

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

José Luis Cavero Garibay DNI 40697353

Nelson Camilo Ore Salazar DNI 40620445

Elmer Simeón Parvina Fernández DNI 43078702

Juan Alexander Prada Villagaray DNI 43415278

**ASESOR**

Alex Henry Llaque Sánchez DNI 17916948

ORCID 0000-0001-9230-1748

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman Presidente

Jorge Benny Benzaquen de las Casa Jurado

**Ica, diciembre 2020**

## Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM PUCP.



## Dedicatorias

Existen diferencias casi imperceptibles, decisiones difíciles y finales increíbles; no es solo un esfuerzo, ni un paso más, es un giro inesperado que te brinda conocimientos, herramientas y fortalece tu espíritu; momentos increíbles, experiencias inolvidables. Agradecer a los docentes que no solo volcaron conocimientos sino experiencias de incalculable valor, a los amigos por ser fieles compañeros en este gran viaje y la familia que fue parte fundamental de este gran reto; preparándonos para el siguiente paso aún más exigente; la vida continua.



## Resumen Ejecutivo

Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., es una empresa fundada en el departamento de Ica, por la señora Blanca Medina de Buendía, en 1966. La empresa inició sus operaciones cerca al santuario del Señor de Luren. Al transcurrir el tiempo y con el crecimiento geográfico y demográfico se abrieron otras tiendas en Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Lima. Esta empresa que se dedica a la producción y comercialización de tejas y chocotejas, cuya propuesta de valor es ofrecer productos 100% natural y artesanal, sin uso de preservantes.

El objetivo de la consultoría es identificar un problema que no le permite a la empresa incrementar sus ventas y expandir su mercado. En ese sentido, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo con herramientas de mejora de procesos, se identificó que, el problema principal es la: Deficiente gestión estratégica y marketing que limita el crecimiento de las ventas y expansión de la red de tiendas, en torno al no logro de la meta anual de 95% de sus ventas presupuestadas. No obstante, se realizaron reuniones de trabajo en modalidad virtual con la gerencia general, gerencia de producción y la gerencia de comercialización, identificándose que, el problema principal está relacionado a tres (3) causas primarias: (1) Falta de plan estratégico y plan de marketing, (2) Falta de inspección continua en el flujo de producción, y la (3) Falta de máquinas de mayor capacidad de producción. En este contexto, se revisó literatura y buenas prácticas del entorno para hacer frente al problema que, permitió proponer cuatro (4) alternativas de mejora que, concluyó en la propuesta de los siguientes entregables: (1) Plan estratégico y Plan de Marketing, (2) Tablero de Mando Integral, (3) Manual de Procesos y Procedimientos, y (4) Software de Gestión integral de costos.

Finalmente, se realizó la evaluación económica y financiera del proyecto, demostrándose la viabilidad del proyecto en los dos (2) escenarios: *Optimista* y *Pesimista*. En el escenario optimista, el VAN fue de S/. 64, 686.93, y la TIR de 90.86%, y el PAYBACK

menor a un año. Por su parte, en el escenario pesimista, el VAN fue de S/. 29,244.73, la TIR de 32.78%, y el PAYBACK es menor a un año.



## **Abstract**

Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. is a company founded in 1966 by Mrs. Blanca Medina de Buendía, in the department of Ica. The company began its operations near the sanctuary of the Lord of Luren. As time passed and with the geographical and demographic growth, other stores were opened in Ica, Chincha, Pisco, Nazca and Lima. This Ica company is dedicated to the production and commercialization of tiles and chocotejas, whose value proposition is to offer 100% natural and handmade products, without the use of preservatives.

The objective of the consultancy is to identify a problem that does not allow the company to increase its sales and expand its market. In this sense, from the qualitative and quantitative analysis with process improvement tools, it was identified that the main problem is: Poor estrategia and marketing management that limits the growth of sales and expansion of the store network, around not achieving the annual goal of 95% of its budgeted sales. However, working meetings were held in virtual mode with the general management, production management and marketing management, identifying that the main problem is related to three (3) primary causes: (1) Lack of strategic and marketing plan, (2) Lack of continuous inspection in the production flow, and (3) Lack of machines with higher production capacity. In this context, literature and good practices of the environment were reviewed to face the problem that allowed to propose four (4) alternatives for improvement that, concluded in the proposal of the following deliverables: (1) Strategic Plan and Marketing Plan, (2) Comprehensive Dashboard, (3) Processes and Procedures Manual, and (4) Comprehensive Cost Management Software. Finally, the economic and financial evaluation of the project was carried out, demonstrating the viability of the project in the two (2) scenarios: Optimistic and Pessimistic. In the optimistic scenario, the NPV was S/.64, 686.93, the IRR of 38.59% and the PAYBACK less than one year. On the other hand,

in the pessimistic scenario, the NPV was S/.29,244.73, the IRR was 32.78% and the PAYBACK was less than one year.



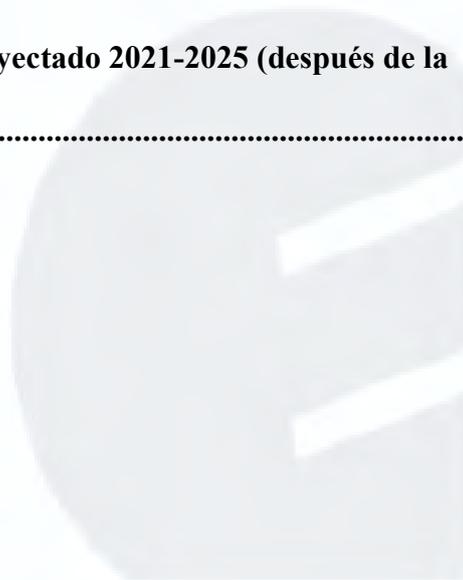
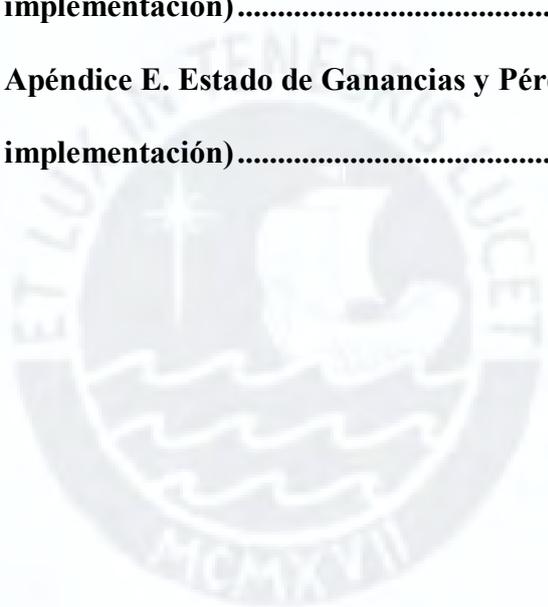
## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa.....</b>	<b>1</b>
1.1. Visión, Misión y Valores .....	1
1.2. Análisis Externo (PESTE).....	4
1.2.1. Factores Políticos.....	4
1.2.2. Factores Económicos.....	10
1.2.3. Factores Sociales .....	13
1.2.4. Factores Tecnológicos.....	16
1.2.5. Factores Ecológicos.....	18
1.3. Análisis Interno (AMOFHIT) .....	19
1.3.1. Administración .....	19
1.3.2. Marketing .....	20
1.3.3. Operaciones.....	22
1.3.4. Finanzas .....	23
1.3.5. Recursos humanos .....	24
1.3.6. Sistemas de Información .....	26
1.3.7. Tecnología.....	26
1.4. Matriz FODA .....	27
1.4.1. Oportunidades.....	27
1.4.2. Amenazas .....	28
1.4.3. Fortalezas.....	28
1.4.4. Debilidades.....	29
1.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	29

1.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	32
1.5.2. Poder de negociación de los clientes .....	32
1.5.3. Potenciales nuevos ingresantes.....	33
1.5.4. Potenciales sustitutos.....	33
1.5.5. Rivalidad de los competidores.....	33
1.6. Modelo CANVAS .....	34
<b>Capítulo II: Problema Clave.....</b>	<b>36</b>
2.1. Problemas Identificados .....	36
2.2. Determinación del Problema Principal .....	38
2.3. Análisis Cualitativo del Problema Principal .....	39
2.3.1. Diagrama de Árbol .....	39
2.3.2. Diagrama de Ishikawa .....	39
2.4. Análisis Cuantitativo .....	39
2.5. Causas Identificadas del Problema Principal .....	45
2.6. Causas Principales.....	50
<b>Capítulo III: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>50</b>
3.1. Mapa de la Literatura .....	51
3.2. Revisión de la Literatura .....	51
3.2.1. Planeamiento y Diseño del Trabajo.....	51
3.2.2. Gestión Estratégica.....	54
3.2.3. Gestión por procesos e Implementación de la TQM .....	55
3.2.4. Círculos de Calidad .....	57
3.2.5. Herramientas y Técnicas de Mejora Continua .....	58
3.2.6. Gestión de Costos .....	67
3.2.7. Gestión del Mantenimiento .....	69

<b>Capítulo IV: Metodología de Consultoría .....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo V: Alternativas de Solución.....</b>	<b>74</b>
5.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	74
5.1.1. Implementar gestión estratégica y marketing.....	74
5.1.2. Implementar controles en los procesos internos.....	78
5.1.3. Implementar gestión por procesos y mejora continua.....	80
5.1.4. Implementar Sistema Integral de Gestión de Costos.....	84
5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución .....	85
5.3. Solución Propuesta.....	86
<b>Capítulo VI: Metodología Utilizada .....</b>	<b>86</b>
6.1. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	87
6.2. Etapas de la implementación.....	88
<b>Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>	<b>90</b>
7.1. Gantt de Actividades, Presupuesto y Responsables .....	90
7.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	91
7.3. Riesgos identificados .....	93
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>	<b>95</b>
8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación .....	95
8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación .....	96
8.2.1. Costos Tangibles .....	96
8.2.2. Costos Intangibles .....	96
8.2.3. Indicadores Financieros.....	96
8.2.4. Análisis de Sensibilidad .....	98
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>101</b>
9.1. Conclusiones .....	101

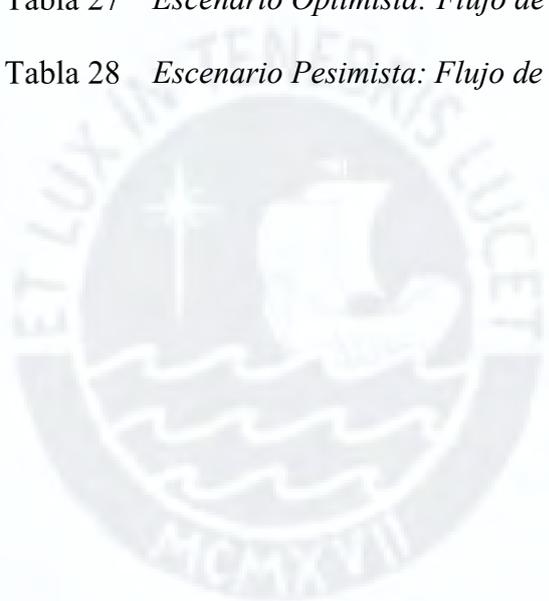
9.2. Recomendaciones.....	103
<b>Referencias.....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice A. Cronograma del Proyecto 2020 – 2021 .....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice B. Entrevistas.....</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice C. Estado de Ganancias y Pérdidas 2017-2018 .....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice D. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2021-2025 (antes de la implementación).....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndice E. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2021-2025 (después de la implementación).....</b>	<b>125</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Principales Problemas del País (Porcentaje)</i> .....	5
Tabla 2	<i>Perú: Conocimiento de la Democracia por Área de Residencia y Características Sociodemográficas</i> .....	9
Tabla 3	<i>Perú: PBI Por Sectores Económicos</i> .....	11
Tabla 4	<i>Perú: Ingreso y Gasto Mensual por NSE 2019</i> .....	14
Tabla 5	<i>Perú: Número de Ambientes y Material de Hogar por NSE 2019</i> .....	14
Tabla 6	<i>Perú: Hogares con al Menos una Computadora, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016</i> .....	17
Tabla 7	<i>Perú: Hogares que Acceden al Servicio de Internet, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016</i> .....	17
Tabla 8	<i>Matriz FODA</i> .....	31
Tabla 9	<i>Modelo de Negocio Actual (CANVAS)</i> .....	35
Tabla 10	<i>Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia</i> .....	38
Tabla 11	<i>Resultados de Jerarquización del Problema</i> .....	38
Tabla 12	<i>Resultados de evaluación de causas según tabla jerarquización y nivel de impacto</i> .....	42
Tabla 13	<i>Criterios de Evaluación y Puntuación</i> .....	43
Tabla 14	<i>Matriz de Pareto</i> .....	43
Tabla 15	<i>Análisis de los 5 Por qué</i> .....	45
Tabla 16	<i>Causas principales según jerarquización y nivel de impacto</i> .....	50
Tabla 17	<i>Esquema de Análisis de Pareto</i> .....	65
Tabla 18	<i>Cuadro Comparativo de Metodologías en Implementación en Gestión de Mantenimiento</i> .....	72
Tabla 19	<i>Matriz de Orientación Estratégica</i> .....	75

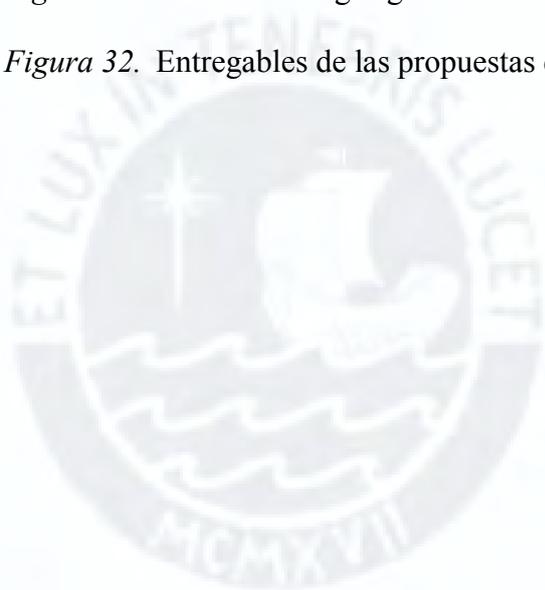
Tabla 20	<i>Tablero de Control Integral de Tejas y Chocotejas Sra. Buendia S.A.C.</i> .....	81
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución de Mejoras</i> .....	86
Tabla 22	<i>Detalle de Información para Toma de Datos</i> .....	87
Tabla 23	<i>Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora</i> .....	92
Tabla 24	<i>Matriz de Riesgos del Proyecto</i> .....	94
Tabla 25	<i>Costos Tangibles para la implementación</i> .....	96
Tabla 26	<i>Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras</i> .....	97
Tabla 27	<i>Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)</i> ..	99
Tabla 28	<i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)</i>	100



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Logo de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C.....	2
<i>Figura 2.</i>	Perú: Corrupción, según región 2020. ....	6
<i>Figura 3.</i>	Perú: Nivel de Confianza en las Instituciones del País, 2020.....	7
<i>Figura 4.</i>	Perú: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local, 2020. ....	8
<i>Figura 5.</i>	Perú: Percepción sobre el funcionamiento de la Democracia 2020.....	9
<i>Figura 6.</i>	Perú: Inflación (variación porcentual últimos doce meses).....	13
<i>Figura 7.</i>	Variación porcentual promedio del empleo por sectores 2015- 2019. ....	16
<i>Figura 8.</i>	Hogares que acceden a internet por región, 2016 .....	18
<i>Figura 9.</i>	Principales productos de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C. ....	20
<i>Figura 10.</i>	Organigrama de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C.....	25
<i>Figura 11.</i>	Diagrama de Árbol del problema.....	40
<i>Figura 12.</i>	Diagrama de Ishikawa.....	41
<i>Figura 13.</i>	Diagrama de Pareto del problema principal.....	44
<i>Figura 14.</i>	Resultados de cumplimiento de requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015. .....	48
<i>Figura 15.</i>	Mapa de Literatura.....	52
<i>Figura 16.</i>	Decisiones del diseño de puestos.....	54
<i>Figura 17.</i>	El proceso.....	56
<i>Figura 18.</i>	Factores de implantación de TQM.....	57
<i>Figura 19.</i>	Diagrama de Flujo.....	59
<i>Figura 20.</i>	Diagrama SIPOC.....	60
<i>Figura 21.</i>	Diagrama Analítico del Proceso .....	62
<i>Figura 22.</i>	Matriz de Valor Agregado .....	63
<i>Figura 23.</i>	Diagrama de Ishikawa.....	66

<i>Figura 24.</i> Elementos del Costo.....	68
<i>Figura 25.</i> Enfoque Sistemático Kantiano.....	70
<i>Figura 26.</i> Marco de trabajo con Desing Thinking.....	74
<i>Figura 27.</i> Mapa estratégico para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.....	79
<i>Figura 28.</i> Equipo de mejora continua para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. ....	82
<i>Figura 29.</i> Mapa de procesos propuesto para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.....	83
<i>Figura 30.</i> Equipo de mejora continua para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. ....	89
<i>Figura 31.</i> Matriz de riesgos graficada .....	93
<i>Figura 32.</i> Entregables de las propuestas de mejora.....	95



## **Capítulo I: Situación General de la Empresa**

El presente capítulo describe la situación general de la empresa Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., ubicada en la provincia de Ica y sus puntos de ventas en Ica, Pisco, Nazca, Chincha y Lima. Asimismo, se presenta el análisis del contexto externo e interno en el cual la empresa enfrenta sus actividades, lo que permitió elaborar la matriz FODA detectando las oportunidades y amenazas, así como examinar las fortalezas y debilidades de la empresa. La evaluación de las cinco fuerzas de Porter permitió determinar la posición de la empresa en el mercado de dulces y chocolates.

### **1.1. Visión, Misión y Valores**

Tejas y Chocotejas Sra. Buendía es una empresa iqueña fundada por la señora Blanca Medina de Buendía, en el año 1966. La empresa se inició con la primera tienda en la calle Nazca 247 frente a los portales del santuario del Señor de Luren. Al transcurrir el tiempo y con el crecimiento geográfico y demográfico se abrieron otras tiendas en Ica, Chincha, Pisco, Nazca, Lima, entre otros. Las operaciones se iniciaron con la elaboración de las clásicas tejas iqueñas y los dulces llamados rellenos (frutos secos en su mayoría con manjar blanco). A mediados de la década de los setenta empezaron a elaborar las Chocotejas, la cual es una variante de la clásica teja, con la diferencia que presentan en la cobertura, la teja es cubierta con nevado (azúcar) y las chocotejas con chocolate. La característica principal de los productos de Sra. Buendía es que se elaboran con la receta original de la época de antaño, no utilizan conservantes ni preservantes que alteren la verdadera esencia del sabor original, la presentación y envoltura igualmente conservan la tradición.

Sra. Buendía ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos 10 años, trazando metas y objetivos alcanzados con un elaborado plan estratégico y siguiendo con la dulce tradición. Actualmente, se encuentra a cargo de la hija de la fundadora, Rosario Buendía de

Sotelo, quien se encuentra trabajando eficaz y eficientemente junto a su familia, logrando mantener el encanto de los consumidores más exigentes con la mejor cartera de productos.

Esta empresa iqueña y familiar, con más de 50 años en la elaboración de dulces tradicionales del sur del Perú mantienen una generosa respuesta de los clientes. A través del tiempo han innovado en la producción y la propuesta de los productos, conservando lo natural, tradicional y ampliando la oferta de productos con nuevos sabores a nivel nacional. El notable reconocimiento de los clientes se basa en la participación y representación en prestigiosas ferias nacionales e internacionales.



*Figura 1.* Logo de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C.  
Tomado de página social Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., 2020  
(<https://www.facebook.com/chocotejas.buendia/photos/a.414662188709347/1405752169600339/>).

La empresa tiene como visión: “Consolidarnos a nivel nacional como la mejor empresa en el rubro, posicionándonos en la mente de nuestro target objetivo, como la mejor en cuanto a calidad, servicio y emociones que emitimos como valores agregados (Tejas y Chocotejas Sra. Buendía, 2020).

De acuerdo al análisis bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), en la cual se identificó que se cumplen los siguientes puntos, en revisión de los nueve criterios que deben conformar una visión:

- Ideología central: cumple en el rubro.

- Visión del futuro: cumple busca la consolidación.
- Ambiciosa, convincente, y realista: cumple con miras al ámbito nacional.
- Simple, clara, y comprensible: Cumple,
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios: No precisa.
- Proyectada a un alcance geográfico: Cumple a nivel nacional.
- Conocida por todos: No, especifica el rubro pero no el producto.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia: No cumple.
- Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización: No cumple, es muy general.

La empresa presenta la misión: “Somos una empresa familiar con un alto sentido de lealtad y honestidad, brindamos productos innovadores de alta calidad conservando lo tradicional y natural, con una alta vocación de servicio y competitividad” (Tejas y Chocotejas Sra. Buendía, 2020).

De acuerdo al análisis bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en la cual se identificó que sólo se cumplen los siguientes puntos, de los nueve criterios que deben conformar una misión:

- Clientes - consumidores: Cumple.
- Productos: bienes o servicios: Cumple.
- Mercados: No cumple.
- Tecnologías: No cumple.
- Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad: Cumple.
- Filosofía de la organización: Si, conserva lo tradicional y natural.
- Autoconcepto de la organización: No cumple.
- Preocupación por la imagen pública: Cumple.
- Preocupación por los empleados: No cumple.

La empresa tiene como valores:

- Lealtad, responsabilidad con los clientes y nuestros colaboradores se ven reflejados en el producto ideal.
- Honestidad, a lo largo del tiempo nos hemos orientado a ser coherentes en nuestras acciones y decisiones.
- Servicio, siempre atentos a la necesidad de nuestro cliente, la forma como la organización entrega sus esfuerzos en búsqueda de la satisfacción total.
- Competitividad, cada dificultad y adversidad superada ha logrado moldearnos como organización que está en búsqueda de la vanguardia para poder acercarnos a nuestros clientes.

## **1.2. Análisis Externo (PESTE)**

La evaluación del contexto externo en el que la empresa Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C. se desenvuelve evaluando la industria de chocolates, desarrollando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas, generando como resultado el análisis PESTE. El análisis permite ofrecer información relevante para iniciar el proceso para la formulación de estrategias y obtener mayores ventajas de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conociendo los factores claves para tener el éxito y vencer a los competidores (D'Alessio, 2015).

### **1.2.1. Factores Políticos**

Respecto a la política, el Perú enfrenta diversos problemas asociados a la consolidación de la democracia, la gobernabilidad y la confianza de las instituciones; por lo que resulta necesario atender estos problemas, mejorar la cobertura y la calidad de los servicios en pro de fortalecer la gobernabilidad, la democracia, la institucionalidad, la transparencia y la lucha contra la corrupción. Entre los principales problemas destacan en primer lugar la corrupción con 60.9%, delincuencia con 41.8%, pobreza con 17.8%, falta de

seguridad ciudadana con 16.2%, y falta de empleo con 12.3%, entre otros (ver Tabla 1).

Asimismo, estos problemas son los mismos que lideran el ranking en el periodo anterior, la delincuencia obtuvo una percepción mayor con 2.6% y la falta de seguridad ciudadana con 2.3%.

Tabla 1

*Perú: Principales Problemas del País (Porcentaje)*

Prioridad del Problema	Semestre Móvil		Variación (puntos porcentuales)
	Oct18-Mar19	Oct19-Mar20	
Corrupción	64.5	60.6	-3.9
Delincuencia	39.2	41.8	2.6
Pobreza	20.3	17.8	-2.5
Falta de seguridad ciudadana	13.9	16.2	2.3
Falta de empleo	12.3	12.3	0
Mala calidad de la educación estatal	9	10.6	1.6
Falta de credibilidad y transparencia del gobierno	7.6	7.4	-0.2
Violencia en los hogares	8.7	7.1	-1.6
Falta de cobertura / mala atención en salud pública	4.7	7	2.3
Bajos sueldos/aumento de precios	5.4	5.1	-0.3
Falta de apoyo a la agricultura	3.8	3.5	-0.3
Violación de derechos humanos	1.9	1.6	-0.3
Mal funcionamiento de la democracia	0.9	1.2	0.3
Falta de cobertura del sistema de seguridad social	1.1	1.1	0
Falta de vivienda	0.7	0.7	0
Ninguno	1.7	1.4	-0.3
Otro	16.4	18.9	2.4

*Nota.* Pregunta con alternativa de respuesta con opción múltiple. Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 ([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf))

Como problema principal se encuentra la corrupción, lo que se manifestó con cobro de regalos, propinas, sobornos y coimas por parte de un funcionario por el uso de los servicios del Estado, como una forma de corrupción más común que implica al funcionario encargado de atención a los usuarios. Según la información, 3.7% de los hogares consultados, reportaron que a un miembro de su hogar le solicitaron “un pago extra” al realizar gestiones o demandar servicios en las Instituciones Públicas. La Provincia de Lima y la Región Tacna

reportaron los más altos porcentajes en “pagos extras” de 6.9% y 6.8% respectivamente, en tanto que en Amazonas el 0.4% de los hogares, declaró esta situación (ver Figura 2).

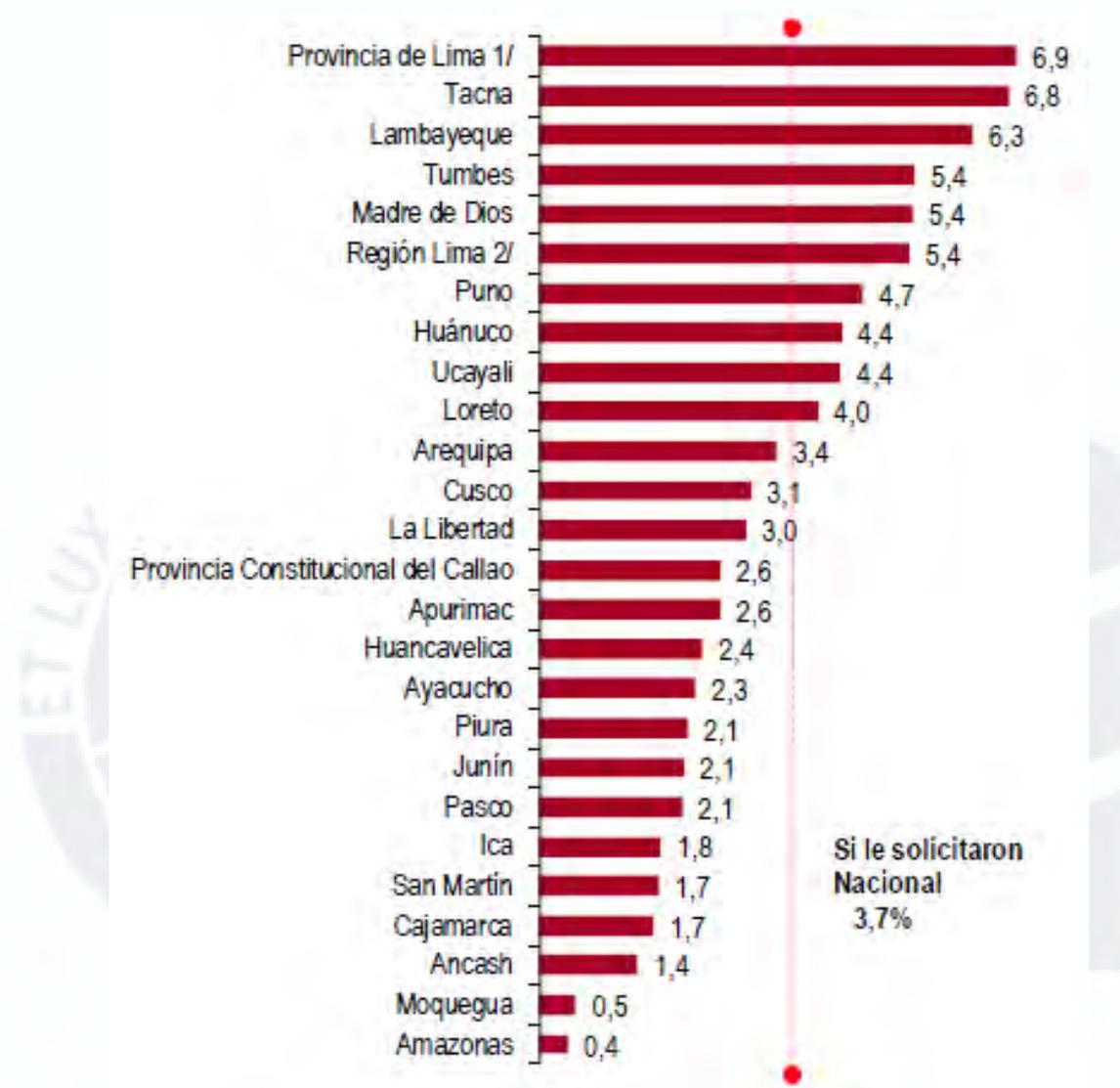
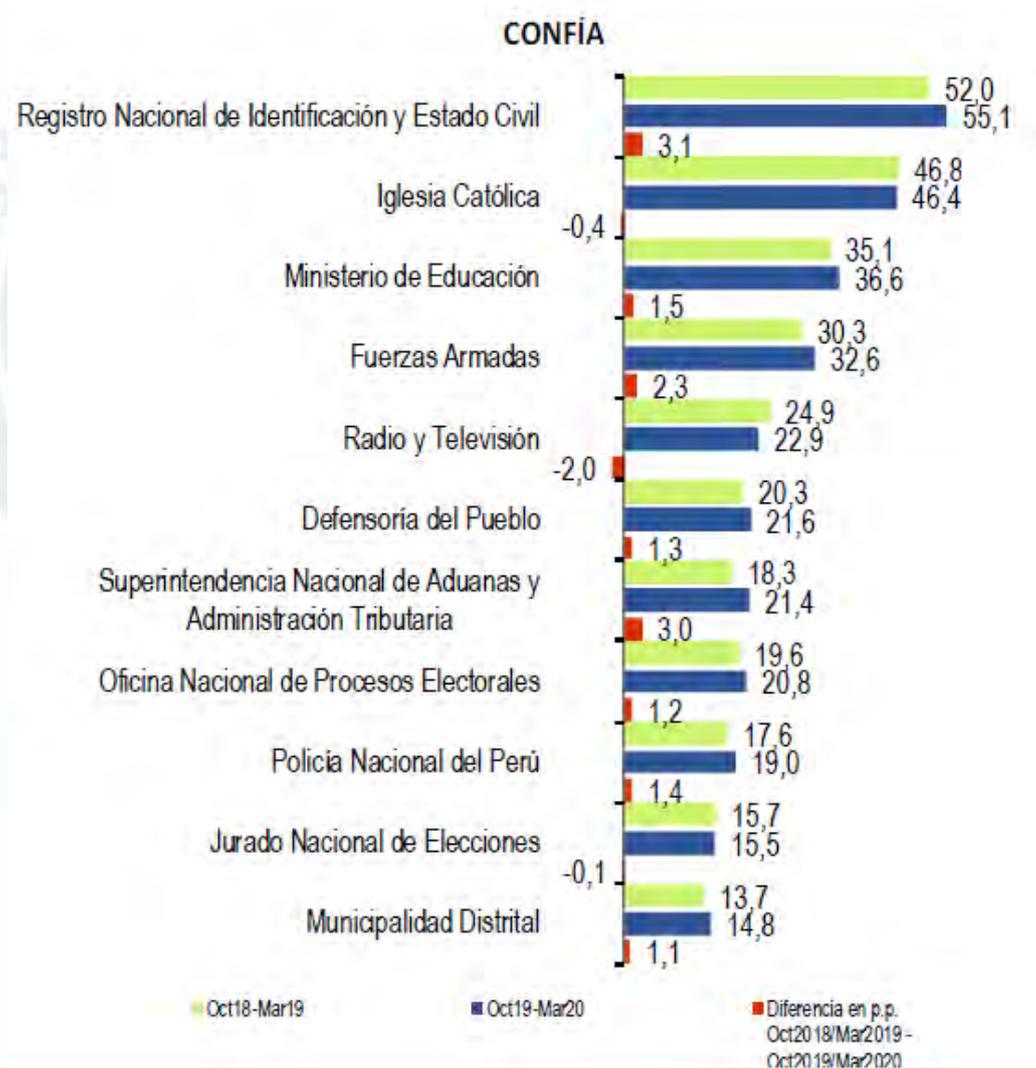


Figura 2. Perú: Corrupción, según región 2020.

Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 ([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf))

Sobre el nivel de confianza de las instituciones del Perú, solo una institución pública la RENIEC (55.1%) encabeza el ranking de las instituciones más confiables del país, seguida por la Iglesia Católica, institución civil con 46.4% de confianza, quien no logra superar el umbral mínimo de confianza, las demás se ubican en la categoría de no confiables. El ranking de las instituciones no confiables, es encabezado por los partidos políticos, cuya tasa de

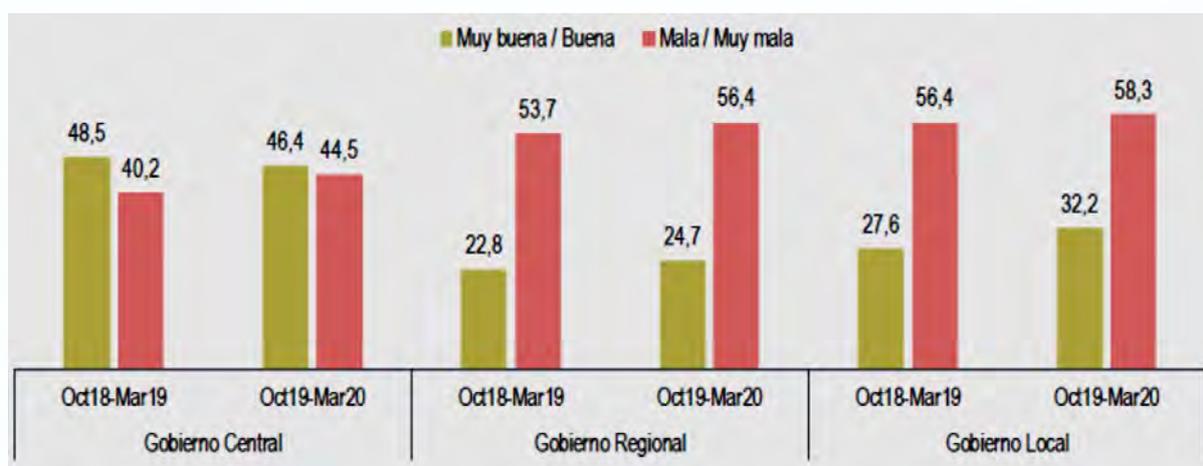
desconfianza es 31 veces la de confianza (93.4% y 3.0% respectivamente). Seguido por el Congreso de la República (21 veces mayor respecto al porcentaje de confianza) y el Poder Judicial (7 veces mayor el porcentaje de desconfianza al de confianza); sin embargo, la Radio y Televisión y la Prensa Escrita, todas las instituciones ubicadas en el grupo de instituciones no confiables, pertenecen al sector público (ver Figura 3). La Municipalidad Distrital tiene una tasa de desconfianza 5.5 veces mayor a la tasa de confianza, la tasa de desconfianza de la Municipalidad Provincial es 5.8 veces mayor a la de confianza (INEI, 2020).



*Figura 3.* Perú: Nivel de Confianza en las Instituciones del País, 2020.

Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 ([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)).

Sobre la gestión del gobierno central, gobierno regional y gobierno local, enfocado a la capacidad y eficacia de la dirección del gobierno y su acción en la administración pública, se encuentran con baja valoración de la población en todas las instancias de gobierno. En el último período comprendido entre Octubre 2019 - Marzo 2020, el 46.4% opina que la gestión del gobierno central es buena o muy buena. El 24.7% califica de buena o muy buena la gestión del gobierno regional y un 32.2% por el gobierno local, las que se encuentran con una aprobación baja (ver Figura 4).



*Figura 4.* Perú: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local, 2020. Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 ([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)).

Respecto a la democracia, en el Perú más de la mitad de la población; es decir, el 53.7% tiene conocimiento o información acerca de la democracia. Por área de residencia el conocimiento de la democracia es mayor en el área urbana 60.0% que en el área rural 26.0%. Por la variable sexo, los hombres 62.0% tienen más conocimiento de la democracia que entre las mujeres 47.0% (ver Tabla 2). Con respecto al nivel de educación, es a mayor nivel de educación, que se tiene mayor conocimiento de la democracia; entre los que cuentan con primaria, solo el 15.8% tiene conocimiento de la democracia, en tanto los que cuentan con nivel universitario, el 84.1% tiene conocimiento de la democracia (INEI, 2020).

Tabla 2

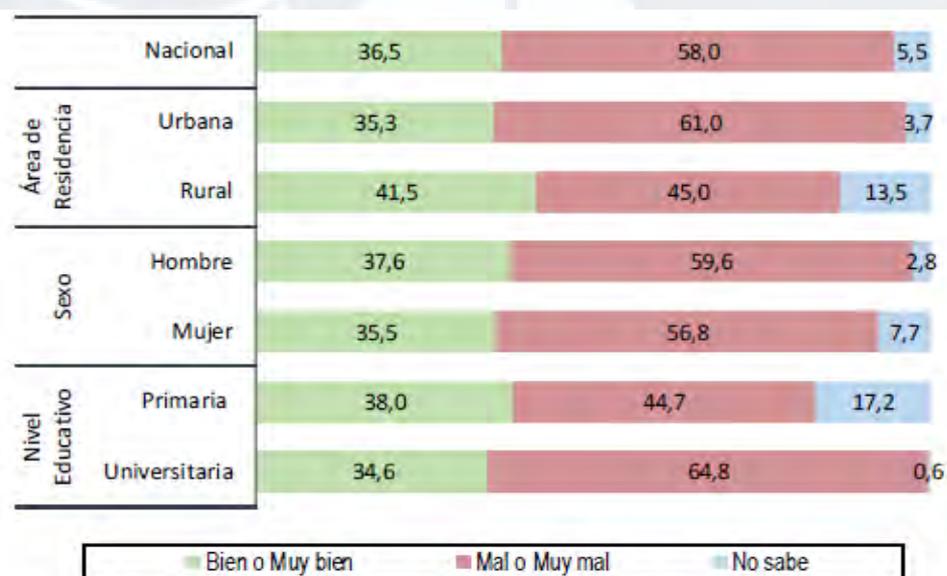
*Perú: Conocimiento de la Democracia por Área de Residencia y Características**Sociodemográficas*

¿Sabe usted qué es democracia?	Nacional	Área de Residencia		Sexo		Nivel Educativo		
		Urbana	Rural	Hombre	Mujer	Primaria	Secundaria	Universitaria
Sí conoce	53.7	60	26	62	47	15.8	49.1	84.1
No conoce	46.3	40	74	38	53	84.2	50.9	15.9

*Nota.* Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf))

Respecto a la percepción del funcionamiento de la democracia en el Perú, el 58.0% opinó que la democracia en el Perú funciona mal o muy mal, frente a 36.5% que señala que funciona bien o muy bien. Por ámbito, el área urbana obtuvo una percepción del mal funcionamiento mayor 61.0% mientras que en el área rural 45.0%. Por sexo, hombres como las mujeres perciben que la democracia funciona mal 59.6% y 56.8% respectivamente. Finalmente, considerando el nivel de educación se observa que a mayor nivel de educación aumenta la calificación del mal funcionamiento de la democracia (ver Figura 5) (INEI, 2020).



*Figura 5.* Perú: Percepción sobre el funcionamiento de la Democracia 2020.

Tomado de “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

([http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)).

### 1.2.2. Factores Económicos

Respecto a la economía, para el 2020 los resultados se encuentran afectados por la pandemia del COVID-19, el cual ha modificado significativamente el panorama económico global y nacional. Las primeras manifestaciones en la economía fueron a través de la caída de precios de commodities y la disrupción de las cadenas globales de valor por el impacto del COVID-19 en China a comienzos de año. La acelerada expansión del virus al resto del mundo y las medidas de aislamiento social han ocasionado una contracción severa y abrupta sin precedentes de la actividad económica global. A partir de junio de 2020 bajo un escenario de control de la expansión del COVID-19, se prevé el inicio de una recuperación como consecuencia de la reapertura de las economías y de los estímulos monetarios y fiscales implementados. Bajo este escenario, se estima que el PBI mundial se contraiga 5.5% en 2020, principalmente en el primer semestre, y se recupere 5.5% en 2021 (BCRP, 2020)

El deterioro de la economía mundial y la mayor aversión al riesgo por la alta incertidumbre sobre la evolución futura de la pandemia han generado una reducción significativa de los precios de los commodities, con la cotización del petróleo ubicándose en abril en niveles mínimos históricos, lo que implicará una reducción de los precios de exportación e importación de 4.0% y 6.0% respectivamente, y que los términos de intercambio registren un incremento de 2.2% en 2020 por efecto de los menores precios de petróleo (BCRP, 2020).

Para el presente año, el 16 de marzo se decretó el inicio del período de aislamiento social, el cual ha sido extendido reiteradamente y con ello se registró una caída abrupta de la economía sin precedentes. El período de aislamiento, medida orientada a preservar la salud pública, considera tanto la suspensión total o parcial de la mayoría de actividades consideradas no esenciales, como el confinamiento obligatorio de las familias. Esta medida provocó que el PBI alcance una contracción de 16.3% en marzo y de 40.5% en abril. Con el

anuncio de las cuatro fases de reanudación de las actividades económicas por parte del Gobierno, se espera una menor caída en mayo por el inicio de la primera fase; con lo que se iniciaría una recuperación de la economía, en particular desde el tercer trimestre del año. (BCRP, 2020).

Una adecuada reapertura de la economía, así como la adaptación de las empresas al nuevo entorno de negocios (digitalización, adaptación a protocolos sanitarios, innovaciones en sus procesos productivos, entre otros.), permitiría atenuar el deterioro del PBI con una caída de 12.5% en 2020, tasa no observada en los últimos cien años. Se espera que la recuperación continúe en el año 2021, alcanzando un crecimiento de 11.5% y recuperando su nivel previo a la crisis (cuarto trimestre de 2019) en el primer trimestre de 2022 (ver Tabla 3). Estas proyecciones suponen un escenario de preservación de la estabilidad macroeconómica y financiera y reformas orientadas a lograr un adecuado ambiente de negocios que promueva la creación de empleo y la inversión (BCRP, 2020).

Tabla 3

*Perú: PBI Por Sectores Económicos*

	Promedio 2014 - 2018	2019	2020*		2021*		
			I Trim.	RI Dic.19	RI Jun.20	RI Dic.19	RI Jun.20
PBI primario	4	-1.3	-2.8	4.7	-5.5	3.7	8
Agropecuario	3.6	3.2	2.9	4	1.3	3.6	3.6
Pesca	3	-25.9	-15.3	23	9.5	-3.9	8.5
Minería metálica	7.1	-0.8	-6.3	3.6	-10.2	5.5	10.7
Hidrocarburos	-3.2	4.6	0.2	0.9	-14.4	0.2	6.9
Manufactura	0.9	-8.8	-0.8	9.3	2.1	0.9	7.7
PBI no primario	3	3.2	-3.5	3.6	-14.5	3.8	12.6
Manufactura	-0.6	1.2	-12.3	2.7	-23.8	3.5	16.9
Electricidad y agua	4.7	3.9	-2.1	4	-7.9	4.5	12.6
Construcción	0	1.5	-13	5.3	-25.4	5.1	23.2
Comercio	2.7	3	-6.2	3.5	-23.6	3.7	17.4
Servicios	4.2	3.8	-0.5	3.6	-9.9	3.7	10.1
Producto Bruto Interno	3.2	2.2	-3.4	3.8	-12.5	3.8	11.5

*Nota.* \* Proyección. PI: Reporte de Inflación. Tomado de "Reporte de Inflación Junio 2020", por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>).

Para 2020 se prevé un crecimiento de 1.3 %, año marcado por el impacto del shock de oferta por el aislamiento social obligatorio en un contexto de pandemia global dirigido principalmente a la actividad avícola por su vinculación con la comida fuera del hogar y atención a los servicios de turismo que se ralentizan en dicho escenario. Para 2021, con la recuperación del escenario pandemia se espera un crecimiento del sector de 3.6%, en base al dinamismo de la agricultura orientada tanto al mercado externo como interno y de la actividad del subsector pecuario. Ante la incertidumbre en un escenario de pandemia global, cabe destacar las fortalezas de la agricultura peruana de agro exportación como la adopción efectiva de nuevos protocolos sanitarios y de nuevas variedades de mayor aceptación en el mercado externo (uva y arándano), plantaciones jóvenes con altos rendimientos (arándanos y paltos); recuperación de la producción de arroz y limón en Piura con mejoras en la infraestructura de riego como el reservorio de Poechos y la normalización gradual de la oferta avícola de alta preferencia del consumidor nacional (BCRP, 2020).

El contexto y clima de incertidumbre actual, muestra las perspectivas de crecimiento del PBI con gran variabilidad y un amplio rango entre las distintas instituciones que pronostican desde una caída de 4% hasta una contracción de 20%, e inclusive algunas instituciones no han revelado sus expectativas para 2021. Por ello, las proyecciones de la actividad económica consideran supuestos completos y explícitos, y toman en cuenta un escenario de alta incertidumbre debido a la pandemia del COVID-19, lo que se plasma en el balance de riesgos y en el balance de riesgos de inflación. La tasa de inflación anual del IPC se redujo de 1.90% al mes de febrero a 1.78% al mes de mayo; la disminución fue más pronunciada en el componente subyacente de la inflación (IPC que excluye alimentos y energía), que pasó de 2.34% en febrero a 1.86% en mayo. Las medidas de inmovilización social decretadas desde mediados de marzo, y la consecuente menor actividad productiva, dieron lugar a una disminución de los ingresos y a una menor presión de la demanda sobre

los precios. Por lo que, la tasa de crecimiento anual del IPC así como de todos los indicadores tendenciales de inflación se ubicaron en el tramo inferior del rango meta, entonces se proyecta que la inflación anual se reduzca en los siguientes meses por los choques negativos de demanda, ubicándose por debajo del límite inferior del rango meta a fines de 2020 (ver Figura 6), el menor consumo continuará presionando los precios a la baja, como los menores precios de insumos alimenticios importados (BCRP, 2020).



*Figura 6.* Perú: Inflación (variación porcentual últimos doce meses). Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2020”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>).

De acuerdo a la notas de estudios del BCRP respecto a impacto del COVID 19 en la manufactura no primaria hace referencia que el sub sector de cacao, chocolates y productos de confitería en marzo de 2020 ha tenido una contribución negativa de -55.5% en el mes de marzo y -23.6% al primer trimestre (BCRP, 2020). En la actualidad el sub sector de cacao, chocolates y productos de confitería ha tenido una recuperación debido a las estrategias aprendidas durante la pandemia teniendo indicador de crecimiento de 17.8% (BCRP, 2021).

### 1.2.3. Factores Sociales

En el ámbito social, el Perú es un país caracterizado por diversas culturas y costumbres, con características pronunciadas por el ámbito y espacio geográfico. Por lo que,

la población adopta diversos tipos de gustos y preferencias marcados en el consumo.

Asimismo, los perfiles socioeconómicos describen las principales características de los niveles socio económicos y su distribución por regiones, conglomerados urbanos, y ciudades del país. En el Perú existen 8.9 millones de hogares que albergan a 31.9 millones de habitantes; según la distribución socioeconómica del Perú el 2% pertenece al NSE “A”, 10% al NSE “B”, 27% al NSE “C”, 27% al NSE “D”, y 34% al NSE “E” (IPSOS, 2020).

De acuerdo a las características de los hogares y su distribución por NSE, se muestra que los niveles socio económicos con ingreso promedio mensual más bajos son los que destinan mayor porcentaje para el gasto de sus ingresos. Cabe destacar que el ingreso promedio menor que se registró en el nivel E alcanzó un ingreso promedio de 1,300 soles mientras que el más alto del nivel A registró un ingreso promedio de 12,660 soles (ver Tabla 4). Asimismo, por el número de ambientes o habitaciones en las viviendas y el material predominante de las viviendas, el NSE A registro 5 habitaciones por vivienda, con material de pisos de parquet o madera pulida, mientras que el NSE E registró 2.7 ambientes en los hogares con material de piso de tierra y techos de calamina (ver Tabla 5) (IPSOS, 2020).

Tabla 4

*Perú: Ingreso y Gasto Mensual por NSE 2019*

NSE	Ingreso Promedio (Soles)	Gasto Mensual (% de sus Ingresos)
NSE A	12,660	62
NSE B	7,020	68
NSE C	3,970	75
NSE D	2,480	80
NSE E	1,300	87

*Nota.* Tomado de “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”, por IPSOS, 2020 (<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>).

Tabla 5

*Perú: Número de Ambientes y Material de Hogar por NSE 2019*

NSE	Número de ambientes	Materiales predominantes
NSE A	5.0	Pisos: Parquet o madera pulida.
NSE B	4.6	Pisos: Losetas o terrazos.

NSE C	3.8	Pisos: Cemento.
NSE D	3.2	Techos: Calamina, fibra de cemento o similares.
NSE E	2.7	Pisos: Tierra. Techos: Calamina.

*Nota.* Tomado de “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”, por IPSOS, 2020 (<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>).

En el ámbito laboral, en concordancia con la Declaración de la OIT sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa (2008) señala a los países a: promover las normas internacionales de trabajo y los derechos laborales, oportunidades de empleo y de salario, protección social, y diálogo social y el tripartismo. Entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) sobre el empleo se encuentran: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, para lo cual se estableció la meta de lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes; el objetivo de Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, con la meta de eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, y en todos los niveles de la enseñanza; entre otros (OIT, 2011).

En el Perú, el nivel de empleo creció en promedio 1.6% entre 2015 y 2019, mientras que el PBI creció en 3.2%. Por tipo de sectores, tanto la producción como el empleo crecieron en todas las ramas de actividad económica, los que demostraron mayor crecimiento fue el sector Transportes y comunicaciones con 2.5%, restaurantes y hoteles con 3.2% y electricidad y agua con 5.9%; mientras que los que mostraron menor dinamismo fueron la minería con 0.1%, manufactura con 0.2%, construcción con 0.9% (ver Figura 5) (MTPE, 2020).



Figura 7. Variación porcentual promedio del empleo por sectores 2015- 2019. Tomado de “Resumen del Informe Anual del Empleo), por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo”, 2020 ([https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE\\_2020\\_propuesta\\_V4.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf)).

#### 1.2.4. Factores Tecnológicos

Según el reporte de las empresas operadoras de telefonía fija, el reporte del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) a 2017 indica que, de los 2,937 miles de líneas de teléfono fijo en servicio a nivel nacional, en Ica se concentró el 2.2%. En los últimos 10 años, el número de líneas aumentó de 57.5 mil en 2007 a 65.9 mil líneas en 2017 lo que significó un crecimiento promedio anual de 1.4%, mientras que en 2007 se registró una densidad de 8.1 líneas por cada 100 habitantes, durante 2017 alcanzó 8.3 líneas por cada 100 habitantes, inferior al promedio nacional de 2017 (9.6 líneas por cada 100 habitantes) (BCRP, 2017).

A diferencia de la telefonía fija, la telefonía móvil muestra un mayor dinamismo, así de las 38.9 millones de líneas de teléfono móvil a nivel nacional, en Ica se concentró el 2.2%. En los últimos 10 años, el número de líneas creció de 456.1 mil en 2007 a 862.1 mil líneas en 2017. A partir de octubre de 2012, las empresas operadoras reportan la “estructura de uso por departamento”, por lo cual al término de 2017 en Ica se registró un uso de 3.1%, lo que contrasta con lo observado en Lima y Callao con 41.6% (BCRP, 2017).

De acuerdo a las estadísticas, en el Perú al 2016 el 33.5% de los hogares cuenta con al menos una computadora, el cual se duplicó desde el 2007 con 15.4% de los hogares. Lima

Tabla 6

*Perú: Hogares con al Menos una Computadora, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	15.4	18	21.2	23.4	25.4	29.9	32	32.3	32.6	33.5
Lima Metropolitana	26.9	29.7	34.7	36	40.7	48.3	49.8	51.7	49.7	51.1
Resto país	10.7	13.1	15.4	18.3	19.9	22.9	25.2	24.9	24.8	25.5
Área de Residencia										
Urbana	21	24.1	28.1	30.9	33.5	39	41.1	41.4	41.1	42.2
Rural	1	1.6	2.2	2.6	3.5	4.4	5.8	6.1	5.7	5.8
Región Natural										
Costa	20.6	23.7	27.5	29.8	32.9	39.9	42.1	43	42.9	44.3
Sierra	10.6	12.2	14.6	17	18.5	19.8	21.9	21.5	21	22
Selva	6.7	9.2	11.7	13.8	14.8	17.5	18.5	18.8	18.2	17.4

*Nota.* Tomado de “Ica: Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)).

Metropolitana es la ciudad con mayor número de hogares con al menos una computadora con 51.1% al 2016 (ver Tabla 6). Asimismo, por área de residencia el área urbana con 42.2% presenta mayor ventaja frente a la zona rural; por lo que, la zona de la costa alberga más hogares con al menos una computadora con 44.3%, seguido de la sierra con 22%, y selva con menor participación con 17.2%. EL 26.4% de los hogares en el Perú acceden al servicio de internet (ver Tabla 7) siendo Lima Metropolitana la de mayor participación, y la región Ica en el rango de 15% a 28.9% (ver Figura 8) (INEI, 2017).

Tabla 7

*Perú: Hogares que Acceden al Servicio de Internet, Según Ámbito Geográfico, 2007-2016*

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	6.6	8.6	11	13	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4
Lima Metropolitana	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5	42.4	48.2
Resto país	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12	13.2	14	14.3	16.3
Área de Residencia										
Urbana	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7	30.2	34.1
Rural	0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2	1	1.5
Región Natural										
Costa	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3	34.1	38.8
Sierra	2.3	3	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7	10	10.5	12
Selva	1.4	2.2	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8	8.8	10.8

*Nota.* Tomado de “Ica: Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)).



*Figura 8.* Hogares que acceden a internet por región, 2016  
Tomado de “Ica: Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017  
([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)).

### 1.2.5. Factores Ecológicos

En el ámbito ecológico, existen corrientes ambientales y diversos movimientos que buscan proteger el medio ambiente y reducir las emanaciones de dióxido de carbono, que en parte son producidos por el crecimiento demográfico sin previsión ni control sobre el medio ambiente a consecuencia de mayores actividades económicas. Por ello, se están buscando alternativas y buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible. El aspecto ecológico es importante y considerado con responsabilidad social y ambiental por ciertas empresas por organizaciones sin fines de lucro. En el Perú, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es el encargado de fiscalizar el cumplimiento de las políticas medioambientales en las empresas.

Dado que todas las naciones van a ser afectadas por efectos del cambio climático, siendo los más vulnerables los países tropicales y sus poblaciones rurales. Se considera que este fenómeno traerá un cambio de paradigma y nuevas prácticas de mejora en el cultivo de plantas garantizando el desarrollo sostenible. Por otro lado, se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica.

Las zonas sensibles y afectadas por el cambio climático, sufrirá las consecuencias del cambio climático, ya que será afectada por la falta o el exceso de las lluvias, lo cual pondrá en riesgo la producción del cacao y otros productos que son materia prima de importantes negocios.

### **1.3. Análisis Interno (AMOFHIT)**

La evaluación del contexto interno de la empresa Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C. presenta el diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee para su operación y enfrentar el mercado, el cual es adaptado para diseñar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. El análisis permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa iqueña, con el objetivo de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

#### **1.3.1. Administración**

La empresa se encuentra gerenciada y administrada por la familia Buendía, A cargo de la Gerencia General se encuentra la Sra. Massiel Sotelo Buendía; Jefe de producción Sra. Blanca Buendía; Jefe de ventas a cargo de Josué Huertas; Jefe de Marketing Marisol Sotelo; Jefe de Logística Manuel Sotelo; y como Administrador el Sr. Jason Hernández, entre otros que conforman el equipo de producción y ventas. Para lo cual, cuentan con un organigrama establecido y un Manual de operaciones y funciones (MOF). La dirección y administración de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía se presenta con liderazgo, alineado y enfocado a continuar con la tradición, transmitir la cultura organizacional y proponer los lineamientos para el cumplimiento de los objetivos a mediano, largo plazo y las políticas de la empresa. La administración general es de tipo horizontal, contempla el presupuesto de costos fijos como alquileres, servicios básicos, personal, otros fijos; pago de 31 trabajadores en planilla; sin embargo, debido a la coyuntura actual y la crisis sanitaria por la COVID – 19, la tercera parte de la planilla se encuentran en suspensión perfecta (acciones que le permite a los empleadores

y trabajadores resolver su vínculo laboral en situaciones fortuitas o de fuerza mayor, como lo es sin duda alguna la crisis provocada por el coronavirus) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020)

### 1.3.2. Marketing

La empresa cuenta con propia autonomía para definir las actividades de marketing, principalmente en los canales y puntos de ventas, así como en las redes sociales; por la naturaleza de esta línea de negocio enfocado al consumidor directo.

**Producto.** La propuesta de valor es un producto tradicional sin preservantes, 100% natural y artesanal. Los productos tienen presentaciones tradicionales como la teja, chocotejas, paciencia, chocotoffee negro, chocotoffe blanco y frutas rellenas como: naranja, limón, higo y guindón; así como innovadores productos de acuerdo a frutos de estación. El valor agregado resulta que son productos libres de conservantes químicos y enfocados a la experiencia de la cartera de clientes, y enfatizar la tradición como mensaje de recordar tiempos de antaño, recordar la infancia (ver Figura 9).



*Figura 9.* Principales productos de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C. Tomado de página social Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., 2020 (<https://www.facebook.com/chocotejas.buendia/photos/a.414662188709347/1405752169600339/>).

**Promoción.** En las redes sociales como Facebook e Instagram se cuenta con publicidad en tiempo real, concursos, chats, publicaciones a través de influencers, entre otros; para la promoción de los principales productos de la empresa, se cuenta con 18,530 seguidores y la actualización es diaria. Se cuenta con el apoyo de influencers, quienes cuentan con 500k seguidores, 800k seguidores, quienes comparten la publicidad de los productos, con ellos se emplea una estrategia de no contrato/pago, pero si se obsequia canastas de productos por días especiales; asimismo, se cuenta con influencers que postean por afinidad y reconocimiento del producto.

Por la coyuntura actual y la emergencia sanitaria, se ha reforzado los concursos en las redes sociales como: Cumplimos 28k seguidores, fiestas patrias, el día del niño; asimismo, se ha enviado mensajes de publicidad y promoción a los seguidores y suscriptores. El premio a los concursos son canastas con todos los productos de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía como obsequio a la participación y frecuencia en fechas especiales. En los dos últimos meses se ha participado en la publicación con páginas Iqueñas (emprendedores) con finalidad de mostrar la marca e incentivar las ventas.

**Plaza.** La fuerza de ventas presenciales se centra en zonas de alto flujo en principales avenidas y centros comerciales; asimismo se expone los productos en markets, cadenas de hoteles, principales tiendas para la captación de clientes potenciales. Los puntos de ventas dependen de las negociaciones y el impacto económico que repercute, entre los principales se encuentran:

- Miraflores, el punto de venta con mayor participación en ventas.
- Surco
- Centro Comercial Jockey Plaza
- Centro Comercial El Quinde Ica
- Centro Comercial Plaza El Sol

- Agencia de transporte Soyuz Ica
- Tienda Calle Lima
- Tienda San Martin

**Precio.** El precio promedio por ticket es 7 soles; sin embargo, por la emergencia sanitaria el precio promedio por ticket de venta es de S/. 3.5. Se trabaja en función a las ventas del día y a pedidos especiales. Anteriormente, se contaba con un stock mínimo y se mantenía el 20% de lo que se consumía por día. Se envía los pedidos de manera semanal a Chincha y Lima manteniendo el precio.

### **1.3.3. Operaciones**

Respecto al área operativa Tejas y Chocotejas Sra. Buendía cuenta con una planta ubicada en el centro de la ciudad de Ica; los productos se elaboran de manera artesanal, no interviniendo para ello algún sistema automatizado con la finalidad de cuidar la calidad del producto que se logra de manera manual. La producción de los productos se da de acuerdo al flujo de consumo y solicitudes de nuestros puntos de ventas, siempre manteniendo un stock controlado pequeño para mitigar medianas grandes demandas sobre todo los fines de semana y fechas de gran afluencia de clientes como el día de la Madre, día de San Valentín, día del Shopping, día del padre, otros.

La capacidad de planta se tiene cerca del 100% en temporada de invierno, en temporada de verano en los meses de diciembre hasta marzo la capacidad ociosa oscila entre el 40% y 60%. La capacidad máxima de la planta alcanza a producir 1,200 docenas de Chocotejas, con un promedio de 400 docenas diarias; sin embargo, por la emergencia sanitaria que ha afectado el nivel de ventas, se producen 350 docenas diarias. Los productos cuentan con fecha de vencimiento con un mes, se encuentra etiquetado en la envoltura; la

merma por productos defectuosos se elimina; la rotación de los productos es diario. Se lleva control de inventario y estrategia para que los productos sean consumidos dentro del tiempo de venta en puntos calientes y de alta rotación para no tener merma (minimizar la pérdida). No se cuenta con área de control de calidad, pero dentro del proceso se lleva un control de calidad por parte de la jefe de producción, asimismo no cuenta con un flujograma de procesos.

La adquisición de los insumos para la elaboración de cada producto, cuenta con una cartera de proveedores estratégicos, los cuales brindan productos de buena calidad con precios de acuerdo al mercado y con una pequeña variación de acuerdo a la temporada los cuales están previstos. Los procesos se encuentran estandarizados en la cadena de producción desde que ingresan los insumos para la elaboración de la cartera de productos hasta la entrega de los productos a los puntos de venta vigilando cuidadosamente lo que se lleva a cabo durante la elaboración del producto. Un factor importante es la custodia del control de calidad que se da en todos los procesos de elaboración. Los frutos son verificados para garantizar la calidad y los otros insumos por ser envasados ya cuentan con control de calidad verificado. Las envolturas dado que mantienen la tradicionalidad, son de materia reciclable no se utiliza plástico o material contaminante, y se cuenta con una bolsa secundaria para el reparto de producto que es biodegradable.

La logística y el reparto local en Ica se realiza con personal propio con camioneta propiedad de la empresa; el reparto y distribución para las localidades de Chincha y Lima se realiza por encomienda por la empresa Soyuz (paralizado por la actual emergencia sanitaria). Actualmente, para la distribución de productos para Chincha y Lima, se cuenta con un vehículo propio de una minivan, éstos se envían semanalmente, puntualmente los pedidos se despachan los lunes, miércoles y viernes.

#### **1.3.4. Finanzas**

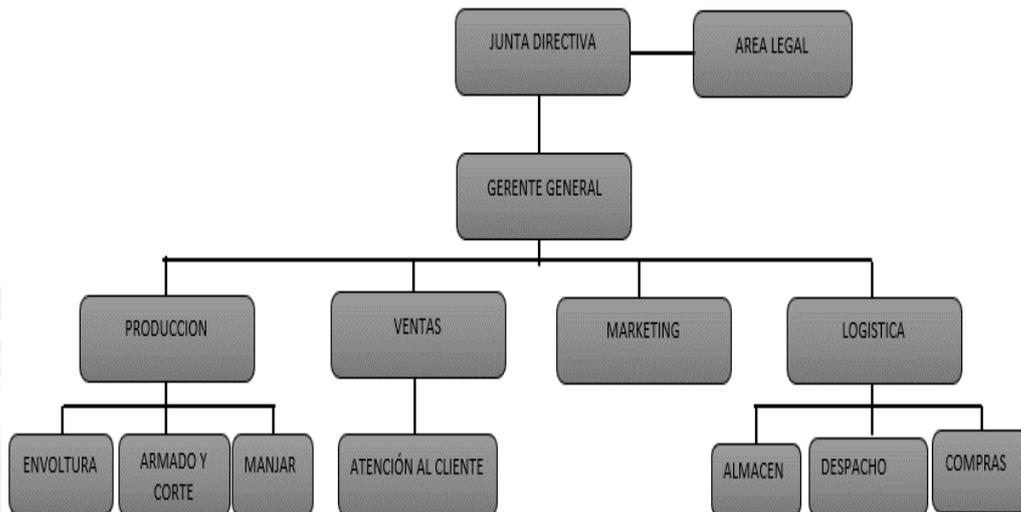
Para el análisis financiero, se tomaron en cuenta los últimos tres períodos: 2017 - 2019. En el análisis del Estado de Resultados se puede advertir como lo más resaltante, la gran caída en el resultado neto del ejercicio 2018 y 2019, que disminuyó en 41.9% desde el 2017 hasta el 2018 y en 77.8% del 2018 al 2019. Es decir, el resultado neto del ejercicio con respecto a la venta pasó de 8.5% en 2017 a 4.5% en 2018 y a 0.8% en 2019.

Las ventas han tenido un incremento del 25.8% y 9.8% en los últimos dos periodos, lo que podría ser considerando como satisfactorio, y dado que la mayoría de estas han sido financiadas con capital propio y ahora con apoyo financiamiento del banco (reactiva Perú), éste brinda función a las ventas, se dio el valor de los tres meses de ventas en promedio. Sin embargo, el rubro del costo de ventas, que representaba el 61.4% de las ventas en el 2017 y el 68.84 % en el 2018, ha pasado a 82.1% en el 2019. Este costo está principalmente relacionado a las compras de materia prima y para atender el crecimiento de atención en nuevos locales, ampliación de capacidad de planta, renovación de equipos herramientas, para lo cual se ha optado por el financiamiento bajo crédito bancario. Asimismo, se apalanca cuando se requiere atenciones de volumen básicamente para pedidos grandes en proporción a préstamos bancarios de 20% a 30% y 80% a 70% con recursos propios. La empresa a lo largo de los años mantiene crecimiento económico sostenible.

### **1.3.5. Recursos humanos**

Respecto a la fuerza laboral de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía, cuenta con cultura organización y gran parte del recurso humano presenta años de acompañamiento a la empresa. La rotación en promedio es media respecto a las posiciones de colaboradores de ventas, ya que en algunos casos han tenido tres a cuatro meses de rotación por otras oportunidades laborales en el mercado. No se cuenta con una política de premios a los colaboradores; sin embargo, se brinda como incentivo bonos a los colaboradores dada la rentabilidad y utilidades que genera la empresa.

Cada área de la empresa cuenta con un jefe que comanda las actividades, los colaboradores se encuentran contratados por sus habilidades y conocimientos (Know How especialmente en repostería) y de acuerdo al perfil de puestos requeridos para las actividades. La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) instrumento normativo de gestión, que ha sido elaborado a partir de la estructura orgánica y funciones



*Figura 10.* Organigrama de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C. establecidas. El Manual de Organización y funciones describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, líneas de dependencia, autoridad y líneas de coordinación dentro de la estructura orgánica de la empresa (ver Figura 10). Asimismo, proporciona información a los colaboradores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., estableciendo las interrelaciones formales que correspondan. Las principales unidades orgánicas cuentan con funciones y acciones específicas, entre ellas:

- Dirección y Control: Planear, organizar, dirigir y controlar, las operaciones de todo tipo realizada por sus colaboradores en el entorno de esta, brindar un producto de calidad mediante estrategias pautadas, todo por medio de las leyes del país.

- Gerente General: Posee la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de la organización. velar por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día.
- Jefe de Producción: Responsable de dirigir eficientemente la producción de la empresa, gestionar de manera equilibrada los recursos disponibles para fabricar bienes.
- Jefe de Marketing: Realizar análisis, planificación y organización del trabajo, además de ser una persona creativa e innovadora.
- Operario de Producción y Corte: Realizar sus funciones de producción con la cantidad establecida de materia prima y con la calidad total deseada.
- Operario de Packing y Distribución: Embalar y distribuir debidamente los productos de la empresa.
- Vigilante de Seguridad: Brindar seguridad a todas las personas que laboran con él y la empresa misma.

### **1.3.6. Sistemas de Información**

Actualmente la empresa no cuenta con un área netamente tecnológica dentro de su planilla; sin embargo, el soporte de la red es tercerizado solo para el control de ventas con un programa software de gestión empresarial, dado que todas las demás actividades se controlan manualmente. Asimismo, el sistema de información que utiliza es a través de las redes sociales con el uso de equipos comunes, aún no cuenta con la tercerización y manejo del servicio web, el cual se encargará de alimentar de manera constante la página web y redes sociales.

### **1.3.7. Tecnología**

Sobre tecnología se cuenta con sistema estándar de equipos de cómputo, cajas para control de ingresos (en algunos casos), control de productos mediante inventarios. No se

cuenta con algún sistema operativo especializado para el control virtual, remoto ni equipamiento para intervención a los procesos operativos como TI cajeros, equipos de cómputo, no se cuenta con sistema de venta asociado a una plataforma virtual dentro del proceso de venta. Hasta el momento no se ha trabajado en innovación y desarrollo debido al enfoque tradicional y requerimiento de los productos.

En este contexto, cabe resaltar que, ante el confinamiento y las medidas de atención ante la emergencia sanitaria por la COVID-19, la empresa ha visto contraída sus ingresos en aproximadamente 40%, en comparación con el 2019. No obstante, el gobierno, estableció normativas para promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que afrontan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a efectos de asegurar la continuidad de la cadena de pagos en la economía nacional. Asimismo, se han dado diversas normas con la finalidad de promover el financiamiento de la microempresa y la pequeña empresa (MYPE) a través de créditos para capital de trabajo, para así mantener e impulsar su desarrollo productivo. Dichas normas autorizan excepcionalmente a COFIDE, hasta el 31 de diciembre de 2020, a participar como fideicomisario del Fondo Crecer, en tanto no altere su calidad de banco de desarrollo de segundo piso. De la misma manera, se ha otorgado un subsidio para el pago de planillas de empleadores del sector privado, orientado a la preservación del empleo, así como medidas excepcionales para que las entidades del sistema financiero modifiquen las condiciones contractuales de sus créditos, a fin de facilitar el pago de los deudores, otras medidas para el pago de fondos otorgados o liberados por el gobierno a través de cuentas del sistema financiero y empresas emisoras de dinero electrónico (MEF, 2020).

#### **1.4. Matriz FODA**

##### **1.4.1. Oportunidades**

Entre las principales oportunidades identificadas se encuentran:

- Incremento de la demanda de consumidores de chocolates.
- Incremento del mercado debido a la mayor inversión privada (mayor número de tiendas y centros comerciales en Ica, Chincha, Pisco, Nazca, y Lima).
- Incremento de la producción de cacao y otros insumos en el Perú.
- Diversidad de plataformas de redes sociales.

#### **1.4.2. Amenazas**

Entre las principales amenazas identificadas se encuentran:

- La estacionalidad en la venta de chocolates, que disminuye la demanda.
- Incremento de competidores directos, y de chocolatería fina.
- Preferencia de los consumidores por marcas de mayor reconocimiento en el mercado.
- Incremento en el consumo de productos sustitutos.
- Inestabilidad en el precio del dólar, afecta la compra de materia prima y activo fijo de producción.

#### **1.4.3. Fortalezas**

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran:

- Capacidad de emprendimiento de los fundadores, dispuesta a liderar y continuar con el crecimiento del negocio familiar.
- Imagen de marca por más de 50 años.
- Bajo costos de producción.
- Buena calidad del producto.
- Disponibilidad de materiales insumos (rellenos) que permite diversidad de presentaciones.
- Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos.
- Capital propia (solventía financiera aceptable).

#### 1.4.4. Debilidades

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran:

- Falta de visión, misión, estrategias, objetivos de largo y corto plazo (sin plan estratégico).
- Falta reforzar estrategias de marketing y comunicación hacia los consumidores finales (no se cuenta con plataforma de página web).
- Falta de nuevas tecnologías que permita incrementar la capacidad de producción (es artesanal).
- Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos de producción.
- No se cuenta con un plan integral de mantenimiento de los activos físicos de producción.
- Deficiente gestión y desarrollo humano (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros)

La matriz FODA ha permitido identificar doce (12) estrategias internas. De estas, tres (3) están orientadas a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; tres (3), a buscar oportunidades externas para superar las debilidades; tres (3), en confrontar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; y tres (3), a evitar las amenazas del entorno que puedan afectar a la empresa (ver Tabla 8). Estas estrategias se utilizan como insumos obtenidos de la descripción del punto anterior; ello con la finalidad de poder encontrar diversas estrategias internas que permitan posteriormente ser evaluadas y, finalmente, seleccionar aquellas que serán implementadas.

#### 1.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis del subsector de dulces y chocolates la zona sur del Perú, se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1990), que considera los

siguientes elementos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.



Tabla 8

## Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS- F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	1. Capacidad de emprendimiento de los fundadores, dispuesta a liderar y continuar con el crecimiento del negocio familiar. 2. Imagen de marca por más de 50 años. 3. Bajo costos de producción. 4. Buena calidad del producto. 5. Disponibilidad de materiales e insumos (reellenos) que permite diversidad de presentaciones. 6. Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos. 7. Capital propia (solventia financiera aceptable)	1. Falta de visión, misión, estrategias, objetivos de largo y corto plazo ( sin plan estratégico) 2. Falta reforzar estrategias de marketing y comunicación hacia los consumidores finales (no se cuenta con plataforma de página web) 3. Falta de nuevas tecnologías que permita incrementar la capacidad de producción (es artesanal) 4. Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos de producción. 5. No se cuenta con un plan integral de mantenimiento de los activos físicos de producción. 6. Deficiente gestión y desarrollo humano (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros)
<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>DO. Busque</b>
1. Incremento de la demanda de consumidores de chocolates. 2. Incremento del mercado debido a la mayor inversión privada (mayor número de tiendas y centros comerciales en Ica, Chincha, Pisco, Nazca, y Lima) 3. Incremento de la producción de cacao y otros insumos en el Perú. 4. Diversidad de plataformas de redes sociales.	<b>FO1.</b> Desarrollar un plan de marketing para fortalecer las estrategias de precio, producto, plaza y promoción <b>(F3, F4,F5,O2,O5)</b> <b>FO2.</b> Desarrollar la marca a nivel nacional <b>(F1,F2,F7,O1,O2,O3)</b> <b>FO3.</b> Desarrollar la variedad de productos a ofertar, según el crecimiento de la demanda <b>(F4,O2,O2,O4)</b>	<b>DO1.</b> Desarrollar estrategias de comunicación digital: página web y redes sociales <b>(D2,O2)</b> <b>DO2.</b> Desarrollar nuevos instrumentos financieros, que permita financiamiento de capital de trabajo de corto y largo plazo <b>(D4,O1,O3)</b> <b>DO3.</b> Desarrollar un plan de expansión de nuevos locales en la región Sur y en la ciudad de Lima, con un infraestructura innovadora y atractiva para los consumidores <b>(D1,D3,D4,O3)</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA. Confronte</b>	<b>DA. Evite</b>
1. La estacionalidad en la venta de chocolates, que disminuye la demanda. 2. Incremento de competidores directos, y de chocolatería fina. 3. Preferencia de los consumidores por marcas de mayor reconocimiento en el mercado. 4. Incremento en el consumo de productos sustitutos. 5. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta la compra de materia prima y activo fijo de producción.	<b>FA1.</b> Desarrollar programas de fidelización de clientes para consolidar el mercado, y elevar barreras de ingreso (red de contacto) <b>(F1,F2,A2)</b> <b>FA2.</b> Desarrollar un equipo de recursos humanos motivado y comprometido con el crecimiento de la empresa <b>(F1,A2,A3)</b> <b>FA3.</b> Fortalecer la política de fijación de precios, a partir de la optimización de los costos operativos de venta <b>(F3,F5,A1,A2)</b>	<b>DA1.</b> Implementar estándares de calidad en gestión alimentaria (Norma IFS FOOD, ISO 22000:2018) <b>(D1,D3,A1,A2)</b> <b>DA2.</b> Formar equipos de mejora continua, que sean los responsables de la implementación de buenas prácticas en la gestión de los procesos internos de la empresa <b>(D1,D6,A3)</b> <b>DA3.</b> Desarrollar estrategias de ventas por metas y comisiones <b>(D1,D6,A2,A3,A5)</b>

### **1.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder negociador de los proveedores es relevante, dado el principal producto como materia prima del chocolate o cacao, cuenta con su principal proveedor como socio estratégico que se dedica a la venta del cacao de distintas zonas del Perú y puede proveer cantidades masivas. La materia prima principal y dado la que depende una buena parte de la operación de chocolates es el cacao, los proveedores actuales del sector representan un porcentaje considerable del costo de ventas.

El precio del cacao es relevante para la utilidad de los productos, el precio de este es afectado como insumos en el mercado internacional, por la demanda y por la competencia de los mismos productores. La negociación con otros proveedores es media con la provisión de frutos secos y frescos, manjar blanco, y empaques que se utilizan para el relleno y packing, La empresa aprovecha la estacionalidad de los frutos; por lo que el precio se encuentra en el mercado y no es posible negociarla.

### **1.5.2. Poder de negociación de los clientes**

Los consumidores tienen un bajo poder de negociación sobre el precio de las tejas y chocotejas, lo que finalmente permite trasladar el incremento de los costos de los insumos al comprador final en varios de los productos. Sin embargo, la exclusividad de ventas o intermediarios como los canales de supermercados, minimarkets y bodegas tienen un mayor poder de negociación que los clientes debido al tamaño y las ventas finales que estos pueden realizar. Los consumidores no enfocan sus decisiones de compra y consumo en base al precio solamente, ya que tienen más poder de decisión sobre lo que adquieren y disposición alta al cambio de marca, sumada a la expectativa del valor tradicional y preferencia por productos naturales y característicos de la región Ica.

### **1.5.3. Potenciales nuevos ingresantes**

La entrada de nuevos competidores es de nivel medio para las marcas regionales y locales, debido a que la competencia se basa en las líneas de producto que se maneja en el sector con un nicho específico como el de chocolates, la cual tiene pocos competidores dada la característica tradicional e histórica. Sin embargo, son cada vez más las empresas o negocios familiares que empiezan con la elaboración de postres e identifican gran oportunidad en la elaboración de tejas y chocotejas al por menor y por mayor en presentación de paquetes de seis y doce unidades, conservando el sabor del cacao, así como innovaciones con la incursión de nuevos sabores.

### **1.5.4. Potenciales sustitutos**

La amenaza de sustitutos es alta, debido a que existe una gran oferta y variedad de chocolates y tejas en diversos puntos y canales de venta. Además, el mercado de chocolates comprende una estructura variada de precios finales brindados al consumidor, sea por presentar diferentes sabores en su preparación y calidad, con el objetivo de satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores llegando a diversos niveles socioeconómicos. En ese sentido, en el caso de tejas y chocotejas, al ser un tipo de chocolate tradicional y de un nicho específico, los sustitutos tendrían que ser considerados como conservadores de la tradición con productos especializados y saludables. Asimismo, se debe considerar los cambios constantes en los hábitos de consumo y la demanda de productos en los clientes finales como productos naturales, energéticos y sostenibles.

### **1.5.5. Rivalidad de los competidores**

Es de nivel medio, ya que las marcas en el mercado cuentan cada una con una tradición familiar marcada y captura en primer lugar sus clientes lugareños o locales, y luego se expanden al mercado regional y nacional. Sin embargo, ganan presencia y reconocimiento en el mercado por su calidad y reconocimiento a través de premios locales, regionales y

nacional como las ferias de chocolates en el Perú. Por el lado de dulces y chocolates de producción masiva la fuerza es alta, ya que existen chocolates de varios sabores, marcas y con diferentes precios brindando una cartera amplia de productos con diferentes sabores y tipo de chocolates para todo tipo de público.

### **1.6. Modelo CANVAS**

Tejas y Chocotejas Sra. Buendía, se dedica a la elaboración y distribución de tejas y chocotejas en sus diversas presentaciones y sabores, con rellenos clásicos y rellenos Premium; respetando el sabor tradicional desde hace más de 54 años. El modelo de negocio se desarrolla bajo el concepto B2C y estará dirigido a un NSE medio y alto de la región Ica, así como en la ciudad de Lima, con un rango de edad que va desde los 18 años a 60 años, en cuanto al género es indistinto y de cualquier ocupación (ver Tabla 9).

Tabla 9

Modelo de Negocio Actual (CANVAS)

<p><b>Socios claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo de Trabajo</li> <li>-Proveedores (chocolate, frutos secos, insumos varios)</li> <li>-Inversionistas</li> <li>-Municipalidad (apertura de tiendas)</li> <li>- Papelería</li> <li>- Imprenta (diseño)</li> </ul>  	<p><b>Actividades claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción de tejas y chocotejas</li> <li>-Cumplimiento de las normas de calidad y certificación sanitaria</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <p>Productos que se elaboran con la receta original de la época de antaño, no utilizan conservantes ni preservantes que alteren la verdadera esencia del sabor original, la presentación y envoltura igualmente conservan la tradición.</p> 	<p><b>Relación con el cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interacción directa mediante los puntos de venta.</li> <li>-Interacción indirecta mediante Fanpage, donde informamos sobre los beneficios del consumo de nuestro producto.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hombres y mujeres entre 18-60 años.</li> <li>-Nivel socioeconómico medio y alto.</li> <li>-Valoran la calidad y tradición de los productos que consumen.</li> </ul> 
<p><b>Estructura de coste</b></p>  <p>Se concentra en la compra de los insumos para la producción de tejas y chocotejas, ciento de cajas y bolsas, convenio de pago con proveedores, costos operativos para el funcionamiento de las tiendas.</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p>  <p>Es netamente de la utilidad de la venta de las tejas y chocotejas en sus diferentes presentaciones (sabores).</p>		

## Capítulo II: Problema Clave

### 2.1. Problemas Identificados

En las entrevistas y análisis preliminares que se realizaron, se identificaron una lista de problemas y causas a las que se atribuyen de manera empírica el estancamiento de las ventas, y por lo tanto el deterioro de los resultados financieros de la empresa. En el presente acápite, se presentan los factores claves generales, lo que permitió profundizar en las causas específicas.

***Problema N°1: Falta de actualización de la estructura de costos.*** A la fecha no se utilizan centros de costos, ni se consigna la suficiente información que permita identificar en qué actividades fueron empleados los distintos recursos de la empresa. Todo esto, en un entorno cada vez más competitivo, ha llevado a Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C, a una difícil tarea para tratar de identificar el origen y las causas del incremento de sus costos de ventas y de producción, lo que viene retrasando y vuelto más imprecisa la toma de decisiones.

Este problema tiene dos componentes importantes: El primero, tiene que ver con el diseño y uso de un adecuado sistema de información, sin embargo, a la fecha no se cuenta con un sistema de información gerencial de entorno ERP, lo que complica el control de la gestión de costos en toda su dimensión. El segundo componente, tiene que ver con la metodología utilizada para la estimación de costos, que es poco precisa y no facilita la capacidad de planificar, monitorear y evaluar si los costos permanecen en niveles razonables o si los resultados están siendo los esperados.

***Problema N°2: Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos de producción.*** Está referido a una compleja estructuración del financiamiento que no ha permitido presentar la información necesaria para acceder a capital de trabajo, que permita incrementar la capacidad de producción, accediendo a la compra de

equipos semi- industrializados. En muchos casos, por las limitaciones de información contable y costos por actividades, que no presentan el suficiente detalle, ni la estructura adecuada para facilitar la toma de decisiones de la gestión financiera.

***Problema N°3: Deficiente gestión estratégica y marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas.*** La ausencia de un plan estratégico y plan de marketing, no le permite a la empresa, contar una visión clara, estrategias internas, objetivos de largo y corto plazo. Así mismo, no se cuenta con plan de marketing que, proponga objetivos cualitativos y cuantitativos, como: (a) aumento en el índice de ventas, (b) desarrollar impacto de marca, (c) aumentar la cuota de mercado para un producto o servicio, (d) lanzamiento de nuestros productos, (d) atraer nuevos segmentos de mercado, (e) incorporar a la empresa en nuevos mercados a nivel internacional o local, (f) introducir técnicas de fidelización y mejoras de las relaciones con los clientes,(g) incrementar la rentabilidad. En ese sentido, se analizó, que este problema, viene siendo ocasionado por doce (12) causas principales:

1. Falta de estandarización de los procesos operativos
2. Falta de plan estratégico y plan de marketing
3. Falta de máquinas de mayor capacidad de producción
4. Falta de plan integral de mantenimiento de los activos fijos de producción
5. Falta de implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001)
6. Falta de inspección continua en el flujo de operaciones de producción
7. Falta de inspección en el registro y control de cobranzas
8. Personal no capacitado
9. Falta de motivación
10. Falta de personal

11. Falta de innovación en la presentación del producto

12. Falta de gestión de inventarios

## 2.2. Determinación del Problema Principal

Luego de haber identificado tres (3) problemas que existen en la actualidad en la empresa, se realizó un análisis cuantitativo, que consistió en la valorización de cada uno, con respecto al impacto que tiene en: costo, cliente y el proceso interno (ver Tabla 10).

Tabla 10

### *Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia*

Escala	Grado de Importancia
1 – 3	Sin importancia
4 -5	Poca importancia
6 – 7	Medianamente importante
8 -9	Importante
10	Muy importante

*Nota.* Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, López, M. (2014).

Cabe destacar que esta valorización ha sido indicada por las Gerencias, y el personal administrativo y operativo, considerando la escala y su grado de importancia (ver Tabla 11).

Tabla 11

### *Resultados de Jerarquización del Problema*

N°	Problema	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1	Falta de actualización de la estructura de costos	8	8	7	23
2	Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos	9	8	7	24
3	Deficiente gestión estratégica y marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas	10	9	9	<b>28</b>

Elaboración propia

Los resultados indican que, para la Gerencias y los colaboradores, el problema principal N°1 es la: **Deficiente gestión estratégica y de marketing que limita el**

**incremento de ventas y expansión de la red de tiendas;** el cual obtuvo un puntaje de veintiocho (28), comparado con el problema N°2: Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos (24), y el problema N°3: Falta de actualización de la estructura de costos (23). En este sentido, la empresa deberá enfatizar su análisis y propuesta de mejora, en el marco del problema N°1.

### **2.3. Análisis Cualitativo del Problema Principal**

#### **2.3.1. Diagrama de Árbol**

Luego de haber determinado el problema principal como se menciona en el acápite anterior, se identificó las causas principales y secundarias que ocasionan el problema:

**Deficiente gestión estratégica y de marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas,** elaborando el diagrama de árbol (ver Figura 11). En ese sentido, se aplicó la técnica juicio expertos con las Gerencias y el personal involucrado en el problema, teniendo en cuenta que el análisis, ameritó una mirada transversal de los procesos internos, que no agregan valor a las actividades.

#### **2.3.2. Diagrama de Ishikawa**

El diagrama de causa-efecto o Ishikawa se puede utilizar para identificar las causas potenciales (o reales) del problema, a través de un análisis en profundidad, evitando así dejar de lado las posibles causas de una necesidad. En ese sentido, se identificó las debilidades (causas principales), que se deberán rectificar, una vez presentadas, antes de que éstas causen mayores dificultades, como se observa en el diagrama de Ishikawa (ver Figura 12).

### **2.4. Análisis Cuantitativo**

Determinadas las causas principales del problema, se continuo con la recolección de información, que se obtuvo de una encuesta al personal de cada proceso operativo del

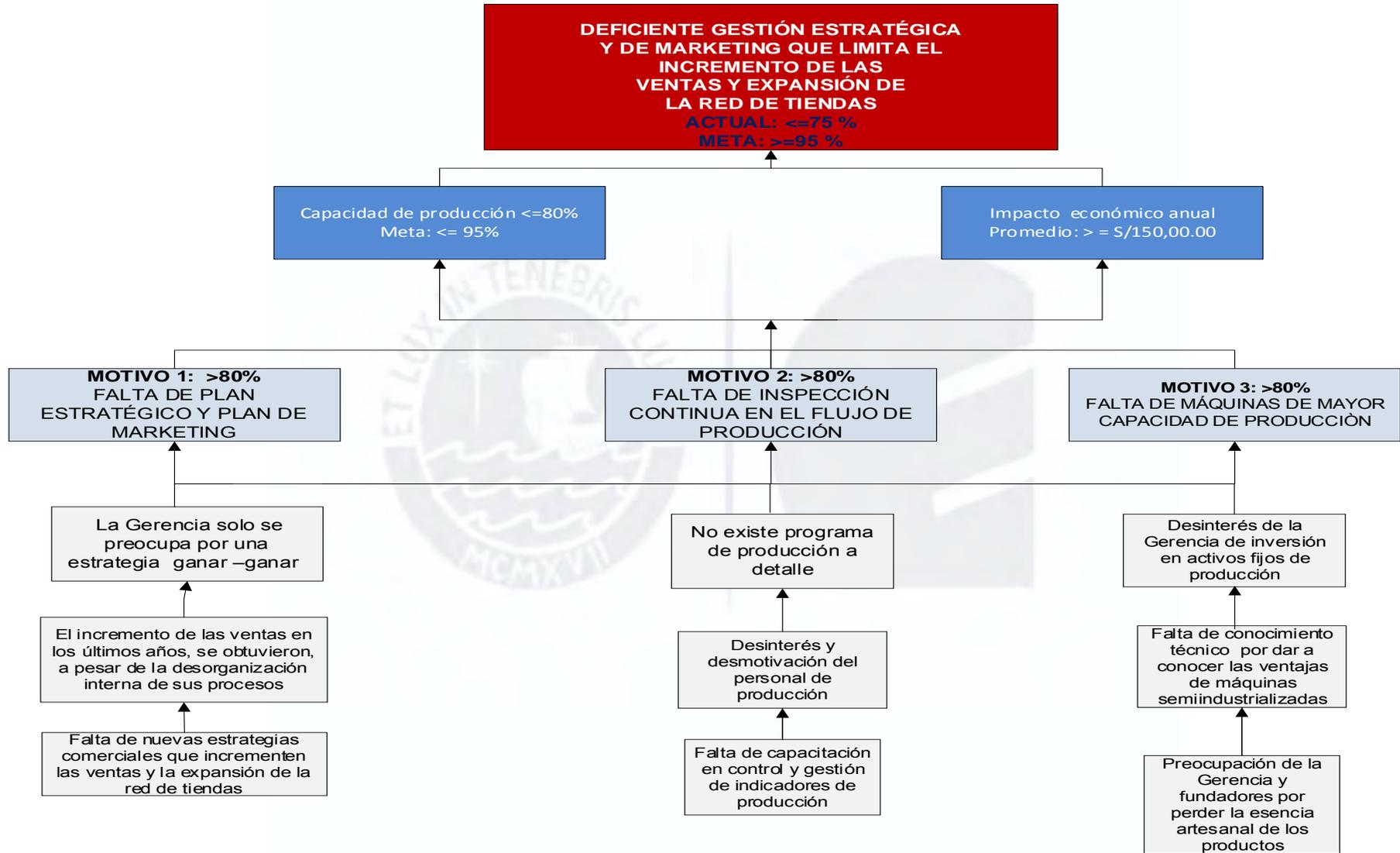


Figura 11. Diagrama de Árbol del problema

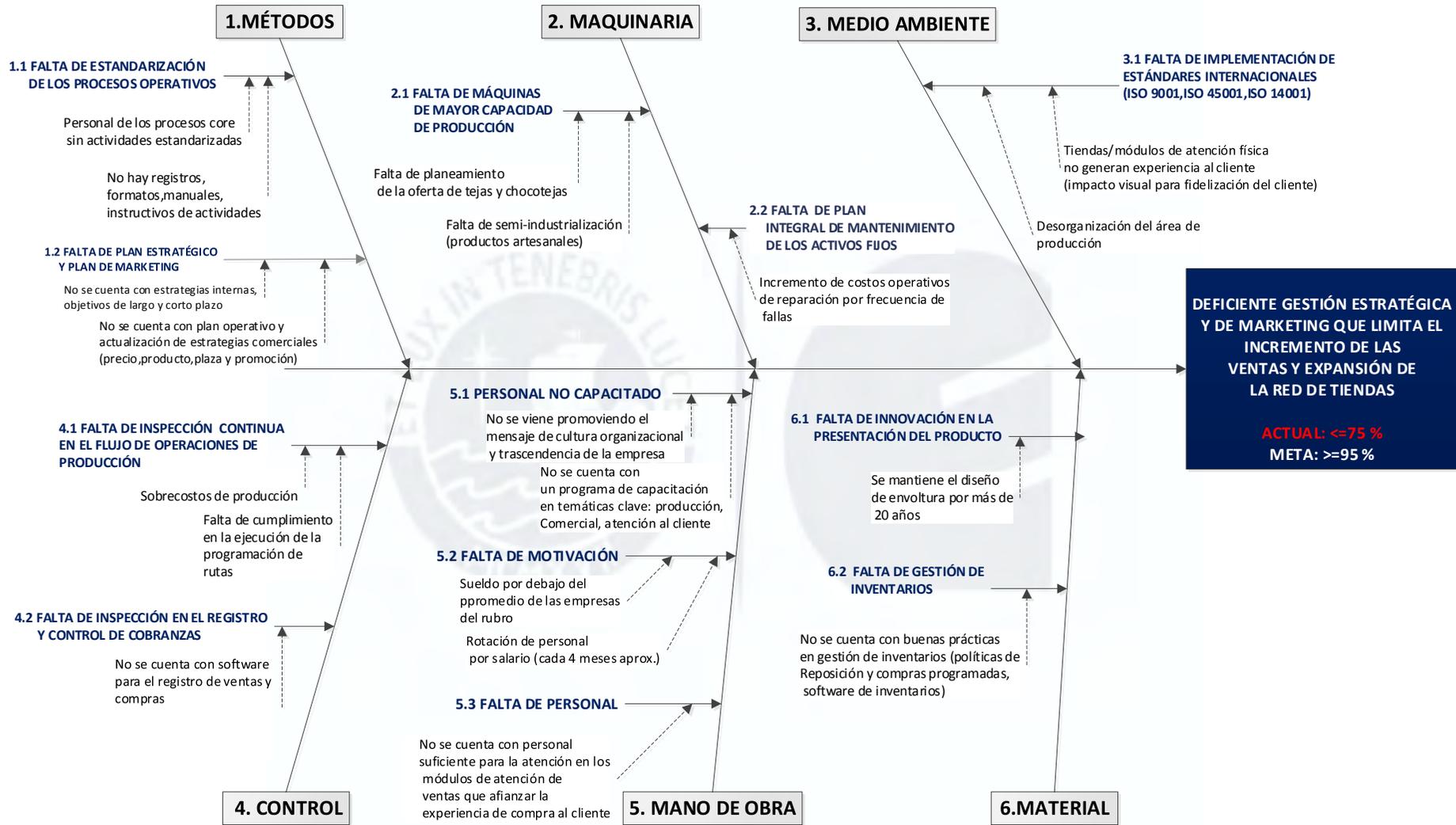


Figura 12. Diagrama de Ishikawa

negocio, involucrado en la trazabilidad del problema. Para la ponderación de las causas principales, y su impacto hacia el: proceso interno, costo y cliente; se calificó considerando la escala y grado de importancia, según la metodología indicada en la Tabla de Escala de jerarquización según grado de importancia (ver Tabla 12).

Luego de haber realizado la jerarquización de las causas principales por su nivel de impacto, se realizó el análisis de Pareto, el cual se obtuvo de, calificar el nivel de frecuencia e impacto de las causas que originan el problema (ver Tabla 13). En ese sentido, se consideró la tabla de criterios de evaluación y puntuación (ver Tabla 14).

Tabla 12

*Resultados de evaluación de causas según tabla jerarquización y nivel de impacto*

N°	Clasificación "M"	Causa Principal	Impacto en proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.1	Métodos	Falta de estandarización de los procesos operativos	8	8	8	24
1.2	Métodos	<b>Falta de plan estratégico y plan de marketing</b>	10	9	9	<b>28</b>
2.1	Maquinaria y Equipo	<b>Falta de máquinas de mayor capacidad de producción</b>	10	8	8	<b>26</b>
2.2	Maquinaria y Equipo	Falta de plan integral de mantenimiento de los activos fijos	9	8	8	25
3.1	Medio Ambiente	Falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001)	8	7	7	22
4.1	Control	<b>Falta de inspección continua en el flujo de producción</b>	10	9	8	<b>27</b>
4.2	Control	Falta de inspección en el registro y control de cobranzas	8	8	7	23
5.1	Mano de Obra	Personal no capacitado	6	5	5	16
5.2	Mano de Obra	Falta de motivación	6	5	4	15
5.3	Mano de Obra	Falta de personal	5	5	4	14
6.1	Material	Falta de innovación en la presentación del producto	7	7	6	20
6.2	Material	Falta de gestión de inventarios	8	6	5	19

Tabla 13

*Criterios de Evaluación y Puntuación*

Criterios de evaluación y puntuación	Impacto		
	Bajo	Medio	Alto
Ocasional	1	2	3
Frecuencia Regular	2	3	4
Siempre	3	4	5

Nota. Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”. López, M. (2014).

Tabla 14

*Matriz de Pareto*

CAUSA PRINCIPAL	FRECUENCIA	IMPACTO	PUNTAJE	TOTAL	%
			FxI	FRECUENCIA	ACUMULADO
Falta de plan estratégico y plan de marketing	Siempre	Alto	5	5	14%
Falta de inspección continua en el flujo de producción	Siempre	Alto	5	10	27%
Falta de máquinas de mayor capacidad de producción	Siempre	Alto	5	15	41%
Falta de plan integral de mantenimiento de los activos fijos de producción	Regular	Alto	4	19	51%
Falta de estandarización de los procesos operativos	Ocasional	Alto	3	22	59%
Falta de inspección en el registro y control de cobranzas	Regular	Medio	3	25	68%
Falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001)	Siempre	Bajo	3	28	76%
Falta de innovación en la presentación del producto	Ocasional	Medio	2	30	81%
Falta de gestión de inventarios	Ocasional	Medio	2	32	86%
Personal no capacitado	Ocasional	Medio	2	34	92%
Falta de motivación	Ocasional	Medio	2	36	97%
Falta de personal	Ocasional	Bajo	1	37	100%
<b>TOTAL</b>			<b>37</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a los resultados, el problema principal se viene originando por tres (3) causas principales que están por encima del 80% (ver Figura 13). En este sentido, se realizó el análisis de “5 porqués”, basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan el problema principal (ver Tabla 15).

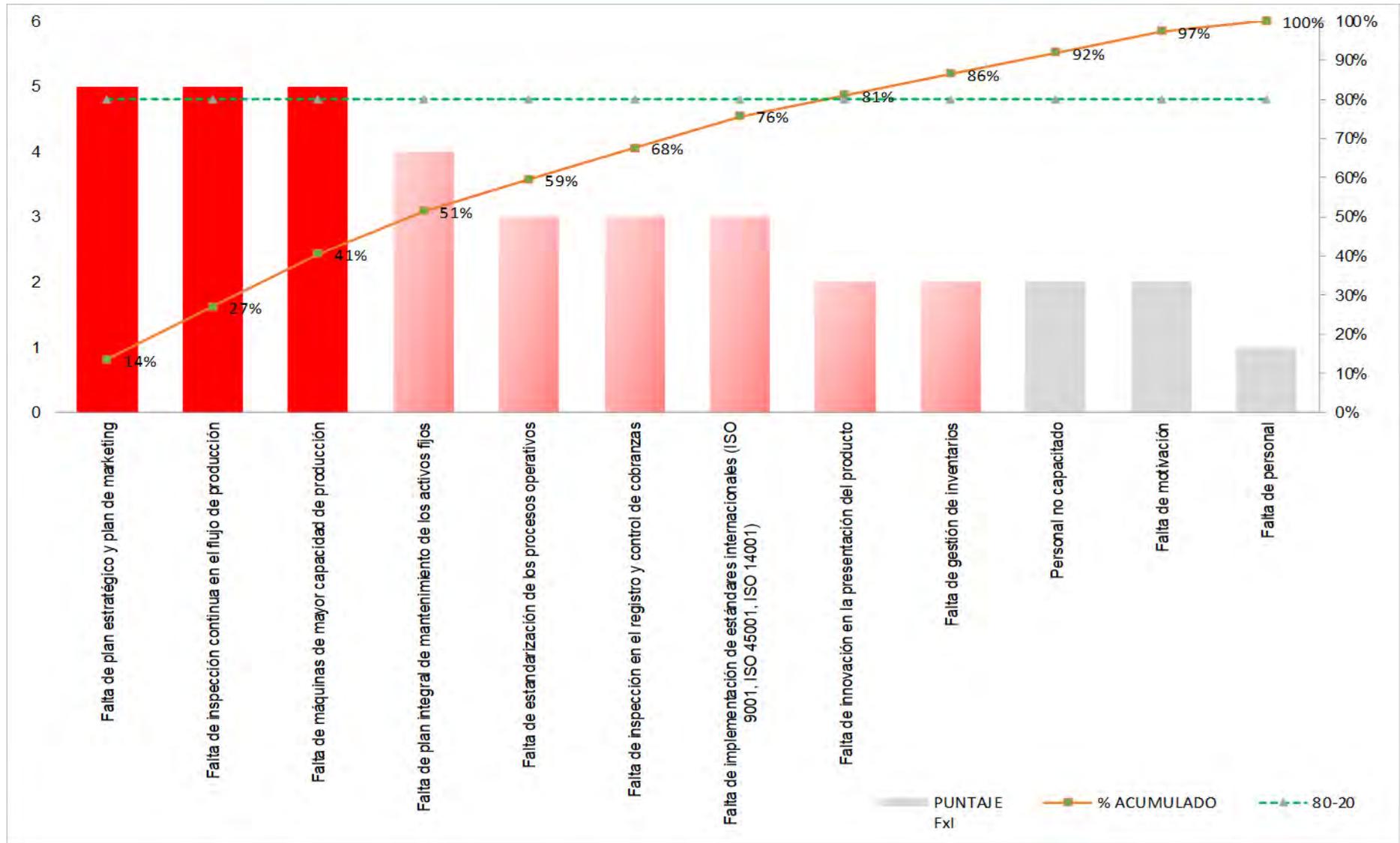


Figura 13. Diagrama de Pareto del problema principal

Tabla 15

*Análisis de los 5 Por qué*

Nº	Causa	1 por qué	2 por qué	3 por qué	4 por qué	5 por qué
1.2	<b>Falta de plan estratégico y plan de marketing</b>	Porque la Gerencia solo se preocupa por una estrategia “ganar –ganar”	Porque no existe el interés de la Gerencia por contar con un plan estratégico y plan de marketing	Porque el incremento de las ventas en los últimos años, se obtuvieron, a pesar de la desorganización interna de sus procesos	Porque no existen buenas prácticas de estandarización de procesos	Porque a la Gerencia no le interesa invertir en buenas prácticas de gestión, como la norma ISO 9001,45001, 14001
4.1	<b>Falta de inspección continua en el flujo de producción</b>	Porque no existe programa de producción a detalle (por procesos, por productos)	Porque no existe el interés de la Gerencia Comercial en proponer metas comerciales	Porque a la Gerencia no le interesa optimizar costos operativos, causadas por mermas o productos defectuosos	Porque el personal no cuenta con la experiencia y el perfil requerido en la aplicación de metodologías de mejora continua, como: Lean, RCM	Porque a la Gerencia no le interesa desarrollar programas de capacitación o sensibilización de metodologías de mejora continua
2.1	<b>Falta de máquinas de mayor capacidad de producción</b>	Porque a la Gerencia no le interesa invertir en maquinaria de mayor capacidad de producción	Porque la Gerencia mantiene el sesgo de perder la esencia del producto (elaborado de forma artesanal)	Porque el personal de producción no elabora reportes e informes, de las ventajas que puede tener contar con tecnología semi-industrial	Porque el personal, en su mayoría se encuentra desmotivado por los salarios, y origina alta rotación	Porque la Gerencia no se preocupa por actualizar políticas salariales y de mejor clima laboral

**2.5. Causas Identificadas del Problema Principal**

Para establecer las causas principales del problema identificado de la empresa en estudio, se utilizó las herramientas del Diagrama de Árbol e Ishikawa, para luego realizar el análisis cualitativo y cuantitativo como se muestra en el acápite anterior. En ese sentido, en este punto, se detallan las causas identificadas, permitiendo tener una idea de por qué sucede cada una.

**Falta de plan estratégico y Plan de Marketing.** La gestión estratégica de una empresa es determinante para su éxito porque sobre ella se sustenta su ventaja competitiva (Porter, 2015). En este punto, Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no viene desarrollando nuevas

estrategias de mercado, sobre el que desea competir (hacia donde quiero crecer /quiero ser), para mantenerse dinámico en el sector que compite: ¿Cómo se constituye el sector? ¿Qué características tienen sus clientes y demás actores externos? Este análisis, da lugar a supuestos claves acerca de eventos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos. Por otro lado, no se cuenta, con un plan de marketing que permita orientar a la empresa en sus objetivos de ventas y estrategias comerciales de posicionamiento del producto e imagen de marca.

***Falta de inspección continua en el flujo de producción.*** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no gestiona sus procesos mediante indicadores claves (KPI), si bien existe control sobre las ventas y los costos operativos que se generan, no se viene realizando seguimiento a las actividades del ciclo de producción de los productos que se ofrecen al cliente, descuidando el control de productos defectuosos o mermas. Así mismo, no se viene realizando seguimiento a las operaciones internas en cada tienda, antes y después de la atención al cliente.

***Falta de máquinas de mayor capacidad de producción.*** En este punto, no se han desarrollado actividades enfocadas a: diseño del producto o servicio, diseño de procesos y planificación de la capacidad de producción, layout de la planta, planificación de la capacidad instalada, planeamiento de materiales, mantenimiento de equipos, entre otros. En ese sentido, no se viene realizando seguimiento a la necesidad de contar con nueva maquinaria, al menos, semiindustrializada que trabaje a economías de escala, considerando previamente, un programa de producción, que sea elaborado en base a, la tendencia de la oferta y la demanda del mercado, donde se compite.

***Falta de plan integral de mantenimiento de los activos fijos de producción.*** La empresa, no viene ejecutando un programa de mantenimientos preventivos para las máquinas de producción, que permita optimizar las horas de mantenimiento correctivo, y las horas de

parada no programadas. En ese sentido, no se han definido los responsables de las actividades dentro del área de operaciones, los procedimientos a realizar de mantenimiento preventivo y correctivo, los indicadores de gestión, así como la implementación de metodologías de mejora continua para mantenimiento, como es el caso del Mantenimiento Basado en la Confiabilidad (RCM).

***Falta de estandarización de los procesos operativos.*** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no viene aplicando enfoque de gestión por procesos que, brinde soporte a todos los niveles y miembros de la empresa. En ese sentido, no se han elaborado manuales de procedimientos, formatos, instructivos e indicadores, por lo cual se carece de la estandarización de las actividades estratégicas, operativas y de soporte, que coloquen a la empresa, como parte del sistema de aseguramiento de gestión de la calidad.

***Falta de inspección en el registro y control de cobranzas.*** Con respecto a este punto, se puede mencionar que la empresa no cuenta con un software avanzado para el registro de ingresos, así como el control de productos mediante inventarios actualizados en línea. Asimismo, no se cuenta con sistema de venta asociado a una plataforma virtual dentro del proceso de venta.

***Falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001).*** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no ha implementado el Sistema Integrado de Gestión que, permita un ahorro de recursos y esfuerzos, debido a que, estos sistemas son transversales en el cumplimiento de requisitos, y tienen aspectos comunes: SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), SGA (Sistema de Gestión Medioambiental), SGSST (Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del Trabajo). En ese sentido, las desventajas de mayor incidencia en la empresa, son:

- Desorganización interna de los procesos.
- Menor rendimiento en las actividades.

- Menor esfuerzo en materia de formación, organización y cambio de la cultura empresarial.
- Incremento de reclamos por la compra del producto.
- Reprocesos de producción.
- Incremento de costos operativos.

En relación, al cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015, los resultados evidencian que la empresa, no se ha preocupado, por lo menos, en implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. En ese sentido, el resultado de evaluación es 0% de cumplimiento de los requisitos (ver Figura 14).

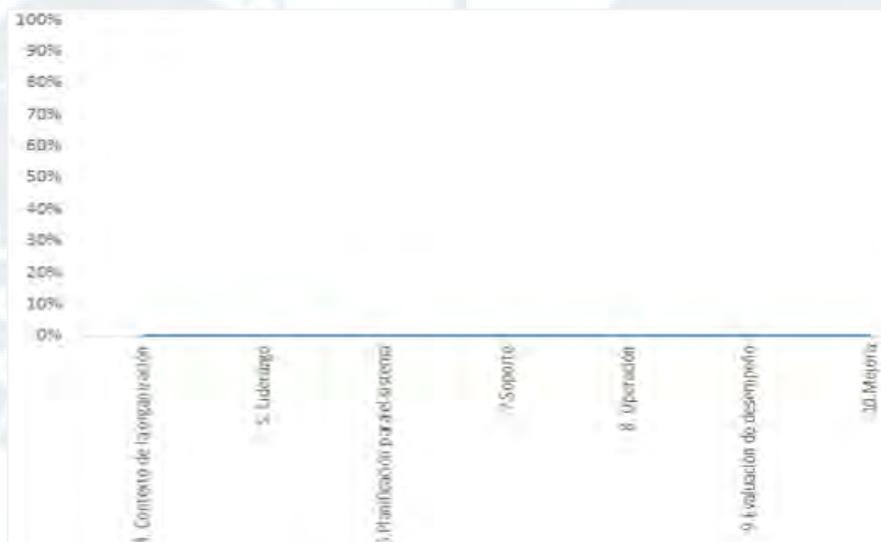


Figura 14. Resultados de cumplimiento de requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015. Tomado de: Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

**Falta de innovación en la presentación del producto.** Este punto, se refiere a que Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no se ha preocupado, en los últimos años por rediseñar la presentación de sus productos, sino más bien, por mantener su diseño actual (envoltura), reforzando la imagen de marca, recordando en la mente del consumidor, los tiempos de antaño y la infancia.

**Gestión de inventarios.** Durante el ciclo de producción, los materiales e insumos no vienen siendo facilitados oportunamente por el responsable de almacén, debido a los retrasos

que se generan por los proveedores en su entrega. En ese sentido, la Gerencia de Operaciones de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. deberá centrar sus esfuerzos en la gestión y el control de los materiales e insumos requeridos en el proceso de producción.

**Personal no capacitado.** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no cuenta con un programa de capacitación anual que fortalezca las operaciones administrativas y de producción, temas como:

- Planeamiento de la producción
- Metodologías y herramientas de mejora continua
- Gestión de inventarios
- Plan de marketing y Plan Estratégico
- Control y gestión de indicadores
- Gestión de mantenimiento

**Falta de motivación.** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., no viene realizando encuestas de satisfacción y clima laboral, que identifiqué las causas más comunes que viene ocasionado la desmotivación de los colaboradores. Sin embargo, las Gerencias, consideran que los colaboradores acarrean su falta de motivación, por:

- El estancamiento o falta de progreso laboral
- Monotonía de labores y falta de participación
- Retribución económica
- Alta rotación (cada 3 a 4 meses)

**Falta de personal.** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., al ser una empresa familiar, repercute en que el personal administrativo y operativo, en su mayoría sean familiares hasta en tercer grado de los accionistas, por lo que no cuentan con políticas de selección y reclutamiento de personal. Por otro lado, al no contar con el dimensionamiento de los

recursos humanos en todas las áreas, se genera la falta de sinceramiento del número de colaboradores que se requiere para el área administrativa y operativa.

## 2.6. Causas Principales

Luego de haber detallado cada causa, revisado en la sección de análisis cualitativo y cuantitativo, se determinó las causas según jerarquización y nivel de impacto (ver Tabla 16), seleccionando las tres (3) de mayor puntaje que, reflejan su impacto en el problema principal, con respecto al proceso interno, el costo, y cliente; siendo estas: (a) Falta de plan estratégico y plan de marketing (28), (b) Falta de inspección continua en el flujo de producción (27), y (c) Falta de máquinas de mayor capacidad de producción (26).

Tabla 16

*Causas principales según jerarquización y nivel de impacto*

Nº	Clasificación "M"	Causa principal	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.2	Métodos	Falta de plan estratégico y plan de marketing	10	9	9	<b>28</b>
4.1	Control	Falta de inspección continua en el flujo de producción	10	9	8	<b>27</b>
2.1	Maquinaria y Equipo	Falta de máquinas de mayor capacidad de producción	10	8	8	<b>26</b>

## Capítulo III: Revisión de la Literatura

Este capítulo tiene como objetivo, identificar y definir los principales conceptos o definiciones en el contexto del problema identificado: **Deficiente gestión estratégica y de marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas**. En ese sentido, se identificaron tres (3) causas principales que lo vienen originando: (a) Falta de plan estratégico y plan de marketing, (b) Falta de inspección continua en el flujo de producción, (c) Falta de máquinas de mayor capacidad de producción.

### 3.1. Mapa de la Literatura

El esquema del mapa de Literatura, permite tener una visión general de los conceptos teóricos que se desarrollan en la presente consultoría. En ese sentido, nos permite sintetizar las diversas fuentes consultadas, de las cuales se recopiló información considerada importante para la propuesta de solución que fortalezca la situación actual del problema identificado para la empresa (ver Figura 15).

### 3.2. Revisión de la Literatura

#### 3.2.1. Planeamiento y Diseño del Trabajo

D'Alessio (2012), sostiene que el diseño del trabajo es la síntesis de tareas o actividades individuales que son asignadas un trabajo o equipo de trabajo para desarrollar una determinada labor. La asignación de las tareas que se les da a los colaboradores debe ser clara, precisa y fácil de comprender y además aceptadas por el trabajador y empleador. Por la complejidad que se tiene para la elaboración del planeamiento de trabajo, es necesario analizarlo desde las perspectivas técnicas y humanas:

- **Perspectiva humana.** La esencia de este factor está basada en el cambio de una actitud mental de los empleados, y de la administración. Está sustentada en los principios del estudio científico del trabajo, capacitación y selección de los trabajadores que apliquen nuevos métodos en sus actividades.



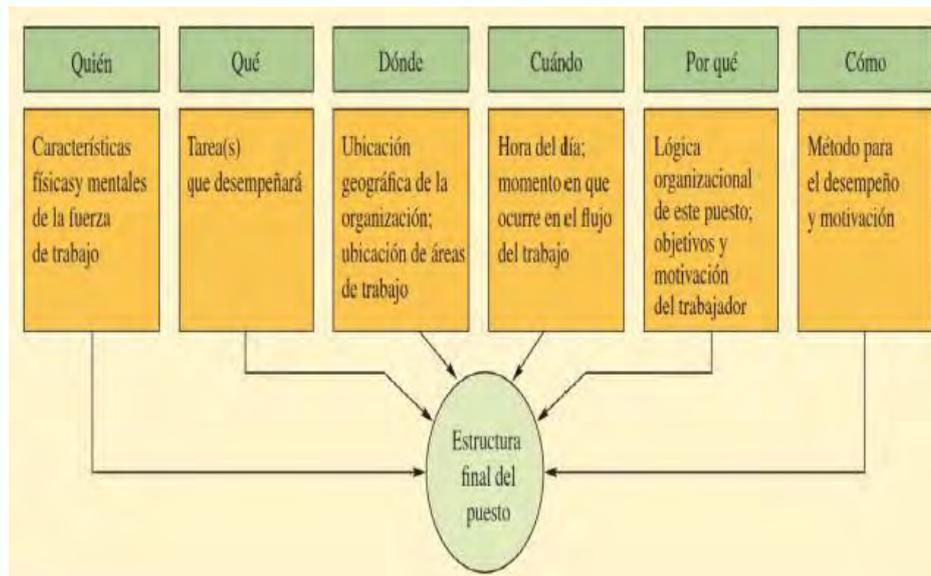
Figura 15. Mapa de Literatura

- **Perspectiva socio-técnica.** Analiza las variables sociales y técnicas al ejecutar el diseño del trabajo.

D'Alessio (2012) indicó que, existen cuatro (4) fases claras para el planeamiento del trabajo:

- **Diseño del trabajo.** Es el diseño de tareas o actividades grupales o individuales.
- **Satisfacción en el trabajo.** Es la actitud general de un empleado hacia sus funciones que realiza en la empresa. Las empresas u organizaciones con más empleados satisfechos, tienden a ser más eficaces y además tienen sus niveles más bajos en rotación y ausentismo.
- **Métodos de trabajos y economía de movimientos.** Es buscar la forma más eficiente y económica de ejecutar las tareas, teniendo en cuenta los factores psicológicos y sociales de los empleados.
- **Medición del trabajo.** Esta herramienta, determina el tiempo que toma un empleado calificado en llevar a cabo sus funciones o tareas en la empresa. Los propósitos que persigue la medición del trabajo son las siguientes: (a) control de costos, (b) fijación de precios, (c) planeación de capacidad, (d) programación de operaciones, (e) establecimiento de incentivos salariales, (f) evaluación del comportamiento del trabajador, y (g) planeación de las necesidades de la fuerza de trabajo.

En referencia a decisiones del diseño de puestos Chase, Jacobs & Aquilano (2009) manifestaron que, consiste en especificar las actividades laborales de la persona o del grupo, creando estructuras laborales que cumplan las necesidades de la organización, y satisfagan las necesidades de la persona que ocupa el puesto (ver Figura 16).



*Figura 16.* Decisiones del diseño de puestos.

Tomado de Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros, por Chase et al., 2009, p. 187.

### 3.2.2. Gestión Estratégica

Para analizar la gestión estratégica es primordial primero, entender el concepto de estrategia y cómo este se aplica a la dinámica empresarial de hoy en día. Porter (2015) define que, la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ella debe sustentarse por un lado en el posicionamiento de la empresa, previa identificación de un nicho o segmento de mercado; pero también en las actividades, que deben ser diseñadas para satisfacer una necesidad específica de manera más eficiente, creando mayor valor para el cliente.

En ese sentido, una empresa puede generar posiciones competitivas viables sólo si es capaz de, entregar a sus clientes valor agregado en el producto, a un menor costo y mayor calidad del producto, o alguna combinación de ambas. En el sector de confitería de chocolates, se da una combinación de ambas, pues si bien el producto y sus prestaciones que este ofrece, puede ser un factor determinante para el cliente al momento de elegir entre dos opciones de similar precio (tarifa), siendo el costo, un factor primordial y excluyente para la decisión de compra. No obstante, es muy importante recalcar que, las diferencias en términos de costos se originan en las diversas actividades necesarias para crear, producir, vender y

entregar sus productos; y que la ventaja de costos, dependerá directamente de la eficacia en el flujo de sus actividades.

Sin embargo, no debemos confundir la eficacia operativa y la estrategia, pues, aunque la búsqueda de la productividad, calidad y velocidad puede traer excelentes resultados, no serían suficientes para crear una rentabilidad sustentable en el tiempo. Debemos comprender entonces, que la ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades, y que el reto más difícil es el de la integración de las decisiones y las acciones independientes, o lo que se denomina “*el calce de la estrategia*”. Mientras que, la eficacia operacional, apunta a la excelencia en las actividades individuales, la estrategia busca la combinación más óptima de dichas actividades. Por lo tanto, un buen calce, creará una cadena de valor mucho más fuerte (D’Alessio,2015)

Finalmente, el concepto de continuidad estratégica es importante para comprender que la generación de una estrategia no implica una visión estática de la competencia, y que, por el contrario, el esfuerzo debe ser continuo para lograr mantener y expandir el posicionamiento de la empresa, fortalecer el calce de sus actividades, y fomentar el mejoramiento continuo de la organización. Entendemos entonces que, una empresa sí puede cambiar sus estrategias, y que, de hecho, generalmente el surgimiento de nuevas posiciones estratégicas se origina por cambios del sector (en la demanda, incorporación de nuevos competidores, regulaciones de tarifas, entre otros).

### **3.2.3. Gestión por procesos e Implementación de la TQM**

D’Alessio (2013), indicó que los procesos son un conjunto de actividades donde los recursos o insumos adquiridos por la empresa pasan por un proceso donde se agrega valor, para finalmente obtener como resultado un producto o servicio para el mercado. Así mismo, considera que todo proceso primero se tiene que planear antes de diseñarlo, es decir se busca mejorarlo de forma permanente y cada cierto tiempo se tiene que rediseñar de acuerdo a la

productividad obtenida (ver Figura 17) Chase, Jacobsen, y Aquilano (2009), indicaron que para tener éxito las empresas deben responder a las necesidades de los clientes, adelantarse a sus competidores, ejecutar sus actividades con valor agregado en tiempo oportuno. Para obtener un determinado producto o servicio, se requiere de recursos humanos y equipos, que respondan a sistemas de control y automatización.

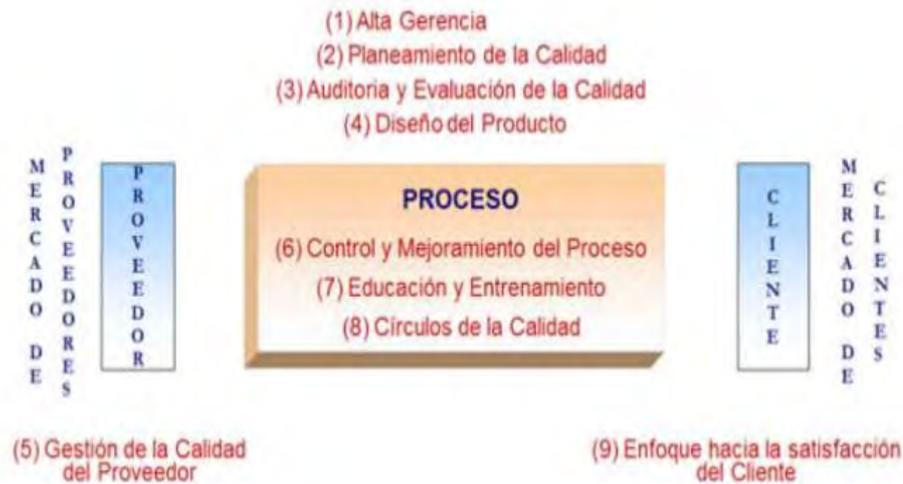


*Figura 17.* El proceso.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas,” por F. A. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

La TQM se ha convertido en una estrategia interna que las organizaciones utilizan para obtener mejoras en sus procesos a través de la reducción de pérdidas y costos, mejoras de procedimientos internos, atención oportuna y eficiencia de clientes y proveedores, así como óptimos tiempos de entrega y de servicio postventa. Su adopción implica inversión, cambios organizacionales y un periodo de tiempo que permita asimilar los cambios. La alta gerencia debe asegurar la comprensión de las ventajas en la organización y ejercer liderazgo durante el proceso, puesto que estos son prerrequisitos para acceder a los beneficios de la TQM (Santos & Álvarez, 2007)

Diversos autores definen una cantidad distinta de los factores TQM que una organización que busca la calidad debe implementar, desde 1989 estos han variado desde 7 factores hasta el año 2000 donde sostenían que son 11 factores; sin embargo, con mercados y una competitividad distinta, en nuestra región se realizaron estudios por parte del Dr. Benzaquen (2014) que permitieron describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a nueve factores de TQM.



*Figura 18.* Factores de implantación de TQM.  
Tomado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Benzaquen, J, 2014.

Como observa el proceso inicia con tres (3) factores que corresponde al compromiso y la adopción de la filosofía convirtiéndose en los prerrequisitos de la implementación, con esta disposición todos los colaboradores podrán alinearse al cambio al incluir la calidad en la estrategia de la organización. Los cinco (5) siguientes corresponden a los factores que permiten mantener el sistema TQM y por último el que corresponde a la continuidad. Muchos autores coinciden en destacar que los colaboradores son el punto central de TQM, en el proceso de esta metodología el factor humano de la organización es la que permitirá el éxito o fracaso del mismo, es por ello que se les debe cuidar, liderar, motivar y por supuesto escuchar. Con un mercado que evoluciona rápidamente los colaboradores constituyen uno de los principales que permitirán el éxito del negocio.

### 3.2.4. Círculos de Calidad

La definición de “Círculo de Calidad” hace referencia a “un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo similar en un área común de la organización a la que

pertenecen, y que se reúnen periódicamente para solucionar problemas relacionados con su área de trabajo. Fueron propuestos por la industria japonesa en los años sesenta y revalorizados en la Gestión de Calidad Total practicadas en diversas industrias.

Los círculos permiten la participación activa de los colaboradores para tratar problemas de su área de trabajo, atacándolos de raíz de los mismos, así como también permite anticiparse a defectos futuros a través de una escucha activa. En los círculos se mantiene la autonomía de las propuestas, posibles soluciones; sin embargo, la implementación de la solución debe pasar por una aprobación de la dirección de la empresa. Dentro de ellos se logra una relación gana-gana entre la organización y los miembros de círculo. La empresa logra mejoras en sus procesos detectados o anticipados en primera instancia, así como potencializar a sus colaboradores en la cultura de calidad. Los miembros participantes logran un crecimiento profesional después de formarse en el uso de herramientas para la calidad, cambio de las percepciones y actitudes y un aumento en la satisfacción laboral.

### **3.2.5. Herramientas y Técnicas de Mejora Continua**

Según D'Alessio (2015) forman parte de las herramientas de mejora continua la que se describen a continuación:

#### **1. Diagrama de Flujo**

Los diagramas de flujo son una manera de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información. Los diagramas de flujo describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado. Es una cadena de diferentes símbolos que representan actividades relacionadas secuencialmente que pretende mostrar un proceso de modo simple y gráfico.

Utiliza una simbología estandarizada y permite explicar a terceros como se relaciona un trabajo con otras actividades en la empresa (ver Figura 19).

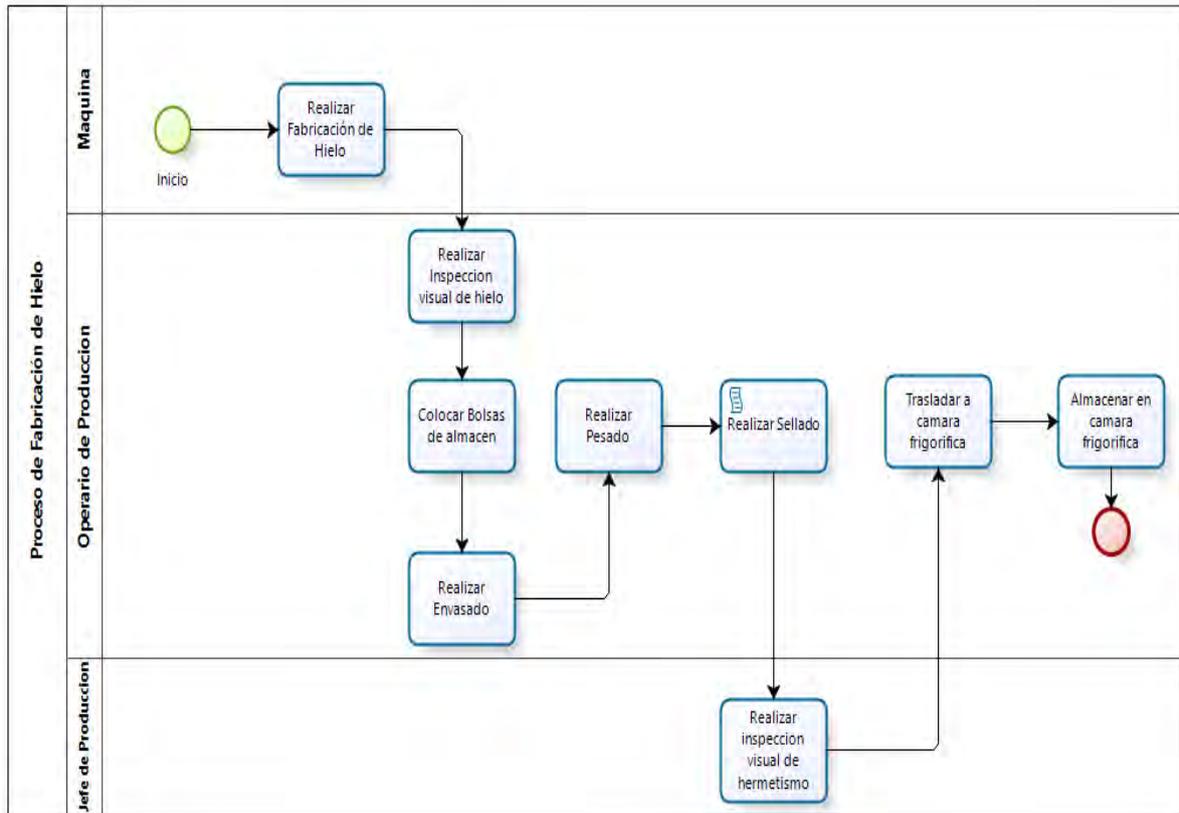


Figura 19. Diagrama de Flujo

## 2. Diagrama SIPOC

El Diagrama de SIPOC, por sus siglas en inglés es “Supplier - Input – Process – Output - Customer” es la representación gráfica de un proceso de gestión, permite visualizar el proceso de una manera sencilla identificando los componentes como proveedor, recursos, proceso, salida y cliente (ver Figura 20). El SIPOC, nos diseña de una vista general el flujo del proceso y sus relaciones dentro de la organización, además muestra características como límites, punto de inicio y final del proceso y las propuestas mejoras.

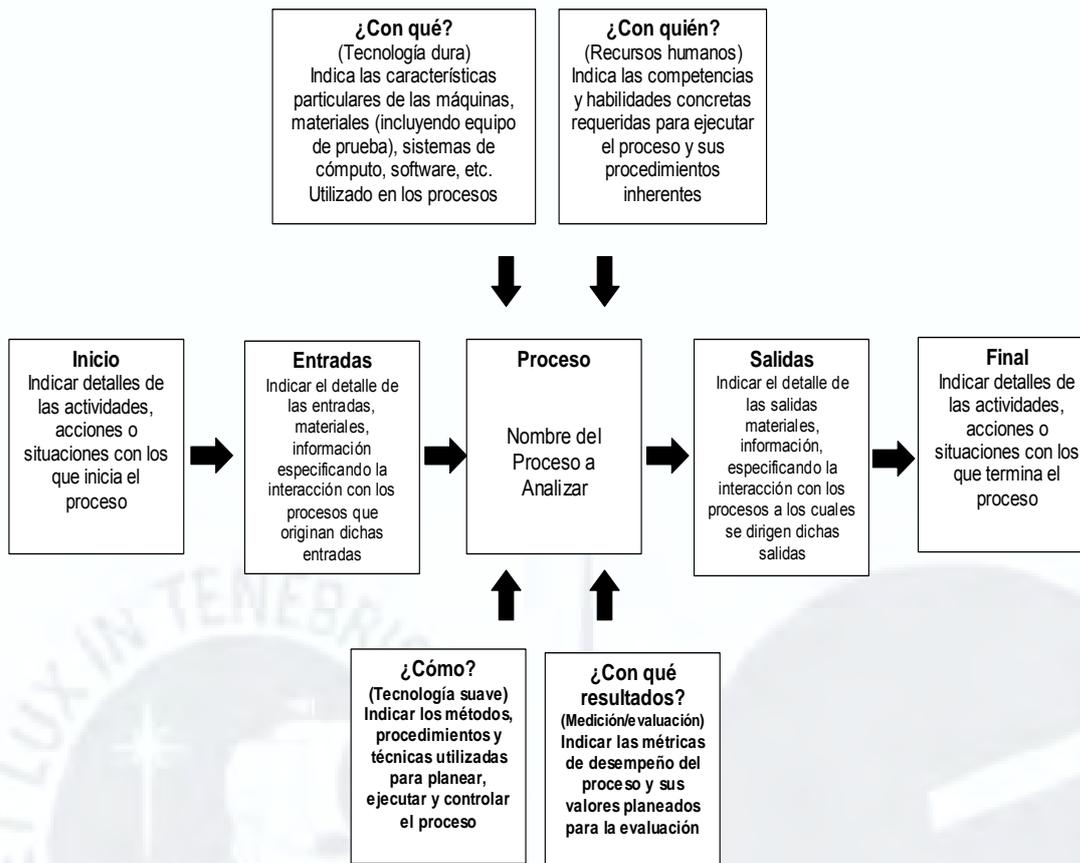


Figura 20. Diagrama SIPOC

Tomado de “Guía Técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos”, por Fondo Nacional de Financiamiento para la Actividad Empresarial, 2015.

### 3. Cuestionario para el diagnóstico del proceso

Consta de nueve (9) preguntas que tienen como finalidad identificar la percepción que tiene el personal que opera el proceso de la efectividad de sus factores. Las preguntas no pueden ser respondidas con una sola palabra. Las preguntas son:

- ¿Qué objetivo del proceso no se está cumpliendo?
- De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
- De acuerdo a su percepción, ¿los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus clientes y partes interesadas?
- ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?

- ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar variaciones en su desempeño?
- ¿Se están ejecutando acciones de mejora en el proceso actualmente?
- ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en el proceso seleccionado?
- ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, productividad, etc.)?
- ¿Cuáles considera usted que son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el proceso y la forma en que debiera operar?

#### 4. Diagrama de Árbol

Es una técnica empleada con el objeto de relacionar medios y fines, o bien fines que son medios para alcanzar otros fines más generales. Para su ejecución, se aplica los siguientes pasos:

- Definición del fin que es objeto de estudio, de forma sencilla, pero dejando claro el propósito del mismo. Si fuera necesario, también se especifican los posibles condicionantes en la definición, pues van a limitar el proceso de resolución; como, por ejemplo: Aumentar la capacidad de producción.
- Determinación del enfoque a emplear para la identificación de los medios necesarios para lograr el fin. Para ello, puede emplearse:  
*Una clasificación lógica*, identificando los medios principales, que a su vez se convertirán en fines; el proceso continúa identificando a su vez, para aquellos últimos los medios secundarios.

*El brainstorming.* Se deberá considerar dos puntos:

- Valoración de cada uno de los medios principales, para garantizar que todos ellos contribuyan a lograr el fin último, teniendo en cuenta su factibilidad.



La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:

- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (Operación, Demora, Revisión, Traslado Archivo).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.
- Identificar los recursos que se utilizan.
- Identificar si la actividad agrega o no agrega valor.

## 6. Matriz de valor agregado

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones: (a) agrega o no valor al proceso, y (b) es o no necesaria en el proceso. La interacción de estas dos (2) dimensiones (ver Figura 22).

		¿AGREGA VALOR?	
		Sí	No
¿NECESARIA?	Sí	<b>MEJORAR IMPLEMENTAR</b>	<b>OPTIMIZAR</b>
	No	<b>TRANSFERIR</b>	<b>ELIMINAR</b>

Figura 22. Matriz de Valor Agregado

Tomado de “Guía Técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos”, por Fondo Nacional de Financiamiento para la Actividad Empresarial, 2015.

- **Eliminar.** La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.
- **Transferir.** Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es transferir o combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de

simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, entre otros.

- **Optimizar.** En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.
- **Mejorar.** Algunas veces es imposible eliminar, transferir u optimizar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.
- **Implementar.** Consiste en las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar y; que requiere una implementación de un método; como, por ejemplo: Desarrollo de un módulo de presupuesto en software.

## 7. Diagrama de Pareto

Esta herramienta permite determinar que, para muchos eventos, aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Esto significa que hay pocas variables vitales que afectan mucho al sistema. Los pasos son:

- Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas horas o varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.

- Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.
- Anotar la información de acuerdo a la frecuencia (tiempo) de aparición en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada:
- Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Esquema de Análisis de Pareto*

Actividad	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	% de Frecuencia Acumulada
Operación			
Demora			
Revisión			
Traslado			
Archivo			
<b>Total</b>			<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de “Guía Técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos”, por Fondo Nacional de Financiamiento para la Actividad Empresarial, 2015.

- Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.

**8. Diagrama de Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa)**

Este diagrama es una de las principales herramientas en la identificación de causas principales y secundarias, su desarrollo es sencillo y de fácil comprensión (ver Figura 23).

- Se escribe de forma concisa el problema en la parte frontal del diagrama que se muestra en el gráfico.
- Desarrollar las posibles causas a través de una lluvia de ideas.
- Asignar cada causa a su categoría respectiva, las más comunes son:
 

**Hombre:** Cualquier persona involucrada en el proceso.

**Método:** Cómo se realiza el proceso y los requisitos específicos para hacerlo, tales como políticas, procedimientos, reglas, normas y leyes.

**Máquina:** Cualquier equipo, computadora, herramientas, etc. necesarios para realizar el trabajo.

**Material:** Materias primas, partes, bolígrafos, papel, entre otros., utilizados para producir el producto final.

**Medida:** Datos generados a partir del proceso que se usa para evaluar su calidad.

**Entorno o Medio Ambiente:** Las condiciones, tales como la ubicación, el tiempo, la temperatura y la cultura en la que opera el proceso.

Finalmente, se identifica la categoría o categorías con causas más recurrentes y se priorizan las causas para tratarlas de manera adecuada.

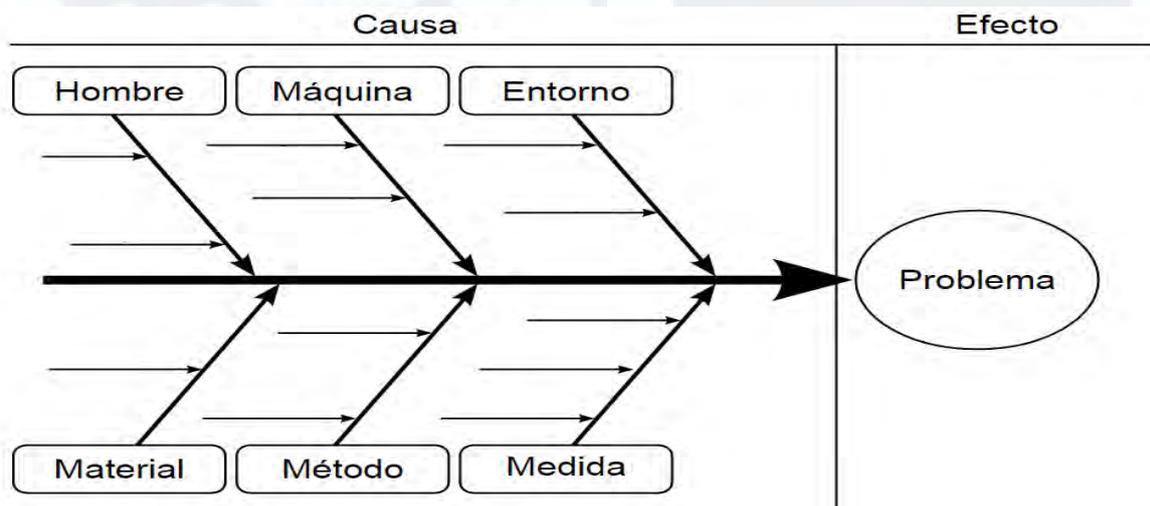


Figura 23. Diagrama de Ishikawa

Tomado de “Guía Técnica para elaboración de los documentos de gestión por procesos”, por FONAFE, 2015.

### 9. 5w's + 2H

Las 5 W's y 1 H provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés:

Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (Por qué), How Much (Cómo), How Many (Cuántos).

### 3.2.6. Gestión de Costos

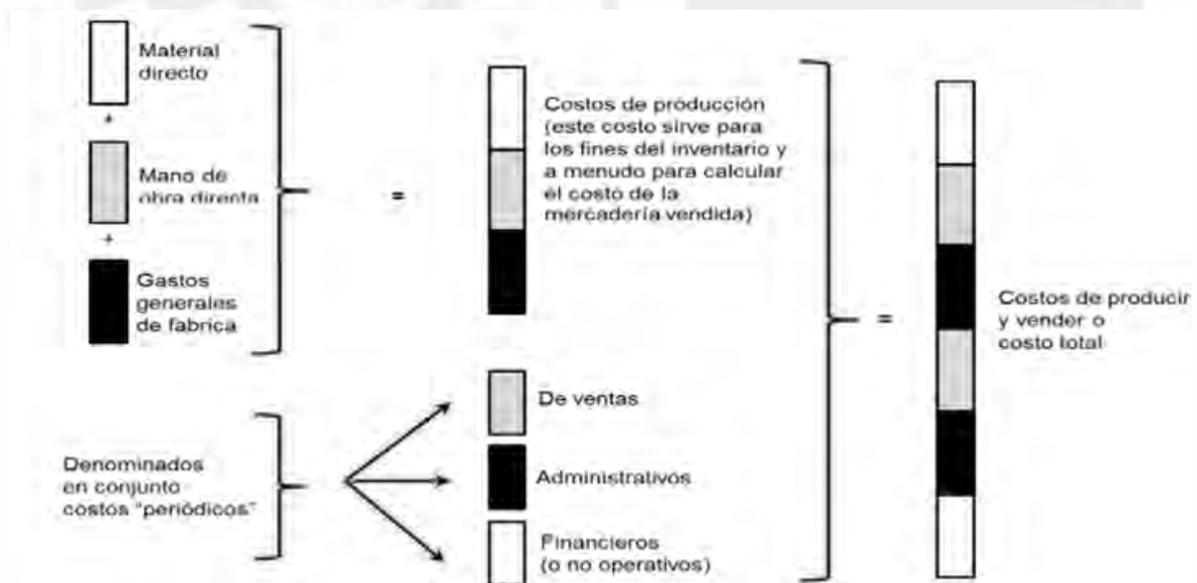
La gestión de costos, existen para generar de alguna forma rentabilidad para los accionistas, para ello tienen que tener claro el gasto en mano de obra, materia prima, costos de fabricación, gastos en las áreas de administración y finanzas, en ventas, en marketing. Con el objetivo que los productos o servicios elaborados generen un ingreso mayor a la inversión. En las últimas décadas se le viene dando mayor importancia a la gestión de costos, ya que anteriormente, los promedios que manejaban las empresas para calcular sus costos se daban una amplia holgura lo cual sobrevaloraban el costo de producción, trayendo graves consecuencia para la organización.

D'Alessio (2012), indicó que dentro los recursos de una organización están los costos la mano de obra, costo de materiales, maquinarias, tecnología, entre otros. Todos es estos costos están registrados en los estados financieros de la organización, a continuación, se mostrará la función de cada tipo de costo:

- Costo marginal: Viene hacer el incremento del presupuesto en una determinada unidad del proceso para aumentar la producción de un producto o servicio.
- Costos explícitos: Son considerados los costos de oportunidad que se realizan como pago explícito a propietarios que no son accionistas de la empresa a nivel externo.
- Costo irrelevante: son aquellos gastos que no son representativos o que no afectan significativamente al presupuesto.
- Costos incrementales: Son aquellos costos que se derivan de los cambios en la producción.

- Costos implícitos: Son aquellos costos que están afectados por las decisiones que se toman ya que son costos de oportunidad de una empresa al usar sus recursos a nivel interno.
- Costos de oportunidad: Es el beneficio o ventaja perdida como resultado de escoger una opción sobre otras que hubieran sido mejores.
- Costos hundidos: Son costos o inversiones que han sido realizados en el pasado que no tienen probabilidad de recuperación y no debe ser considerados en el análisis de las opciones.

Asimismo, los costos de producción son clasificados en cuatro (4) etapas definidas: C0, es el diseño del producto y el proceso; C1, está representado por los costos de insumos o materiales C2; son los costos del proceso C3; son los costos del producto o servicios; y C4, son los costos de servicios de post venta, (ver Figura 24).



*Figura 24.* Elementos del Costo.

Tomado de “Administración de las Operaciones Productivas,” por F. A. D’Alessio 2013, p. 413. México D.F., México: Pearson.

Horngren, Datar y Rojas (2012) indicaron, que una de las mejores herramientas para el costeo es el basado en actividades (ABC), mejorará un sistema de costeo al identificar actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. El costeo basado en

actividades es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto, está basado en que los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos. El costeo ABC tiene los siguientes pasos: (a) identificar las actividades que consumen recursos y asignarles sus costos, (b) identificar los costos asociados con cada actividad, (c) calcular una tarifa de costo por unidad; y (d) asignar costos a los productos o servicios.

### **3.2.7. Gestión del Mantenimiento**

En la actualidad, optimizando el coste de mantenimiento es de preocupación en cualquier organización en este escenario competitivo. Es muy difícil predecir el costo gastado en tareas de mantenimiento. Como el rendimiento del equipo se deteriora durante el período de tiempo, disminución de eficiencia del equipo, consumo de energía aumenta, el rendimiento se reduce y se elevan los costos de operación. El costo de mantenimiento incluye la mano de obra, administración, materiales, servicios, falla y otros costos misceláneos. En la gestión del mantenimiento es necesario reconocer dos aspectos básicos: gestión y operación. La primera se refiere al manejo de los recursos, a su planeación y a su control, mientras que la segunda es la realización física del servicio de mantenimiento. Respecto a los sistemas de mantenimiento, Mora (2012) indicó:

“El esquema moderno de mantenimiento implica la vinculación de herramientas propias de la gestión, y el concepto integral se maneja desde la base de utilizar en forma eficaz y eficiente los factores productivos en forma individual y conjunta.” (Mora, 2012, p. 38).

Según los niveles de mantenimiento, Cárcel & Carrasco (2015) indicaron que el sistema kantiano plantea cuatro niveles de jerarquización para el mantenimiento, las empresas pueden desarrollarse en más de una categoría (ver Figura 25).



*Figura 25.* Enfoque Sistemático Kantiano

Tomado de “Industrial Maintenance Engineering and Knowledge Management. Improvement in Business Efficiency”, por Cárcel-Carrasco, F., 2015.

**Nivel 1: Instrumental:** En esta etapa, aparecen los instrumentos de mantenimiento, se contrata o entrena personal especialista con el fin de llevar a cabo las primeras acciones de mantenimiento, que son de índole correctivo. También aparecen elementos iniciales requeridos para sostener los equipos (orden de trabajo- OT, herramientas, almacén de repuestos, insumos de mantenimiento y utensilios). Este nivel se divide en tres categorías en cuanto a instrumentación: básico, genérico y avanzado genérico. En general todos los registros, documentos, data histórica de fallas, entre otros toda esta información referida a los recursos físicos e intangibles que permiten que el personal realice su función de mantenimiento.

**Nivel 2: Operacional:** Se busca solucionar las paradas repentinas de los equipos y se empiezan a desarrollar acciones de prevención o predicción de fallas. Se establece un plan de mantenimiento (programa maestro) basada en todas las acciones que cumplan con los requerimientos del demandante. Se implementan mecanismos de manejo de datos que, luego, se constituyen en sistemas de información.

**Nivel 3: Táctico:** Se busca adoptar una metodología (TPM, CRM, PMO, entre otros) para el desarrollo secuencial, lógico y organizado de los conjuntos de acciones de mantenimiento que se aplican a cada situación real de las empresas.

**Nivel 4: Estratégico.** Se busca evaluar los riesgos de cada parte del proceso productivo y aplicación de técnicas para evaluar el reflejo del mantenimiento en los costos de producción.

En la Tabla 18, se muestra los diversos tipos de metodologías que existen para implementar un proyecto de mejora en mantenimiento (Díaz & Jarufe, 2011).



Tabla 18

## Cuadro Comparativo de Metodologías en Implementación en Gestión de Mantenimiento

Metodología	Requisitos	Objetivos	Beneficios
<b>RCM (Mantenimiento centrado en la confiabilidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se necesita integración de conocimientos sobre el funcionamiento de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la confiabilidad y funcionalidad de los equipos.</li> <li>Crea un espíritu crítico en todo el personal (operación - mantenimiento).</li> <li>Reduce costos de mantenimiento controlando fallas en los equipos.</li> <li>Contribuye a la normalización de procesos, estableciendo procedimientos de trabajo.</li> <li>Busca aumento de eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una técnica organizativa que mejora los resultados en la gestión de mantenimiento.</li> <li>Analiza las fallas y averías de forma profunda mostrando el impacto de las mismas para posteriormente plantear una solución predictiva.</li> <li>Genera la gestión de conocimiento de los activos.</li> </ul>
<b>TMP (Mantenimiento productiva total)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El área de mantenimiento y producción deben estar integrados.</li> <li>Compromiso directo de la alta gerencia. mantenimiento eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocada en mejorar la productividad total, asegurando la funcionalidad de equipos y reducción de paros de máquinas.</li> <li>Se basa en la implicación del equipo humano más que en la tecnología.</li> <li>Busca aumento de eficiencia.</li> </ul>	<p>El TPM es una filosofía ventajosa que genera una cultura de trabajo en equipo y coordinación entre producción y mantenimiento.</p>
<b>TPM &amp; RCM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo con las áreas de mantenimiento y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite alcanzar un manejo profundo de los instrumentos básicos y avanzados de mantenimiento, en especial del RR.HH. (TPM) y tecnológico (RCM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldado por un nivel de gestión que comprometa a toda la organización.</li> </ul>
<b>PMO (OPTIMIZACION DEL MANTENIMIENTO PLANEADO) PROACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se recomienda aplicarlo en empresas con alto rotación de personal.</li> <li>Aplica planes de mantenimiento basados en estudios estadísticos y técnicas predictivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa frente a equipos críticos que atenten contra seguridad, productividad y medio ambiente.</li> <li>Aumentar significativamente la vida útil de los equipos disminuyendo las fallas antes de que ocurran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Táctica ideal para equipos y maquinas en funcionamiento orientado a la criticidad de los mismos.</li> <li>Metodología que se encarga de diagnosticar las tecnologías predictivas con el fin de optimizar la vida útil de los equipos, disminuyendo las fallas antes de que ocurran.</li> <li>Es una metodología avanzada ya que aplica planes de mantenimiento en base a estudios estadísticos y técnicas predictivas.</li> </ul>
<b>REACTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto conocimiento funcional y tecnológico de los equipos y control de procesos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustituir o reparar un equipo de manera oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Táctica de mantenimiento que se aplica después de que aparece la falla.</li> <li>No es efectivo para industrias que permanecen con equipos por mucho tiempo de utilización.</li> <li>Orientadas a industrias que manejan la tecnología como competencia.</li> </ul>
<b>ORIENTADO A RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una sólida gestión de mantenimiento y conocimiento profundo de todos los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de mantenimiento bajo la intuición de las personas más hábiles y experimentadas en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente final.</li> </ul>
<b>WCM (MANTENIMIENTO DE CLASE MUNDIAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere alto nivel de planeación y prevención, soportado por una buena gestión de Mantenimiento</li> <li>Requiere un sistema de información computarizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticiparse ante las fallas y convertir las reparaciones en actividades planeadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio en la actitud y cultura de la organización.</li> </ul>
<b>MANTENIMIENTO CENTRADO EN HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominio extenso de las actividades de mantenimiento que afecta a los equipos críticos de la planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar que el recurso humano de la empresa gane habilidades y competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera un buen clima organización de mantenimiento con recurso humano motivado al aprendizaje individual y colectivo.</li> </ul>

Nota. Adaptado de Diaz, B. & Jarufe, B. (2011) Disposición de Planta. Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial, 2011, 412 p.

#### Capítulo IV: Metodología de Consultoría

Para la identificación de los problemas y posibles soluciones se utilizó la metodología de *Desing Thinking* (ver Figura 26). Según indicó Steinbeck (2011) es una metodología que nos permite observar los retos, las necesidades y los problemas de manera innovadora, manteniendo como eje central a las personas, y por tanto proponer soluciones factibles y comercialmente viables. Se consideraron tres componentes: (a) los retos y oportunidades que enfrenta la industria, sobre las que se detalló en el análisis interno y externo de la empresa; (b) las perspectivas y experiencia de los Gerentes y Accionistas de la empresa, mencionados en las entrevistas con los colaboradores relacionados al proceso de producción de tejas y chocotejas; y (c) las mejores prácticas del sector de confitería, que el grupo de trabajo pudo recoger de diversos documentos e investigaciones académicas.

Para ello, se mantuvo permanente conversación con el personal de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., y se desarrollaron dos (2) conferencias virtuales en la que participaron el Gerente General, Gerencia de Producción, Gerencia Ventas y Marketing, y la Gerencia de Logística, así como el equipo de alumnos de la presente consultoría; en las cuales se discutieron las distintas perspectivas que tiene Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., sobre los problemas que actualmente enfrenta la empresa. La primera entrevista, sirvió principalmente para escuchar de parte de las Gerencias, sobre la creación y desarrollo de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., en los cincuenta años (50) años desde su fundación, así como las perspectivas y expectativas que tienen sobre la empresa para los próximos cinco (5) años.

En la segunda entrevista, realizada al gerente general de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., la Sra. Buendía, se conversó sobre los tres (3) problemas identificados. Asimismo, se presentó el análisis FODA, el resumen de las mejores prácticas del sector, y las posibles propuestas de mejora que se desarrollarán en un siguiente capítulo.



Figura 26. Marco de trabajo con Design Thinking

Adaptado de: “Design thinking” como estrategia de creatividad en la distancia, 2011

Posteriormente, con la información obtenida se realizó un taller interno con el equipo de alumnos de la presente consultoría, en el cual se definió las herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, las cuales fueron utilizadas en el desarrollo del capítulo II.

### Capítulo V: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se proponen alternativas de solución al problema principal y sus tres (3) causas principales, como parte de análisis en el capítulo anterior. Algunas de ellas, que fueron formuladas como parte de la consultoría, deben ser aprobadas por la gerencia de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. Por lo que, las propuestas deben ser analizadas, valorizadas y priorizadas según la expectativa de la gerencia.

#### 5.1. Alternativas de Solución Identificadas

##### 5.1.1. Implementar gestión estratégica y marketing

En este punto se establecen las acciones de la empresa, en el marco de un enfoque estratégico y de marketing, los cuales se deberán implementar en el corto y largo plazo.

**Gestión estratégica.** Con respecto a gestión estratégica, Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., propone cinco (5) elementos de orientación estratégica (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz de Orientación Estratégica*

1. Misión propuesta	Ser los líderes del mercado de la región Ica, en cuanto a la producción y comercialización de tejas y chocotejas; procurando ser una empresa sustentable, a través del uso de insumos altamente seleccionados que brinden un producto de alta calidad. Asimismo, ser una empresa que respete el medioambiente, y promueva un estilo de vida saludable.				
2. Visión propuesta	Al 2025, ser la empresa líder en la producción y comercialización de tejas y chocotejas en la región sur del país y expandir la red de tiendas en la ciudad de Lima, reconocida por su responsabilidad social y procesos semi-artesanales utilizados?				
3. Objetivo estratégico general	Posicionar la marca de la empresa en la región Sur y en la ciudad de Lima, en el segmento de tejas y chocotejas, en un horizonte de cinco (5) años.				
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
4. Objetivos de largo plazo	Al 2025, incrementar las ventas en 20% anual	Al 2025, incrementar la participación de mercado en 30% en la región Sur, y 15% en la ciudad de Lima	Al 2025, ser considerados dentro del top of mind de los consumidores peruanos en la categoría tejas y Chocotejas	Al 2025, incrementar el número de tiendas en la región Ica (3), y en la ciudad de Lima (2)	Al 2025, obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 20%.
5. Ventaja	Ventaja competitiva		Nuestra ventaja competitiva está basada en cuatro atributos(4): detalles, calidad, satisfacción y exclusividad.		
	Estrategia genérica		Enfoque de diferenciación		
	Propuesta estratégica de valor		Productos de bienestar emocional y calidad		

Con respecto a la estrategia genérica, Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., propone el enfoque de diferenciación para crear valor para sus clientes, el cuál será percibido reforzando las características del producto, mediante tres factores: calidad, originalidad e innovación, que sumados darán una percepción de exclusividad.

- **Calidad.** Se reforzará la utilización de materia prima e insumos de calidad para la elaboración de los productos, además de semi-industrializar la producción de tejas y chocotejas, sin dejar de lado su esencia artesanal o casera, para que los clientes sigan percibiendo que los productos son hechos como en casa. Además, se reforzará el servicio de atención in-situ a los clientes, haciendo de su decisión de compra, un momento dulce.
- **Originalidad.** Se actualizará la presentación y la decoración de los productos, haciendo que, los clientes no sólo pretendan comprarlo, sino también

recordarlo y compartirlo. Del mismo modo, el servicio en tienda sea una experiencia única y exclusiva, cumpliendo la promesa de hacerlo sentir como en casa.

- **Innovación.** Desarrollar nuevos productos y mejorar los productos actuales, ofertar nueva variedad de tejas y chocotejas que surjan de la combinación de nuevos sabores, con el objetivo de que los clientes experimenten nuevas sensaciones. Así mismo, desarrollar procesos eficientes en tiempo oportuno, que permita incrementar la percepción de nivel de servicio en el cliente.

**Gestión de marketing.** Como parte de las acciones de marketing, la empresa implementará estrategias de mercadotecnia, por lo que elaborarla será una tarea compleja y novedosa que involucrará diversos planes de acción. La atención de servicio es un punto débil de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C, por eso se deberá interactuar in-situ mejor con los clientes, midiendo la actividad mediante el uso de instrumentos como encuestas. Para administrar mejor el servicio de atención será importante, elaborar una base de datos de clientes estructurada, que suministrará información relevante para poder fidelizarlos.

Para el proceso de fidelización será necesario invertir en publicidad y en redes sociales, el propósito será transmitir una serie de beneficios que los clientes no podrán dejar de aprovechar. Del mismo modo, la empresa debe aprovechar el boom de la gastronomía peruana para organizar eventos y participar ferias que permitan promover la marca en la región Sur y en la ciudad de Lima. En ese sentido, las estrategias del mix de marketing se fortalecerán de acuerdo a los siguientes detalles.

- **Estrategia de producto.** Las estrategias a desarrollar son: (a) diseño de producto, se plantea desarrollar un nuevo diseño de etiqueta y claim que esté alineado al posicionamiento del bienestar emocional; (b) innovación del producto, se trabajará en presentaciones innovadoras que conecte a nivel

emocional con el target basado en el fin social que tiene como objetivo la línea de tejas y chocotejas; y (c) variedad de productos, se elaborará nuevas opciones de sabores para ofrecer otras variedad a nuestro target actual y futuros.

- **Estrategia de precio.** La estrategia de precios, se basará en ofrecer al público, precios por debajo de nuestros competidores, sin descuidar la calidad de los insumos que se utiliza en el proceso de producción. La propuesta de esta estrategia, es incrementar las ventas en todas las líneas de nuestros productos (economía de escala), alcanzando el liderazgo de la categoría. La estrategia de precios considera, además del precio promedio del mercado actual, la evaluación de los costos de producción y el retorno sobre la inversión (ROE) que la empresa planea alcanzar al 2025 (20%). El precio promedio en 2019, por ticket fue de S/7.00; sin embargo, por la emergencia sanitaria el precio promedio por ticket de venta actual es de S/. 3.50. En ese sentido, la Gerencia de la empresa propone reducir el precio, en cada uno de sus productos en 10%.
- **Estrategia de promoción.** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., actualizará diariamente sus principales fuentes de publicidad y promociones de avisos, spot, mensajes relacionados al consumo de nuestros productos, en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, blogs, YouTube, entre otros), así como en su página web.
- **Estrategia de distribución.** Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., presenta dos (02) canales de distribución, uno es de tipo selectivo, el cual se inicia en la producción (en su local destinado para tal fin), pasa por un transportista, llega a un mercado, supermercado o bodega (ubicado en la ciudad donde opera la planta), y finalmente llega al consumidor final. El otro es de tipo exclusivo, es

decir cuando se distribuye de manera directa del productor hacia el consumidor final. En ese sentido, la empresa se ha propuesto incrementar al 2025, tres (3) tiendas en la región Ica (3), y en la ciudad de Lima (2); con el objetivo de fortalecer su participación en el mercado.

### **5.1.2. Implementar controles en los procesos internos**

Según D'Alessio (2015), el Mapa Estratégico es una herramienta que representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos estratégicos trazados, desde cuatro (4) perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Estos objetivos deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de corto plazo. En este sentido, se propone la implementación del Mapa Estratégico para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. (ver Figura 27).

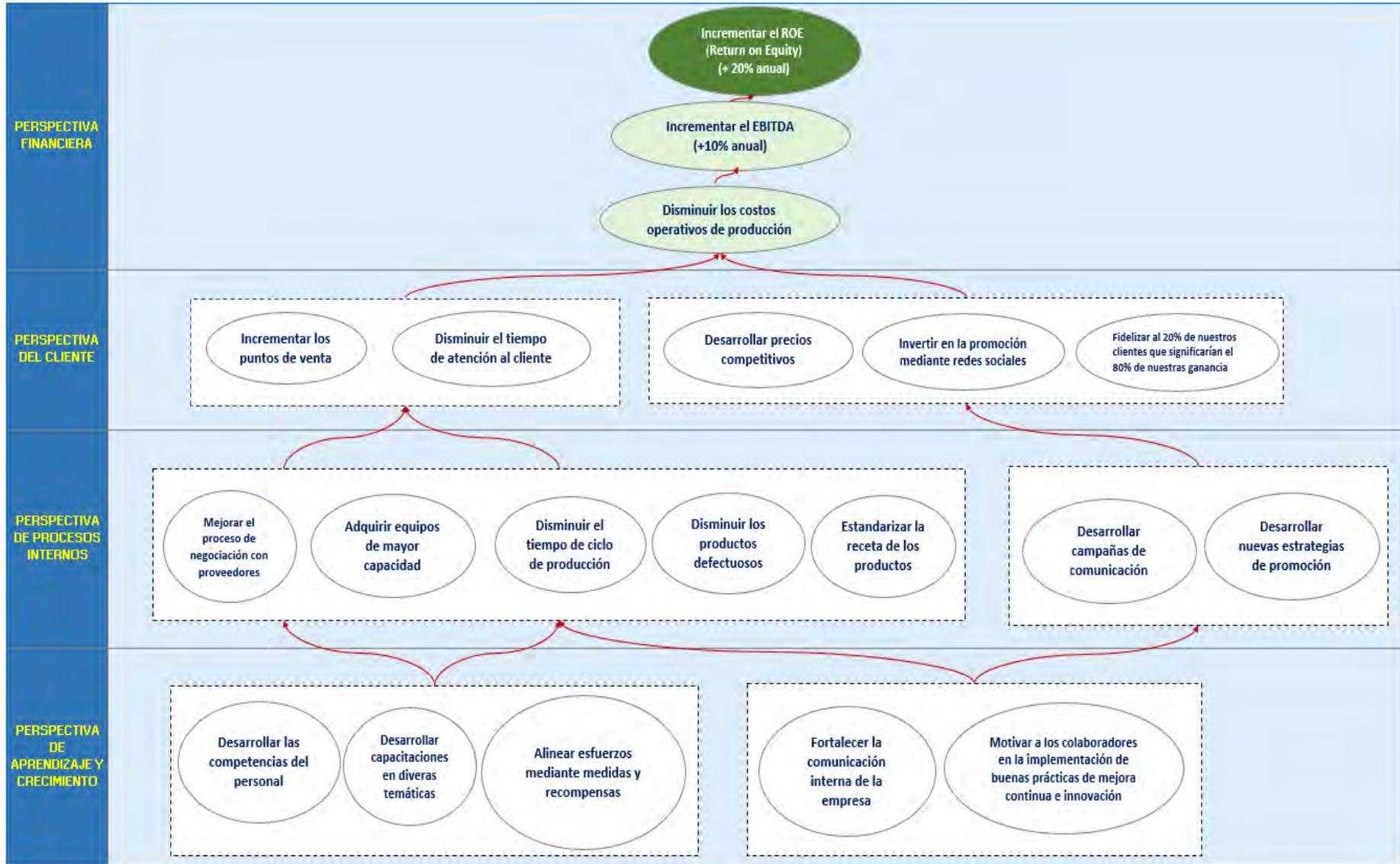


Figura 27. Mapa estratégico para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

Por otro lado, la suma de las estrategias internas, los objetivos y acciones estratégicas que se describen en el Cuadro de Mando Integral, permitirá alcanzar la visión y misión deseada. (D'Alessio, 2015). En ese sentido, se propone la implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral que, permita dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante indicadores (ver Tabla 20).

### **5.1.3. Implementar gestión por procesos y mejora continua**

Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., se ha propuesto realizar las siguientes actividades en el marco de la implementación de la gestión por procesos y mejora continua, en un plazo no mayor a tres (3) meses, en el cual se obtendrá la documentación estandarizada de sus procesos y actividades.

**Planificación.** En este punto se deben establecer los recursos (físicos, humanos, financieros, entre otros) que se utilizarán durante todo el proyecto. Asimismo, se establecerán las actividades, las responsabilidades, los métodos y tiempos requeridos para el SGC. Se deberá contar con un Jefe de Aseguramiento de Calidad, quien será el responsable principal, en coordinación con el Gerente de Operaciones, determinarán las actividades a realizar, la secuencia y estrategias para su realización, que será revisado y aprobado por la Gerencia General. La Gerencia General y el Jefe de Aseguramiento de Calidad, seleccionarán a los integrantes del equipo de mejora continua que se encargarán de la implementación, identificando a los colaboradores que cuentan con el perfil requerido.

**Equipo de mejora continua.** Equipo multidisciplinario deberá estar conformado por no más de 5-6 personas (ver Figura 28), encargados de la gestión, ejecución y seguimiento de las actividades planificadas para implementación del sistema de gestión de la Calidad. Debe estar constituido por personas con funciones capaces de responder a las acciones de mejora planteadas por el equipo. Es importante establecer horarios de reuniones periódicas que permitan compartir buenas prácticas en la gestión de los procesos internos y externos.

Tabla 20

Tablero de Control Integral de Tejas y Chocotejas Sra. Buendia S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UM	LINEA BASE 2020	META 2021-2025	
						mínimo	máximo
FINANCIERA	Incrementar el ROE (Return en Equity)(+20%)	ROE	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) X 100	US\$	-	30 miles	200 miles
	Incrementar el EBITDA (+10% anual)	EBITDA	(Ventas – Costes – Gastos de operación)+(gastos de depreciación + gastos de amortización)	US\$	-	50 miles	250 miles
	Disminuir los costos operativos de producción	Costos de producción	(Costos de producción/Ventas totales) X 100	US\$	-	500	10,000 miles
CLIENTE	Incrementar los puntos de venta	Puntos de venta	Número de tiendas aperturadas	Núm.	4	2	5
	Fidelizar al 20% de nuestros clientes que significarían el 80% de nuestras ganancias	Incremento del consumo de los clientes frecuentes	(ventas 1er mes – ventas 2do mes) x 100	Núm.	-	20%	100%
	Invertir en promoción mediante redes sociales	Presencia en redes sociales	Cantidad de sitios de internet en los que se tiene presencia	US\$	-	2 miles	5 miles
	Disminuir el tiempo de atención al cliente	Tiempo de atención	Tiempo que demora ser atendido el cliente en la tienda	Mto	-	5	10
	Desarrollar precios competitivos	Precio	(Costo de ventas) / (1 - % utilidad)	US\$	-	20	50
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de negociación con proveedores	Ciclo de adquisición	Tiempo del ciclo de adquisición	Días	-	3	10
	Disminuir el tiempo de ciclo de producción	Ciclo de producción	Tiempo que demora la producción de los productos				
	Disminuir los productos defectuosos	Producto defectuosos	(Número de productos defectuosos / Total de unidades producidas) X100	%	-	2%	5%
	Estandarizar la receta de los productos	Homogenización de los productos	(Número de recetas estandarizadas /Total de productos ofertados) X 100	Núm.	-	3	10
	Desarrollar nuevas estrategias de promoción	Oferta de productos	Número de ofertas o promociones de productos	Núm.	-	365	500
	Adquirir equipos de mayor capacidad	Adquisición de equipos de mayor capacidad	(Número de equipos nuevos para producción/Total de equipos de producción) X 100	Núm.	-	1	4
	Desarrollar campañas de comunicación	Campañas de comunicación	Número de campañas de sensibilización comunicacional realizadas	Núm.	-	12	24
	Desarrollar las competencias del personal	Perfiles de puesto	Número de Fichas de perfiles puestos elaboradas	Núm.	-	5	15



Figura 28. Equipo de mejora continua para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

**Sensibilización y Capacitación.** Se buscará concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que se basa en la Norma ISO 9001:2015, la cual se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. En ese contexto, esta buena práctica será promovido por la Alta Dirección con el soporte del área de recursos humanos en cuanto a su difusión. Además, se capacitará a los miembros del equipo en temas relacionados a gestión por procesos, calidad, mejora continua, indicadores, entre otros.

**Estandarización.** Como primer documento de estandarización, se elaborará el mapa de procesos que, constituya la representación gráfica de los procesos estratégicos, misionales, apoyo o soporte, y medición, análisis y mejora del negocio. Asimismo, permite identificar los procesos críticos o que no agregan valor, las relaciones de dependencia, y los que no consideradas (ver Figura 29). En ese sentido, la documentación que se elaborará están la: Ficha de procesos, Ficha de procedimientos, Formatos, Ficha de indicadores, Manual de Organización y Funciones, Manual de Recetas, entre otros.

**Seguimiento y control.** En esta etapa, la Gerencia de Operaciones y el Jefe de Aseguramiento de la Calidad deberá evaluar el porcentaje de avance de las actividades ejecutadas con respecto a lo programado.

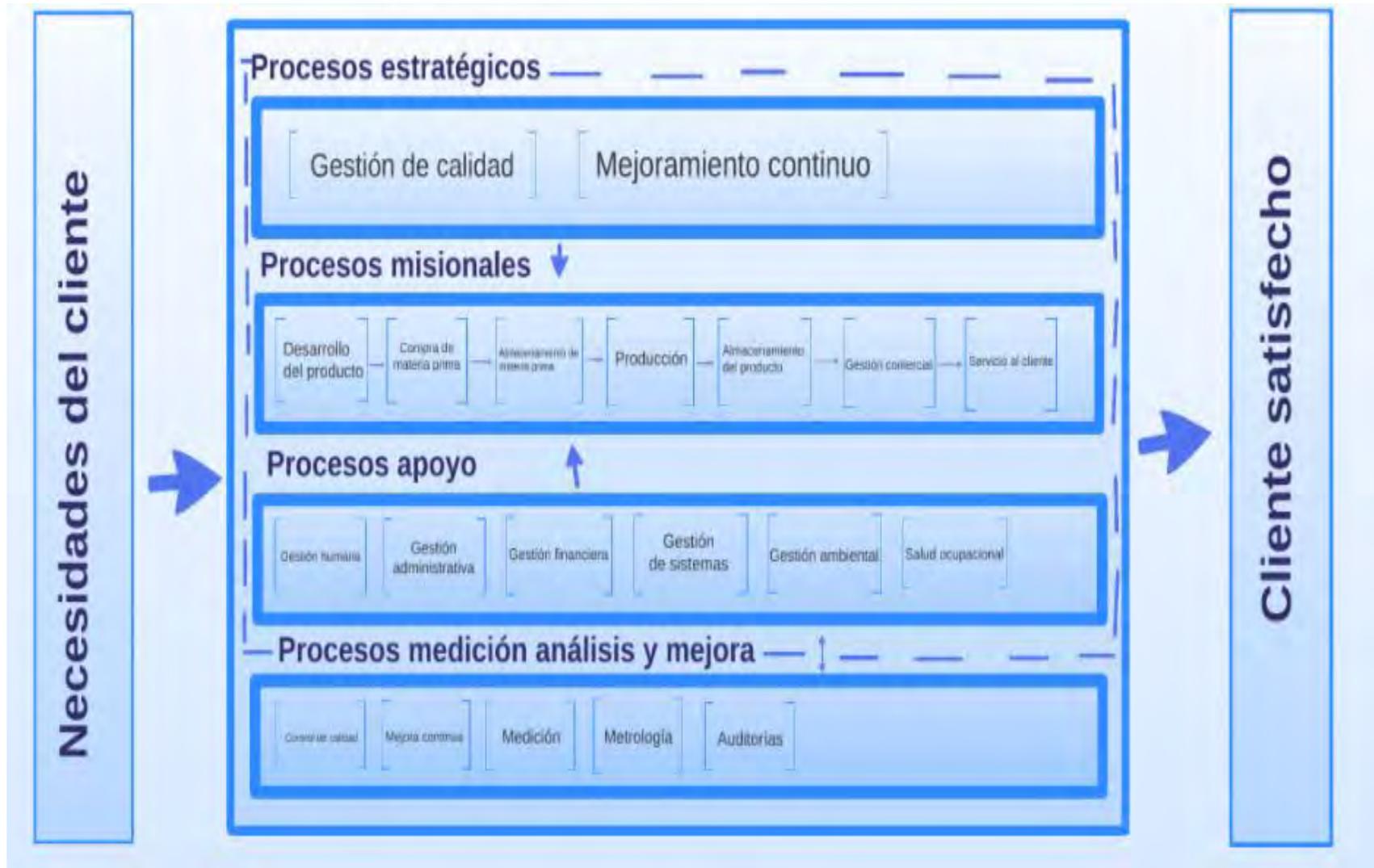


Figura 29. Mapa de procesos propuesto para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

#### 5.1.4. Implementar Sistema Integral de Gestión de Costos

En la actualidad, Tejas y Chocotejas Buendía presenta una serie de limitaciones para gestionar la estructura de costos de producción que, tomar mejores decisiones con respecto a las desviaciones del presupuesto operativo programado. En ese sentido, se propone desarrollar cuatro (4) aspectos:

- ***Desarrollo del sistema de información.*** Se implementará un sistema contable consistente con las necesidades gerenciales de planeación, ejecución y control de la información de actividad de producción y administrativas. Es importante tener en cuenta, que el costo del software, es alto, por lo cual se requiere tiempo y recursos de financiamiento para su desarrollo.
- ***Estimación de los costos detallados.*** La contabilidad de gestión es una herramienta con la que se pretende calcular de manera más detallada los costos en diferentes niveles, con la finalidad de conocer la rentabilidad de cada proyecto, de cada servicio, e incluso poder analizar los costos de las principales actividades, para así poder compararlos con el aporte que dichas actividades tienen en la cadena de valor de Tejas y Chocotejas Buendía. En ese sentido, la empresa implementará el costeo ABC, por órdenes y por procesos, considerando el alcance de sus actividades, el sinceramiento de los costos y la información disponible actualizada.
- ***Planeación y elaboración de presupuestos.*** Con estimación de costos, nos hemos referido al cálculo de los costos reales en los que incurre la empresa para elaborar cada uno de sus productos. Sin embargo, estos pueden estar afectados por una serie de factores de la operación, como incrementos en los costos de operación del servicio, reprocesos, entre otros. En ese sentido, se

elaborará el presupuesto operativo basados en los costos proyectados de producción.

- **Control de costos y medición de la actuación.** Esta actividad consistirá, en la evaluación continua de la razonabilidad de los costos y el cumplimiento del presupuesto operativo. El objetivo es, identificar los problemas a tiempo y tomar acciones correctivas para evitar el deterioro de los resultados financieros de la empresa.

## 5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

En este punto, se realizó la matriz de evaluación de alternativas de solución, considerando los siguientes criterios: (a) importancia, se consideró otorgar un porcentaje en representación de la importancia de cada alternativa hacia la solución del problema y de esta manera distribuir un porcentaje dentro del total de soluciones; (b) factibilidad, se refiere a la importancia de la viabilidad que tendrán las soluciones sobre el problema principal, si se tiene disponible los recursos necesarios para la puesta en marcha de la solución, medida a través de la importancia del valor dentro de las alternativas; (c) valor añadido, determina la importancia del valor que se otorgara a la implementación de la alternativa y como ésta lograra tener un impacto positivo en la solución del problema; (d) nivel de inversión, se mide el nivel de inversión económica, los costos que tendrá cada una de las implementaciones en las alternativas, el valor del costo para la empresa y el retorno de la inversión; (e) riesgo, considerando los riesgos que tomara la decisión de implementación de la alternativa de solución en la empresa, el riesgo económico y funcional una vez elegida la solución, y (f) sostenibilidad, se considera el comportamiento que tendrá la implementación de la alternativa de solución en el tiempo, cuál será el comportamiento de la empresa en los factores de que sea sostenible y estable en el logro de los objetivos a través del tiempo.

En ese sentido, todas estas categorías se han clasificado según los criterios y recursos con los que cuenta Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C, para poder implementarlo, ejecutarlo y mantenerlo en el corto plazo (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución de Mejoras*

Solución propuesta	I	F	V	N	R	S	Total
1. Implementar gestión estratégica y de marketing	0.50	3	3	3	3	3	7.50
2. Implementar controles en procesos internos	0.40	3	3	3	2	2	5.20
3. Implementar gestión por procesos y mejora continua	0.30	3	3	2	1	3	3.60
4. Implementar sistema integral de gestión de costos	0.20	2	2	2	2	1	1.80

*Nota.* Valor: 3= Alto, 2 = Medio, 1= Bajo

### 5.3. Solución Propuesta

De acuerdo a los resultados de la matriz de evaluación de alternativas de solución de mejoras, y en base a las decisiones de la Gerencia de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., la implementación de las soluciones propuestas para las tres (3) causas principales que ocasionan el problema principal, se daría en el siguiente orden de etapas de implementación, cuyas acciones fueron descritas para cada una en el numeral anterior.

- **Etapas 1:** Implementar Gestión estratégica y de marketing.
- **Etapas 2:** Implementar controles en procesos internos.
- **Etapas 3:** Implementar gestión por procesos y mejora continua.
- **Etapas 4:** Implementar Sistema Integral de gestión de costos.

## Capítulo VI: Metodología Utilizada

En este capítulo, se describe las técnicas, instrumentos y métodos de recolección de datos, así como las etapas para el desarrollo de cuatro (4) alternativas de mejora propuestas.

## 6.1. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

**Unidad de Estudio.** Todos los locales de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C. de la ciudad de Ica y Lima.

**Población.** Todas las áreas que son transversales al proceso de producción de los productos ofertados por Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

**Recolección de datos.** Se utilizó la técnica de observación y entrevistas como instrumento de obtener información, como se muestra en el detalle (ver Tabla 22).

Tabla 22

### Detalle de Información para Toma de Datos

Técnica	Objetivo	Procedimiento
1. Observación	Identificar los problemas en los procesos operativos, a través de mediciones y observaciones realizadas por el equipo de consultoría	Observación directa * Estar presente durante horas laborales * Registrar los datos medidos durante la inspección de los procesos * Registrar con fotografías el proceso de producción
2. Entrevista	Conocer la situación actual de las operaciones y así identificar las causas de las falencias que producen el problema identificado y sus costos de no calidad	Preparación de entrevista * Se determinó que se entrevistará a un representante de cada actividad de la cadena de producción * Duración 60 minutos por persona * La entrevista se realizará en la sede principal de Ica y en una tienda de la ciudad de Lima Secuela de observación directa * Escribir resultados * Validación con el entrevistado * Archivar resultados para analizar posteriormente

Con la información obtenida, se procedió analizar mediante las siguientes herramientas de calidad y mejora continua:

- Diagrama de Árbol
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Ishikawa
- Matriz de jerarquización de impacto de causas
- Matriz de evaluación de alternativas de solución de mejoras

- Minitab
- Visio

## 6.2. Etapas de la implementación

Para la implementación de cada propuesta de mejora, se desarrolló cuatro (4) fases, las cuales fueron: (1) planificación, (2) formación del equipo de mejora, (3) sensibilización y capacitación, (4) auditorías internas.

**Planificación.** Se establecieron los recursos (físicos, humanos financieros, entre otros) requeridos para la puesta en marcha de cada alternativa de mejora. Asimismo, se indicaron las actividades, responsabilidades y plazos para cada mejora. Se asignó un Jefe de Procesos, quien tendrá el rol de facilitador del proyecto, en coordinación con el Gerente de Operaciones y Comercial, siendo los responsables del seguimiento y control de la ejecución del plan de implementación. Así mismo, en coordinación con la Gerencia General, se propuso a los integrantes del equipo de mejora continua (EMC), en base a su experiencia laboral y perfil académico, quienes serán los responsables de las actividades de implementación.

**Formación del Equipo.** Está conformado por no más de seis (6) personas (ver Figura 30), equipo multidisciplinario, conformado por: Jefe de Procesos (Facilitador), Gerente de Producción, Gerente de Ventas y Marketing, Gerente de Logística, y dos colaboradores; quienes serán responsables de la ejecución operativa de cada actividad planificada para implementación del proyecto. En ese contexto, se establecieron reuniones de círculos de calidad, dos (2) veces por semana, de tres (3) horas, lo que permitió revisar, analizar y compartir buenas prácticas de mejoras.



Figura 30. Equipo de mejora continua para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C.

**Sensibilización y Capacitación.** Se concientizó a los colaboradores de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C, sobre la importancia de las acciones de mejoras, en el marco de alcanzar mejores resultados de rentabilidad para la empresa, así como la aplicación de buenas prácticas de gestión por procesos (Norma ISO 9001:2015). A su vez, el respaldo de la Alta Dirección y cada Gerencia o Jefatura la implementación. Además, se capacitó a los miembros del equipo en temas relacionados a gestión de operaciones en la línea de producción de tejas y chocotejas, gestión estratégica, planificación de la demanda, plan de marketing, gestión de inventarios, gestión por procesos y mejora continua, control de indicadores y auditorías internas.

**Estandarización.** Los resultados de las propuestas de mejora fueron estandarizados, obteniendo documentos como: Plan estratégico, Plan de Marketing, Pronóstico de ventas, Ficha de procedimientos, Formatos, Ficha de indicadores, y Manual de Organización y Funciones. En ese sentido, algunos de los beneficios esperados a partir de la estandarización, son:

- Mejor respuesta ante la necesidad de cambios externos.
- Mejora la calidad, reduce los errores y el desperdicio.

- Aumenta la eficiencia y el valor agregado de las personas.
- Simplifica y acelera el entrenamiento de actuales y nuevos empleados.
- Mejorar la gestión financiera a través del costeo con mayor precisión.
- Optimizar el proceso de resolución de problemas.

**Auditorías internas.** Con respecto al seguimiento y control de las acciones de mejora de cada alternativa, se propuso realizar auditorías internas de forma mensual, en las que se evalúe si las actividades del plan de implementación se están cumpliendo, y que resultados se vienen obteniendo. Así mismo, estas auditorías internas forman parte de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, en el marco de contar con el sistema de aseguramiento de gestión de calidad. En ese sentido, sobre los resultados observados mediante informes de auditorías, se deberá evaluar e implementar planes de acción para mitigar las no conformidades.

## **Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave**

En este capítulo, se desarrolla el Gantt de actividades, el presupuesto, y responsables para la implementación de cada una de las alternativas de mejora revisadas en el capítulo V. Del mismo modo, se indican los factores críticos de éxito y los riesgos identificados en la ejecución de las acciones de mejora.

### **7.1. Gantt de Actividades, Presupuesto y Responsables**

Se elaboraron las actividades, plazos y responsables para alcanzar los objetivos esperados. Estas actividades fueron establecidas por el equipo de mejora continua (EMC), conformado por: Jefe de Procesos (Facilitador), Gerente de Producción, Gerencia de Ventas y Marketing, Gerencia de Logística y colaboradores participantes, en base a las cinco (5) fases indicadas en el numeral 6.2). Cabe destacar que, para la elaboración del plan de implementación, fue valiosa contar con la experiencia de cada uno de los miembros del EMC, con respecto a la aplicación de metodologías y herramientas en proyectos de mejora continua.

En ese sentido, se definió el tiempo de implementación para cada alternativa de mejora (52 semanas de 2021), como se observa en el Gantt (ver Tabla 23).

En relación al presupuesto requerido, se estimaron los costos tangibles e intangibles que, se requieren para el desarrollo de cada una de las etapas de la metodología utilizada. En ese contexto, el total del presupuesto aprobado (costos tangibles más intangibles) por los accionistas y la Gerencia General es US\$33,403.00.

## **7.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación**

Los factores claves de éxito que, el equipo de mejora continua considera para la implementación de cada alternativa de mejora en cada fase del proyecto son:

- Establecer los beneficios cualitativos y cuantitativos de cada propuesta de mejora.

Tabla 23

*Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora*

Etapa de Priorización	Alternativa(s) de Mejora	Etapas de la Metodología					Presupuesto Asignado (costos tangibles + intangibles)	Responsable(s)
		1. Planificación	2. Formación del EMC	3. Sensibilización y Capacitación	4. Estandarización	5. Auditorías Internas		
I	Implementar gestión estratégica y marketing	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-Jul 21	Ago-Oct 21	US\$8,350.00	Gerente de Ventas y Marketing/Gerente de Producción/Gerente de Logística
II	Implementar controles en los procesos internos	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-Set 21	Oct- Dic 21	US\$6,680.00	Jefe de Procesos/Todos los gerentes de área
III	Implementar gestión por procesos y mejora continua	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-Nov 21	Dic -21	US\$8,350.00	Jefe de Procesos/Todos los Gerentes de Área
IV	Implementar sistema integral de gestión de costos	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-Nov 21	Dic-21	US\$10,020.00	Gerente de Producción/ Gerente de Logística/Consultor externo TI

- Elaborar la planificación de la implementación, considerando prioridades de la empresa, estableciendo plazos y responsabilidades.
- Sensibilizar y capacitar a los colaboradores.
- Fortalecer la comunicación entre todos los interesados del proyecto.
- Determinar y mitigar los riesgos asociados al proyecto.
- Implementar los indicadores propuestos en el Tablero de Mando Integral.
- Asignar recursos financieros realistas que no afecten el cash flow de la empresa, así como el desarrollo continuo del proyecto.

### 7.3. Riesgos identificados

Se identificaron riesgos del proyecto de implementación, que deberán ser mitigados para evitar o minimizar el impacto. En ese contexto, se elaboró la matriz de probabilidad e impacto o consecuencia, que determinó el nivel de riesgo, clasificándolo mediante semáforos (ver Figura 31). A partir de los resultados, se propusieron planes de acción y los controles necesarios para reducir o evitar (Tabla 24).

		CONSECUENCIA				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
PROBABILIDAD	Frecuente 5					
	Probable 4					
	Ocasional 3			3C		
	Posible 2					
	Improbable 1					

Figura 31. Matriz de riesgos graficada

Adaptado de: Como elaborar una Matriz de Riesgos, por EALDE, Business School, 2017.

Tabla 24

Matriz de Riesgos del Proyecto

Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos	VALORACIÓN DEL RIESGO						
				Probabilidad		Impacto		Nivel del riesgo		Respues
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
1. El incremento del precio local de los insumos o materiales	Riesgo financiero	Fluctuación del tipo de cambio que genera el incremento de costos de producción	* Disminución de liquidez	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir
2. La caída significativa del PBI de la economía por la emergencia sanitaria COVID-19	Riesgo estratégico	Menor inversión de los accionistas Menor capacidad adquisitiva de la población	* Reducción de personal * Disminución de las ventas * Menor disponibilidad financiera para invertir en activo fijo y propuestas de mejora	Posible	2	Desastroso	3	Riesgo Importante	6	Reducir
3. Incursión de nuevos competidores	Riesgo operativo	Oportunidad de negocio cada vez más atractivo para emprendedores	* Mayor competencia * Precios más bajos	Probable	3	Moderado	2	Riesgo Importante	6	Reducir
4. Demora en la cadena logística de compras locales	Riesgo operativo	* Bajo nivel de negociación con los proveedores locales * Falta de aplicación de buenas prácticas en evaluación y homologación de proveedores	* Menor tiempo de producción para abastecer las tiendas y ofertar por canales virtuales	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir
5. Desmotivación o desconocimiento técnico de los		* Salarios poco atractivos que causa desmotivación	* Reprocesos internos							

## Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las alternativas de mejora que, se describieron en el capítulo V, presentarán un impacto positivo en el incremento de sus ventas, y en los resultados financieros de Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., a partir de la aplicación de metodologías o herramientas de mejora, la optimización del uso de los recursos, y el seguimiento y control de los procesos internos y de producción.

### 8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación

Los beneficios cualitativos (entregables) que, se obtendrían para cada propuesta de mejora, son cuatro (4) (ver Figura 32).



Figura 32. Entregables de las propuestas de mejora.

## 8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

### 8.2.1. Costos Tangibles

Los costos tangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, ascienden a **S/19,000.00** (ver Tabla 25).

Tabla 25

#### *Costos Tangibles para la implementación*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
Cuadro Mural de sensibilización a colaboradores y presentación de avances del proyecto	5 und.	S/. 1,500.00
Separatas de capacitación de la metodología de mejora	60 und.	S/. 2,400.00
Entregable 1: Plan Estratégico y Plan de Marketing (impresión)	7 und	S/. 400.00
Entregable 2: Tablero de control o cuadro de mando integral (impresión)	8 und	S/. 400.00
Entregable 3: Ficha de procesos, procedimientos, instructivos de producción, entre otros (impresión)	20 und	S/. 1,000.00
Entregable 4: Software ERP Integral de Gestión de Costos	1 und	S/. 12,000.00
Otros materiales indirectos	10 und.	S/. 1,300.00
<b>Total Costos Tangibles</b>		<b>S/. 19,000.00</b>

### 8.2.2. Costos Intangibles

Los costos intangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, están relacionados a los colaboradores que conforman el equipo de mejora continua, incluido la asistencia técnica de un consultor externo. Se muestran las horas totales involucradas de cada puesto de trabajo en la ejecución de las actividades durante cada ciclo de mejora. El costo asciende a **S/101,250.00** (ver Tabla 26).

### 8.2.3. Indicadores Financieros

Para determinar la viabilidad de la implementación de las propuestas de mejora, es necesario revisar los indicadores más significativos para la evaluación económica financiera del proyecto. Estos son: Valor Actual Neto del Flujo de Caja (VANFCE), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el, el Período de recuperación (PAYBACK), y Beneficio Costo (B/C). Cabe resaltar que, para obtener los resultados de estos indicadores mencionados, es importante considerar el Costo de Oportunidad del capital (COK).

Tabla 26

*Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras*

Puesto Laboral	Sueldo Mensual	Costo diario	Costo Hrs.	CAPACITACION	PLANIFICACION	EJECUTIVA	VERIFICACION	ACTUALIZACION	Horas Totales	Costo Total
				N	R	R	R	R		
Jefe de Procesos	S/. 3,500	S/. 117	S/. 15	20	20	25	15	10	90	S/. 1,313
Gerente de Producción	S/. 6,000	S/. 200	S/. 25	20	20	25	15	10	90	S/. 2,250
Gerente de Ventas y Marketing	S/. 6,000	S/. 200	S/. 25	20	20	25	15	10	90	S/. 2,250
Gerente de Logística	S/. 5,000	S/. 167	S/. 21	20	20	25	15	10	90	S/. 1,875
Asistente de Producción	S/. 2,500	S/. 83	S/. 10	20	20	25	15	10	90	S/. 938
Asistente de Compras	S/. 2,000	S/. 67	S/. 8	20	20	25	15	10	90	S/. 750
Consultor externo	S/. 5,000	S/. 167	S/. 21	20	20	25	15	10	90	S/. 1,875
Total Costos Intangibles (mensual)										S/. 11,250
Total Costos Intangibles (12 meses)										S/. 101,250

**Costo de Oportunidad del capital.** Para calcular el costo de oportunidad se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM) (INVESTING, 2020).

- Riesgo País – País
- Tasa Libre de Riesgo - Rf
- Prima de Mercado – Rm
- Beta referencial para el sector del proyecto

Donde:

$$COK = Rf + B (Rm - Rf)$$

Por lo tanto:

$$12.84 \% = 1.15 + 1.25 (10.50 - 1.15)$$

#### 8.2.4. Análisis de Sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad en dos (3) escenarios: **Optimista y Pesimista**, Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., se estimó los ingresos adicionales que, la empresa obtendría, en promedio a sus ventas del periodo 2017-2019, a partir de las acciones de mejora que se implementarán. En ese sentido, los resultados proyectados son:

**Escenario optimista.** En este escenario se consideró que, al cierre de 2021, las ventas promedio serán S/. 250,000.00, alcanzando en 2025, S/. 403,788.00 (+ 38%). No obstante, los resultados del Flujo de Caja Económico y Descontado, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno(TIR) de: **38.59 %**, valor actual neto (VAN) de: **S/. 64,686.93**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es:  $\leq 1$  año (ver Tabla 27).

**Escenario pesimista.** En ese escenario se consideró que, al cierre de 2021, las ventas promedio serán de S/. 190,000.00, alcanzando en 2025, S/. 306,879.00 (+38%). No obstante, los resultados del Flujo de Caja Económico y Descontado, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno(TIR) de: **32.78%**, valor actual neto (VAN) de: **S/. 29,244.73**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es :  $\leq 1$  año (ver Tabla 28).

Tabla 27

Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)

Descripción	Mes 0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Incremento en las ventas por mejoras implementadas</b>		S/. 250,000.00	S/. 275,000.00	S/. 308,000.00	S/. 351,120.00	S/. 403,788.00
(-)Costos de ventas		S/. 62,500.00	S/. 74,250.00	S/. 86,240.00	S/. 105,336.00	S/. 141,325.80
(-) Costos intangibles		S/. 101,250.00	S/. 101,250.00	S/. 101,250.00	S/. 101,250.00	S/. 101,250.00
<b>(=) Ebit</b>		S/. 86,250.00	S/. 99,500.00	S/. 120,510.00	S/. 144,534.00	S/. 161,212.20
(-) Impuestos (30%)		S/. 25,875.00	S/. 29,850.00	S/. 36,153.00	S/. 43,360.20	S/. 48,363.66
<b>Flujo de Caja Económico</b>		S/. 60,375.00	S/. 69,650.00	S/. 84,357.00	S/. 101,173.80	S/. 112,848.54
Gastos netos de capital (CAPEX)		S/. 19,000.00	S/. 19,000.00	S/. 19,000.00	S/. 19,000.00	S/. 19,000.00
<b>Flujo de caja de Libre Disponibilidad</b>	<b>-S/. 163,750.00</b>	S/. 41,375.00	S/. 50,650.00	S/. 65,357.00	S/. 82,173.80	S/. 93,848.54
<b>Flujo de caja Descontado</b>	<b>-S/. 163,750.00</b>	S/. 36,667.77	S/. 39,780.71	S/. 45,491.66	S/. 50,689.68	S/. 51,305.07
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-S/. 163,750.00</b>	S/. 127,082.23	S/. 166,862.94	S/. 212,354.59	S/. 263,044.27	S/. 314,349.34
<b>COK</b>		<b>12.84%</b>				
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>		<b>38.59%</b>				
<b>Valor actual neto (VNA)</b>		<b>S/. 64,686.93</b>				
<b>Período de recuperación (PAYBACK)</b>		<b>1 año</b>				

Tabla 28

*Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)*

Descripción	Mes 0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Incremento en las ventas por mejoras implementadas</b>		S/. 190,000.00	S/. 209,000.00	S/. 234,080.00	S/. 266,851.00	S/. 306,879.00
(-)Costos de ventas		S/. 28,500.00	S/. 35,530.00	S/. 42,134.40	S/. 50,701.69	S/. 61,375.80
(-) Costos intangibles		S/. 101,250.00				
<b>(=) Ebit</b>		S/. 60,250.00	S/. 72,220.00	S/. 90,695.60	S/. 114,899.31	S/. 144,253.20
(-) Impuestos (30%)		S/. 18,075.00	S/. 21,666.00	S/. 27,208.68	S/. 34,469.79	S/. 43,275.96
<b>Flujo de Caja Económico</b>		S/. 42,175.00	S/. 50,554.00	S/. 63,486.92	S/. 80,429.52	S/. 100,977.24
Gastos netos de capital (CAPEX)		S/. 19,000.00				
<b>Flujo de caja de Libre Disponibilidad</b>	<b>-S/. 129,750.00</b>	S/. 23,175.00	S/. 31,554.00	S/. 44,486.92	S/. 61,429.52	S/. 81,977.24
<b>Flujo de caja Descontado</b>	<b>-S/. 129,750.00</b>	S/. 20,538.38	S/. 24,782.64	S/. 30,965.06	S/. 37,893.37	S/. 44,815.27
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-S/. 129,750.00</b>	S/. 109,211.62	S/. 84,428.98	S/. 53,463.92	S/. 15,570.54	S/. 29,244.73
<b>COK</b>	<b>12.84%</b>					
<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>	<b>32.78%</b>					
<b>Valor actual neto (VNA)</b>	<b>S/. 29,244.73</b>					
<b>Período de recuperación (PAYBACK)</b>	<b>1 año</b>					

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Conclusiones

**Capítulo I.** Se concluye que, Tejas y Chocotejas Buendía es una empresa iqueña fundada por la señora Blanca Medina de Buendía, en 1966. La empresa se inició con la primera tienda en la calle Nazca 247 frente a los portales del santuario del Señor de Luren. Al transcurrir el tiempo y con el crecimiento geográfico y demográfico se abrieron otras tiendas en Ica, Chincha, Pisco, Nazca, Lima. Las operaciones se iniciaron con la elaboración de las clásicas tejas iqueñas y los dulces llamados rellenos (frutos secos en su mayoría con manjar blanco). Al ser una empresa de contexto familiar, se definió la visión, misión y valores, sin ser del todo desarrollada con enfoque estratégico y marketing. Así mismo, no se cuenta con estrategias, objetivos de largo y corto plazo para el período 2021-2025.

**Capítulo II.** Las gerencias generales y las gerencias de línea manifestaron que, existen tres (3) problemas: (a) Falta de actualización de la estructura de costos, (b) Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos de producción, y la (c) Deficiente gestión estratégica y marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas. En ese sentido, a través de la elaboración del análisis cuantitativo, se valorizó cada uno de estos problemas, según la escala de grado de importancia y nivel de impacto que tienen con respecto al costo, cliente y proceso interno. No obstante, se determinó que el problema principal es la: Deficiente gestión estratégica y marketing que limita el incremento de ventas y expansión de la red de tiendas.

Habiendo identificado el problema principal, se elaboraron las herramientas de diagrama de árbol e Ishikawa, para determinar las causas primarias y secundarias que originan el mencionado problema. Luego, a través del análisis de Pareto se concluyó que, las tres (3) causas primarias del problema son la: (a) Falta de plan estratégica y marketing,

(b) Falta de inspección continua en flujo de proceso, y la (c) Falta de maquinaria de mayor capacidad productiva.

Esta información, evidenció que, la empresa no ha diseñado herramientas como plan de marketing y plan estratégico que, le permita identificar los requerimientos de compra del cliente, la competencia, precios, mercado, canales de comunicación, promoción y publicidad, entre otras variables que, brinde mayor soporte de toma de decisiones al Gerente de Ventas y Marketing.

**Capítulo III.** La presente consultoría realizada para Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., se enfoca en la propuesta de acciones de mejora para el problema principal, así como las tres (3) causas que la originan. En ese contexto, se revisaron conceptos con respecto a: planeamiento y diseño del trabajo, análisis del sector, gestión estratégica y marketing, gestión por procesos y mejora continua, herramientas de calidad y gestión de mantenimiento.

**Capítulo IV.** La metodología aplicada de la consultoría, consistió en realizar entrevistas por plataforma virtual con el gerente general, gerente de línea y personal que labora en el área de producción, operaciones, ventas y marketing, y logística. Mediante el concepto de *Desing Thinking*, se recolectó información importante para el análisis de los datos, tomando en cuenta los objetivos de corto y largo plazo, las necesidades y la perspectiva que tiene Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., para dar solución al problema y expandirse en el mercado

**Capítulo V.** De acuerdo a las principales causas primarias revisadas en el capítulo V, el equipo de trabajo de mejora continua, en coordinación con los integrantes del presente proyecto académico, analizaron y propusieron alternativas de mejora, considerando cuatro (4) opciones, las cuales fueron valorizadas en base a seis (6) criterios: importancia para la gerencia, factibilidad, valor añadido, nivel de inversión, riesgo y sostenibilidad. Se concluyó, que es necesario la implementación por etapas de cada alternativa de mejora según el

cronograma de Gantt elaborado para 2021, considerando el orden de prioridad de implementación de mayor a menor puntaje: (1) Implementar gestión estratégica y marketing **(7.50)**, (2) Implementar controles en los procesos internos **(5.20)**, (3) Implementar gestión por procesos y mejora continua **(3.60)**, Implementar sistema integral de gestión de costos **(1.80)**.

**Capítulo VI.** En este capítulo, se indicó la metodología utilizada para la puesta en marcha de cada alternativa de mejora. No obstante, se propuso (4) fases: (1) planificación, (2) formación del equipo de mejora, (3) sensibilización y capacitación, y (4) auditorías internas.

**Capítulo VII.** De acuerdo a la crisis sanitaria COVID -19 actual, se planteó dos (2) escenarios que, permita a la empresa ejecutar el Gantt de implementación según la prioridad de recursos, como: tiempo, presupuesto y responsables; considerando que los beneficios cualitativos y cuantitativos, deberán incrementar su expectativa de ventas y rentabilidad en el corto y largo plazo. Por otro lado, se identificaron los riesgos asociados para la implementación, por lo cual, se ha elaborado planes de acción y controles.

**Capítulo VIII.** En el escenario optimista, la evaluación económica y financiera demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose los siguientes resultados: valor actual neto (**VAN = S/. 64,686.93**), la tasa de retorno (**TIR=38.59%**), y el periodo de recuperación es de corto plazo (**PAYBACK:<= 1 año**).

Por su parte, los resultados del escenario pesimista, también demostró la viabilidad de la implementación, obteniéndose los siguientes resultados: valor actual neto (**VAN = S/. 29,244.73**), la tasa de retorno (**TIR=32.78%**), y el periodo de recuperación es de corto plazo (**PAYBACK:<= 1 año**).

## 9.2. Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de herramientas como el plan estratégico integral cada tres años, lo cual debe ser liderado por la gerencia general y todas gerencias, esto permitirá a Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., el desarrollo y ejecución de

objetivos de corto y largo plazo, visión y misión, estrategias internas; haciéndole frente a los cambios constantes del entorno.

- Se recomienda que, Tejas y Chocotejas Buendía S.A.C., elabore un plan de marketing donde se elabore y ejecute su marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Además, deberá fortalecer las estrategias comerciales, que permitan alcanzar mayor participación en el mercado del Departamento de Ica y Lima.
- Se recomienda la implementación de un software ERP de gestión de costos, integrando de manera efectiva la información de todas las áreas de su negocio, asegurando calidad en los procesos internos y de producción, y lo más importante, contar con información confiable que le permita a la gerencia tomar las decisiones en tiempo oportuno.
- Se recomienda, que la gerencia general y las gerencias de línea, comprometan a todos los colaboradores de la empresa, en sus diversas áreas internas y su red de tiendas, sobre la importancia de la implementación de las cuatro (4) alternativas de mejora, de acuerdo al Gantt de implementación, elaborado en el capítulo VI.
- Se recomienda la implementación de los indicadores elaborados en el Tablero de Mando Integral para verificar el cumplimiento de las acciones de mejora del proyecto. A partir de estos resultados, se deberán tomar acciones correctivas inmediatas.

## Referencias

- APEIM. (2018). “*Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2017*”. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APOYO Consultoría. (2018). “*2019: Proyecciones de la Economía Peruana*”. Recuperado de [https://aap.org.pe/descarga/ea2018/Proyecciones%20Econom%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA%202019\\_Gianfranco%20Castagnola.pdf](https://aap.org.pe/descarga/ea2018/Proyecciones%20Econom%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA%202019_Gianfranco%20Castagnola.pdf)
- Arellano Marketing. (2015). “*Comportamiento digital del consumidor peruano*”. Recuperado de [https://issuu.com/andaperu/docs/presentacion\\_\\_consumidor\\_digital\\_20](https://issuu.com/andaperu/docs/presentacion__consumidor_digital_20)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). “*Caracterización del Departamento de Ica*”. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). “*Series estadísticas del Banco Central del Perú, 2018*”. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). “*Reporte de Inflación Junio 2020*”. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). “*Notas de Estudio del BCRP*”. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-38->

2020.pdf&ved=2ahUKEwjG2KukgdfwAhVxT98KHQQBAdYQFjABegQIAxA  
C&usg=AOvVaw2ymqo-4SAIcQxDKUQ6nuUp

Banco Central de Reserva del Perú. (2021). “*Notas de Estudio del BCRP*”. Recuperado de  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-21-2021.pdf&ved=2ahUKEwjnv-aXitfwAhXsUt8KHf-WA18QFjABegQIBBAG&usg=AOvVaw0i6D1m1dJ\\_0WSOBcsXni5I](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-21-2021.pdf&ved=2ahUKEwjnv-aXitfwAhXsUt8KHf-WA18QFjABegQIBBAG&usg=AOvVaw0i6D1m1dJ_0WSOBcsXni5I)

D’Alessio, F. (2014). “*Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*” (1ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

D’Alessio, F. (2015). “*El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*” (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

Epcoperu. (2017). *Mitos y verdades del chocolate*. Recuperado de  
[http://epcoperu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63](http://epcoperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63)

Euromonitor International. (2016, July). *Chocolate Confectionery in Perú*. Recuperado de:  
Euromonitor Passport database.

Espinoza, V. & Toledo, A. (2016) *Guía de Entrevista del Planeamiento Estratégico de la Empresa Gloria S.A. 2016-2026*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). “*Perfil sociodemográfico del Perú*”. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). “*Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*”. Recuperado de  
<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). “*Producto bruto interno por departamentos 2001-2010*”. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0995/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*”.

Recuperado de

[http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_de\\_gobernabilidad\\_may2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf)

IPSOS. (2020). “*Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*”. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). “*Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023*”. Recuperado de [https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2020\\_2023.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf).

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). “*Guías y Notas de Suspensión Perfecta de Labores*”. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/difusion-de-la-normativa-laboral/guia-y-notas-suspension-perfecta-de-labores/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). “*Resumen del Informe Anual del Empleo 2019*”. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE\\_2020\\_propuesta\\_V4.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf)

Monzón, A. (2017, 25 de febrero). *El chocolate está en crisis. El independiente*. Recuperado de <http://www.elindependiente.com/economia/2017/02/25/elchocolate-esta-en-crisis/>

Ministerio de Agricultura. (2017). *Estudio del Mercado Interno para determinación y caracterización del Consumo actual y potencial de Derivados Industriales de Cacao*. Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manualesboletines/cacao/mercado\\_cacao.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manualesboletines/cacao/mercado_cacao.pdf)

Mr. Popple Chocolate. (2017). *Introducing Mr. People*. Recuperado de <http://mrpoppleschocolate.co.uk/>

Mejor con Salud . (2017). *Beneficios de la leche de almendras*. Recuperado de: <https://mejorconsalud.com/leche-de-almendras-beneficios/>

Porter, M. E. (2014). *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. México D.F., México: CSSA.

Porter, M. E. (2015). *“Ser competitivo”*. Barcelona, España: Deusto.

Proexpansión. (2016). *El mercado orgánico y los Millennials*. Recuperado de [http://proexpansion.com/es/articulos\\_oe/2205-el-mercado-organico-y-los-millennials](http://proexpansion.com/es/articulos_oe/2205-el-mercado-organico-y-los-millennials)

Steinbeck, R. (2011). *“El «Design Thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. Comunicar”*, vol. XIX, núm. 37, pp. 27-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15820024004>

SENASA. (2015). *“Producción orgánica en principales departamentos del Perú”*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wpcontent/uploads/2014/12/Area-de-cultivos-por-departamento-año-2015.pdf>

Valenzuela, A. (2007). *El chocolate, un placer saludable*. Scielo Perú, 34(3). Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182007000300001&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182007000300001&script=sci_arttext&tlng=pt)





## Apéndice B. Entrevistas

### Entrevista a Jason Hernández Saravia

**Objetivo:** Conocer desde el punto de vista de cada gerente de área, sus consideraciones acerca de los principales problemas que afronta actualmente la empresa de cara al cumplimiento de los objetivos anuales, para priorizarlos y definir el problema central.

Buenos tardes Sr. Hernández Saravia Jason Martin, somos un grupo de estudiantes del programa MBA de la Escuela de Negocios CENTRUM PUCP, y con la autorización de la Gerencia General, estamos realizando una Consultoría de Negocios a Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., para determinar cuáles son las principales dificultades que se presentan en sus respectivas áreas al momento de cumplir con sus objetivos.

Como parte inicial, es importante saber un poco más del entrevistado, por lo cual le agradeceremos que nos conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

Tengo cuatro años laborando en la organización.

- ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso en la organización?

Tengo tres años de experiencia como administrador de un hotel.

- ¿Cuál es su grado académico actual?

Licenciado en Administración de Empresas.

### Procesos de gestión del área asignada (15 minutos):

**Objetivo:** Entender el proceso actual de gestión de cada área y su aporte individual en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

- ¿Cuántas personas conforman el área a su cargo?

Tenemos 15 personas ya que es una empresa familiar.

- ¿Con qué áreas interactúa directamente?

Con marketing, ventas (comercial).

- ¿Cómo aporta su área al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Más que todo dirigir a los trabajadores por las metas que plantea la gerencia, depende del mes o meta que se quiere llevar a cabo.

### **Para evaluar la VISIÓN**

#### **1. ¿Qué actividades realizan para alcanzar las metas del sector de dulces tradicionales del país?**

Primero crecer para ser el referente iqueño en el sector de repostería y dulces y luego expandir para llegar a ser una franquicia.

### **Para evaluar la MISIÓN**

#### **2. ¿Conoce las actividades que debe realizar en sus tareas relacionadas a la ventas de dulces tradicionales ?**

Si las actividades que hacemos constantemente son las promociones, el marketing basado en las redes sociales con los influencers y buscar expandir la cartera de productos con sabores nuevos, buscar innovación con prueba de nuevos productos.

### **Para evaluar el F.O.D.A**

#### **3. ¿Conoce las fortalezas (ventajas) que tiene sus productos en el sector de dulces tradicionales a nivel regional y nacional ?**

Número uno que somos naturales, todo es sin preservantes; ninguna empresa que vende chocotejas o dulces derivados es natural, todas llevan preservantes. Eso es lo que nos diferencia a nosotros y que somos una empresa familiar.

#### **4. ¿Qué oportunidades (instantes para cumplir con el objetivo) potenciales considera que tiene el sector de dulces tradicionales a nivel regional y nacional?**

A nivel regional lo que tratamos de conseguir es como una denominación de origen pero es una oportunidad de crecer y establecer en todas las provincias de Ica, eso es lo que tenemos en tiendas de Ica y Chincha, que hay mercados nuevos como lugares nuevos de

turismo como Ayacucho, en Lima que hay puntos de esparcimiento que podemos aprovechar como puntos de venta.

**5. ¿Se tiene identificadas las debilidades (desventajas) que tiene la actividad de elaboración de dulces tradicionales?**

Que nuestro producto es de poca duración ya que al ser un producto natural es una ventaja y debilidad a la vez.

**6. ¿Conoce las amenazas (desventajas) que tiene la actividad de elaboración de dulces tradicionales en la región y a nivel nacional?**

La competencia desleal con la venta informal por que venden las chocotejas a un sol y que prefiere el cliente comprar una chocoteja de un sol o uno de tres soles cincuenta.

**Para evaluar los OBJETIVOS**

**7. ¿Conociendo que la tendencia actual es disminuir el consumo de azúcar?  
¿Cómo afronta esta tendencia su empresa en pro de la salud de los consumidores?**

Pensamos sacar nuevos sabores por ejemplo con estevia o cero azúcar, ya en si es todo natural pero todo saludable y ello está en proceso.

**8. ¿Conoce sobre la importancia que tiene el sector de dulces tradicionales en el desarrollo de la economía regional?**

Bueno creo que el sector de dulces está asociado al sector turismo, económicamente se aporta pero tenemos grandes competidores como Chocolates Helena y otros competidores.

**Para evaluar la ORGANIZACIÓN**

**9. ¿Conoce las normas de salud para la elaboración de sus productos de dulces tradicionales?**

Si sabemos las normas de Digesa que aplican para la elaboración de nuestros productos.

**Para evaluar el LIDERAZGO**

**10. ¿Conoce e identifica al líder para el cumplimiento de las tareas relacionadas a la elaboración de los productos?**

La líder de la elaboración es la jefa de producción que es mi suegra ya que ella define las cantidades, de que manera realizar la producción.

**Para evaluar la RESPONSABILIDAD**

**11. ¿Se encuentra identificada a las personas responsables de cada proceso en la producción y comercialización de los dulces tradicionales?**

En el proceso de elaboración mi suegra que es la señora Charo Buendia de Sotelo y el personal de ventas.

**Para evaluar la ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO**

**12. ¿Conoce e identifica a la persona responsable de elaborar los presupuestos de ingresos y gastos, ¿cómo se asegura el seguimiento y cumplimiento dentro del periodo presupuestado?**

Si se hace un presupuesto con la gerente general aunque este año y el año pasado ha sido un poco voluble los ingresos por la situación actual.

**Para evaluar la TECNOLOGÍA**

**13. ¿Conoce e identifica a la persona que realice la medición, el seguimiento y evalúa las labores relacionadas con la comercialización de dulces tradicionales y que cualidades identificas?**

Tecnología en producción no se tiene ya que todo es artesanal y tecnología respecto a TI no tenemos un software excepto ventas que trabaja con uno para medir las ventas que se tiene.

**Para evaluar los RECURSOS HUMANOS**

**14. ¿Cómo se realiza el proceso de selección, capacitación y evaluación del recurso humano?**

En el caso de selección y capacitación de vendedores se encarga el jefe de ventas y siempre se da charlas informativas cada mes a los asesores de ventas sobre atención al cliente y ahora con este tema del coronavirus hay capacitación cada 15 días por parte de una enfermera que está con nosotros y un médico.

**Para evaluar los CONDICIONES DE TRABAJO**

**15. ¿Conoce que se han implementado y mejorado las condiciones de trabajo, buscando el cuidado de la vida y protección de los actores que realizan la comercialización de los dulces tradicionales?**

En esta coyuntura todos los protocolos de seguridad que exige el gobierno.

**Para evaluar la MEDICIÓN DE PROCESOS**

**16. ¿Cómo realizan las actividades de medición de procesos, (supervisión y evaluación de actividades) que busquen mejorar la calidad en las labores relacionadas con la elaboración de los productos?**

La medición de los productos lo realiza la misma área de producción diariamente por lote realizado se hace una medición de cada producto, de cada sabor, a todos los productos se hace una inspección, no usamos ningún instrumento.

**Para evaluar la SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**17. ¿Se tiene sistema de medición mediante encuestas que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes con las labores relacionadas con la comercialización de las chocotejas?**

No tenemos.

### **Entrevista a Massiel Sotelo Buendía**

**Objetivo:** Conocer desde el punto de vista de cada gerente de área, sus consideraciones acerca de los principales problemas que afronta actualmente la empresa de cara al cumplimiento de los objetivos anuales, para priorizarlos y definir el problema central.

Buenos tardes Sotelo Buendía Massiel Rosario somos un grupo de estudiantes del programa MBA de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, y con su autorización como Gerente General, estamos realizando una Consultoría de Negocios a Tejas y Chocotejas Sra. Buendía S.A.C., para determinar cuáles son las principales dificultades que se presentan en sus respectivas áreas al momento de cumplir con sus objetivos.

Como parte inicial, es importante saber un poco más del entrevistado, por lo cual le agradeceremos que nos conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

Yo inicie trabajando con mi abuelita trabajando desde hace 20 años, 15 de ellos la empresa iba evolucionando y hace 5 años trabajamos bajo el nombre comercial que ahora tenemos.

- ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso en la organización?

Tengo 20 años de experiencia trabajando y en la que soy socia de esta empresa.

- ¿Cuál es su grado académico actual?

Licenciado en Derecho.

### **Procesos de gestión del área asignada (15 minutos):**

**Objetivo:** Entender el proceso actual de gestión de cada área y su aporte individual en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

- ¿Cuántas personas conforman el área a su cargo?

En área gerencial administrativa somos cuatro.

- ¿Con qué áreas interactúa directamente?

Con todas las áreas ya que coordino con producción, marketing, ventas ya que me encargo de llevar un orden general de todo y hablo con los responsables de cada área, siempre superviso todos los procesos.

- ¿Cómo aporta su área al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Nuestra área estamos a cargo de todo el manejo de toda la empresa, vemos el tema de economía, el tema de presupuesto, los temas que se posteen para marketing tengan los resultados previstos, vemos que lo que se designa para producción sea utilizado de manera adecuada.

### **Para evaluar la VISIÓN**

#### **1. ¿Qué actividades realizan para alcanzar las metas del sector de dulces tradicionales del país?**

Nosotros estamos haciendo diferentes tipos de pruebas para que nuestros productos salgan del país, que nuestro producto sea conocido en otros países, es uno de nuestros proyectos más allá de las pruebas constantes de sabores que estén relacionados con nuestra línea de productos para mantener la tradición.

### **Para evaluar la MISIÓN**

#### **2. ¿Conoce las actividades que debe realizar en sus tareas relacionadas a la ventas de dulces tradicionales ?**

Nosotros vendemos productos tradicionales que nuestros clientes ya conocen, entonces que parte de nuestra misión es que los clientes vayan probando nuevas opciones utilizando nuestra materia prima, nuestra forma de trabajo que es una manera 100% artesanal y bajo esa línea fusionarlo con sabores nuevos y ahora estamos trabajando en eso que nos permitan abrir nuevos mercados, que nos permitan que la gente vea que tenemos ideas de sabores nuevos que se mezclan con lo tradicional.

### **Para evaluar el F.O.D.A**

#### **3. ¿Conoce las fortalezas (ventajas) que tiene sus productos en el sector de dulces tradicionales a nivel regional y nacional ?**

Claro la ventaja que tiene nuestros productos es la forma en la que es elaborado, nuestro producto no lleva ningún tipo de preservante, ningún tipo de químico y eso hace que sea un producto de cierta manera orgánico porque está elaborado básicamente con productos que provienen de la naturaleza, que provienen sin agregar ningún tipo de aditivos, y esto hace que su forma de elaboración sea tradicional, sea como se inició ya que vendemos productos de antaño, entonces eso es lo que es nuestra fortaleza, eso es lo que nos hace sobresalir de los demás productos que puedan estar en el mercado.

#### **4. ¿Qué oportunidades (instantes para cumplir con el objetivo) potenciales considera que tiene el sector de dulces tradicionales a nivel regional y nacional?**

Si hemos tenido varias propuestas que hemos estado evaluando a inicios de año, lamentablemente la situación se complicó a nivel mundial pero hemos tenido propuesta para asociarnos con gente en Chile, gente en Colombia que para nosotros es una gran oportunidad.

Nuestros productos también hemos probado con estevia, con panela, hemos probado con lacanto que son derivados que no son tan dañinos como el azúcar y estamos tratando de tener una línea para personas que no consume azúcar, y aun no lo podemos hacer al 100% ya que nuestro producto es un dulce hecho a base de azúcar. La situación para estas pruebas es la mezcla con la leche fresca que es la que utilizamos y el punto de elaboración para poder sacar un producto al mercado.

#### **5. ¿Se tiene identificadas las debilidades (desventajas) que tiene la actividad de elaboración de dulces tradicionales?**

Pensaría por lo mismo que trabajamos de manera artesanal sin químicos, sin nada el tiempo de duración de nuestro producto es un mes entonces hay personas que lo llevan para

viajes y el tiempo de vencimiento es lo que nos limita un poco para sacar una línea determinada de productos que lleve algún tipo de preservante pero no como manera general del producto porque le quitaríamos la esencia pero creo que en el aspecto de exportación que nos ha limitado un poquito sacar ese producto fuera.

**6. ¿Conoce las amenazas (desventajas) que tiene la actividad de elaboración de dulces tradicionales en la región y a nivel nacional?**

Es que mucha gente tiene esa confusión no porque la gente que conoce la tradición, que conoce la teja que es el producto tradicional sabe comprar el producto pero mucha gente conoce las chocotejas porque digamos que todo mundo puede preparar una chocoteja pero preparada con un molde, preparada de otra manera cuyo costo es mucho más bajo, entonces si eso hace que de cierta manera el mercado malbarata un producto que hacen que una persona sin probar el producto elaborado de otra manera pueda decir que el producto sea muy caro ya que es otro tipo de preparación.

**Para evaluar los OBJETIVOS**

**7. ¿Conociendo que la tendencia actual es disminuir el consumo de azúcar?  
¿Cómo afronta esta tendencia su empresa en pro de la salud de los consumidores?**

Nosotros ya estamos en la línea natural, lo que nos falta es obtener la prueba de un producto como una línea determinada para gente que no pueda consumir azúcar pero estamos en eso ya que estamos en el proceso pero la mezcla con la leche fresca hace que sea un poco complejo y no tan simple como hacer un postre que se pueda elaborar.

**8. ¿Conoce sobre la importancia que tiene el sector de dulces tradicionales en el desarrollo de la economía regional?**

Si claro en nuestra región es bastante conocido las tejas, somos una parte importante en el turismo también porque la gente viaja y busca en cada región, en cada provincia lo

tradicional, lo típico para llevarle algo a su familia que solo se elabora en ese lugar y que nosotros vendemos tradición, vendemos cultura pero bajo esta coyuntura limita ello.

#### **Para evaluar el LIDERAZGO**

**10. ¿Conoce e identifica al líder para el cumplimiento de las tareas relacionadas a la elaboración de los productos?**

En cuanto a elaboración es mi madre, mi mamá es jefa de producción, yo coordino con ella que es la que sabe todo ese manejo.

#### **Para evaluar la RESPONSABILIDAD**

**11. ¿Se encuentra identificada a las personas responsables de cada proceso en la producción y comercialización de los dulces tradicionales?**

Si claro cada área tiene su persona responsable, incluso para personal en producción tiene su responsabilidad en cuanto a lo que pasa desde el inicio de producción y toda la cadena que este producto pasa para llegar a una tienda, el producto es supervisado.

#### **Para evaluar la ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO**

**12. ¿Conoce e identifica a la persona responsable de elaborar los presupuestos de ingresos y gastos, ¿cómo se asegura el seguimiento y cumplimiento dentro del periodo presupuestado?**

En realidad lo manejo yo y lo reviso con el personal administrativo ya que somos una empresa familiar.

#### **Para evaluar la TECNOLOGÍA**

**13. ¿Conoce e identifica a la persona que realice la medición, el seguimiento y evalúa las labores relacionadas con la comercialización de dulces tradicionales y que cualidades identificas?**

Quien ve controles de venta son los responsables de ventas, logística y mi padre ya que como mencione es una empresa familiar, todo eso pasa por mi filtro, por mi control.

**Para evaluar los RECURSOS HUMANOS**

**14. ¿Cómo se realiza el proceso de selección, capacitación y evaluación del recurso humano?**

Según el área cada jefe evalúa al personal que se designa a su área y los capacita para que forme parte de dicha área.

**Para evaluar los CONDICIONES DE TRABAJO**

**15. ¿Conoce que se han implementado y mejorado las condiciones de trabajo, buscando el cuidado de la vida y protección de los actores que realizan la comercialización de los dulces tradicionales?**

Si contamos con un comité de seguridad y salud en el trabajo y ellos están reportando, siempre verificando de que el personal en el área que trabaje tenga las mejores condiciones de trabajo, tenga el tiempo adecuado para que elaboren su trabajo y tengan su tiempo de descanso, siempre eso está controlado a través del comité.

**Para evaluar la MEDICIÓN DE PROCESOS**

**16. ¿Cómo realizan las actividades de medición de procesos, (supervisión y evaluación de actividades) que busquen mejorar la calidad en las labores relacionadas con la elaboración de los productos?**

Nosotros tenemos una tarea de producción al día en base al stock que manejamos por tiempo de manera normal y por temporada, o si es que hay alguna fecha como fiestas patrias ya que hay mucho movimiento en Ica y allí nosotros nos enfocamos en abastecer un poco más las tiendas de Ica, entonces basamos la producción en eso pero también hemos tenido pedidos grandes, pedidos corporativos de empresas que nos han solicitado para eventos. Nuestra producción es diaria ya que nuestro producto no tiene mucho tiempo de duración, si podemos atender pedidos con días de anticipación.

**Para evaluar la SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**17. ¿Se tiene sistema de medición mediante encuestas que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes con las labores relacionadas con la comercialización de las chocotejas?**

Bueno, nunca hemos llevado algún tipo de encuesta, siempre lo hemos llevado a través de redes sociales, a través de la información de clientes que son recurrentes.



**Apéndice C. Estado de Ganancias y Pérdidas 2017-2018**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>VENTAS NETAS</i>	S/ 2,141,374.00	S/ 2,599,746.00	S/ 2,701,535.00
COSTO DE VENTAS	S/ 1,830,741.00	S/ 1,784,549.00	S/ 1,725,493.00
RESULTADO BRUTO	S/ 310,633.00	S/ 815,197.00	S/ 976,042.00
GASTO DE VENTAS	S/ 168,716.00	S/ 404,993.00	S/ 626,559.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	S/ 170,226.00	S/ 203,937.00	S/ 211,750.00
RESULTADO OPERACIÓN	-S/ 28,309.00	S/ 206,267.00	S/ 137,733.00
GASTOS FINANCIEROS	S/ 71,863.00	S/ 98,637.00	S/ 58,357.00
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	S/ 110.00	S/ 102.00	S/ 215.00
OTROS INGRESOS NO GRAVADOS	S/ -	S/ 2.00	S/ 5.00
RESULTADO ANTES DE PART. UTILIDAD	-S/ 100,062.00	S/ 107,734.00	S/ 79,596.00
RESULTADO ANTES DE IMP. UTILIDAD	-S/ 100,062.00	S/ 107,734.00	S/ 79,596.00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-S/ 100,062.00</b>	<b>S / 107,734.00</b>	<b>S/ 79,596.00</b>

**Apéndice D. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2021-2025 (antes de la implementación)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>VENTAS NETAS</i>	2,141,374	2,599,746	2,701,535	1,936,100	2,806,895	2,916,363.76	3,030,101.95	3,148,275.93	3,271,058.69
COSTO DE VENTAS	1,830,741	1,784,549	1,725,493		1,792,787	1,862,705.93	1,935,351.46	2,010,830.17	2,089,252.54
RESULTADO BRUTO	310,633	815,197	976,042		1,014,108	1,053,658	1,094,750	1,137,446	1,181,806
GASTO DE VENTAS	168,716	404,993	626,559		650,995	676,383.60	702,762.56	730,170.30	758,646.94
GASTOS DE ADMINISTRACION	170,226	203,937	211,750		220,008	228,588.57	228,589	237,504	237,504
RESULTADO OPERACIÓN	28,309	206,267	137,733		143,105	148,686	163,399	169,772	185,656
GASTOS FINANCIEROS	71,863	98,637	58,357		60,633	62,997.61	62,998	65,455	65,455
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	110	102	215		223	232.10	232	241	241
OTROS INGRESOS NO GRAVADOS	-	2	5		5	-			
RESULTADO ANTES DE PART. UTILIDAD	100,062	107,734	79,596		82,700	85,920	100,634	104,559	120,442
RESULTADO ANTES DE IMP. UTILIDAD	100,062	107,734	79,596		82,700	85,920	100,634	104,559	120,442
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>100,062</b>	<b>107,734</b>	<b>79,596</b>		<b>82,700</b>	<b>85,920</b>	<b>100,634</b>	<b>104,559</b>	<b>120,442</b>

**Apéndice E. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2021-2025 (después de la implementación)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS NETAS</b>	2,141,374	2,599,746	2,701,535	1,936,100	2,996,895	3,125,364	3,264,182	3,415,127	3,577,938
COSTO DE VENTAS	1,830,741	1,784,549	1,725,493		1,821,287	1,895,652	1,971,282	2,050,274	2,132,848
RESULTADO BRUTO	310,633	815,197	976,042		1,175,608	1,229,712	1,292,900	1,364,853	1,445,089
GASTO DE VENTAS	168,716	404,993	626,559		650,995	676,384	702,763	730,170	758,647
GASTOS DE ADMINISTRACION	170,226	203,937	211,750		321,258	329,839	329,839	338,754	338,754
RESULTADO OPERACIÓN	-	206,267	137,733		203,355	223,490	260,299	295,929	347,689
GASTOS FINANCIEROS	71,863	98,637	58,357		60,633	62,998	62,998	65,455	65,455
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	110	102	215		223	232	232	241	241
OTROS INGRESOS NO GRAVADOS	-	2	5		5	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DE PART. UTILIDAD	-	107,734	79,596		142,950	160,724	197,533	230,716	282,475
RESULTADO ANTES DE IMP. UTILIDAD	-	107,734	79,596		142,950	160,724	197,533	230,716	282,475
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>100,062</b>	<b>107,734</b>	<b>79,596</b>		<b>142,950</b>	<b>160,724</b>	<b>197,533</b>	<b>230,716</b>	<b>282,475</b>