazo?

☐ No tengo planes

☐ Tengo algunos planes

☐ Tengo muchos planes

¿Cuentas con los recursos necesarios para cumplirlos?

☐ No tengo los recursos

☐ Tengo algunos recursos

☐ Tengo todos los planes con recursos asignados

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

¿Has comunicado los planes a tus colaboradores?

- ☐ No he comunicado los planes
- ☐ He comunicado los planes
- ☐ He comunicado y asignado responsables a cada plan
- ☐ He comunicado y asignado responsables y recursos a cada plan

¿Conoces los riesgos que pueden llevarte a no cumplir tus planes?

- ☐ No conozco los planes
- ☐ Tengo todos los riesgos identificados

¿Con qué frecuencia revisas tus planes?

- ☐ No reviso los planes
- ☐ Los reviso semanalmente
- ☐ Los reviso quincenalmente
- ☐ Los reviso mensualmente
- ☐ Los reviso semestralmente
- ☐ Los reviso anualmente

¿Conoces tus principales productos y/o servicios?

- ☐ No los conozco
- ☐ Conozco algunos
- ☐ Conozco muchos
- ☐ Conozco todos

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

¿Tus clientes pertenecen a un segmento, grupo o nicho en particular?

- ☐ A un segmento específico
- ☐ A varios segmentos
- ☐ A ningún segmento en particular

¿Cómo te relacionas con tus clientes? Marca todas las que apliquen

- ☐ No tengo comunicación con ellos
- ☐ Solo cuando los veo
- ☐ Les escribo correos
- ☐ Uso las redes sociales
- ☐ Los llamo regularmente
- ☐ Los invito a eventos
- ☐ Otro:

¿Cuál fue el motivo principal por el cual creaste tus productos y servicios?

- ☐ Porque la idea era buena y rentable
- ☐ Porque se presentó una oportunidad
- ☐ Porque era una necesidad de mis cliente

¿Cómo aseguras la calidad de tus productos?

- ☐ busco proveedores con los precios más bajos
- ☐ contratando proveedores confiables
- ☐ tercerizo los procesos en los que otros son mejores

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

¿Cómo llegan tus productos y/o servicios a tus clientes? Marca todas las que apliquen

- ☐ No lo sé con exactitud
- ☐ Por delivery
- ☐ En una tienda mayorista
- ☐ En una tienda minorista
- ☐ En mi propia tienda
- ☐ Venta directa
- ☐ Páginas web
- ☐ Otro:

¿Has definido y comunicado tu misión, visión, valores y/o propósito de tu empresa a tus colaboradores?

	No lo tengo definido	Casi definido	Lo tengo definido	Lo he definido y comunicado a la empresa
Propósito (para que lo haces)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misión (Qué vas a hacer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión (A donde quieres llegar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores (por ejemplo honestidad, respeto, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuándo tomas decisiones, lo haces tomando en cuenta los valores de la empresa?

- ☐ No
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

Cuando decides hacer un cambio o mejora para la empresa lo haces principalmente porque...

- ☐ Encontré una oportunidad
- ☐ Las ventas no iban bien
- ☐ Alguien me recomendó que debía mejorar en algo
- ☐ Revisé los indicadores y un proceso estaba fallando
- ☐ Se habían elevado mis costos

¿Realizas alguna de estas actividades en tu empresa? Marca todas las que apliquen

- ☐ Apoyo a una comunidad o institución de beneficencia
- ☐ Trabajo con una comunidad para que provea insumos o mano de obra
- ☐ Realizo actividades de voluntariado
- ☐ Comparto mis utilidades con alguna comunidad o institución de beneficencia
- ☐ No realizo actividades de responsabilidad social

Si hablamos de tecnología ¿Qué nivel de tecnología se usa en tu empresa?

- ☐ Básico (correo electrónico, celulares, whatsapp)
- ☐ Medio (laptops, excel, word, bases de datos)
- ☐ Avanzado (servicios en la nube, software especializado, robots, ERPs)

¿Cuál es el perfil de la mayoría de tus colaboradores?

- ☐ Secundaria completa
- ☐ Estudios técnicos
- ☐ Profesionales universitarios
- ☐ Profesionales con maestría

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

¿Cuál es el perfil de la mayoría de tus jefes y supervisores?

- ☐ Secundaria completa
- ☐ Estudios técnicos
- ☐ Profesionales universitarios
- ☐ Profesionales con maestría
- ☐ No tengo jefes ni supervisores

¿En tu empresa se realizan las siguientes prácticas? Marca todas las que apliquen

- ☐ Reconocimiento de buen desempeño
- ☐ Capacitación para empleados
- ☐ Bonos por buen desempeño
- ☐ Ascensos justificados y merecidos
- ☐ Ninguna de las anteriores

¿Cómo crees que se desarrolla el trabajo de tu empresa?

- ☐ Más actividades que procesos
- ☐ Tengo algunos procesos definidos
- ☐ Tengo todos los procesos definidos

¿Mides tus procesos/actividades?

- ☐ No los mido
- ☐ Solo los mido
- ☐ Los mido y evalúo
- ☐ Los mido, evalúo y hago cambios

Figura C1: Guía de preguntas de autodiagnóstico (continuación)

Consideras que tus resultados han sido...

	Mejor que el año pasado	Igual que el año pasado	Peor que el año pasado
Comerciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Trabajas con indicadores? (ingresos mensuales, rotación de inventario, etc)

- ☐ No
- ☐ Si, pero no guardo los registros
- ☐ Si y guardo los registros
- ☐ Si, los guardo y hago proyecciones con ellos
- ☐ Si, los guardo, hago proyecciones y analizo sus tendencias
- ☐ Si, los guardo, hago proyecciones, analizo y los comparo con el mercado

¿Dónde llevas el registro de tus indicadores?

- ☐ No llevo registro
- ☐ En un cuaderno
- ☐ En un documento electrónico (word)
- ☐ En una hoja de cálculo (Excel)
- ☐ En una aplicación o software especializado
- ☐ Otro

¿Confías en los reportes que recibes basados en esa información?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No en toda la información

ANEXO D: ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Tabla D1: CUADRO EXPLICATIVO DE ENTREVISTAS

Entrevistado	Comentarios Importantes
Karina Bazán	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones Al inicio sí brindan capacitaciones, pero como hay bastante rotación de personal no suelen haber más. / consistió básicamente en conocer los productos y de cómo era la atención al cliente en la empresa/ consideró que fue enriquecedora. • Crecimiento personal Le ayudó a desenvolverse al hablar y expresarse. • ¿Consideras que la empresa tiene planes de acción para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo? Como son varias sedes, todo varía (con respecto a las ventas). El gerente y su esposa lo establecen. • Conocimiento sobre la visión de la empresa: “Lo suelen establecer el gerente y su esposa. Conozco un poco, no estoy tan enfocada porque a veces solo la gente está trabajando por necesidad no tanto como para aspirar a un puesto mayor” • Conocimiento de la misión de la empresa No lo tiene claro • Conocimiento de los objetivos de la empresa No lo tiene claro • ¿Qué cambiarías/mejorarías en Tortas Emely's? La organización, ser más específicos, llegar a los clientes (usualmente ellos llegan a la empresa y no la empresa a ellos), necesidad de mayor fidelización. • ¿Llevan algún control de producción o de inventario? Sí, yo me encargo. No tenemos un inventario fijo establecido • ¿Cuál es el proceso que realizan cuando algún insumo o producto ya no lo tienen disponible/stock? ¿Quién es la persona encargada a la que tienen que avisar? Yo soy la encargada de revisar el stock, aviso a la empresa (gerente) o a los proveedores para abastecernos

Tabla D1: CUADRO EXPLICATIVO DE ENTREVISTAS (continuación)

Entrevistado	Comentarios Importantes
Yimmy Ancari	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones Al inicio si recibió capacitaciones pero en la actualidad ya no /consistió en prácticas de higiene, manufactura y algunos talleres de cómo realizar productos nuevos(por parte de los proveedores de la empresa como una forma de vender sus productos) • Crecimiento personal Considera que si ha tenido un crecimiento personal porque empezó como ayudante y ahora es decorador principal • Conocimiento sobre la visión de la empresa No lo tiene claro/ la empresa no lo involucra • Conocimiento de la misión de la empresa: No lo tiene claro • Conocimiento de los objetivos de la empresa No lo tiene claro • ¿Consideras que la empresa tiene planes de acción para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo? Sí, el gerente apunta a eso • ¿Qué cambiarás/mejorarías en Tortas Emely's?: No pudo especificar • ¿Planeas quedarte a trabajar en Tortas Emely's por un corto periodo de tiempo o por un largo periodo de tiempo? ¿Por qué? En lo personal desea crecer, formar un negocio, pero debido a la situación actual retraso un poco sus planes.

ANEXO E: ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla E1: Análisis Financiero 2020

	2020												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	210000	208000	125000	0	0	0	65000	75000	78000	88000	85000	90000	95000
Costo de Ventas (Materia Prima Insumos de los pasteles)	85000	86000	60000	0	0	0	25000	30000	42000	46000	42000	47500	48000
Utilidad Bruta	125000	122000	65000	0	0	0	40000	45000	36000	42000	43000	42500	47000
Gastos Administrativos (Sueldos)	20460	20460	20460	0	0	0	9300	9300	9300	9300	9300	9300	13960
Gastos de Ventas (empaques, bolsas, complementos)	25000	25000	26000	10500	10500	12500	13500	14000	14500	14000	15000	16000	16000
Margen	79540	76540	18540	-10500	-10500	18200	22200	12700	18200	19700	18200	17050	17050

Tabla E2: Análisis Financiero 2021

	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	96000	105000	120000	128000	156000	168000	170000	172000	175000	180000	186000	192000
Costo de Ventas (Materia Prima Insumos de los pasteles)	48500	49600	51000	53000	58000	62000	62500	63000	64000	65000	67000	69000
	0.505208333	0.471428571	0.425	0.4140625	0.37193548	0.369047619	0.367647059	0.36627907	0.365714286	0.361111111	0.360215054	0.359375
Utilidad Bruta	47500	55500	69000	75000	97000	106000	107500	109000	111000	115000	119000	123000
Gastos Administrativos (Sueldos)	9300	9300	9300	9300	11160	11160	16740	11160	11160	11160	11160	16740
Gastos de Ventas (empaques, bolsas, complementos)	16500	17000	17500	18000	21500	23000	23000	24000	24500	24500	25500	27000
Margen	21700	29200	42200	47700	64340	71840	67760	73840	75340	79340	82340	79260

ANEXO F: PLANEAMIENTO DE OKR

Tabla F1: Planeamiento OKR

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADOS CLAVE	INDICADORES
Gestión de Recursos Humanos	OB1: Reducir la rotación laboral en un año	KR1: Mantener un 20% del personal por más de un año	(N de personal antiguo/Total de personal) * 100
		KR2: Encuestar al 100% del personal sobre la satisfacción laboral	Número de personal que realizó la encuesta
	OB2: Aumentar el compromiso de los trabajadores en 6 meses	KR1: Obtener una satisfacción mensual promedio de al menos 7 puntos	Promedio del puntaje (Escala del 1 al 10)
		KR2: Realizar al menos dos propuestas de mejora en su área para fin de año	N° de Propuestas de mejora en su área presentadas
Aspectos de mercadeo	OB1: Aumentar la interacción por redes sociales en 1 año (para aumentar el alcance de la pastelería.	KR1: Aumentar 20 likes por publicación realizada cada 3 meses. *En la actualidad tiene 8 likes por publicación	N° actual de likes + N° de nuevos likes
		KR2: Aumentar 100 seguidores en cada una de las redes sociales cada mes (Facebook e Instagram)	
	OB2: Mejorar la experiencia del usuario	KR1: Aumentar el número de clientes en un 10% para el próximo trimestre	(N° de clientes/Total de clientes) *100
		KR2: Presentar un plan de acción de 5 mejoras para el próximo trimestre	N° de planes presentados
Investigación y conocimiento de mercados	OB1: Conocer al público objetivo de Tortas Emely's	KR1: Realizar al menos 8 entrevistas de satisfacción al cliente en el próximo trimestre	N° de entrevistas realizadas
		KR2: Cumplir con el 50% de las recomendaciones de los clientes	(N° de recomendaciones realizadas/Total de recomendaciones) * 100
	OB2: Conocer cómo funciona la competencia	KR1: Realizar un análisis de al menos 5 competencias directas para el siguiente trimestre	N° de empresas analizadas
		KR2: Lograr una satisfacción de nuestros clientes de 8 puntos	Promedio del puntaje (Escala del 1-10)

Tabla F1: Planeamiento OKR (continuación)

FACTOR	OBJETIVOS	RESULTADOS CLAVE	INDICADORES
Falta de visión de largo plazo y planeamiento	OB1: Establecer una visión de largo plazo clara	KR1: Mantener la rentabilidad operativa en 40% en el siguiente trimestre	margen/ventas
		KR2: Incrementar mi volumen de ventas en un 25%	(Ventas periodo actual-ventas periodo anterior) (ventas periodo anterior*100
	OB2: Difundir la visión establecida a través de reuniones	KR1: Conseguir una participación mayor del 80% en las reuniones trimestrales	Número de participantes de las reuniones
		KR2: Lograr que el 90% de los trabajadores comparta la visión de la empresa	Número de trabajadores que comparta la visión
Educación en la gestión de empresas	OB1: Aumentar la productividad de los trabajadores a través de capacitaciones	KR1: Lograr que el 90% de los trabajadores reciban capacitaciones trimestrales	Número de participantes de las capacitaciones
		KR2: Conseguir que un 70% de los trabajadores logre una mejor recordación de las capacitaciones	Aumento del rendimiento post-capacitación
	OB2: Evaluar el aprendizaje post capacitación	KR1: Conseguir que un 80% de los trabajadores mejore su productividad	Promedio de tiempo para alcanzar los objetivos
		KR2: Lograr que un 70% de los trabajadores aplique lo aprendido	Seguimiento mensual del desempeño de los trabajadores