

Implementation of a Strategic Plan to increase the Business Competitiveness of a company in the baking sector

Sophia Victoria Castañeda-Sánchez, Ingeniera¹, Silvia Marleni Llaro-Arenas, Ingeniera¹, Elizabeth Kristina Bravo-Huivin, Doctora²,

¹Universidad Privada del Norte, Perú, N00234687@upn.pe, N00200515@upn.pe

²Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas y Nuevas Tecnologías. Universidad Privada del Norte, Perú.
kristina.bravo@upn.edu.pe

Abstract— *The research focused on demonstrating how the implementation of a strategic plan increases the business competitiveness of a company in the baking sector. A mixed approach was adopted that combined quantitative and qualitative methods to evaluate the current situation of the company. The population studied included 300 clients and 10 collaborators, and a sample of 169 people was selected using specific techniques. Interviews, surveys and documentary analysis were used as data collection instruments. The procedure included a detailed analysis of the environment and the justification of the proposed strategies, evaluating the company's situation before and after implementation. The results revealed a significant improvement in the different dimensions of business competitiveness, highlighting a 12% increase in sales, at the local level its competitiveness rose to a good level with 97% and a notable increase in customer satisfaction was evident., reaching 97%. These findings confirmed the effectiveness of the applied strategies, highlighting the company's ability to adapt and improve its position in the current business environment.*

Keywords— *Strategic plan, Strategies, Competitiveness, Customer satisfaction, Planning.*

Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la Competitividad Empresarial de una empresa del sector panadero

Sophia Victoria Castañeda-Sánchez, Ingeniera¹, Silvia Marleni Llaro-Arenas, Ingeniera¹, Elizabeth Kristina Bravo-Huivin, Doctora²,

¹Universidad Privada del Norte, Perú, N00234687@upn.pe, N00200515@upn.pe

²*Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas y Nuevas Tecnologías. Universidad Privada del Norte, Perú.*
kristina.bravo@upn.edu.pe

Resumen— La investigación se centró en demostrar cómo la implementación de un plan estratégico incrementa la competitividad empresarial de una empresa del sector panadero. Se adoptó un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar la situación actual de la empresa. La población estudiada incluyó 300 clientes y 10 colaboradores, y se seleccionó una muestra de 169 personas mediante técnicas específicas. Se emplearon entrevistas, encuestas y análisis documental como instrumentos de recolección de datos. El procedimiento comprendió un análisis detallado del entorno y la justificación de las estrategias propuestas, evaluando la situación de la empresa antes y después de la implementación. Los resultados revelaron una mejora significativa en las distintas dimensiones de la competitividad empresarial, destacando un aumento del 12% en las ventas, en el ámbito local su competitividad pasó a un nivel bueno con 97% y se evidenció un notable incremento en la satisfacción del cliente, alcanzando un 97%. Estos hallazgos confirmaron la efectividad de las estrategias aplicadas, destacando la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar su posición en el entorno empresarial actual.

Palabras clave— Plan estratégico, Estrategias, Competitividad, Satisfacción al cliente, Planeamiento.

I. INTRODUCCIÓN

En un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers Interaméricas, el 90% de los ejecutivos entrevistados, atraviesan por un cuadro de alta rotación de los miembros de la empresa y el 81% piensan que es una situación que limita el crecimiento de la organización, todo esto debido a los problemas sociales, económicos y ambientales que suceden alrededor del mundo. [1]

Por lo expresado anteriormente, es un proceso clave y necesario para el éxito de la organización que se tenga la capacidad de adaptarse y optimizar las estrategias. Se manifiesta que la elaboración de un plan estratégico brinda a la empresa una dirección, porque analiza el contexto real interno y externo, formulando estrategias que contribuyan con el cumplimiento de objetivos, los cuales se alinean a la visión y misión, entre otras; para de esa manera anticipar, responder ante cualquier situación y liderar el mercado en el que se desenvuelve. [2]

El plan estratégico influye en el éxito de una organización porque también proporciona métricas concretas

que no solo miden el progreso, sino que también sirven como herramientas de motivación para los empleados al brindarles un sentido de contribución significativa al logro de los objetivos. En otras palabras, el plan estratégico actúa como una guía hacia el éxito, teniendo como finalidad principal el optimizar y potenciar el rendimiento de la empresa, al mantener a todos en la misma dirección, realizando el aprovechamiento eficiente de los recursos y permitiendo tomar decisiones informadas para alcanzar los objetivos. [3]

Cabe resaltar que se requiere el uso de herramientas para el análisis, recopilación y evaluación de datos, etc; la elección del enfoque, modelo y herramientas adecuadas para el plan estratégico es una decisión crítica, dado que estos incluyen las directrices para la toma de decisiones, la adaptación a cambios en el entorno y la medición del progreso.

Por otro lado, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, señala que la competitividad permite a la empresa diferenciarse y prosperar en el mercado, manteniéndose rentables, superando a sus competidores y logrando un desempeño sostenible a largo plazo. [4] Esto es esencial en un entorno de negocios cada vez más competitivo y globalizado. Las empresas competitivas son más propensas a mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo, resistir los desafíos económicos y crear oportunidades de crecimiento y expansión. Asimismo, la competitividad empresarial fomenta la innovación, la mejora de la calidad, la rentabilidad y la atracción de inversores, lo que contribuye al desarrollo económico y al bienestar de la sociedad en general.

La competitividad empresarial tiene un impacto significativo en la posición de una empresa en el mercado. Cuando una empresa es altamente competitiva, tiende a ocupar una posición más fuerte y ventajosa en comparación con sus competidores. Esto se traduce en una mayor cuota de mercado y la capacidad de fijar precios. Las empresas competitivas pueden atraer a más clientes y retenerlos con mayor facilidad, lo que conduce a un crecimiento más sólido y sostenible. [5] Por todo ello, la empresa teniendo un buen plan estratégico, se vuelve más resistente a las fluctuaciones

económicas por las opciones que tienen para adaptarse al mercado que está en constante cambio.

En el ámbito nacional, se analiza los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022, el Perú en el periodo 2008 – 2022 tiene un estancamiento por un crecimiento débil y no sostenible en el tiempo, además de un gobierno que no aporta en la competitividad del país, dejándolo en el puesto 54 de 63 con un puntaje de 49.6; afectando a su vez a la productividad del plan estratégico de las empresas. [6] A pesar de las desafiantes condiciones en las que se desenvuelven las empresas peruanas, existen ejemplos notables de aquellas que han sabido aprovechar las dificultades y han logrado trascender las fronteras nacionales. Estas empresas destacan por su capacidad de adaptación, visión estratégica y planificación; lo que las incluiría en el 38% que consideran posible e importante realizar un plan estratégico que se proyecte a más de un año. [7]

En cuanto al sector, la demanda de los productos de panadería ha tenido un crecimiento notable, por los cambios en los gustos de los consumidores y la introducción al mercado de nuevas variantes de pan. A nivel global se estima que la valorización en el mercado alcanzaría los 672.66 mil millones de dólares para el 2026, lo que representaría un aumento del 7.02% anual hasta esa fecha. [8] También, en un estudio del sector de panadería y pastelería denominado “Taste Tomorrow”, proporcionan datos como que: los consumidores a pesar de la inquietud por el incremento de precios de alimentos básicos, el 23% siguen adquiriendo la misma calidad de pan, mientras que el 12% prefiere ahorrar comprando a un menor precio; el 60% busca aventurarse a nuevas vivencias y el 67% opta por lo tradicional, pero con elementos innovadores; por último el 59% comenta que una buena presentación del producto, mejora la percepción del sabor. [9]

En los últimos años, los precios de los alimentos esenciales en Perú han experimentado fluctuaciones constantes debido a la situación económica y política del país. Esta inestabilidad en los precios de la canasta básica ha creado un entorno desafiante para los consumidores y ha impactado en su capacidad de compra; ASPAN, en el diario Gestión, informa que el precio de la unidad de pan varía entre 0.25 hasta 0.60 soles, debido a que el costo de los insumos y los costos indirectos de fabricación incrementaron. [10]

A pesar de ello, la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASAPN), indica que se proyecta incrementar un 10% las ventas el 2023. [11]

El sector de la panadería en la localidad de Trujillo es un componente fundamental de la vida cotidiana de la comunidad. A lo largo de los años ha demostrado su

capacidad para adaptarse a las cambiantes tendencias y necesidades del mercado, por lo cual, los establecimientos locales compiten no solo en términos de calidad y sabor, sino también en términos de servicio al cliente y prácticas sostenibles.

Por ello, se decidió analizar a la empresa puesto que, a pesar de tener más de 97 años en el mercado, no han incrementado su competitividad a comparación de otras empresas locales. La falta de una estrategia bien definida y orientada hacia el posicionamiento les dificulta tener presencia en mercados más amplios, por esa razón el tiempo se ha convertido en un factor crítico, y la necesidad de diseñar un plan estratégico se ha vuelto una urgencia para que tengan una dirección y puedan competir en un escenario más amplio y diversificado.

II. ESTADO DEL ARTE

A. *Plan estratégico*

El planeamiento estratégico es como un proceso dinámico en constante evolución y una herramienta esencial del cual se desarrolla una gestión empresarial e institucional en la que se mantiene un equilibrio entre las capacidades de la entidad y las metas planteadas de acuerdo con sus oportunidades. [12] Por otro lado, existe otro concepto acerca del Planeamiento en lo Estratégico donde se explica que “(...) también es conocido como Dirección Estratégica y lo describe como la auténtica combinación de arte y ciencia que implica la sabia formulación, implementación y evaluación de decisiones a través de funciones que capacitan a una entidad para alcanzar sus metas. [13]

B. *Competitividad Empresarial*

El concepto de competitividad se estableció en su marco conceptual en el siglo XVII, a través de las teorías de comercio internacional que se centraban en aspectos económicos. Uno de los principales exponentes de estas teorías fue David Ricardo, quien se destacó por su metodología de las ventajas comparativas. No obstante, con la llegada de la globalización y la introducción de elementos innovadores, como tecnologías avanzadas, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia en la conservación de los recursos naturales, se produjo una redefinición del término "competitividad". En esta nueva concepción, señala a la competitividad como motores de desarrollo que evolucionaron hacia lo que conocemos como ventajas competitivas. Además, sumando a ello mencionan que la globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a una mejora Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer

y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.[14]

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Implementar un Plan Estratégico para incrementar la Competitividad Empresarial de una empresa del sector panadero.

B. Objetivo Específicos

- Evaluar las causas actuales que impiden el incremento de la competitividad empresarial.
- Proponer un plan estratégico que permita el incremento de la competitividad de la empresa.
- Aplicar la propuesta del plan estratégico en la empresa.
- Verificar el logro de la propuesta de plan estratégico en la empresa.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la muestra poblacional fue constituida por 169 clientes fidelizados y 10 colaboradores que desempeñan un rol relevante en la empresa. Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario, guía de entrevista, check-list y ficha de registro de observación, documental y de asistencia. En la Tabla 1, se denota los métodos e instrumentos utilizados.

Tabla 1. Método e Instrumentos

TECNICA	INSTRUMENTO	HERRAMIENTAS
Entrevista	Guía de entrevista	Cuaderno Lapicero/Laptop Grabadora de voz
Encuesta	Cuestionario	Cuaderno Lapicero Laptop
Observación	Ficha de registro de observación y check list	Lapicero Cámara Cuaderno
Análisis Documental	Ficha de registro documental y de asistencia	Lapicero Cuaderno Laptop

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Tras investigar diversos modelos de plan estratégico, se optó por aplicar el modelo de D'Alessio como guía principal para este estudio debido a su enfoque integral y estructurado. Este modelo consiste en tres fases fundamentales: formulación estratégica, implementación y monitoreo, cada una subdividida en subdimensiones específicas con sus

propios indicadores para facilitar el análisis y la medición detallada. En la primera fase se definieron los objetivos y se diseñaron las estrategias necesarias; la segunda fase se centró en la dirección e implementación, asegurando la puesta en práctica efectiva de las estrategias formuladas; y la tercera fase implicó el control y la evaluación, monitoreando los resultados y realizando los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la Tabla 2 se puede apreciar el detalle de ellas.

Tabla 2. Etapas de la implementación

ITEM	ETAPA
1	Etapa 1: Formulación de estrategias
2	Etapa 2: Implementación de las estrategias
3	Evaluación de estrategias

A. Etapa 1: Formulación

Para el desarrollo de esta etapa, se basó en la visión y misión establecida

A.1) Análisis Externo

Se realizó la matriz PESTEL que proporciona una visión general de como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales afectan a la empresa, teniendo como base esta información para el planteamiento de estrategias que pueden ser consideradas para el aumento de oportunidades y la mitigación de las amenazas.

Fig. 1. Análisis PESTEL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia cobertura de crecimiento para la innovación y producción del pan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés del estado sobre el sector panadero.
<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevas estrategias de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de los costos de insumos, reduce las ganancias y la rentabilidad.
<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • La panadería peruana sigue siendo considerada como patrimonio cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda se intensifica debido a la preocupación por la salud intestinal.
<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de generar recetas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades al integrar tecnología en el modo de trabajo tradicional.
<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar responsabilidad ambiental aumenta la competitividad en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los residuos del sector panadero.
<p>L</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de calidad que aseguran la inocuidad de los alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exoneración del IGV en el precio del pan y productos básicos, minimiza el consumo de este.

En relación con las 5 fuerzas de Porter, se determina que la rivalidad entre los competidores es intensa debido a la presencia de numerosas empresas que operan en el mismo sector, incluyendo algunas de las más reconocidas en el norte del Perú a San Roque y La Libertad.

Fig. 2. Análisis PORTER



En los resultados de la matriz MEF, la puntuación total fue de 2.28, lo que indica que la empresa se encuentra por debajo de la medida de esfuerzo. Si bien las amenazas externas no están perjudicando significativamente a la organización, puesto que obtuvo 1.18, tampoco están aprovechando plenamente las oportunidades disponibles en el entorno, ya que obtuvieron un puntaje de 1.10. Por lo tanto, resulta crucial que la empresa desarrolle estrategias efectivas para capitalizar estas oportunidades y mejorar su posición competitiva, lo que le permitirá alcanzar un crecimiento óptimo en el mercado.

Se comparó a la empresa frente a sus principales competidores directos del norte del país y donde destacó en los resultados con un total de 3.80, pues los consumidores consideran a la calidad de los insumos utilizados en la producción, el posicionamiento local de la empresa y su reputación, así como la fabricación artesanal de los productos como factores importantes para tomar decisiones de compra porque no solo garantizan la excelencia y frescura de los productos, sino que también transmiten confianza y apego a la tradición, lo que genera una conexión emocional con la marca.

A.2) Evaluación Interna

En los resultados de la matriz MEFI, la puntuación total de 2.49 sugiere que la empresa se encuentra ligeramente por debajo del umbral de rendimiento esperado. Es evidente que la empresa exhibe una posición interna débil, obteniendo una puntuación de 1.89 en fortalezas y 0.6 en debilidades. Por lo tanto, es crucial implementar estrategias efectivas para mejorar las fortalezas y mitigar las debilidades.

Tabla 3.
Análisis MEFI

Formato de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)			
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Cumplimiento de medida de seguridad e higiene industrial	0.09	4	0.36
Buen posicionamiento local	0.09	3	0.27
Personal con experiencia y calificado para producción	0.09	4	0.36
Se mide y controla la situación contable	0.07	3	0.21
Altos márgenes de utilidad	0.09	3	0.27
Cultura organizacional aceptable	0.07	3	0.21
Eficiente sistema de seguridad	0.07	3	0.21
Sub-Total	0.57		1.89
Debilidades			
Mala delegación de funciones	0.06	2	0.12
No se desarrollan pronósticos	0.04	1	0.04
Métodos de publicidad desactualizados	0.07	1	0.07
Personal con escaso conocimiento en el área de Marketing	0.08	1	0.08
Políticas de producción no definidas correctamente	0.05	2	0.1
No existe un plan de prevención (análisis de riesgos) en contabilidad	0.03	2	0.06
No existe el área de organización y métodos	0.03	2	0.06
Toma de decisiones sin análisis de datos ni soporte de un sistema	0.07	1	0.07
Sub-Total	0.43		0.6
Total	1		2.49

Dentro del análisis se plantearon los siguientes objetivos estratégicos

- Aumentar las ventas en un 10% para el año 2024.
- Incrementar la satisfacción al cliente en un 60% para el segundo trimestre del 2024.
- Generar presencia en redes con un mínimo de 1000 seguidores en la plataforma principal para el 2024.
- Crear 2 nueva alianza estratégica con un negocio local que brinda el servicio de cafetería para el 2024.
- Incrementar en un 65% la satisfacción del personal para el segundo trimestre del 2024.

A.3) Proceso Estratégico

Se realizó un FODA cruzado para plantear las estrategias y todas las matrices necesarias para la selección de las mismas, como el MPYEA, donde se reflejó que la empresa tiene una postura conservadora, es decir, que tiene un crecimiento lento y por lo tanto debe implementar y retener estrategias intensivas, de penetración de mercado y de diversificación de productos. Finalmente, luego de filtrar las estrategias mediante las matrices MDE y MCPE, las retenidas y de mayor prioridad a aplicar fueron:

- Lanzar nuevas estrategias de ventas, aprovechando el buen posicionamiento y el reconocimiento como patrimonio cultural.
- Capacitar al personal de Marketing y actualizar los métodos de publicidad para aumentar las ventas con el valor que los consumidores peruanos otorgan a las costumbres tradicionales.

- Diversificar los productos y participar en actividades locales.
- Desarrollar alianzas estratégicas con negocios y proveedores locales para abordar la intensificación de la demanda.
- Colaborar con proveedores, fundaciones y otras entidades para impulsar la reutilización de residuos.

B. Etapa 2: Implementación

A continuación, se presenta a detalle el proceso de implementación de las estrategias.

Tabla 4.
Implementación de las estrategias planteadas

Estrategias	Acciones realizadas
Lanzar nuevas estrategias de ventas, aprovechando el buen posicionamiento y el reconocimiento como patrimonio cultural.	Se capacitó al gerente de Marketing para diseñar las estrategias de ventas, las cuales incluyeron descuentos por compras al por mayor y la apertura de ventas en línea y el desarrollo de promociones en redes sociales. El proceso de implementación, desde la planificación hasta el lanzamiento oficial de las estrategias, abarcó un período de aproximadamente cuatro meses, durante los cuales se realizaron los ajustes pertinentes para garantizar su efectividad.
Capacitar al personal de Marketing y actualizar los métodos de publicidad para aumentar las ventas con el valor que los consumidores peruanos otorgan a las costumbres tradicionales.	Durante los primeros seis meses, se impartió una serie de capacitaciones al Gerente de Marketing con el objetivo de actualizar sus conocimientos en cuanto a los métodos de publicidad. Durante estas sesiones, se compartió información de las últimas tendencias y mejores prácticas en publicidad, centrándose especialmente en el uso estratégico de las redes sociales, como Instagram y Facebook, para promocionar los productos de la empresa. Además, se crearon las redes sociales de la empresa, asegurando que reflejaran adecuadamente la identidad y los valores de la marca.
Diversificar los productos y participar en actividades locales.	La estrategia de diversificación de productos se implementó con éxito mediante la introducción del Alfajor de chacaca con maní y camote, una propuesta presentada por el jefe de producción. Para evaluar su aceptación, se llevó a cabo una degustación tanto para clientes internos como externos como prueba piloto, la cual recibió una respuesta positiva. Tras ser aprobada por el gerente general y el gerente de producción, se procedió con su producción en serie. Además, se están coordinando otras propuestas para campañas futuras, como la elaboración del bizcocho con sabor a naranja para el mes de septiembre y panteón con diversos sabores para la temporada navideña. En cuanto a la participación en eventos locales, el Gerente de Marketing adoptó dos enfoques distintos: ser invitada, proporcionando productos de manera gratuita y participar aportando la cuota correspondiente. En primer lugar, la empresa fue invitada a participar en un evento de música clásica en el teatro municipal en 2023 y en 2024, la empresa optó por participar en una feria organizada por el Ministerio de Producción.
Desarrollar alianzas estratégicas con negocios y proveedores locales para abordar la intensificación de la demanda.	Esta estrategia se llevó a cabo de manera colaborativa entre el gerente de marketing y el gerente general. Para iniciar el proceso, se convocó a una reunión de evaluación de ventas de las distintas sucursales, con el fin de identificar las ubicaciones con mayor demanda y popularidad entre los clientes. Tras analizar los datos, se identificaron las cafeterías cercanas a las sucursales más rentables como posibles socios estratégicos. Una vez seleccionadas las posibles opciones, se realizó un exhaustivo análisis para determinar la idoneidad y la viabilidad de cada alianza. Finalmente, se llegó a un acuerdo con la cafetería Cinnamom y Caffeine, basado en la reciprocidad y la colaboración mutua. Como parte del acuerdo, las cafeterías acordaron vender los productos de la empresa en sus instalaciones, mientras que la empresa ofreció publicitarlos y del mismo modo vender sus productos.
Colaborar con proveedores, fundaciones y otras entidades para impulsar la reutilización de residuos.	Inicialmente, la empresa promovió con entusiasmo prácticas de reciclaje tanto entre su personal como entre sus clientes, con el objetivo de sensibilizar sobre la importancia de cuidar el medio ambiente. Como parte de esta iniciativa, se estableció un programa para recolectar chapitas de plástico, alentando a los clientes a participar voluntariamente mediante avisos informativos. Estos chapitas recolectados se destinaron a una noble causa, colaborando con el Club de Leones para pagar una quimioterapia. Además, la empresa comunicó de manera proactiva su disposición para colaborar con entidades interesadas y busca activamente oportunidades para contribuir con causas solidarias en beneficio de aquellos que más lo necesitan.

C. Etapa 3: Evaluación

El desempeño se evaluó utilizando la herramienta del BSC, considerando las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

Fig. 3.
Matriz BSC

Perspectiva	Objetivo específico	Indicador	Unidad	Meta	Responsable	Intervalo Bueno	Intervalo Regular	Intervalo Malo
Financiera	Aumentar las ventas en un 10% para el año 2024.	((Importe de ventas 2024 - Importe de ventas 2023) / Importe de ventas 2023) * 100	%	10%	Gerente y equipo de marketing y ventas	10% a más	5% - 9%	0% - 4%
Cliente	Incrementar la satisfacción al cliente en un 60% para el segundo trimestre del 2024.	((Puntuación promedio de Satisfacción 2024 - Puntuación promedio de Satisfacción 2023) / Puntuación promedio de Satisfacción 2023) * 100	%	60%	Gerente y equipo de marketing y ventas	60% a más	40% - 59%	0% - 39%
Proceso	Crear 2 nuevas alianzas estratégicas con un negocio local que brinda el servicio de cafetería para el 2024.	Cantidad de nuevas alianzas estratégicas (cafeterías)	Nº	2	Gerente, jefe y equipo de producción	2 a más	1	0
	Generar presencia en redes con un mínimo de 1000 seguidores en la plataforma principal para el 2024.	((Cantidad de seguidores en la plataforma online 2023 - seguidores 2024) / seguidores 2024) * 100	Nº	1000	Gerente general y gerente de marketing y ventas	1000 a más	600 a 900	0 a 500
Aprendizaje	Incrementar en un 65% la satisfacción del personal para el segundo trimestre del 2024.	((Puntuación promedio de Satisfacción 2024 - Puntuación promedio de Satisfacción 2023) / Puntuación promedio de Satisfacción 2023) * 100	%	65%	Gerente de RR.HH, gerente de producción y gerente general	65% a más	40 - 64%	0% - 39%

VI. RESULTADOS

A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I. EVALUACIÓN EXTERNA

En la tabla N°5 se muestra el nivel de la dimensión de evaluación externa después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 76% y regular con un 24%.

Tabla 5.
Dimensión de Evaluación externa

EVALUACIÓN EXTERNA				
NIVEL	RANGO		POST TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%
BUENA	22	30	136	76%
REGULAR	15	21	43	24%
MALA	6	14	0	0%
TOTAL			179	100

II. EVALUACIÓN INTERNA

En la tabla N°6 se muestra el nivel de la dimensión de evaluación interna después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 81% y regular con un 19%.

Tabla 6.
Dimensión de Evaluación interna

EVALUACIÓN INTERNA				
NIVEL	RANGO		POST TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%
BUENA	73	100	145	81%
REGULAR	48	72	34	19%
MALA	20	47	0	0%
TOTAL			179	100

III. PROCESO ESTRATÉGICO

En la tabla N°7 se muestra el nivel de la dimensión de proceso estratégico después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 90% y regular

con un 10%.

Tabla 7.
Dimensión de proceso estratégico

PROCESO ESTRATEGICO				
NIVEL	RANGO		POST TEST	
	DESDE	HASTA	N°	%
BUENA	51	70	161	90%
REGULAR	34	50	18	10%
MALA	14	33	0	0%
TOTAL			179	100

IV. IMPLEMENTACIÓN

En la tabla N°8 se muestra el nivel de la dimensión de implementación después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 92% y regular con un 8%.

Tabla 8.
Dimensión de Implementación

IMPLEMENTACIÓN				
NIVEL	RANGO		POST TEST	
	DESDE	HASTA	N°	%
BUENA	18	25	164	92%
REGULAR	13	17	15	8%
MALA	5	12	0	0%
TOTAL			179	100

V. MONITOREO

En la tabla N°9 se muestra el nivel de la dimensión de monitoreo después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 89% y regular con un 11%.

Tabla 9.
Dimensión de monitoreo

MONITOREO				
NIVEL	RANGO		POST TEST	
	DESDE	HASTA	N°	%
BUENA	11	15	159	89%
REGULAR	8	10	20	11%
MALA	3	7	0	0%
TOTAL			179	100

VI. PERSPECTIVA FINANCIERA

En la tabla N°10 se muestra el indicador de porcentaje de variación de ventas, el cual se incrementó de un 9% a 12%. Esto se debe a las estrategias que se aplicaron, lo que permitió aumentar las ventas con marketing, nuevos productos y las nuevas alianzas.

Tabla 10.
Porcentaje de variación de las ventas

INDICADOR	FÓRMULA	PRE TEST		POST TEST		VARIACIÓN
		N°	%	N°	%	
PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE VENTAS	$\frac{(\text{Importe de ventas 2024} - \text{Importe de ventas 2023})}{\text{Importe de ventas 2023}} * 100$	$\frac{(3513433 - 3200921)}{3200921} * 100$	9%	$\frac{(3949669 - 3513433)}{3513433} * 100$	12%	3%

VII. PERSPECTIVA CLIENTE

En la tabla N°11 se muestra el indicador de porcentaje de clientes satisfechos, el cual incrementó de un 46% a un 92%. Esto se debe a los controles de calidad establecidos, la introducción de publicidad digital y nuevos productos.

Tabla 11.
Porcentaje de clientes satisfechos

INDICADOR	FÓRMULA	PRE TEST		POST TEST		VARIACIÓN
		N°	%	N°	%	
PORCENTAJE DE CLIENTES SATISFECHOS	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes encuestados}} * 100$	$(77/169) * 100$	46%	$(156/169) * 100$	92%	47%

VIII. PERSPECTIVA DE PROCESOS

En la tabla N°12 se muestra el indicador de cantidad de nuevas alianzas estratégicas, para el cual se lograron establecer 2 alianzas con cafeterías.

Tabla 3.
Cantidad de nuevas alianzas estratégicas

INDICADOR	FÓRMULA	PRE TEST		POST TEST		VARIACIÓN
		N°	N°	N°	N°	
CANTIDAD DE NUEVAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	Número de alianzas estratégicas	0	2	2	2	

En la tabla N°13 se muestra el indicador de cantidad de seguidores obtenidos, logrando alcanzar los 2500 seguidores en la plataforma digital principal (Facebook) gracias a la actualización de los métodos de publicidad.

Tabla 13.
Cantidad de seguidores obtenidos

INDICADOR	FÓRMULA	PRE TEST		POST TEST		VARIACIÓN
		N°	N°	N°	N°	
CANTIDAD DE SEGUIDORES	Número de seguidores obtenidos	0	2500	2500	2500	

IX. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

En la tabla N°14 se muestra el indicador de porcentaje de personal satisfecho, el cual se incrementó de un 49% a un 83%. Esto se debe a la implementación de actividades de motivación al personal y la capacitación a los mismos.

Tabla 14.
Porcentaje de personal satisfecho

INDICADOR	FÓRMULA	PRE TEST		POST TEST		VARIACIÓN
		N°	%	N°	%	
PORCENTAJE DE PERSONAL SATISFECHO	$\frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Cantidad total de personal encuestado}} * 100$	$(17/35) * 100$	49%	$(29/35) * 100$	83%	34%

B. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la tabla N°15 se muestra el nivel de la dimensión de planeación estratégica luego haber aplicado las estrategias propuestas. Según la opinión de los clientes y colaboradores, alcanzo una variación positiva del 97% resaltando un cambio significativo en esta área.

Tabla 15.
Dimensión de Planeación Estratégica

PLANEACIÓN ESTRATEGICA						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POST TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	18	25	1	1%	174	97%
REGULAR	13	17	56	31%	5	3%
MALO	5	12	122	68%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

II. PRODUCCION Y OPERACIONES

En la tabla N°16 se observan los resultados de la dimensión de producción y operaciones post aplicación de las estrategias, arrojando un 7% en el nivel de bueno. Resaltando la reducción del 100% en el nivel de malo.

Tabla 16.
Dimensión de Producción y operaciones

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	15	20	0	0%	13	7%
REGULAR	10	14	0	0%	166	93%
MALO	4	9	179	100%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

III. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En la tabla N°17 se observa como en el nivel bueno ocurrió un incremento obteniendo un 91% tras la aplicación de las estrategias y un 9% en el nivel regular.

Tabla 17.
Dimensión de Aseguramiento de Calidad

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	15	20	143	80%	162	91%
REGULAR	10	14	34	19%	17	9%
MALO	4	9	2	1%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

IV. COMERCIALIZACIÓN

En la tabla N°18 se muestra el nivel de la dimensión comercialización de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 91% y regular con un 9%.

Tabla 18.
Dimensión de Comercialización

COMERCIALIZACIÓN						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	7	10	147	82%	163	91%
REGULAR	6	6	27	15%	16	9%
MALO	2	5	5	3%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

V. CONTABILIDAD Y FINANZAS

En la tabla N°19 se muestra el nivel de la dimensión de contabilidad y finanzas después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 7% y liderando el regular con un 93%.

Tabla 19.
Dimensión de Contabilidad y Finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	11	15	2	1%	12	7%
REGULAR	8	10	175	98%	167	93%
MALO	3	7	2	1%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

VI. RECURSOS HUMANOS

En la tabla N°20 se muestra el nivel de la dimensión de recursos humanos después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 93% y regular con un 7%.

Tabla 20.
Dimensión de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POST TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENA	15	20	29	16%	167	93%
REGULAR	10	14	113	63%	12	7%
MALA	4	9	37	21%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

VII. GESTIÓN AMBIENTAL

En la tabla N°21 se muestra el nivel de la dimensión de Gestión ambiental después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 87% y regular con un 13%.

Tabla 21.
Dimensión de Gestión Ambiental

GESTION AMBIENTAL						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	15	20	1	1%	156	87%
REGULAR	10	14	7	4%	23	13%
MALO	4	9	171	96%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

VIII. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGIA

En la tabla N°22 se muestra el nivel de la dimensión de sistemas de información y tecnología después de la aplicación de las estrategias. Según la opinión de los clientes y colaboradores alcanzó un nivel bueno con 92% y regular con un 8%.

Tabla 22.
Dimensión de Sistema de Información y Tecnología

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGIA						
NIVEL	RANGO		PRE TEST		POS TEST	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENO	11	15	4	2%	165	92%
REGULAR	8	10	156	87%	14	8%
MALO	3	7	19	11%	0	0%
TOTAL			179	100%	179	100%

VII. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo específico 1, las causas raíz del problema, relacionadas con criterios como las personas, los procedimientos, políticas, medios, medición y entorno. Para continuar con el análisis, se observó que la causa que representa el 20% y afecta el 80% de los efectos es la ausencia de un plan estratégico. Esta metodología se alinea con la aplicada por unos investigadores quienes analizaron la competitividad de Sutriacrylicos en diversas dimensiones a través de entrevistas con la dirección estratégica y un cuestionario. Sus resultados revelaron una competitividad del 64%, sugiriendo oportunidades de crecimiento futuro con mejoras estratégicas. [15]

En relación con el objetivo 2, se desarrolló un plan estratégico detallado para abordar los puntos ciegos de la empresa e incrementar su competitividad. Esta metodología, fue aplicada en su estudio sobre empresas de manufactura en el que se destacó la importancia de identificar y remediar los puntos ciegos organizacionales a través de planes estratégicos bien definidos, lo cual resalta la necesidad de un enfoque integral para mejorar la competitividad. [16]

Como resultado del objetivo 3, se detallan las acciones realizadas dentro del plan estratégico. Estos hallazgos coinciden con la investigación sobre gestión de proyectos, la cual subraya la importancia de implementar planes estratégicos específicos para optimizar la administración de proyectos, destacando que una ejecución metódica y bien estructurada de estos planes es crucial para el éxito organizacional. [17]

Con respecto al objetivo 4, midiendo los resultados obtenidos, se registró una variación positiva del 97% en el nivel bueno del análisis general de la competitividad, un incremento notable del 90% en la dimensión de aseguramiento de la calidad, y el 91% de los encuestados considera que la empresa mantiene altos estándares de calidad. Las estrategias aplicadas en la dimensión de contabilidad y finanzas contribuyeron significativamente al aumento de la satisfacción del cliente, mejorando la competitividad. En las dimensiones relacionadas con recursos humanos, gestión ambiental y satisfacción del personal, se obtuvieron resultados del 93%, 87% y 83% respectivamente, reflejando una sostenibilidad robusta en la organización. [18] [19] [20] [21] Estos resultados están respaldados por la investigación de Alvites y Ramírez quienes demostraron que la gestión efectiva de estos aspectos es crucial para la competitividad empresarial. [22]

Los resultados del estudio indican que la implementación de estrategias en la empresa, resultó en un aumento significativo en el nivel de competitividad empresarial en 2023. Las pruebas muestran incrementos significativos en varias dimensiones clave, incluyendo un aumento del 97% en el nivel de competitividad general post-test comparado con el pre-test. Además, el incremento del porcentaje de clientes satisfechos de 46% a 92%, el incremento de nuevas alianzas estratégicas y un aumento en las ventas del 9% al 12% subraya la efectividad de las estrategias aplicadas, concordando con los hallazgos de Cieza. [23]

VIII. CONCLUSIONES

En la evaluación inicial de la competitividad de la empresa, luego de realizar las matrices necesarias para conocer su posición actual y las causas, se reveló un nivel bajo, pues en el pre-test se mostró que el 86% de los encuestados consideraban la competitividad de la empresa como regular y un 14% como mala. Una de las causas principales fue la necesidad de implementar estrategias para alcanzar un nivel de competitividad satisfactorio en el mercado.

En el plan estratégico, propusieron diversas estrategias intensivas, de penetración de mercado y de diversificación de productos. Estas fueron diseñadas para abordar las debilidades identificadas y potenciar las fortalezas de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad de manera integral y sostenida.

La aplicación del plan estratégico resultó en mejoras notables en todas las dimensiones evaluadas. A nivel general, la competitividad de la empresa alcanzó un nivel bueno en el post-test con un 97%, al igual que las otras dimensiones también experimentaron mejorías. Estos resultados reflejan la efectividad de las estrategias aplicadas y la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar en un entorno competitivo.

Se determinó que las estrategias incrementaron significativamente la competitividad general de la empresa. Se pasó de un nivel regular con 87% en el pre-test a un nivel bueno con 97% en el post-test. Además, se logró un aumento del 12% en las ventas en comparación con el año anterior y el porcentaje de clientes satisfechos subió del 46% al 92%. Por lo tanto, se confirma que las estrategias implementadas generaron un impacto positivo y tangible en la competitividad empresarial.

REFERENCIAS

- [1] Maldonado, R. (2022). Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022. Obtenido de PricewaterhouseCoopers: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>
- [2] Plaza Vidaurre, V. (2023). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Obtenido de Blog Escuela de Posgrado - Universidad Continental: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico#:~:text=El%20planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,objetivos%20sin%20un%20plan%20definido>
- [3] Ortega, J. (2019). *El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito.* Obtenido de JOS Marketing: <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/>
- [4] IMEF CDMX. (2022). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de IMEF Ciudad de México: <https://cdmx.imef.org.mx/blog/que-es-la-competitividad-empresarial/>
- [5] Pérez, A. (2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento.* Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- [6] IMD Y Centrum PUCP. (2023). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022.* Obtenido de CENTRUM PUCP – Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/185975/Resultados%20del%20Ranking%20de%20Competitividad%20Mundial%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [7] Trigo, M. (2022). *Solo el 38% de empresas considera factible hacer planes a más de un año.* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/solo-el-38-de-empresas-considera-factible-hacer-planes-a-mas-de-un-ano-noticia/?ref=gesr>
- [8] Food Service. (2022). *Mercado mundial de panaderías, valoración del 2021 AL 2026.* Obtenido de Food Service y Equipo: <https://foodserviceyequipo.com/noticias-2/mercado-mundial-de-panaderias-del-2021-al-2026/>
- [9] Puratos. (2022). *Los consumidores exigen frescura, aprecian la artesanía y continúan buscando comodidad en las recetas auténticas tradicionales.* Obtenido de Puratos Group: <https://www.puratos.es/es/blog/Tendencias-de-panaderia-para-2023>
- [10] Pérez Bartra, S. (2022). *Precio del pan hoy puede alcanzar hasta S/ 0.60 por unidad, señala ASPAN.* Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/precio-del-pan-hoy-puede-alcanzar-hasta-s-060-por-unidad-senala-aspan-noticia/>
- [11] Montesinos Nolasco, E. (2023). *El pan que le ha quitado protagonismo al 'clásico' francés y cuáles son los nuevos productos con granos andinos.* Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/peru/2023/10/16/el-pan-que-le-ha-quitado-protagonismo-al-clasico-frances-y-cuales-son-los-nuevos-productos-con-granos-andinos-que-llegaran-a-tu-mesa/>
- [12] Contreras, R. T. (2018). *Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo.*
- [13] David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Pearson Educación S.A. . doi:<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- [14] Ramírez García, Adán Guillermo & Pérez Peralta, Claudia Milena (2018). *Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia.* Cuadernos de Desarrollo Rural, 15(81).
- [15] Cuartas Marín, J. C., & Correa Becerra, L. M. (2021). *Competitividad empresarial: caso surtiacrylicos. Administracao Unimep, 19(5), 98-126.* doi:<https://researchs.bibliotecaupn.elogim.com/c/52iwg2/viewer/pdf/laj327xur/>
- [16] Sumalave Nina, E. (2023). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad empresarial en una empresa de mantenimiento y servicios de ingeniería en la región apurímac 2022 - 2024. [Tesis de título profesional, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].* Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- [17] Ortega Mallqui, F. M. (2021). "Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, Fabrics Import SAC., Lima 2020". [Tesis de Título

- Profesional, Universidad Tecnológica del Perú*. Repositorio de la Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5708/F.Ortega_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [18] Céspedes Flores, R. (2020). Competitividad empresarial de la central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de la convención y lares, de la provincia de la convención – Cusco – 2019. [*Tesis de Título Profesional, Universidad Andina del Cusco*]. Repositorio de la Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3440/Roslid_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [19] Borjas Coaquera, K. G. (2022). Factores determinantes del éxito competitivo de las microempresas comerciales del distrito de Tacna. [*Tesis de Título Profesional, Universidad ESAN*]. Repositorio de la Universidad ESAN, Lima.
- [20] Alva Grados, V. A. (2020). Factores de competitividad empresarial desde la perspectiva interna de la unidad de negocio de helados D'ONOFRIO, 2019. [*Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte*]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24185/Alva%20Grados%2c%20Victor%20Arturo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- [21] Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R., & Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2266/2238>
- [22] Alvites Pastor, C. S., & Ramírez Sandoval, D. A. (2020). “diseño de un planeamiento estratégico para la mejora de la sostenibilidad de la organización del voluntariado donando sonrisas, de la ciudad de trujillo en el año 2020”. [*Tesis de Título Profesional, Universidad Privada del Norte*]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- [23] Cieza Mejía, C. A. (2023). Diseño y aplicación de un plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Hermanos Cieza Ingenieros Contratistas S.A.C. en la ciudad de Trujillo. [*Tesis de Título Profesional, Universidad Nacional de Trujillo*]. Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3a9abaa7-0ab4-447b-b123-624ed452bd20/content>