UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN LOS
INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR
ALIMENTARIO EN LIMA METROPOLITANA EN EL 2018**

TESIS

Para optar el título profesional de: Licenciado en Administración

AUTORES

Huapaya Guiño, Diego Hermias (0000-0001-5663-0712)

Rodríguez Cárdenas, José Carlos Felipe (0000-0002-9553-7972)

ASESOR

Moscoso Cuaresma, Julio Ricardo (0000-0001-5343-3713)

Lima, 19 de agosto de 2019

Dedicatoria

A nuestros padres quienes han sido nuestra guía tanto en nuestra vida personal como en la profesional. Siempre presentes como ejemplo de principios y valores.

Agradecimiento

A nuestros padres por su apoyo con nuestra investigación, a las personas que nos han apoyado y compartieron su conocimiento para que el trabajo se realice con éxito.

Resumen

En la investigación “La planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el 2018, tiene como objetivo general establecer cómo la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad, para lo cual se ha empleado un tipo de estudio no experimental, con diseño descriptivo correlacional. Por ello, se ha elegido una muestra no probabilística de 36 administrativos de las empresas del rubro sector alimentario en Lima Metropolitana como condición se encuentren activos al 2018 para las encuestas realizadas.

Se ha tomado en consideración el manejo del tema de la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades y los indicadores de Gestión de calidad. El primero abarca las dimensiones de formulación, evaluación y control de las estrategias, el segundo a las dimensiones de cobertura, eficacia, valoración de ventas, satisfacción al cliente y competitividad. En ambos casos se aplicó un cuestionario en el formato de escala de Likert, también se empleó el diseño descriptivo correlacional para el trabajo, el tipo de investigación fue no experimental de corte transversal. Por otro lado, se realizó entrevistas a expertos en el tema. Para los resultados obtenidos se hizo una prueba mediante la correlación de Spearman, la cual ha permitido señalar que existe relación significativa directamente proporcional ($\rho=0.0741$) entre la Planificación Estratégica con los Indicadores de Gestión de Calidad. Finalmente, se encontró que existe relación significativa directamente proporcional entre la Formulación Estratégica ($\rho=0.811$), la Evaluación de Estrategias ($\rho=0.606$) y Control de la Estrategia ($\rho=0.645$).

Palabras clave: Indicadores de Gestión; Planificación Estratégica; Cobertura de Calidad; Formulación de Estrategias.

Abstract

In the research “Strategic planning and its impact on quality management indicators in the food sector in Metropolitan Lima in 2018, its general objective is to establish how impactful strategic planning in quality management indicators, for which He has used a non-experimental type of study, with a descriptive correlational design. Therefore, a non-probabilistic sample of 36 administrators of the companies of the food sector in Metropolitan Lima has been chosen as a condition they are active to 2018 for the surveys carried out.

The management of the topic of strategic planning in the development of its activities and the indicators of Quality Management have been taken under evaluation. The first covers the dimensions of formulation, evaluation and control of the strategies, the second to the dimensions of coverage, effectiveness, sales valuation, customer satisfaction and competitiveness. In both cases, a questionnaire was applied in the Likert scale format, the descriptive correlational design for the work was also used, the type of research was non-experimental cross-sectional. On the other hand, interviews were conducted with experts on the subject. For the results obtained, a test was carried out using Spearman's correlation, the quality allowed indicating that there is a directly proportional relationship ($\rho = 0.0741$) between the Strategic Planning with the Quality Management Indicators. Finally, it was found that there is a significantly direct proportional relationship between the Strategic Formulation ($\rho = 0.811$), the Evaluation of Strategies ($\rho = 0.606$) and Control of the Strategy ($\rho = 0.645$).

Keywords: Management Indicators; Strategic Planning; Quality Coverage; Strategy Formulation.

Índice General

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico	2
1.1 La Planificación Estratégica	2
1.1.1 Definición	2
1.1.2 Importancia	3
1.2 Los Indicadores de Gestión de Calidad	5
1.2.1 Definición	6
1.2.2 Importancia	10
1.3 Dimensiones	11
1.3.1 Dimensiones de la Planeación Estratégica	11
1.3.2 Dimensiones de Indicadores de Gestión	17
1.4 Estudios Previos	19
1.5 Contexto del Estudio	21
1.4.1 Situación del Sector Alimentario antes del 2018	23
1.4.2 Situación del Sector Alimentario	24
Capítulo II: Plan de Investigación	29
2.2 Objetivo General	30
2.3 Hipótesis General	30
2.4 Justificación	31
2.5 Delimitaciones de la Investigación	31
Capítulo III: Metodología del Trabajo	32
3.1 Diseño de Investigación	32
3.2 Tipo de Investigación	33
3.3 Técnica de Recolección de datos:	34
3.3.1 Entrevistas	34
3.3.2 Encuestas	34
3.3.3 Análisis documental	35
3.4 Instrumentos Empleados	35
3.5 Procesamiento de Datos	35
Capítulo IV: Desarrollo	36
4.1 Aplicación	36
4.2 Población y muestra	38
4.3 Características de la población	39
4.4 Confiabilidad del instrumento	40
4.4 Limitaciones en aplicación de encuesta	40
4.5 Presentación de Resultados	41

4.6 Prueba de Normalidad.....	52
Capítulo V: Análisis de Resultados	53
5.1 Comprobación de hipótesis por el método de encuestas.....	55
5.2 Comprobación de hipótesis de acuerdo con la técnica de la entrevista	58
5.3 Comprobación de hipótesis con la técnica de análisis de fuente documental.....	61
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Referencias Bibliográficas	67
Anexos	72

Índice de Tablas

Tabla 1: Top 10 de las empresas del sector alimentos con mayores ventas en el ranking 2018.....	22
Tabla 2: Matriz de Datos.....	35
Tabla 3: Caracterización de Sujetos.....	36
Tabla 4: Escala de Confiabilidad de Alfa de Cronbach	40
Tabla 5: Alfa de Cronbach para los instrumentos de investigación.....	40
Tabla 6: Nivel de la Planificación Estratégica	41
Tabla 7: Nivel de la Formulación de la Estrategia.....	42
Tabla 8: Nivel de la Evaluación de la Estrategia	43
Tabla 9: Nivel del Control de la Estrategia.....	44
Tabla 10: Nivel de los Indicadores de Gestión de Calidad	45
Tabla 11: Nivel de Cobertura de los Indicadores de Gestión de Calidad	46
Tabla 12: Nivel de Eficacia de los Indicadores de Gestión de Calidad	47
Tabla 13 :Nivel de Valoración de Ventas de los Indicadores de Gestión de Calidad.....	48
Tabla 14: Nivel de Satisfacción del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad.....	50
Tabla 15: Nivel de Competitividad de los Indicadores de Gestión de Calidad.....	51
Tabla 16: Prueba de Normalidad de Shapiro Wilk	52
Tabla 17: Correlación de Spearman para la Hipótesis General	55
Tabla 18: Correlación de Spearman para la Hipótesis Especifica 1	56
Tabla 19: Correlación de Spearman para la Hipótesis Especifica 2	56
Tabla 20: Correlación de Spearman para la Hipótesis Especifica 3	57
Tabla 21: Herramientas y Estrategias de gestión	60
Tabla 22 La planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el 2018	72

Índice de Figura

Figura 1 : Nivel de la Planificación Estratégica.....	42
Figura 2: Nivel de la Formulación de la Estrategia.....	43
Figura 3: Nivel de la Evaluación de la Estrategia	44
Figura 4: Nivel del Control de la Estrategia	45
Figura 5: Nivel de los Indicadores de Gestión de Calidad.....	46
Figura 6: Nivel de Cobertura de los Indicadores de Gestión de Calidad	47
Figura 7: Nivel de Eficacia de los Indicadores de Gestión de Calidad	48
Figura 8: Nivel de Valoración de Ventas de los Indicadores de Gestión de Calidad	49
Figura 9: Nivel de Satisfacción del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad	50
Figura 10: Nivel de Competitividad de los Indicadores de Gestión de Calidad	51
Figura 11 Control de estrategias analizado en Atlas Ti	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Flujo del modelo de la administración estratégica.....	4
Gráfico 2: Modelo de Investigación Propuesto.....	5
Gráfico 3: Características de Indicadores	6
Gráfico 4: Beneficios del mejoramiento continuo	8
Gráfico 5: Reducción en el mejoramiento continuo	9
Gráfico 6: Perspectivas del Balanced Scorecard.....	10
Gráfico 7: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.....	14
Gráfico 8: Proceso de evaluación.....	16
Gráfico 9: Sector Alimentario – Evolución del margen neto de las empresas que en 2015 presentaron la mayor rentabilidad, 2012-2015 (porcentaje).....	23
Gráfico 10: Gloria y Alicorp: Utilidades netas, 2012-2015 (millones de US\$).....	23
Gráfico 11: Producción nacional según actividad económica en el Perú	24
Gráfico 12: Índice de la Producción Agropecuaria, según actividad Año base 2007	25
Gráfico 13: Índice de la Producción Manufacturera, según actividad Año base 2007	26
Gráfico 14: Sector Alimentario.....	27
Gráfico 15: Ventas Del Sector Alimentario	27
Gráfico 16: Tipo de Investigación	33
Gráfico 17: Empresas donde laboran los encuestados	38
Gráfico 18: Encuestados por área	38
Gráfico 19: Principales empresas encuestas del sector alimentario.....	39
Gráfico 20: Sector Académico y del Estado	40

Introducción

El desarrollo vertiginoso de las empresas en la actualidad se debe al empleo novedoso de eficientes métodos y herramientas administrativas que permiten gestionar estratégicamente las organizaciones en un conjunto de indicadores que guardan entre sí una estrecha coherencia.

La planificación es una herramienta a la que se le atribuyen capacidades que permiten ordenar acciones, definir metas y objetivos, las mismas que van a encontrar implementar estrategias a largo y corto plazo, y así se pueda ahorrar recursos mediante la optimización de los procesos.

Por esta razón, las organizaciones emplean la planificación para establecer objetivos y poder desarrollar estrategias para generar resultados específicos y positivos, los cuales faciliten el cumplimiento de metas.

Es evidente que el rumbo más importante dentro de un negocio son las estrategias que se plantean con visión y misión, estas son las responsables de señalar la dirección o el rumbo que debe seguir el sector. Cuando se pone en práctica estas actividades conllevan una serie de dificultades donde se puede evidenciar la destreza de implementar herramientas las cuales ayuden a adelantar los posibles problemas que pueden surgir dentro de una empresa o sector. Por ello, es importante monitorear y controlar las actividades de la organización para poder dar respuestas inmediatas a los problemas.

Para asegurar que la planificación sea efectiva y se pueda elevar las posibilidades de éxito dentro de un sector, las empresas deben contar con indicadores de gestión los cuales permitan la verificación y un adecuado control de las actividades. En caso no se cumpla con los indicadores relacionados a la planeación es factible proceder con una reestructuración en la estrategia para poder implantar nuevos objetivos y metas.

Por otro lado, la industria alimentaria es uno de los sectores más importantes y estratégicos de la economía en el Perú. Según el ministro de la Producción Pedro Olachea, para el 2017 esta industria aportó alrededor del 20% al Producto Bruto interno (PBI) manufacturero registrando así un crecimiento del 8,8% respecto al año 2016. Este sector alimenticio posee un peso de 3,3% en la economía del Perú para el año 2017 (PRODUCE, 2017).

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 La Planificación Estratégica

La administración estratégica se define como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre ser competitiva y obtenga rendimientos superiores al promedio (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014).

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, evaluar controlar e implementar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición indica, la administración estratégica está enfocada en integrar todas las áreas tales como el marketing, administración, finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones; las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, y de esta forma poder lograr el éxito de la organización (David, Administración Estratégica, 2013).

Esta definición es la que más se aproxima a la realidad dado que ofrece una visión integral que involucra a todas las áreas de la empresa. Este es un entorno cambiante y dinámico por lo que es fundamental fortalecer, articular e integrar a toda la organización a fin de alcanzar los objetivos y metas, de forma eficiente y eficaz.

Contar con una adecuada administración estratégica dentro del sector alimentario es fundamental, ya que no solo propone intenciones de mediano y largo plazo sino que ayuda a establecer objetivos medibles y alcanzables, por ende, en la economía nacional este sector es uno de los más importantes porque genera un peso de 3,6% sobre la economía peruana, esto quiere decir que la funcionalidad de la planificación y administración estratégica debe ser el correcto para que las empresas puedan seguir creciendo. Por esta razón, la formulación, la evaluación y el control deben ir de la mano para una correcta toma de decisiones.

1.1.1 Definición

La planificación es una de las funciones esenciales de la administración. A la vez la planeación estratégica es una herramienta útil y eficiente a nivel gerencial, por ello se dice que es un proceso en que se determinan las estrategias para seguir con los logros de los objetivos. Asimismo, es anticiparse a la toma de decisiones considerando las capacidades y habilidades propias de cada empresa.

La planeación estratégica implica formular planes hipotéticos futuros por lo que siempre se debe crear escenarios optimistas y pesimistas, por esta razón se pide a los encargados de las empresas del sector que realicen estrategias para enfrentar cada escenario. Es indispensable

comprender la naturaleza dinámica del entorno para poder contar una gama de opciones estratégicas que puedan resolver diversas circunstancias de manera positiva (Hill & Jones, 2011).

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones acerca del que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios, a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo , 2009).

En la planificación se constituyen los parámetros o indicadores, para llevar a cabo el seguimiento de los diferentes aspectos a evaluar como la eficacia y la eficiencia en el sistema del control interno. Además, es importante definir los recursos necesarios para la supervisión y el monitoreo (Vega & Nieves, 2016).

A través de la planeación estratégica se puede plasmar en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas de la empresa, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los objetivos deseados.

1.1.2 Importancia

El planeamiento estratégico es uno de los instrumentos de dirección y gestión más trascendentales que le permite a una organización, lograr los objetivos y metas organizacionales.

En un universo cambiante, donde no es factible disponer de tecnologías más recientes para ser competitivas, las organizaciones establecerán una atmósfera proactiva en lugar de reactiva, con una actitud de cambio en la gerencia. Además, sirve de guía a toda empresa en lo que trata de hacer y lo que busca conseguir en el corto, mediano y largo plazo.

Los especialistas indican una fase adicional del modelo de administración estratégica para la creación de una adecuada estrategia la cual consta de cinco elementos básicos, análisis ambiental, formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007).

El proceso de planeación estratégica se compone de varias fases, algunos autores coinciden que es recomendable y apropiado considerar tres momentos secuenciales como la formulación de estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (David, Administración Estratégica, 2013).

Gráfico 1: Flujo del modelo de la administración estratégica.

Fuente: (David, 2013)

Una característica fundamental del proceso de la planeación estratégica es que ésta se retroalimenta frecuentemente. Además, se trata de una herramienta de flujo dinámico y continuo que no se detiene en el tiempo.

En la probabilidad en el caso de que uno de los objetivos no se cumpla tal como se ha planificado, se analiza el por qué, a fin realizar los ajustes necesarios y corregir las estrategias.

Según los autores, es preciso establecer tres interrogantes esenciales a fin de desarrollar un planeamiento estratégico apropiado como ¿En dónde se encuentra la empresa y cuál es su situación en el mercado? Relacionada con la primera dimensión que es la formulación, ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa en el mercado? Referida con la segunda dimensión que es la implementación, esto punto es crucial para aplicar el modelo de estudio, en este en otro caso. Y ¿Cómo puede llegar la empresa allí? Vinculada con la última fase, que es la evaluación(Becerra & García, 2013).

Armijo indica que la planificación estratégica es una herramienta que se ocupa a nivel de las organizaciones para el establecimiento de las estrategias que permiten alcanzar sus fines desarrollándose en conjunto con los indicadores de gestión, los cuales muestran el avance de los objetivos y metas (Armijo, 2005) . Según estos conceptos se indica que es de suma importancia analizar los indicadores de desempeño creados bajo la importancia de la planificación tales como eficacia, eficiencia y calidad, al elegir estos indicadores se busca medir la información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de la gestión del sector o de un determinado programa.

Gráfico 2: Modelo de Investigación Propuesto

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se puede apreciar que el modelo propuesto es el conjunto de las variables dependientes e independientes, este forma parte de la investigación de las dimensiones de la planificación de Wheelen & Hunger, Fred David y las dimensiones de los indicadores de gestión de Armijo.

Además, se puede decir que ambas variables son complementarias, ya que una depende de la otra, por ende, se dice que los indicadores de gestión son eficaces solo cuando hay una adecuada planificación respetando los lineamientos de las dimensiones.

1.2 Los Indicadores de Gestión de Calidad

Los indicadores son aquellos que reflejan las acciones que se toman durante el tiempo en una organización. La propuesta de los indicadores de gestión es mostrar data, tomar acción para la toma de decisiones en el ciclo de vida de una empresa.

Asimismo, es importante señalar que los indicadores de gestión reflejan datos veraces y fiables, estos se encargan de analizar la situación de la empresa. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada (Camejo, 2012).

Los indicadores de gestión han cobrado una gran importancia en las organizaciones modernas donde básicamente se ha hecho imprescindible la cultura orientada a los resultados en todos los niveles de la organización. Además, se sabe que una fuerte cultura va de la mano con el éxito del negocio o sector, ya que puede ser medido en términos financieros o de cumplimiento de la misión (Villagra, 2016) .

Los indicadores de gestión permiten a las organizaciones ser medibles, a través de los datos cuantificables. El gráfico 3, establece un resumen de las características de los indicadores de gestión.

Gráfico 3: Características de Indicadores

Fuente: Elaboración propia

Estas características nos hablan de la constancia en un periodo determinado de los indicadores de gestión. La simplicidad tiene como objetivo definir el escenario donde se pretende medir la utilidad. Por ende, los indicadores permiten estar siempre orientados a la búsqueda de las causas que logran llegar a un alcance de valor. Por último, la oportunidad se determina con la capacidad de que los datos sean recolectados a tiempo para ser evaluados y poder actuar.

1.2.1 Definición

La planificación estratégica es el proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Asimismo, cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano, largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales.

Por ello, los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa, los cuales deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Por ello, esto quiere decir que la empresa debe conocer de forma precisa que es lo desea obtener después de abordar el objetivo determinado. Por ende, se dice que la calidad de los indicadores depende de la calidad de los objetivos o propósitos (Villagra, 2016).

La gestión de la calidad está asociada con la satisfacción que los productos generan en los clientes, por ello se determinan los indicadores de calidad para que hagan posible su valoración, debido a que la calidad no sólo se mide al final de los procesos sino también en las fases iniciales e intermedias de cada una, ya que aporta un valor específico a la cadena de labores que integran un proceso (Vargas & Aldana, 2011, pág. 25).

Asimismo, los indicadores de calidad cumplen con ser instrumentos de medición que se emplean para evaluar la calidad de los procesos, productos o, dicho de otra manera, determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos para los cuales se han desplegado una serie de actividades concretas (Camison, Gonzales, & Cruz, 2007, pág. 35).

Por lo tanto, la investigación de indicadores de gestión de calidad son medidas matemáticas basadas en cifras o ratios que se utilizan como criterio para juzgar y evaluar el desempeño de una organización.

Según los autores indican que no cualquier herramienta es un indicador de calidad. De hecho, para que un elemento adquiera tal función debe cumplir con ciertos requisitos. Entre los más significativos podemos mencionar los siguientes (Vargas & Aldana, 2011, pág. 65):

- Fáciles de capturar y aplicar. De nada vale un plan de calidad bien fundamentado si sus indicadores son ilegibles o no proporcionan información clara.
- Relevantes para la toma de decisiones. Es decir, que la información que aporten sirva para cumplir con los objetivos propuestos. No se trata de acumular herramientas y capturar cualquier tipo de datos.
- Visibles y accesibles. Que resulten fáciles de clasificar o de plasmar en gráficos, diagramas o cuadros conceptuales (Vargas & Aldana, 2011, pág. 67).

Los valores de los indicadores de gestión de calidad

Para toda organización es vital saber interpretar y analizar cada indicador, llevada a cabo la evaluación es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso, esto permite a las empresas del sector tener un mejor control de sus procesos. El análisis de la tendencia se puede clasificar en categorías:

- Tendencia a la maximización: Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo. Ejemplo: Indicadores relacionados con productividad, bienestar y percepción.
- Tendencia a la Minimización: Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Ejemplo: Disminución de quejas y reclamos, disminución en accidentes de trabajo, disminución en pérdidas y desperdicios de insumos o papelería, disminución en consumos de energía, agua u otros servicios.

Entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, está:

- **Monitoreo del proceso:** El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.
- **Benchmarking:** Mediante esta herramienta se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno, este análisis permitirá conocer como las competencias manejan el liderazgo empresarial o el uso de las estrategias para la planificación estratégica de sus empresas. El Benchmarking puede permitir conseguir tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado haciendo (Hernández & Cano, 2017). Asimismo, fomenta la autoevaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando este otro proceso, la calidad en el servicio.
- **Gerencia del Cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.
- **Mejoramiento Continuo:** Es considerada una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad (Silva, 2010).

Trabajar con la filosofía de mejoramiento continuo permite obtener beneficios como se muestra en el gráfico 4:

Gráfico 4: Beneficios del mejoramiento continuo

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5 se muestra cinco problemas que se detectan en estas estrategias y que se deben controlar para los futuros procesos de las empresas, mejorando los tiempos, adecuándose a los costos, inventarios, etc.

Gráfico 5: Reducción en el mejoramiento continuo

Fuente: Elaboración propia

En los análisis se podrá medir el cumplimiento de todos los propósitos organizacionales. Se proponen indicadores a partir de los propósitos u objetivos que las empresas requieren. Por ello, un indicador no tiene sentido si no representa características de cambio u mejora, normalmente los encargados de inducir estos indicadores y estrategias son los directivos superiores, los cuales integran funciones y estrategias de acuerdo con lo que se requiere medir o mejorar.

Por esta razón, se pueden desarrollar indicadores utilizando un enfoque sistémico, donde se le puede dar una identidad global y generar una visión comprensiva, iniciando desde lo general a lo particular, a su vez de forma implícita y contando con objetivos dentro de la organización. De esta manera, se tendrá indicadores que se relacionen con diversas perspectivas como financieros, enfoque de cliente, procesos internos, recursos humanos, estrategias, gestión de liderazgo y/o cumplimientos de la misión y visión institucional.

Asimismo, la clasificación realizada corresponde a entender el sistema presentado, si la clasificación varía, entonces los grupos de indicadores deben cambiar. Para poder identificar indicadores es importante contar con objetivos representativos los cuales se detallen de forma específica. Por ello, es indispensable saber lo que la empresa desea lograr con base a la visión que desarrolla, al entender el propósito de la compañía se pueden precisar indicadores los cuales faciliten el control y monitoreo de la gestión para llegar a la meta.

Por lo tanto, se puede mencionar que para contar con indicadores exactos que puedan medir los rendimientos adecuados es importante contar con objetivos planificados según la

perspectiva de logro que busca la empresa. Por lo cual, se dice que un buen objetivo viene precedido de un indicador adecuado o que, si el objetivo implementado es alcanzable, medible y relevante, siempre facilita la identificación de un buen indicador.

1.2.2 Importancia

Es importante precisar que para lograr indicadores de calidad efectivos se debe establecer alguna comparación, puede ser en base a objetivos y/o desempeños. El establecimiento de indicadores y metas, y el posterior seguimiento realizado sobre estos ayudará a crear una cultura orientada a resultados esperados (Villagra, 2016).

Los indicadores son importantes porque permite medir cambios a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Estos son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Además, son valiosos para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. Asimismo, son importantes al vincularse con el uso de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard.

El autor nos indica que con un buen análisis de indicadores se podrá establecer los cursos de acción que permitirán alcanzar resultados esperados para la planificación estratégica. Por ello, se observa que tiene un impacto positivo el manejo de los indicadores para la planificación estratégica (Armijo , 2009).

- **El Balanced Scorecard**

Esta herramienta más conocida como cuadro de mando integral, es utilizado por organizaciones para mejorar la obtención de sus objetivos y estrategias organizacionales. Es aquel que logra desarrollar las siguientes perspectivas: perspectiva formación y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de finanzas y perspectiva de clientes. Por otro lado, es el encargado de llenar el vacío que existen en la mayoría de los sistemas de gestión de la organización, lo cual le permite centrarse en la estrategia de largo plazo.

Gráfico 6: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6 se muestra las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, además se puede apreciar que es un sistema que asocia todos los procesos estratégicos de una organización.

El Balanced Scorecard es una herramienta de estrategia que vino para quedarse. El esfuerzo de sus autores ha hecho que la actualicen año tras año, empezando como un medidor de desempeño y llegando a ser un sistema completo de administración. Además, un aspecto relevante en la metodología para implantar el BSC radica en cómo vender adecuadamente la idea a la alta dirección y a los grupos de interés internos para que se sientan los dueños de la medición y las mejoras (Arbaiza, 2017).

El cuadro de mando integral se encarga de complementar información de los indicadores financieros y no financieros de los resultados que podrían influir en el futuro, es importante derivar información de la visión y estrategia de la organización. Por ello, se ve la empresa con cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2000).

Según el autor el modelo del Balanced Scorecard se ha situado en un lugar preferencial por muchas empresas. Esta herramienta generó una perspectiva de medición y control a través de los indicadores, ya que bajo este modelo cada organización y/o áreas identifican sus objetivos y programas para la creación del indicador y su enlace con la planificación de la empresa.

1.3 Dimensiones

1.3.1 Dimensiones de la Planeación Estratégica

Las dimensiones de la Planeación estratégica corresponden a las etapas las cuales se debe de seguir para poder crear dichas actividades.

La primera dimensión es la formulación del planeamiento estratégico donde nos indica la etapa inicial de la creación de la estrategia, además es donde se establecen indicadores para cuantificar la evolución de los objetivos establecidos versus los esperados. Por otro lado, en la dimensión de implementación se ejecutan las estrategias debidamente priorizadas y es donde pueden ocurrir algunas desviaciones. Para la dimensión de evaluación es importante considerar la revisión de la estrategia, para verificar la información recolectada por la gestión de los indicadores. Finalmente, la dimensión de control es aquella que se encarga de la detección de errores y de los controlar la estrategia establecida para las actividades y a los procesos propuestos. A continuación se detallarán las dimensiones de la planificación estratégica:

Formulación del planeamiento estratégico

La formulación comprende de elementos importantes a considerar que ayudarán a la toma de decisiones para emprender nuevos negocios, expandir las operaciones de las empresas y estrategias adicionales que se desee adoptar. Por esta razón, las herramientas que maneja la formulación no varían tanto, ya que se pueden aplicar a pequeñas, medianas y grandes empresas. Además, se incluye que es importante la creación de la misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, determinación de fortalezas y debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo y la elección de estrategias específicas a seguir.

La formulación de la estrategia y el análisis de la cadena de valor se relacionan entre sí porque el proceso se extiende desde los proveedores hasta los clientes, conformando una cadena bien elaborada y definida. Por ejemplo, la función de un fabricante es brindar productos de calidad, el mayorista debe encargarse de la consolidación y distribución del producto en un sector y el detallista de la comercialización del producto. Por esta razón, el desenvolvimiento de los integrantes de la cadena repercutirá en la estrategia de la empresa, ya que una vez detectadas las actividades de apoyo, se podrá crear una ventaja competitiva (Quintero & Sanchez, 2006).

Análisis interno

Es una actividad que debe realizar la compañía para verificar e identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Además, el éxito del análisis del entorno dependerá de cierto grado del análisis del equipo y de la información que ha recopilado al respecto. Asimismo, es relevante que las empresas del sector alimentario prioricen la auditoría interna. Esta requiere de recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia de la empresa (David, 2013).

Visión Empresarial

La visión consiste en establecer la aspiración de la empresa a futuro, es decir, su principal motor que guiará a la organización. Por ello, la empresa deberá contestar a la interrogante: “¿Qué queremos ser?”. La visión es una cámara panorámica de todo el sector, es un sentido amplio de lo que se desea ser y lograr. Es el futuro de la organización y esta se declara explícitamente como la principal meta en el mediano y largo plazo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014).

Misión Empresarial

La declaración de la misión contesta la pregunta, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Sabemos definirlo?, ¿Esta bien definido el nivel de estrategia? Por ello, se dice que es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para ayudar a avanzar la organización o el sector (Derek F, 2010).

Análisis externo

Investiga la situación actual y se evalúa las tendencias, acontecimientos que van más allá del control individual de la empresa. Este análisis revela las oportunidades y amenazas, sirviendo para formular estrategias y mecanismos para aprovechar la coyuntura que podría beneficiar a la empresa y reducir al mínimo las amenazas potenciales.

Según la entrevista a (Mesones, 2018) indica que, para poder ser más eficiente en los productos y servicios, es importante que se maneje una auditoría externa la cual evalúe todos los procesos de la empresa y así poder dar un resultado. Además, añade que es relevante precisar la visión y los objetivos, tal es así que San Fernando contrata una empresa auditora, la cual ayuda a crear mejoras en los procesos y actividades.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el modelo de las cinco fuerzas denominado también como las cinco fuerzas de la competencia, el cual comprende la dependencia de la empresa y los sujetos que intervienen en otras organizaciones. En este modelo se da a conocer a profundidad el entorno externo (Buitrago, 2008).

Vale recalcar que es necesario examinar dichas fuerzas y establecer un sistema de ventaja competitiva para influir o defenderse de ellas. Se considera que la naturaleza competitiva en una industria está compuesta por cinco elementos (Porter, 2015).

Se analizan las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. Se desarrolla para utilizar esta herramienta debido a los constantes cambios que existen en el mercado alimenticio. De esta manera, se podrá identificar la evolución de la industria y los objetivos de la competencia, es así como con este nuevo grupo estratégico sea por la creación de nuevas empresas o por la evolución del sector alimentario, se podrá analizar cambios de una manera más concisa, mediante estos procesos que son de mucha ayuda para obtener resultados positivos (Hill & Jones, 2009).

En el siguiente gráfico se detalla el proceso del planeamiento estratégico y el modelo de las cinco fuerzas:

Gráfico 7: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

Fuente: (Porter, 2008)

Muchas veces los sectores pueden parecer distintos, pero los impulsores para obtener una buena rentabilidad son los mismos, se le llama la implementación de una estrategia. Para poder comprender la competencia y la rentabilidad de los diversos sectores es importante analizar la estructura de cada sector según las cinco fuerzas, ya que utilizando esta herramienta se puede entender y analizar el ambiente externo. Por esta razón, se debe tener en cuenta que, si las fuerzas son intensas, quizás ese sector obtiene retornos atractivos según la inversión, para el caso del sector alimentario puede que las fuerzas sean benignas, esto quiere decir que las empresas del sector son muy rentables a pesar de la competitividad y rentabilidad de la estructura que ofrecen. Esto no va a depender de la calidad del producto o servicio, si es emergente o maduro, lo más importante es comprender la estructura de la industria en el que uno se encuentra y que es lo que determina la rentabilidad en el corto y largo plazo (Porter, 2008).

Implementación del planeamiento estratégico

La implementación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. (David, 2013). La naturaleza de la implantación de la estrategia se divide en:

- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.

- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo
- La implementación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

La implementación es uno de los pasos de la sección de planificación estratégica, además se deben realizar formatos estructurados los cuales sirvan de apoyo para el alcance de las metas y objetivos. Asimismo, deben estar formados jerárquicamente y de acuerdo con la importancia del objetivo principal. Por otro lado, muchas empresas del sector creen que al comprar un software va a priorizar los procesos y les dará el éxito en la estrategia, en muchos casos no sucede así, porque lo principal es analizar el ambiente externo e interno para saber a lo que se enfrenta la organización y por último implementar dicho sistema para que los procesos se puedan optimizar y puedan ser eficientes en los tiempos según las actividades (Toalongo, 2013).

En el sector alimentario es indispensable que la implementación de la estrategia este mapeada correctamente para que pueda generar resultados positivos, hay muchos casos de empresas del sector que no manejan una planificación estructurada, tal es así que prefieren contratar un outsourcing, el cual se encargue de monitorear y enlazar una correcta estrategia, mediante evaluaciones y formulaciones semanales para verificar el resultado y en base a eso concretar las metas y objetivos.

Según los autores indican que la implementación es la forma de tomar una decisión de política básica, ya que se le debe apreciar como un proceso de interacción entre el establecimiento de las metas y las acciones que se realizan para lograrlas. Normalmente, la implementación presenta procesos de ensamblaje de elementos para producir en un futuro algo particular, por ende, se debe agotar el número de variables interrelacionadas hasta lograr contenidos armados con términos precisos y formales para poder llegar al final del resultado (Sabatier, 2007) citado por (Revuelta, 2007).

Evaluación del planeamiento estratégico.

¿Por qué evaluar?, es una pregunta que se consulta mucho en estos tiempos, las evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones fundamentadas y planificadas. Por ello, el éxito depende de la capacidad de organización y sus contrapartes de llevar a cabo la evaluación creíble y así poder usar la toma de decisiones basadas en evidencias. Para una adecuada evaluación se requiere que la empresa presente una cultura orientada a los resultados, aprendizaje, investigación y adopción de las evidencias encontradas (PNUD , 2009).

Por otro lado, es un proceso que se realiza de forma sistemática y ayuda a la creación de la planeación de la organización frente a la toma de decisiones (Cruz , 2013). En este se puede saber cuándo una estrategia no funciona adecuadamente por lo que las estrategias se encuentran en modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Por esta razón, existen tres actividades fundamentales las cuales se pueden observar en el gráfico 8 el proceso de la evaluación.

Gráfico 8: Proceso de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Según el autor indica que las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños y tratar de revertirlos puede resultar demasiado difícil. La evaluación de la estrategia incluye dos actividades básicas, donde podría efectuarse con el desarrollo de la matriz EFE, la cual indica la efectividad de las estrategias de la empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas claves y EFI la cual ayuda a enfocar los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de las diversas áreas de la empresa (David, 2013).

Control del planeamiento estratégico

El control es el seguimiento de todas las dimensiones anteriores más la implementación de las estrategias, de esta manera se podrá evaluar si se está desarrollando de la forma correcta el plan estratégico diseñado. De igual manera, se realiza la evaluación para tomar las acciones correctivas cuando se evidencia errores dentro del proceso (David, 2013).

Por otro lado, cuando se analiza el control de gestión en las empresas alimentarias, esta puede dar dos acepciones, la primera, el control de la gestión, es aquel término que se encarga de abarcar todas las funciones dentro y fuera de la empresa. El fin es controlar las diversas vertientes de los sectores de la organización, es así como se realizan auditorías financieras, inspecciones fiscales, auditoría de calidad, etc. (Catalina, 2011). La segunda, está enfocada en el análisis y el suministro de la dirección de la compañía, en el cual se puede elaborar y dar seguimiento a la estrategia, para formalizar, valorar y desplegar a nivel operacional por área dentro de la organización. Por ello, se dice que controlar una gestión de convergencia o desviación es una situación que significa ser capaz de comprender, manejar y dirigir.

Finalmente, la gestión estratégica está orientada en el control de actividades de largo plazo, ya que esta ayuda a tomar decisiones e integrar datos futuros en función de diagnósticos externos e internos. También, la gestión operativa aporta a determinar actividades a corto plazo, la cual acopla al control de las operaciones que mide rendimientos cuantitativos y cumplimientos de objetivos a corto plazo para poder fijar metas en la organización. (Catalina, 2011).

El control de gestión cubre tres funciones, las cuales son de suma importancia para la coordinación de objetivos y la preparación del presupuesto de la organización, Además, el seguimiento que se brinda es para contar con revisiones específicas a través de establecer mejores propuestas para los objetivos a futuros. También, es importante brindar información veraz a los diferentes niveles de la organización para que puedan crear una visión global, proveer la comunicación adecuada según la toma de decisiones, que parte del objetivo central propuesto.

1.3.2 Dimensiones de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión deben permitir monitorear el logro de objetivos a los que se encuentran asociados por lo que se consideran cinco dimensiones generales.

Cobertura

Según el autor se define como la proporción entre el número de artículos disponibles en los mercados y las personas que demandan una necesidad que espera ser satisfecha. Este indicador nos permite analizar los procesos de calidad con las que cuentan las empresas alimentarias, esto a su vez ayuda enfocarse en la cobertura de corto y largo plazo, además, que admitir la búsqueda de penetración de forma masiva en los diversos nichos del sector (Vargas & Aldana, 2011).

La cobertura es la expresión numérica donde una empresa realiza actividades o servicios para cubrir o satisfacer la demanda total que por estos existe. La cobertura de los servicios y/o actividades es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede dar (Armijo, 2005).

Eficacia

La eficacia es realizar alguna función de manera correcta y rápida, es la capacidad de tomar decisiones con objetivos planificados, se puede decir que es la relación entre lo esperado y lo alcanzado (INDES, 2000).

La eficacia constituye un objetivo en el que se debe obtener resultados mediante la búsqueda de lo planificado según los análisis internos y externos asociados. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo de espera al generar un determinado producto o servicio, este resulta eficaz si se cumplen por tiempo y calidad esperada (Mokate, 1999) citado por (INDES, 2002).

Para el sector alimentario la eficacia es importante porque es un indicador que permite medir el desempeño de la gestión y las estrategias de control anticipadas. Esto permite a los funcionarios tomar decisiones acertadas de acuerdo con los objetivos previstos y analizados según el ambientes externos e internos investigados.

Valoración de ventas

Es la relación del nivel de ventas de un producto en relación con los estándares de nivel de venta con calidad de un producto más valorados, por lo que siempre hay que tenerlo en cuenta. El volumen de ventas es, sin duda, el elemento más empleado para medir la calidad de un producto (Vargas & Aldana, 2011).

Vender mucho casi siempre es sinónimo de éxito, además, indica que el artículo ha tenido una buena acogida y que ha generado gran interés. No obstante, esta relación no supone en todos los casos un grado alto de calidad. Sino que se da cuando la estrategia genérica es la adecuada, puede ser que se esté aplicando el liderazgo en costos, diferenciación y concentración de un sector.

Satisfacción del cliente

Esta en la medida de la conformidad de calidad de un producto con respecto a la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido (Vargas & Aldana, 2011).

Competitividad

Es la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos. También, tiene que ver con el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio. Un producto es incapaz de competir si es de escasa calidad (Vargas & Aldana, 2011).

Por otro lado, las empresas alimentarias deben obtener ventajas competitivas para medir su desempeño económico y social. Aparte que la innovación permite conseguir con facilidad la rentabilidad en el corto plazo a comparación de sus competidores. Esta dimensión, permite lograr este objetivo por un producto altamente competitivo y previo a ello haber analizado las fortalezas y haber aplicado las estrategias competitiva.

1.4 Estudios Previos

Antecedentes Internacionales

En primer lugar, en la tesis “Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la Competitividad en la empresa Kawa Motors”, mediante la Planeación Estratégica busca satisfacer las necesidades del cliente, cubriendo las expectativas de este y así lograr la excelencia. Se diseñó una encuesta para medir la satisfacción del cliente, calidad del producto, nivel de información que recibe el cliente, perspectiva de las instalaciones y consideraciones que el cliente tiene de la empresa. La propuesta de un Plan Estratégico para la empresa fue desarrollada con el objetivo de diseñar las herramientas de gestión necesarios para que todas las actividades de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos de calidad empresarial (Barreiros, 2012).

Por otro lado, la tesis “Propuesta de una Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño para la empresa Talleres Mil Usos” desarrolla una propuesta de Planificación Estratégica y medidores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos. Para analizar la situación de la empresa se realiza un análisis FODA donde se pudo determinar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa. También se empleó la Matriz BCG para conocer y ponderar el valor a los productos que se fabrican según los ingresos que generen. Con este análisis situacional de la empresa se diseñan las estrategias pertinentes para empresa, en donde se reformulan la Misión, Visión y los Valores Institucionales. Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter y la Cadena de Valor de la empresa para observar cómo se lleva a cabo cada una de sus actividades, desde el momento que compra la materia prima hasta entregar el producto terminado al cliente. En base a la Matriz de Estrategias (DAFO) se formulan las estrategias que sirvan para mejorar el funcionamiento del Taller. Finalmente, se formularon una serie de Indicadores como: Indicadores de los Productos, Indicadores para el Área de Recursos Humanos, Indicadores Relacionados con el Factor de Eficiencia e Indicadores Financieros. Se realizó dos proyecciones financieras, una tomando en cuenta la situación y funcionamiento actual de la empresa, y otra implementando las estrategias propuestas en la tesis, las mismas que están orientadas a cumplir los objetivos propuestos durante los próximos cinco años (Gómez & Redrován, 2014).

Asimismo, la tesis “La planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua” desarrolla la incidencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua, para el cual se diseñó un instrumento de

diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con el propósito de definir el proceso que deben seguir los municipios. La investigación tiene el enfoque deductivo y exploratorio a través de la investigación tecnológica, instrumento que incorpora el conocimiento científico y tecnológico con la finalidad de obtener nuevos productos para la utilización en la sociedad y la solución a un problema. En el análisis de la situación actual de las Municipalidades se encontró que no cuentan con herramientas que se ajustan a los requerimientos modernos y necesidades de la población. Dada la situación se estableció que la medición de la gestión administrativa es de vital importancia para el desarrollo de la gestión, lo que permitirá diseñar una estrategia corporativa sólida y rentable. Del análisis de resultados, se concluyó que la utilización de un modelo de planificación estratégica óptimo permite la medición, control y evaluación estratégica de los GADM de Tungurahua, ya que la falta de una planificación y gestión administrativa adecuada no permiten el cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y proyectos concebidos por las organizaciones. Los resultados se obtuvieron a través de encuestas que permitieron identificar el problema existente y entrevistas que permitieron obtener información acerca del tema. La investigación concluyó que las instituciones poseen planes estratégicos que no se cumplen totalmente y, que es necesaria una mayor exigencia para aumentar dicho cumplimiento (Santana, 2016).

Finalmente, la tesis “Planeación estratégica para la empresa Artemármol Colombia S.A.S” enfoca en sus resultados el replanteamiento de misión y visión de la empresa, así como para alinear las estrategias se incorporaron objetivos acordes a sus planes estratégicos, estos objetivos estuvieron enfocados en el control, formulación y la planificación efectiva, esto para lograr un mapa de procesos sólido dentro de la organización y tener un mejor control de los procesos. El indicador de gestión fue clave en sus resultados para poder analizar el cumplimiento de los objetivos y metas (Rojas & López, 2015).

Antecedentes Nacionales

La tesis “El Balanced Scorecard como instrumento de Planificación Estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A. en la Ciudad de Lima, año 2015”, propone la utilización de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) con la finalidad de optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A. Se realiza una planificación estratégica basada en cuatro perspectivas que ayudan a la organización a ser más eficiente, productiva y competitiva, mejorando los procesos. El método de investigación utilizado fue descriptivo-analítico. La investigación realiza un diagnóstico de la empresa, donde encuentra que no dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión. No tiene definido los indicadores de gestión, es decir

estándares de desempeño por cada una de las perspectivas empresariales. Presenta una deficiencia en la toma de decisiones, por la falta de información. Para la investigación se enfocaron en la perspectiva financiera, dentro de la cual se establecieron objetivos, indicadores, metas y estrategias de acuerdo con las necesidades de la empresa. Mediante el cumplimiento de las estrategias o planes de acción, la empresa va a estar direccionada al logro de sus objetivos. Finalmente, se comparan los resultados obtenidos, resultando que la propuesta del BSC ha optimizado la situación financiera de la empresa en el año 2015 (Alfaro & Cóndor, 2015).

Por otro lado, la investigación: “Planificación Estratégica y su relación con la Calidad de Servicio en los Hoteles Tres Estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014”, determinó la relación de significancia entre la Planificación estratégica y la calidad del servicio en los hoteles de tres estrellas. El tipo de estudio que se utilizó fue corte no experimental con diseño descriptivo correlacional. Se diseñó un cuestionario de 20 ítems con alternativas en escala de Likert para la Planificación Estratégica, conformada por cuatro dimensiones: Análisis ambiental, Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y Evaluación y control (3 ítems). De la misma forma para la variable Calidad de Servicio que estuvo conformada por cinco dimensiones: Confiabilidad, Sensibilidad, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles. La investigación determinó que existe relación entre el Planeamiento estratégico y sus dimensiones con la calidad del servicio en los hoteles (Mendoza, 2014).

De la misma manera, la tesis “El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013” (Ramírez, 2015), establece un estudio sobre la relación entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de Gestión en las Instituciones educativas públicas. El tipo de investigación fue cuantitativa con diseño correlacional. El mismo que arrojó una muestra de 4 instituciones educativas, tomando como muestra a 94 docentes y 17 administrativos a los que se aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico y sus dimensiones (misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA). También, se consideraron las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa, y financiera. La investigación concluye que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión.

1.5 Contexto del Estudio

La Provincia de Lima es el ámbito geográfico donde se concentra el mayor número de empresas manufactureras, registrando un total de 88 mil 384 que representó el 51,0% del total de empresas. En orden de importancia le siguen la región de Arequipa con 5,9% y La Libertad

con 5,5%, es decir, estas tres regiones concentran el 62,4% del total de empresas manufactureras (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Asimismo, el desarrollo y expansión del sector *retail* en nuestro país, amplió los canales de distribución de los productos elaborados por la industria alimenticia, permitiendo llegar a clientes de diversos segmentos socioeconómicos, incrementando las ventas, desarrollando nichos de mercado e impulsando la generación de nuevas empresas y el crecimiento de la pequeñas y medianas empresas de alimentos (BCRP, 2018).

Por otro lado, la producción nacional en el periodo enero – junio de 2017 creció en 4,29% y durante los últimos doce meses, julio 2017- junio 2018, alcanzó un crecimiento de 3,38%. (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2018).

Según la producción nacional en junio 2018 creció 1.98%, registrando 107 meses continuos de crecimiento. El crecimiento de la actividad económica se debe a la evolución positiva de la mayoría de los sectores destacando el agropecuario, manufactura, otros servicios, telecomunicaciones, transporte, comercio y servicios prestados a empresas (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2018). Por otro lado, para el sector alimentario, se obtuvo información de las principales empresas relevantes para la producción Nacional.

Tabla 1: Top 10 de las empresas del sector alimentos con mayores ventas en el ranking 2018

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ mill)
1	Alicorp	2.191,1
2	Leche Gloria	1.058,0
3	San Fernando	632,1
4	Nestlé Perú	482,1
5	Adm. Andina Perú	290,1
6	Redondos	280,0
7	Molitalia	225,1
8	Vitapro	206,0
9	Laive	182,4
10	Mondelez Internacional	171,0

Fuente: América Economía Intelligence

En los últimos años las ventas del sector han ido aumentando por lo que en el año 2018 se presentó un aumento del 17% con respecto al año anterior. Como se observa en la tabla, en el ranking de las 10 empresas top del Sector Alimentario sobresale la compañía Alicorp presentando una cifra mayor de ventas con respecto a las otras empresas, por lo que cabe mencionar que es una de las más influyentes de todo el Perú.

1.4.1 Situación del Sector Alimentario antes del 2018

Para la siguiente información se obtuvo data de años anteriores para analizar cómo se encontraba el sector alimentario, las empresas que lideraban el mercado

Gráfico 9: Sector Alimentario – Evolución del margen neto de las empresas que en 2015 presentaron la mayor rentabilidad, 2012-2015 (porcentaje)

Fuente: (América Economía Intelligence, 2016)

El siguiente gráfico nos detalla el crecimiento del margen neto de las empresas más importantes del sector, este dato es importante, ya que la industria de alimentos es una de la más relevantes en la economía del Perú y por la generación de empleo para el sector. También, la data nos refleja que el sector alimentario se mantiene en un nivel promedio (Gestión, 2017) nos señala que en el año 2017 el sector alimentario registro un crecimiento de 8.8% con respecto al año 2016, aún con la existencia de fenómenos como el Niño Costero el cual afecta a parte del procesamiento de frutas y vegetales.

Gráfico 10: Gloria y Alicorp: Utilidades netas, 2012-2015 (millones de US\$)

Fuente: (América Economía Intelligence, 2015)

El gráfico muestra que hubo un descenso en la obtención de utilidades durante los años 2012 al 2015, las 2 empresas más grandes del sector alimentario Gloria y Alicorp. (Gestión, 2017) afirma que a pesar de los 3 factores importantes en el sector como son el bajo precio de la materia prima, las divisas y el desplome de los mercados de valores y el aumento de los riesgos geopolítica y la desaceleración económica durante, estos han continuado creciendo y expandiéndose.

1.4.2 Situación del Sector Alimentario

En este punto se tratará acerca de los procesos de gestión que realiza la gran mayoría de empresas grandes en el sector alimentario de Lima Metropolitana para el 2018.

Análisis del sector y el proceso de gestión de indicadores

El Perú es uno de los países de Latino América que ha presentado mayor crecimiento económico gracias a la ganancia de eficiencias derivadas que ha presentado su estabilidad económica y a la liberación de nuevos mercados.

Por ello, se procederá a analizar diversos datos del crecimiento constante y de las empresas más importantes y con mayores recursos que ayudan a que el sector se expanda.

En el año 2016, el número de empresas manufactureras se incrementó en 3,4%, respecto al año anterior y registró un total de 173 mil 427 empresas. La microempresa manufacturera alcanzó 162 mil 273 unidades económicas (93,6%), la pequeña empresa manufacturera a 9 mil 355 unidades (5,4%) y la gran y mediana empresa manufacturera registraron mil 788 (1,0%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

En el gráfico 13 se puede apreciar la producción nacional según la actividad económica, a la vez los items financieros y seguros, agropecuario, telecomunicaciones y otros servicios de información, transporte, almacenamiento y mensajería, comercio, administración pública y defensa, manufactura, servicios prestados a empresas, construcción, derechos de importación y otros impuestos a los productos, electricidad gas y agua, alojamiento y restaurantes, pesca, minería e hidrocarburos del Perú.

Gráfico 11: Producción nacional según actividad económica en el Perú

Fuente: (INEI, 2018)

También, en el gráfico, se sustenta que en la contribución del sector otros servicios con 0,56 puntos, financiero y seguros 0,38 puntos, **agropecuario 0,27 puntos**, telecomunicaciones y otros servicios de información 0,23 puntos, transporte y almacenamiento 0,20 puntos, comercio 0,19 puntos, administración pública y defensa 0,19 puntos, **manufactura 0,18 puntos**, servicios prestados a empresas 0,13 puntos, construcción 0,12 puntos, electricidad gas y agua 0,07 puntos, alojamiento y restaurantes 0,06 puntos e impuestos 0,11 puntos. Sin embargo, le restaron al total el sector minería e hidrocarburos -0,63 puntos y pesca -0,05 puntos. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Con respecto a la evolución sector alimentario se puede decir que se dividen en dos sectores agropecuarios y el manufacturero. El primero, es aquel que parte del sector primario compuesto por el sector agrícola, sector ganadero o pecuario. El segundo, está relacionado con la ingeniería y diseño industrial, por lo que se separan en dos, primario (comprenden al grupo de actividades industriales que están asociadas con la agricultura, pesca y minería) y no primario (comprende al resto de actividades industriales más relacionadas con la evolución de la demanda interna y el empleo). Por ello, se detallará el índice de producción agropecuario y manufacturero como año base 2017.

Agropecuario

En junio de 2018 el Índice de la Producción Agropecuaria registró un incremento de 3,74% con respecto al mes del año anterior junio 2017, explicado por el crecimiento del subsector agrícola en 2,10% aportando 1,48 puntos porcentuales al total del sector. Y del subsector pecuario en 7,61% que le agregó 2,26 puntos porcentuales al resultado sectorial. La actividad se desarrolló en un entorno favorable con adecuadas condiciones climáticas que permitieron mayores niveles de cosecha en la mayoría de los cultivos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Gráfico 12: Índice de la Producción Agropecuaria, según actividad Año base 2007

Incidencias, variaciones interanuales y acumuladas junio 2018

Fuente: (INEI, 2018)

En el gráfico se muestra el índice de la producción agropecuaria según la actividad por variaciones interanuales y acumuladas.

Manufacturero

En junio 2018 el Índice de la Producción Manufacturera registró un incremento de 1,46% con respecto a junio 2017, determinado por la mayor actividad del subsector fabril no primario 2,28%, que le sumó al resultado total 1,62 puntos porcentuales; mientras que el subsector fabril primario presentó disminución -0,55%, restando 0,16 puntos porcentuales al total (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

A continuación se presenta el gráfico que muestra el índice de la producción manufacturera, según la actividad por variaciones interanuales y acumuladas.

Gráfico 13: Índice de la Producción Manufacturera, según actividad Año base 2007
Incidencias, variaciones interanuales y acumuladas junio 2018

Fuente: (INEI, 2018)

Crecimiento Económico del Perú

En los últimos años Perú ha llegado a ser uno de los países en Latinoamérica con mayor crecimiento económico, gracias a la ganancia de eficiencia derivada de la estabilidad económica y la liberalización de mercados instauradas desde principios de los 90's.

Los factores más importantes fueron la apertura del mercado y promoción de la inversión privada que existió en los noventas. También, el aumento de la demografía en Lima, así como el crecimiento de la fuerza laboral entre hombres y mujeres. Por el último, el incremento de las exportaciones ha permitido el crecimiento del PBI del Perú en los últimos catorce años, de 222,207 millones de soles en el año 2000 a 466,879 millones de soles en el 2014. Las exportaciones aumentaron de 6,088 millones de dólares en el año 2000 a 39,533 millones en el 2014, es decir se multiplicó por más de 6.5 veces en los últimos 15 años (INEI, 2018).

La industria de alimentos en el Perú ha sido impulsada fundamentalmente por el mayor poder adquisitivo de la población, influenciado por el crecimiento del empleo y el crédito de

consumo proveído por el sistema financiero. Por otro lado, en esta última década el gasto per cápita mensual en alimentos en nuevos soles reales se incrementó. En el 2014 el gasto de consumo de alimentos de los hogares peruanos representó el 40.7% del gasto per cápita S/. 263. Por último, el ingreso real promedio per cápita de los hogares a escala nacional en 2014 ascendió a 855 nuevos soles, representa un incremento de 1% respecto al 2013.

Gráfico 14: Sector Alimentario

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el gráfico 14 se detalla las principales industrias del sector alimentario, que permite conocer cómo se encuentra dividido el sector en el Perú. Asimismo, el crecimiento de las exportaciones y la apertura de nuevos mercados contribuyen positivamente con el crecimiento de la industria de alimentos en el Perú. Gracias a las mayores preferencias arancelarias, los mercados destinos internacionales de los productos agroindustriales peruanos se han triplicado, pasando de 52 a 148 países en los últimos 10 años. El desarrollo y expansión del sector *retail* en nuestro país, amplió los canales de distribución de los productos elaborados por la industria alimenticia, permitiendo llegar a clientes de diversos segmentos socioeconómicos, incrementando las ventas, desarrollando nichos de mercado e impulsando la generación de nuevas empresas y el crecimiento de la pequeñas y medianas en el sector de alimentos.

Gráfico 15: Ventas Del Sector Alimentario

Fuente: (América Economía Intelligence, 2015)

Entre el año 2012 y al 2015 se presentó un descenso en el nivel de ventas de las empresas del sector alimentario.

La industria de alimentos en el Perú ha sido impulsada fundamentalmente por el mayor poder adquisitivo de la población, influenciado por el crecimiento del empleo y el crédito de consumo proveído por el sistema financiero.

En esta última década el gasto per cápita mensual en alimentos en nuevos soles reales se incrementó. También, en el 2014 el gasto de consumo de alimentos de los hogares peruanos representó el 40.7% del gasto per cápita. Asimismo, el ingreso real promedio per cápita de los hogares a escala nacional en 2014 ascendió a 855 nuevos soles, representa un incremento de 1% respecto al 2013 (INEI, 2018).

El crecimiento de las exportaciones y la apertura de nuevos mercados contribuyen positivamente con el crecimiento de la industria de alimentos en el Perú. Por lo tanto, gracias a las mayores preferencias arancelarias, los mercados destinos internacionales de los productos agroindustriales peruanos se han triplicado, pasando de 52 a 148 países en los últimos 10 años. Por otro lado, el desarrollo y expansión del sector retail en nuestro país, amplió los canales de distribución de los productos elaborados por la industria alimenticia, permitiendo llegar a clientes de diversos segmentos socioeconómicos, incrementando las ventas, desarrollando nichos de mercado, e impulsando la generación de nuevas empresas y el crecimiento de la pequeñas y medianas empresas de alimentos.

Capítulo II: Plan de Investigación

Planteamiento del problema

El planteamiento del problema, parte de la pregunta ¿Cómo afecta la falta de la planificación estratégica y la del uso de indicadores en las empresas alimentarias en Lima Metropolitana?

La pregunta que pretende responder la presente investigación parte de los antecedentes del sector que se han presentado en acápite anteriores lo que nos ofrece la oportunidad de investigar acerca del uso de la planificación estratégica y su vínculo con las estrategias a través del uso de indicadores de gestión. Esto incluye que las empresas del sector alimentario no aplican los indicadores de gestión en sus procesos correctamente, por ende, no pueden evaluar el comportamiento de su desempeño y logro de objetivos tanto de corto y largo plazo vinculados con sus estrategias aplicadas su planeamiento estratégico.

Las empresas del sector alimentario cuentan con un plan estratégico, pero este no está alineado adecuadamente a los indicadores de gestión, aunque se han definido misión, visión y valores, aún se requiere más información para el desarrollo, crecimiento sostenido y metas de largo plazo.

Por lo tanto, estas empresas se han mantenido en crecimiento optando por obtener mayores beneficios, pero dejando de lado la eficiencia y la optimización de sus recursos, ocasionando una brecha amplia entre lo positivo y negativo en sus procesos, por eso se debe realizar planes estratégicos los cuales permitan crecer y obtener fidelización de clientes.

Por otro lado, la evolución del sector alimentario se ha visto afectada por los constantes cambios climatológicos, la pobreza de los agricultores y las políticas del gobierno que no han sido efectivas en el transcurso de la última década.

Problema General

¿Cómo la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018?

Problemas Específicos

- ¿Cómo la formulación de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018?

- ¿Cómo la evaluación de estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018?
- ¿Cómo el control de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018?

2.2 Objetivo General

Establecer cómo la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018

Objetivos Específicos

- Determinar cómo la formulación de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.
- Determinar cómo la evaluación de estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.
- Determinar cómo el control de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

2.3 Hipótesis General

La planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Hipótesis Específicos

- La formulación de las estrategias de la planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.
- La evaluación de las estrategias de la planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.
- El control de las estrategias de la planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

2.4 Justificación

La presente investigación muestra las acciones prácticas que deben de ser realizadas por las empresas del sector alimentario, en busca de dar solución y verificación en la planificación con su respectiva evaluación de los resultados y así poder encontrar las deficiencias focalizadas en sus procesos de acuerdo con los cumplimientos de los estándares con los indicadores de gestión de calidad para las empresas del sector alimentario.

2.5 Delimitaciones de la Investigación

La investigación solo se refiere al impacto de la planificación estratégica considerando como dimensiones la formulación, evaluación y control, de esta manera, poder crear de manera más eficiente los indicadores de la gestión de calidad a empresas del sector alimentario ubicadas en Lima Metropolitana y que se encuentren en una situación de activo del 2018.

Capítulo III: Metodología del Trabajo

En el presente capítulo se dará a conocer la metodología de trabajo que se divide en cinco temas. El primero es el diseño que se utilizará en la investigación. Segundo, se definirá el tipo de investigación donde se analizará la propuesta de los autores. Además, se obtendrá información sobre la técnica recolección de datos que se utilizará en la investigación. En este punto se detalla las tres técnicas conocidas en la investigación: la entrevista, encuesta y el análisis de contenido. Por último, se explicará los instrumentos y el procesamiento de datos que se han aplicado para mostrar los resultados correctamente.

El **Alfa de Cronbach**, es un coeficiente que permite medir la confiabilidad del instrumento, a su vez se realizó un análisis con un asesor para que se verifique el nivel de confiabilidad que tiene las dimensiones a mencionadas. Por otro lado, la prueba **Shapiro Wilk**, se utilizó para contrastar un conjunto de pequeños datos, en este caso se analizaron 36 datos, también, es importante para el análisis de la normalidad del instrumento. Finalmente, **la prueba de Spearman** es una medida la cual permite analizar la correlación de variables y/o dimensiones de un proyecto, además, calcula cualquier tipo de datos ordenados, no específicamente sean con distribución normal o sin presentar distribución normal.

Para efectos de la medición de las variables se utilizará únicamente el proceso hasta antes de la implementación debido a factores de naturaleza económica, espacial y tiempo.

3.1 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es descriptiva correlacional.

Se define la investigación descriptiva como la:

Que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2010, p. 46).

Es **descriptiva** porque se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Es **correlacional** porque busca determinar la relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la

presencia de las variables que desea relacionar y luego las relaciona por medio de la técnica estadística de análisis de correlación.

Asimismo, se definen la investigación correlacional como:

Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables que cuantifican relaciones. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 121).

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de la investigación es **no experimental de corte transversal**.

No experimental, porque los datos obtenidos han sido descritos e interpretados sin manipular en forma deliberada las variables.

Corte transversal porque fueron recolectados en un determinado periodo de tiempo.

Asimismo, definen la investigación no experimental como:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).

Gráfico 16: Tipo de Investigación

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Donde:

M = Muestra

O1 = Variable 1: Planeación estratégica

O2 = Variable 2: Indicadores de Gestión de Calidad

r = Relación

El nivel de la investigación es **Exploratoria**, ya que en este estudio en particular se considera que es un piloto o que son investigados muy poco. Por ello, se realizará este estudio para tener un panorama más claro de la investigación desde una perspectiva inicial del desarrollo del problema.

3.3 Técnica de Recolección de datos:

La investigación presente utiliza diversas fuentes documentarias enfocadas en la planificación estratégica y los indicadores de gestión, las cuales son fortalecidas con las entrevistas, encuestas y análisis de contenido.

La técnica de recolección es aquella que registra datos observables que representan conceptos o variables que se tiene en mente, además, su función es establecer una correspondencia entre el mundo real y el conceptual. El primero provee evidencia empírica y el segundo proporciona modelos teóricos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.3.1 Entrevistas

Se realizó entrevistas en dos dimensiones, la primera para planificación estratégica y la última para los indicadores de calidad a personas que pertenezcan al sector alimentario

3.3.2 Encuestas

Las encuestas estuvieron estructuradas por ítems de acuerdo con las dimensiones estudiadas, que permitió obtener información para su posterior análisis estadístico que permita la comprobación de las Hipótesis planteadas en la investigación.

Se elaboró un cuestionario para la recopilación de la información a través de preguntas con varias alternativas de escala Likert.

En esta investigación, los instrumentos que se ha empleado han sido encuesta de cuestionario para la Planeación Estratégica y un cuestionario para los Indicadores de la Gestión de Calidad (Anexo 2).

3.3.3 Análisis documental

El análisis documental se refiere a la búsqueda de información acerca de los temas asociados a la planificación estratégica e indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario, por lo que se ha recaudado documentos de especialistas para poder realizar la interpretación y asociación de la información.

3.4 Instrumentos Empleados

Tipo de encuesta: En la encuesta Para el desarrollo del presente trabajo, se aplicaron encuestas online (Google Form) y encuestas presenciales las cuales fueron efectuadas cuando se realizaron las entrevistas en las visitas.

3.5 Procesamiento de Datos

Se empleó los siguientes programas y/o software para el uso de la tesis

Microsoft Excel: en este programa se procesó toda la data obtenida de las encuestas para después ser ingresada al SPSS para la elaboración de data estadística. Se elaboraron gráficos, entre otros.

IBM SPSS: Programa usado para el procesamiento de la data y el análisis de resultados

Atlas Ti: el programa permitió obtener un análisis de todas las entrevistas procesadas, encontrar el común de la data obtenida, así como los temas más relevantes tocadas por los entrevistados.

Matriz de datos: en la tabla 2 se aprecia la matriz de datos donde se detalla el tipo de encuesta realiza, el interés y tamaño de la muestra.

Tabla 2: Matriz de Datos

Herramienta	Método	Segmento	Alcance de Muestra	Interés de la muestra	Tamaño de la muestra	Cantidad de preguntas	Tiempo
Encuesta	Online	Trabajadores del sector alimentario	Lima Metropolitana	Tener conocimiento en indicadores de gestión, planificación estratégica y pertenecer al sector alimentario	36 encuestas	40	10min

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta se realizó de forma online mediante el Google Form, plataforma creada por Google para realizar encuestas online de manera rápida y sencilla. Esto permite tener mayor alcance y facilitar a las personas de introducir su información más ordenada y en cualquier momento.

Capítulo IV: Desarrollo

En el presente capítulo se analizará, interpretará y validará los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación analizando el impacto en el sector alimentario de Lima Metropolitana durante el año 2018. En este punto no se tomará en cuenta la implementación debido a factores de naturaleza económica, de acuerdo a las limitaciones en la investigación y los costos.

En primer lugar, en el desarrollo se explicará a detalle los resultados de las entrevistas a profundidad, colaboradores del sector y profesionales en tema de planificación estratégica. Después, se analizará las encuestas realizadas a la muestra seleccionada. Por último, se obtendrá data procesada y ordenada que se obtuvo de diversos portales y/o estudios encontrados por autores.

4.1 Aplicación

Desarrollo Cualitativo

Para poder comprender a total cabalidad este subcapítulo, se mostrará una breve reseña de la trayectoria profesional y académica de cada uno de los entrevistados, sustentado, a su vez, el porqué de la elección de estos para el presente trabajo de investigación.

Perfil de entrevistados

Los entrevistados seleccionados son colaboradores del sector alimentario vinculados al tema de planificación estratégica y/o uso de indicadores

Tabla 3: Caracterización de Sujetos

Sujetos	Sujetos	Perfil profesional	Empresa actual que labora
(Sujeto 1)	María Fernanda Mesones	Proyect Manager Categoría Embutidos y Congelados en San Fernando	San Fernando
(Sujeto 2)	Fernando Calvo	Docente universitario de Planificación estratégica en UPC y ESAN – Coach certificado del IAC	UPC
(Sujeto 3)	Jorge Villavicencio Aranib	Director en TQP SAC – coordinador de cursos académicos y docente de Planificación estratégica en UPC	TQP SAC / UPC
(Sujeto 4)	Melissa García	Supervisor de calidad – Supermercados peruanos Supervisor de calidad Esmeralda Corp. SAC	Super Mercados Peruanos SAC
(Sujeto 5)	Renzo Barrios	Analista Comercial – Cencosud Copacker Planner – Nestle	Cencosud

		Transport Load – Builder Planner Nestle	
(Sujeto 6)	Kevin Obradovich	Finance Coordinator – Unilever / Commercial Banking Assistant – BBVA Continental / IT – Intern – Grupo Graña y Montero	Unilever
(Sujeto 7)	Carolina Chaparro	Kimberly Clark Trainee Ferreiros	Kimberly Clark
(Sujeto 8)	María Fernanda Rodríguez	Key Account Specialist Nestle Professional – Nestle Trainee Ventas	Nestlé
(Sujeto 9)	Diego Sánchez	Analista de Operaciones Comerciales – Alicorp Asistente de Ventas- Agroindustria Santa María SAC	Alicorp

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Cuantitativo

Resultados de las Encuestas

Las encuestas realizadas han permitido identificar de forma general lo que piensan los colaboradores acerca del uso de la planificación en base a los indicadores utilizados en sus centros de trabajo y el vínculo con los objetivos propuestos, en el presente apartado se analizarán dicha información con la ayuda del software SPSS, a fin de poder encontrar la relación entre las variables identificadas en las entrevistas.

Las encuestas fueron desarrolladas en escala Likert a fin de poder obtener un análisis más amplio de los objetivos e Hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación.

Encuestados

Se realizó 36 encuestas a colaboradores que pertenecen a empresas del sector alimentario, esto se realizó con una muestra por conveniencia, estas están formadas por casos disponibles a los cuales se tiene acceso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También, han sido elegidos para describir la percepción del uso de indicadores en la planificación estratégica para el sector alimentario. Asimismo, existió limitaciones para contactar a las personas involucradas en el tema.

Análisis estadísticos

1) Empresa donde labora

La mayor parte de entrevistados, Labora en Nestlé, seguido de supermercados peruanos y Alicorp, con la mayor cantidad de encuestas. Estas 3 empresas representan a unas de las empresas más grandes en el sector alimentario.

Gráfico 17: Empresas donde laboran los encuestados

Fuente: Elaboración: propia

2) Ocupación

En este punto se hizo una pregunta abierta, ya que existieron puestos donde el personal trabaja con temas relacionados a la investigación.

Gráfico 18: Encuestados por área

Fuente: Elaboración: propia

4.2 Población y muestra

Población

La población en estudio son colaboradores del sector alimentario vinculado al tema de planificación estratégica y/o uso de indicadores en Lima Metropolitana en el sector alimentario.

Muestra

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para la investigación se utilizó inicialmente una prueba no probabilística ya que solo se encuestó una parte de la población y se tomó un subgrupo de la población en la que no todos los elementos tenían la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), Asimismo, viendo la dificultad del acceso a la información se procedió con la prueba mediante el muestreo por conveniencia para la obtención de información.

4.3 Características de la población

1) Empresas Alimentarias

Se obtuvo data de 8 empresas del sector alimentario

- La mayor parte de encuestados fue por parte de Nestlé, Alicorp y Supermercado peruanos.
- El acceso a la información por parte de estas grandes empresas fue limitado.
- Nestlé es la empresa donde se obtuvo información relevante sobre el uso de herramientas de gestión como el Balance Scorecard, entre otros.

Gráfico 19: Principales empresas encuestas del sector alimentario

Fuente: Elaboración propia

2) Académicos

Se obtuvo información para la investigación de profesores con un nivel alto de conocimiento en el tema de planificación estratégica.

Gráfico 20: Sector Académico y del Estado

Fuente: Elaboración propia

4.4 Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna, en específico, el Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene una escala tipo Likert

Tabla 4: Escala de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Criterio	Alfa de Cronbach
No confiable	-1.00 – 0.00
Baja confiabilidad	0.00 – 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 – 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 – 0.89
Alta confiabilidad	0.90 – 1.00

Fuente: Elaboración propia

Se propone realizar el método Alfa de Cronbach para poder garantizar la confiabilidad de la escala, por lo que se debe tener en cuenta que los valores superiores a 0.75 serán aceptables para la investigación de los instrumentos.

Tabla 5: Alfa de Cronbach para los instrumentos de investigación

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Planificación Estratégica	0.895	15
Indicadores de Gestión de Calidad	0.872	25

Fuente: Elaboración propia

El análisis de confiabilidad obtuvo resultados mayores de 0.75, lo cual permite establecer que los instrumentos de investigación tienen una fuerte confiabilidad. Con lo cual queda establecido que el uso de los instrumentos de investigación es válido para la muestra.

4.4 Limitaciones en aplicación de encuesta

Como cualquier trabajo de investigación, existieron ciertas limitaciones e inconvenientes que serán descritos a continuación:

Limitación circunstancial:

- Tamaño de la muestra: la muestra elegida fue pequeña, debido al difícil acceso de la obtención de la información por los colaboradores del sector.
- Encuesta: la encuesta elaborada se presentó en dos partes, la primera dividida en dimensiones para la planificación estratégica y el segundo en los indicadores de calidad ambos relacionada con el sector alimentario.

Análisis estadísticos

Para lograr que las encuestas esquematicen la relación entre las características de la oferta de valor y el desempeño competitivo de las empresas del sector, es prudente realizar inquisiciones estadísticas descriptivas y de correlación para probar la eficacia de las variables tomadas para el presente trabajo de investigación.

Estadísticos descriptivos, este instrumento estadístico permite organizar eficientemente un conjunto de datos, condensándolos en tablas, factores y gráficas que permitan describir numéricamente una situación y, así, ser interpretados por los investigadores.

4.5 Presentación de Resultados

Tabla 6: Nivel de la Planificación Estratégica

Planificación Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	8.3%
Regular	10	27.8%
Buena	23	63.9%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 : Nivel de la Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de la Planificación Estratégica, se pueda observar que según el 8.3% se encuentra en un nivel Malo, el 27.8% se encuentra en un nivel Regular y el 63.9% se encuentra en un nivel Bueno sobre la percepción de la variable de planificación y que tan relevante es para los encuestados de las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 7: Nivel de la Formulación de la Estrategia

Formulación de la Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	8.3%
Regular	13	36.1%
Buena	20	55.6%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Nivel de la Formulación de la Estrategia

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de la Formulación de la Estrategia, se pueda observar que según el 8.3% se encuentra en un nivel Malo, el 36.1% se encuentra en un nivel Regular y el 55.6% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 8: Nivel de la Evaluación de la Estrategia

Evaluación de la Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	5.6%
Regular	15	41.7%
Buena	19	52.8%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Nivel de la Evaluación de la Estrategia

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de la Evaluación de la Estrategia, se pueda observar que según el 5.6% se encuentra en un nivel Malo, el 41.7% se encuentra en un nivel Regular y el 52.8% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 9: Nivel del Control de la Estrategia

Control de la Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	3	8.3%
Regular	15	41.7%
Buena	18	50.0%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Nivel del Control de la Estrategia

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel del Control de la Estrategia, se pueda observar que según el 8.3% se encuentra en un nivel Malo, el 41.7% se encuentra en un nivel Regular y el 50% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 10: Nivel de los Indicadores de Gestión de Calidad

Indicadores de Gestión de Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	5.6%
Regular	13	36.1%
Buena	21	58.3%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Nivel de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 5.6% se encuentra en un nivel Malo, el 36.1% se encuentra en un nivel Regular y el 58.3% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 11: Nivel de Cobertura de los Indicadores de Gestión de Calidad

Cobertura	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2.8%
Regular	12	33.3%
Buena	23	63.9%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Nivel de Cobertura de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de Cobertura de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 2.8% se encuentra en un nivel Malo, el 33.3% se encuentra en un nivel Regular y el 63.9% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 12:

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	5.6%
Regular	12	33.3%
Buena	22	61.1%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Nivel de Eficacia de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de Eficacia de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 2.8% se encuentra en un nivel Malo, el 33.3% se encuentra en un nivel Regular y el 63.9% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 13 :Nivel de Valoración de Ventas de los Indicadores de Gestión de Calidad

Valoración de Ventas	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	5.6%
Regular	16	44.4%
Buena	18	50.0%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Nivel de Valoración de Ventas de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de Valoración de Ventas de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 5.6% se encuentra en un nivel Malo, el 44.4% se encuentra en un nivel Regular y el 50% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 14: Nivel de Satisfacción del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad

Satisfacción del Cliente	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2.8%
Regular	13	36.1%
Buena	22	61.1%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Nivel de Satisfacción del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de Satisfacción del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 2.8% se encuentra en un nivel Malo, el 36.1% se encuentra en un nivel Regular y el 61.1% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 15: Nivel de Competitividad de los Indicadores de Gestión de Calidad

Competitividad	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2.8%
Regular	17	47.2%
Buena	18	50.0%
Total	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Nivel de Competitividad de los Indicadores de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado al nivel de Competitividad del Cliente de los Indicadores de Gestión de Calidad, se pueda observar que según el 2.8% se encuentra en un nivel Malo, el 47.2% se encuentra en un nivel Regular y el 50% se encuentra en un nivel Bueno, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

4.6 Prueba de Normalidad

H₀: La distribución de los datos de las variables de estudio se ajusta a una distribución normal

H₁: La distribución de los datos de las variables de estudio no se ajusta a una distribución normal

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 16: Prueba de Normalidad de Shapiro Wilk

Variable y Dimensiones	gl	Shapiro Wilk	Valor p
Planificación Estratégica	36	0.926	0.019
Formulación de la Estrategia	36	0.938	0.045
Evaluación de la Estrategia	36	0.969	0.397
Control de la Estrategia	36	0.951	0.110
Indicadores de Gestión de Calidad	36	0.898	0.003

Fuente: Elaboración propia

De la prueba de Shapiro Wilk se pueda establecer que la variable Planificación Estratégica, dimensión formulación y la variable Indicadores de Gestión de Calidad no se ajustan a una distribución normal ($p < 0.05$), con excepción de las dimensiones de Evaluación de la Estrategia y Control de la estrategia que si se ajusta a una distribución normal ($p > 0.05$). Por lo tanto, para la comprobación de las hipótesis de la investigación se debe utilizar pruebas no paramétricas, ya que de esta manera se podrá conocer la forma de la distribución de la población, Cabe mencionar, que se utilizó Shapiro Wilk por que se considera un método efectivo cuando el tamaño de la muestra es igual o menor a 50. Por esta razón, en específica se realizará la prueba de Correlación de Spearman, para validar la relación de sus variables.

Capítulo V: Análisis de Resultados

La investigación puede establecer según la opinión de los colaboradores de las empresas del sector alimentario, que la planeación estratégica en sus empresas se encuentra en un nivel bueno según el 63.9%, en un nivel regular con el 27.8% y en un nivel malo solo el 8.3%, es decir, que reconocen que la planeación estratégica como lo primordial para desarrollar las metas y registrar buenos indicadores a lo largo de los años. Estos datos se obtienen del análisis de la escala de calificación donde se considera el total de preguntas en la base a los indicadores de planificación estratégica.

En lo que respecta a la Formulación de la Estrategia, la situación cambia, debido a que en las empresas presentan un nivel bueno con un 55.1%, en un nivel regular con un 36.1% y en un nivel malo solo mostrando el 8.3%, cabe mencionar que aún tienen un poco de dificultad al momento de implementar el inicio de las etapas de la planeación estratégica, tales como plantear y crear la misión, visión, estrategias genéricas, entre otras.

En lo que respecta a la Evaluación de la Estrategia, la situación cambia, debido a que en sus empresas presentan un nivel bueno mostrando un 52.8%, en un nivel regular con un 41.7% y en un nivel malo con el 5.6%, es decir, poseen una poca dificultad en las evaluaciones de las estrategias seleccionadas.

En lo que respecta al Control de la Estrategia, la situación cambia, debido a que en sus empresas presentan un nivel bueno con 50.0%, en un nivel regular con 41.7% y en un nivel malo con el 8.3%, es decir que en el control de las estrategias llevadas a cabo tienen una mayor dificultad de ser controladas.

La investigación puede establecer la opinión de los directores administrativos de las empresas del sector alimentario según lo que muestre los indicadores de gestión de calidad de las empresas que se encuentran en un nivel bueno las cuales muestran el 58.3%, luego las de nivel regular el 36.1% y las de un nivel malo solo el 5.6%. Por lo tanto, se tiene que mostrar más atención al cumplimiento de alcanzar dichos indicadores para que puedan lograr la calidad deseada en sus productos.

En lo que respecta al nivel de cobertura, la situación cambia, debido a que las empresas presentan un nivel bueno con un 55.1%, en un nivel regular con un 36.1% y en un nivel malo solo el 8.3%, es decir, que aún tienen un poco de dificultad en el inicio de las etapas de la planeación estratégica, como sería plantear su misión, visión, sus estrategias y entre otras.

En lo relacionado a las dimensiones de los indicadores de gestión de calidad se encuentra un nivel bueno la dimensión de Cobertura mostrando el 63.9%, el nivel de Eficacia con un 63.9%, el nivel de Valoración de Ventas con un 50%, el nivel de Satisfacción del Cliente con un 61.1% y el nivel de competitividad con el 50%, para las empresas del sector alimentario en Lima Metropolitana es indispensable tener controladas las dimensiones porque son ellas las que van a mostrar los indicadores de fortalezas y debilidades de la compañía.

Con respecto la relación significativa directamente proporcional encontrada entre la Planificación Estratégica ($\rho=0.0741$, $p<0.05$) y los Indicadores de Gestión de Calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana, se puede decir que los niveles de la Planificación Estratégica aumentan y se están obteniendo mejores niveles de indicadores de gestión de calidad en el sector.

No obstante, en la tesis de Planificación Estratégica y su relación con la Calidad de Servicio en los Hoteles, el autor, determinó que existe relación entre el Planeamiento estratégico y sus dimensiones con la calidad del servicio, ya que al analizar diversos factores internos o externos pudo aprovechar las oportunidades del sector, en este caso se puede asociar con la del sector alimentario, para que las empresas manejen una adecuada planificación asociada con la calidad y se pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades que arroje el estudio (Mendoza, 2014).

En lo que respecta a la Formulación, Evaluación y Control de estrategias no se puede comparar con otras investigaciones por qué no se han encontrado investigaciones que presenten las mismas dimensiones.

5.1 Comprobación de hipótesis por el método de encuestas

Prueba de Hipótesis General

H₀: No existe relación entre la planificación estratégica y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la planificación estratégica y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 17: Correlación de Spearman para la Hipótesis General

Indicadores de Gestión de Calidad		
Planificación	Rho	0.741
Estratégica	valor p	0.000

Fuente: Elaboración propia

La significancia para la prueba de correlación de Spearman ($p < 0.05$) permite señalar que existe relación significativa entre la planificación estratégica ($\rho = 0.0741$) con los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Además, se puede establecer que dicha relación es directamente proporcional, es decir, que cuando los niveles de la planificación estratégica aumentan se obtienen mejores niveles de los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Esto comprueba la teoría del autor (Daft, 2004), que la importancia del proceso de recolección y procesamiento de la información es necesaria para consolidar la planificación y su dimensión, especialmente en el mundo de la globalización, ya que la regulación, los avances tecnológicos, la demografía y estilos de vida se encuentran en cambios constantes. Por otro lado, la planificación estratégica y el uso de indicadores gestión en el sector debe ser un proceso interactivo e importante para las empresas, porque es la única forma de alinearse y que cada una descubra sus fortalezas y las convierta en ventajas competitivas, para que puedan satisfacer a los consumidores finales.

Prueba de Hipótesis Especifica 1

H₀: No existe relación entre la formulación de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la formulación de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 18: Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 1

	Indicadores de Gestión de Calidad	
Formulación de la Estrategia	Rho	0.811
	valor p	0.000

Fuente: Elaboración propia

La significancia para la prueba de correlación de Spearman ($p < 0.05$) permite señalar que existe relación significativa entre la Formulación Estratégica ($\rho = 0.811$) con los Indicadores de Gestión de Calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Además, se puede establecer que dicha relación es directamente proporcional, es decir, que cuando los niveles de la Formulación de la Estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los Indicadores de Gestión de Calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Esto comprobaría lo establecido por la fuente, la cual nos indica que el uso de indicadores es de vital importancia en toda organización, al igual que el Estado o una entidad pública. Por ello, cualquier entidad sea pública o privada debe iniciar un ejercicio de formulación estratégica con la misión de la empresa involucrando a todas las autoridades (CEPAL, 2009).

También, se indica que para tener un mejor panorama de la formulación estratégica y el análisis de los indicadores se debe evaluar el factor externo como los aspectos económicos, sociales, culturales entre otros, y el factor interno con la elaboración del DOFA, la creación de la cadena de valor va a garantizar a las empresas del sector alimentario la obtención de los resultados esperados, a la vez va a permitir el uso de los indicadores de gestión a diario (Aguilera, Ávila, & Solano, 2017).

Prueba de Hipótesis Específica 2

H₀: No existe relación entre la evaluación de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la evaluación de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 19: Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 2

	Indicadores de Gestión de Calidad	
Evaluación de la Estrategia	Rho	0.606
	valor p	0.000

Fuente: Elaboración propia

La significancia para la prueba de correlación de Spearman ($p < 0.05$) permite señalar que existe relación significativa entre la Evaluación de la Estrategia ($\rho = 0.606$) con los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Además, se puede establecer que dicha relación es directamente proporcional, es decir, que cuando los niveles de la Evaluación de la Estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los Indicadores de Gestión de Calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Esto comprobaría lo establecido por los empresarios del sector que en su mayoría afirman que se debe realizar un proceso de seguimiento en las actividades y objetivos. De la misma manera, consideran a esta dimensión la más importante, ya que, si no encuentran o detectan el fallo en el proceso, el problema será más grande. A la vez, ellos evalúan al personal, el cumplimiento de los objetivos y la corrección de deficiencias.

Prueba de Hipótesis Específica 3

H_0 : No existe relación entre el control de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

H_1 : Existe relación entre el control de la estrategia y los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Tabla 20: Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 3

Indicadores de Gestión de Calidad		
Control de la Estrategia	Rho	0.645
	valor p	0.011

Fuente: Elaboración propia

La significancia para la prueba de correlación de Spearman ($p < 0.05$) permite señalar que existe relación significativa entre la evaluación de la estrategia ($\rho = 0.645$) con los Indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Además, se puede establecer que dicha relación es directamente proporcional, es decir, que cuando los niveles de la evaluación de la estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los Indicadores de Gestión de Calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Por otro lado, los más experimentados en el sector alimentario sustentan que el control de procesos, el control de calidad y el control de objetivos enlazan la planificación estratégica y permiten a las empresas del sector un crecimiento sostenible durante los últimos años, viéndose

reflejado en el crecimiento de las ventas de las empresas, así como el crecimiento del sector alimentario reflejado en el PBI del país.

5.2 Comprobación de hipótesis de acuerdo con la técnica de la entrevista

Prueba de Hipótesis General

La hipótesis general es: *La planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.*

Con respecto a esta hipótesis, se concluye que:

De acuerdo con el análisis obtenido de la opinión de los expertos se evidenció que la planificación estratégica abarca las mismas perspectivas con la calidad. Ellos afirman que se debe implementar estrategias y vincularlos con el uso de indicadores de gestión para poder lograr objetivos a un largo plazo, estas estrategias van de la mano con la calidad, ya sea en los productos, en sus clientes, entre otros. Asimismo, estas estrategias deben abarcar desde el análisis interno empresarial con los proveedores del sector hasta obtener un óptimo servicio de postventa.

Según el entrevistado con un sistema de gestión de calidad uno puede optimizar los resultados con una evaluación permanente de lo que se ha planeado y lo que en realidad se está ejecutando en las diferentes áreas (Villavicencio, 2018).

Por otro lado, el tiempo y la calidad son indicadores que van de la mano con los procesos empresariales, según la entrevista estos indicadores son los más importante para el sector alimentario, ya que estos son los que más se utiliza en las empresas alimentarias (Garcia, 2018).

Asimismo, la entrevista (Mesones M. , 2018) nos explica que el uso de indicadores en las herramientas de gestión es de vital importancia, porque permiten obtener en menores tiempos los resultados y la toma de decisiones es más efectiva. Además, indica que ayuda a tener mejor mapeado los objetivos y en base a porcentajes pueden evaluar el rendimiento de cada sector de la empresa.

Por lo tanto, se valida la hipótesis específica N.º 01 a través de la planificación estratégica los indicadores de calidad han logrado un cambio significativo.

Prueba de Hipótesis Específica 1

La primera hipótesis específica es: *La formulación de las estrategias de la planificación estratégica impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.*

Con respecto a esta hipótesis, se concluye que:

De acuerdo con el análisis obtenido por opinión de expertos, la formulación de las estrategias inicia desde la creación de la misión y visión hasta el cumplimiento de los objetivos captados a largo plazo y estos tiene un impacto significativo en los indicadores de calidad. Por ejemplo, las decisiones tomadas del producto son analizadas con mayor profundidad, los objetivos cuentan con plazos determinados. Todos ellos enfocados en la calidad de sus procesos.

Según la entrevista indica que ayuda a ver cómo va de la mano la misión y visión de la empresa que siempre es bueno contar con los objetivos claros. Además, añade que siempre existen auditorías internas en la empresa para corroborar que todo esté de acuerdo con las compras y ventas de la empresa, que las metas por área se cumplan, que se respete los indicadores, entre otras cosas (Sevelora, 2018).

Según la entrevistada afirma lo siguiente, la planificación estratégica ha hecho que San Fernando sea más ordenado, con la última auditoria registrada por Oliver Wight arrojó resultados positivos a comparación de antes que no existía dicha gestión (Mesones M. , 2018).

El entrevistado nos dice que la planificación estratégica de las empresas debe ir de la mano con la innovación y con el pensamiento del consumidor. Esto con el fin de poder establecer las metas y objetivos para un corto y largo plazo, así como establecer la misión para la organización (Obradovich, 2018).

Los entrevistados afirman que la planificación estratégica es de vital importancia para una organización y que está relacionado directamente con los objetivos y metas en las empresas.

Finalmente, se valida la hipótesis específica N.º 01 a través de la metodología utilizada y basándose en la evidencia encontrada por los investigadores.

Prueba de Hipótesis Específica 2

La segunda hipótesis específica es la evaluación de estrategias de la planificación y como impacta directamente en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Con respecto a esta hipótesis, se concluye que:

De acuerdo con el análisis obtenido de la opinión de los expertos y al análisis efectuado se puede concluir diciendo que los entrevistados concuerdan que se debe desarrollar evaluación de sus planes estratégicos, ya que esto permite a las empresas analizar los resultados que se obtienen, usar herramientas de gestión que permita tomar decisiones para que el plan funcione

correctamente. Por ende, estas herramientas permiten una medición del personal, medición de la optimización de recursos, medición en el valor de la venta, en la satisfacción al cliente y en el porcentaje de calidad de los productos. También, se muestra como la deficiencia en los procesos puede producir fallas y pérdidas para la empresa. Por último, es importante usar los resultados obtenidos para el análisis de los indicadores de gestión y crear estrategias para la reconstrucción de dichas deficiencias, una vez que se implemente la estrategia es recomendable que se monitoree cada cierto tiempo para evaluar el porcentaje de confiabilidad de los procesos.

El entrevistado indica que lo importante del planeamiento de la estrategia es la parte final, donde todas las metas y objetivos ya analizados se plasman en una estrategia y poder asignarle los recursos llega a ser lo más difícil para poder llevar a cabo el proceso (Calvo, 2018).

Esto explica que en la evaluación se debe tomar a las estrategias planteadas por las empresas, ya que existe mucha planificación, pero sin un buen uso de los recursos, terminando estas no ejecutándose.

Tabla 21: Herramientas y Estrategias de gestión

Nº	Herramientas y Estrategias de gestión
Entrevista N°1	Balance Scorecard
Entrevista N°2	Oliver Wigth
Entrevista N°3	SAP
Entrevista N°4	Estrategias Intensivas
Entrevista N°5	Teoría de Porter
Entrevista N°6	Posicionamiento Sombrilla

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de gestión permiten tener una mejor evaluación en las estrategias planteadas, analizando los indicadores de calidad como la cobertura de productos, la satisfacción de los clientes, entre otros. En la tabla podemos observar las principales estrategias y herramientas analizadas por los entrevistados.

Por lo tanto, se valida la hipótesis específica N.º 02 basándose en la evidencia encontrada por los entrevistados.

Prueba de Hipótesis Específica 3

La tercera hipótesis específica es: *Determinar cómo el control de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018*

Con respecto a esta hipótesis, se concluye que:

El control de estrategias indica según las entrevistas por un parte que los procesos de los productos alimenticios deben tener un riguroso filtro para poder tener una mayor calidad en cada uno de ellos.

Figura 11:
Control de estrategias analizado en Atlas Ti

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico obtenido del programa Atlas Ti, se analizó todas las entrevistas y se obtuvo que los entrevistados brindaban más información con respecto al control de estrategias donde se abarcan temas como medición y proceso de filtración de productos, la calidad de los alimentos que se realiza en sus empresas, el control en los procesos en los proveedores y como darles mayor énfasis a las áreas de compra. En las entrevistas indican mucho énfasis en los indicadores de eficacia, valoración de ventas como la satisfacción de los clientes.

La reflexión del entrevistado nos indica que es muy importante el control de los procesos planificados en la empresa, ya que tenemos que ver de manera media vacía o medio lleno, medio vacío porque también es una amenaza, y donde hay posibilidades infinitas para trabajar con la competencia (Calvo, 2018).

Por lo tanto, se valida la hipótesis específica N.º 03 a través de la metodología utilizada y basándose en la evidencia encontrada por los investigadores.

5.3 Comprobación de hipótesis con la técnica de análisis de fuente documental

Prueba de Hipótesis General

Según el autor en el análisis de fuente documental, nos indica que la gestión de la calidad es un proceso constante y continuo y que esta gestión debe ser la herramienta para poder alcanzar los propósitos de la organización. Por ello, si los sistemas de gestión responden correctamente a los objetivos y políticas de la empresa entonces la planificación estratégica será integra y eficiente. (Ramírez, 2015).

Asimismo, el enfoque de calidad y la planificación deben ir de la mano con el uso de herramientas de gestión o matrices de prioridades para analizar el enfoque de la organización hacia la satisfacción de los clientes. Ambos autores afirman que la calidad es muy importante para toda organización y su planificación estratégica, ambos mencionan que se debe dar prioridad a la calidad en toda la organización desde los altos directivos hasta los trabajadores que realizan el producto y almacenan (Kelchner, 2018).

Prueba de Hipótesis Específica 1

En el análisis de fuente documentaria, se puede concluir que la formulación de estrategias y la planificación estratégica deben ir acorde a los objetivos planteados (Mendoza, 2014). Sin embargo, se debe enfatizar en el desarrollo de formación para el planeamiento de la visión y la misión de las empresas alimentarias, ya que de aquí nace el cumplimiento de los objetivos que se debe tener en la corporación. Asimismo, el autor (Ramírez, 2015) confirma la opinión de (Mendoza, 2014), al afirmar que factores como la misión, visión y objetivos en una empresa aportan significativamente en los factores de calidad y la planificación estratégica.

Prueba de Hipótesis Específica 2

Según el análisis de fuente documentaria, el autor de la tesis “La planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua”, afirma que se debe tener una evaluación de estrategias desde un primer momento para la planificación estratégica y los indicadores de calidad, ya que la evaluación afecta en mayor grado el no cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. También, sostiene que se debe implementar el manejo de herramientas de gestión, ya que la competencia utiliza el Balanced Scorecard para medir su desempeño en tiempo real, considerando a esta herramienta indispensable para la evaluación de sus estrategias (Santana, 2016).

Asimismo, el autor de la tesis “Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento”, indica que el inadecuado uso de los recursos y la falta de evaluación a los resultados que enfrenta la empresa son muy importantes, ya que estos indicadores repercuten en mayor proporción a la planificación estratégicos y por ende, afecta a la obtención de sus metas y objetivos planteados (Alfaro & Córdor, 2015).

Prueba de Hipótesis Específica 3

Según el análisis de fuente documentario, Los autores nos indican que el control de estrategias debe disponer a todo el equipo de trabajo, tomar acciones rápidas ante problema para ayudar a la empresa a llegar a los objetivos planteados, controlar los procesos y la medición en los productos. Esto con el fin de ser comunicado cualquier error a las altas

gerencias y tomar medidas para encaminar nuevamente hacia los objetivos iniciales (Agencia eCommerce México, 2017).

El control de estrategias y los indicadores de calidad son muy importantes entre ellas, ya que analizan y controlan a los objetivos planteados por las empresas alimentarias, permiten detectar los defectos en los procesos y analizar la calidad de los productos que se efectúan en las empresas manufactureras y agropecuarias. Esto con el fin de mejorar la planificación de las organizaciones.

Conclusiones

De la investigación sobre la planificación estratégica y el impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el 2018, se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

1. Se ha podido establecer que existe una fuerte relación significativa entre la planificación estratégica con los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Además, si los niveles de la Gestión Estratégica aumentan se obtienen mejores niveles de los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.
2. Existe una fuerte relación significativa entre la formulación estratégica con los Indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima metropolitana en el año 2018. Si los niveles de la formulación de la estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima metropolitana en el año 2018.
3. Se ha podido establecer que existe una moderada relación significativa entre la evaluación de la estrategia con los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima metropolitana en el año 2018. Si los niveles de la evaluación de la estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima metropolitana en el año 2018.
4. Se establece que existe una moderada relación significativa entre el control de la estrategia con los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018. Si los niveles del control de la estrategia aumentan se obtienen mejores niveles de los indicadores de gestión de calidad del sector alimentario en Lima metropolitana en el año 2018.

Recomendaciones

De la investigación sobre la planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el 2018, se ha podido establecer las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda incentivar a la empresa privada realizar investigaciones para que aporten en los temas de planeación estratégica e indicadores de gestión.
2. Se recomienda a las empresas del sector alimentario reforzar el conocimiento de la misión y visión según la planificación enlazando el uso de indicadores de gestión para controlar y monitorear adecuadamente la calidad de sus procesos.
3. Alinear a todos los colaboradores de la nueva estrategia e informar de los nuevos objetivos. Además, es indispensable que se realicen capacitaciones en temas de gestión estratégica a funcionarios de diversas áreas de la empresa.
4. Se recomienda a las empresas del sector alimentario de Lima Metropolitana accedan a realizar una adecuada planeación de sus actividades, contratando personal capacitado o empresas especializadas en analizar, evaluar, formular y aplicar la planeación empresarial estratégica. Asimismo, esto se verá reflejado positivamente en los resultados que brinden los nuevos indicadores de gestión de calidad de la organización.
5. Desarrollar el plan estratégico basándose en la misión y visión, objetivos y estrategias y que el proceso de plan estratégico pase a formar parte de la cultura organizacional para poder proyectar las actividades hacia donde se desea llegar en el futuro.
6. Se recomienda a las empresas que se encuentran en actividad en el sector alimentario de Lima Metropolitana del año 2018 realizar auditorías anuales para detectar deficiencias en actividades, áreas y procesos, y así poder brindar retroalimentaciones a los funcionarios y trabajadores de la organización.
7. Se recomienda a las empresas del sector alimentario de Lima Metropolitana manejar y obtener un mayor control en sus procesos basándose en la medición de rendimientos para que se puedan tomar medidas correctivas en caso la estrategia sufra cambios.
8. Las empresas del sector alimentario deben realizar planes estratégicos de las actividades formulando planes hipotéticos, es decir creando escenarios optimistas y pesimistas para contar con opciones estratégicas en caso el ambiente externo sea muy cambiante.

9. Se recomienda que las empresas que se encuentran en actividad en el sector alimentario de Lima Metropolitana planteen desarrollar un proceso de *benchmarking* para tomar comparadores de productos, servicios, y así poder transferir el conocimiento de los competidores y tener un mejor panorama del mercado.
10. Se recomienda que las empresas que se encuentran en actividad en el sector alimentario de Lima Metropolitana implementen e inviertan en herramientas de gestión como el Balanced Scorecard para que se tenga un mejor control de las diversas perspectivas de la organización y se pueda guiar en la evolución de las metas y objetivos.

Referencias Bibliográficas

- Abell, D. (2012). *Definición de negocios: El punto de partida de la planificación Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Agencia eCommerce México. (2017). Prepárate para el control y evaluación de la estrategia de tu empresa. *Terrabionic Ecommerce*.
- Aguilera, A., Ávila, G., & Solano, O. (2017). *Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia*. Cali: Unilibre Cali.
- Alfaro, W., & Córdor, F. (2015). *EL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TOPSA S.A. EN LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2015*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoep/1516/1/Alfaro_Wong_Balanced_scorecard_Planificacion.pdf
- América Economía Intelligence. (2016). Top 10 de las empresas del sector alimentos. *Mercado y Regiones*.
- Araque, M. C., & Cruz, L. F. (Noviembre de 2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Arbaiza, L. (2017). El nuevo Balanced Scorecard en la administración. En L. Arbaiza. Lima: Conexión Esan.
- Arias, X. (26 de Septiembre de 2016). *Mercados y Regiones*. Obtenido de <http://mercadosyregiones.com/2016/09/top-10-de-las-empresas-del-sector-alimentos/>
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Arthur, T., J. S., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- Barandiarán, M., Calderón, D., Chávez, G., & Coello, A. (Octubre de 2012). *Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y comerciales*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4614/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1
- Barreiros, A. E. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- BCRP. (2018). La situación de la economía por sectores. Obtenido de Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Becerra, A., & García, E. (2013). *Planeamiento Estratégico para Micro y Pequeñas Empresas*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Buitrago, M. (2008). *TEORÍA DE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETITIVIDAD: ESTADO DEL ARTE DESDE LA PERSPECTIVA DE MICHAEL E. PORTER Y SU APLICACIÓN EN COLOMBIA*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4114/T11.08%20B868t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burker, E., & Thompson, E. (2011). *Estrategia, organización y negocios*. Iplacex.
- Calvo, F. (07 de 2018). (D. Huapaya, Entrevistador)
- Camejo, J. (2012). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? *Gestiopolis*.
- Camison, C., Gonzales, T., & Cruz, S. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid - España: Pearson Educación.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw Hill.

- Catalina, J. (2011). *Planificación y Control de gestión*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75268/componente75267.pdf
- CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- CEPES. (2015). Política Alimentaria del Perú.
- Consulting, A. (2014). *Primer estudio de productividad de empresas peruanas*. Aurys Consulting. Obtenido de <https://es.slideshare.net/aurysconsulting/primer-estudio-de-productividad-de-empresas-peruanas>
- Cordero, A. (Junio de 2011). *Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100006
- Cruz, A. (Enero de 2013). *La evaluación de la estrategia empresarial*. Obtenido de <http://www.actaf.co.cu/revistas/Revista%20ACPA/2003/REVISTA%2001/17%20LA%20EVALUACION.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2001). *GESTION DE STOCKS Y DE LAS NECESIDADES DE MATERIALES*. Ediciones Gestion 2000.
- Daft. (2004). *Administración*. D.F México: Thomson.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Derek F, A. (2010). *Managing with Dual strategies: Mastering the present*. Kindle edition .
- El Peruano. (2013). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- El Peruano. (mayo de 2015). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (Julio de 2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. Obtenido de file:///C:/Users/Propietario/Downloads/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicio.pdf
- Galtung, J. (1971). *Teoría y métodos de la investigación social*. Buenos Aires: Eudeba.
- García, M. (07 de 2018). (J. C. Rodríguez, Entrevistador)
- Gestión. (08 de 12 de 2017). Produce: Industria alimentaria crecería alrededor de 5% en el 2017. *Produce: Industria alimentaria crecería alrededor de 5% en el 2017*.
- Gómez, J. E., & Redrován, M. E. (2014). *Propuesta de una Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño para la empresa Talleres*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6688/1/UPS-CT003336.pdf>
- González, R., Yui, M., & Curiel, L. (2003). *Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas*.
- Gutmann, A., & Thompson, D. (2004). *Why deliberative democracy*. Princeton University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición ed.). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, C., & Cano, M. (2017). La Importancia del Benchmarking como Herramienta para Incrementar la Calidad del servicio en las Organizaciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. Mexico: Centage Learning Novena edición.

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración estratégica*. EDICIONES PARANINFO.
- INDES. (2002). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- INEI. (2018). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e informática. (2018). Produccion Nacional.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Harvard Business press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Como Utilizar el cuadro de mando integral*.
- Kelchner, L. (2018).
- Lizarzaburu, E. (30 de Enero de 2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Maquiavelo, N. (2010). *El Príncipe*. España: Akal.
- Mendoza, A. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2014*. Obtenido de <https://docplayer.es/34263899-Planificacion-estrategica-y-su-relacion-con-la-calidad-de-servicio-en-los-hoteles-tres-estrellas-del-distrito-de-andahuaylas-2014.html>
- Mesones , M. (julio de 2018). Entrevista de la planificacion estrategica de san fernando. (J. C. Rodriguez, Entrevistador)
- Mesones, M. F. (2018). Plannificacion estrategica en sanfernando. (J. C. Rodríguez, Entrevistador)
- Mokate, K. (Junio de 1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Obradovich, K. (07 de 2018). (J. C. Rodriguez, Entrevistador)
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Santiago de Chile.
- Perez, R., & Bejarano, A. (Enero de 2008). *stema de gestión ambiental: Serie ISO 14000*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611457007.pdf>
- Peruano, E. (28 de 06 de 2008). Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>
- Pintado, M. (2016). *Agricultua familiar orientación de la producción y nutrición infantil en el Perú*, . Lima: cepes.
- PNUD . (2009). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO*. Obtenido de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=147251
- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creacion y sostenimiento de un desmepño superior*. Patria.
- PRODUCE. (05 de Enero de 2017). *PRODUCE.GOB.PE*. Obtenido de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/695-ministro-pedro-olachea-industria-alimentaria-creceria-alrededor-de-5-en-el-2017>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena del Valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela.

- Ramires, M. (2013). Planificación Estratégica y Gestión de Calidad. *Revista Certificación y Negocios*.
- Ramírez, Y. P. (2015). *EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE CHORRILLOS-LIMA*, . Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1962/1/ramirez_myp.pdf
- Revue, B. (Julio de 2007). La implementación de políticas públicas. México.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. Mexico : Pearson.
- Rojas, O. M., & López, S. L. (2015). Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159936.pdf>
- Romero, N. (Febrero de 2015). *INTRODUCCION A LA NORMATIVA OSHA 18000*. Obtenido de http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/02-Febrero/OSHAS_18000.pdf
- Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva*. Cinterfor.
- Sabatier, P. (2007). *Teorías del proceso de políticas públicas*. Obtenido de <file:///C:/Users/Propietario/Downloads/920253696.SABATIER-%20Se%20necesitan%20mejores%20teor%C3%ADas.pdf>
- Santana, S. (2016). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22999/1/T3638M.pdf>
- Scheel, C. (2012). *El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21225840003.pdf>
- Sevelora, F. (Agosto de 2018). entrevista de la Planificación de San fernando. (J. c. Rodriguez, Entrevistador)
- Silva, D. A. (2010). *TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA*.
- Silva, J. (Mayo de 2009). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 22000:2005 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTARIO*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/305/SILVA_JESSICA_DISEÑO_DE_UN_SISTEMA_DE_GESTIÓN_DE_CALIDAD_BAJO_LA_NORMA_ISO_22000_2005_EN_UNA_EMPRESA_DEL_SECTOR_ALIMENTARIO.pdf
- Tamayo, M. (2010). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tavares, M., & Beretta, N. (Abril de 2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/planificacion_estragica_y_presupuesto.pdf
- Thompson, A., & Strickland, A. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Toalongo, k. (Abril de 2013). *Propuesta de implementación en una estrategia basada en CRM para la empresa AGROTA CIA.LTDA*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf>
- Vargas, M. E., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio Conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*.
- Vela Borda, J. M. (2016). *La Competitividad y la Integración Económica en América Latina: Caso de la Comunidad Andina de Naciones 2006-2014*. Obtenido de http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela_bj.pdf
- Vera, J. (2007). *Modelo de dinamización y cuadro integral de Mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico*. <https://search.proquest.com/docview/304362727/193F261597824A9APQ/1?accountid=43860>

- Villagra, J. A. (2016). *Indicadores de Gestión. Enfoque práctico*. Mexico: Cengage Learning.
- Villavicencio, J. (07 de 2018). (D. Huapaya, Entrevistador)
- Vivanco, E. (Agosto de 2008). *Gestion de la inocuidad Iso 22000*. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=1CD0694E-AB74-4E56-810D-F4A8D4DEC1DE.PDF>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios : conceptos y casos*. México : Pearson.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Tabla 22

La planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el 2018

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Variable Independiente: Planificación Estratégica	“Es el proceso de reflexión fundamental para una entidad, como la posición competitiva o el lugar que ocupa en el mercado, las tácticas empleadas para superar a los competidores, la perspectiva de la organización sobre lo que quiere lograr y el patrón de las acciones no intencionadas que emergen en el tiempo, pero que identifican el comportamiento de una organización aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros” (Ibarra, 2012).	La planeación estratégica es la que permite establecer los esfuerzos que deben hacerse, cuándo y cómo han de realizarse, quién los llevará a cabo y que se hará con los resultados. Por lo que es un proceso continuo a través del cual, se establecen las estrategias que sean necesarias y que se adecuen al entorno en el que se desenvuelve la empresa consistiendo en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)	Formulación de estrategias	Visión y la misión, objetivos a LP, objetivos cumplidos, captar clientes, políticas y procedimientos	1,2,3,4,5	Cuestionario de Planificación Estratégica
			Evaluación de estrategias	Desarrollo del personal, resultados alcanzados, verificar planificación, evaluar resultados de la valoración, deficiencias focalizadas	6,7,8,9,10	
			Control de estrategias	Control para los procesos, control objetivos logrados, detección de defectos, mediciones de los productos, calidad de sus alimentos	11,12,13,14,15	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Variable Dependiente Indicadores de Gestión de la Calidad	Son instrumentos de medición que se emplean para evaluar la calidad de los procesos o productos. O, dicho de otra manera, determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos para los cuales se han desplegado una serie de actividades concretas, teniendo que debe cumplir con ciertos requisitos. Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos	Los indicadores de gestión de la calidad de los procesos son medidas estadísticas basadas en cifras o ratios que se utilizan como criterio para juzgar y evaluar el desempeño de una organización, un sistema o un proceso. (Armijo, 2009)	Cobertura	Numero de alimentos, forma masiva, cobertura a mediano plazo, cobertura a largo plazo, coberturas de acuerdo a la categoría	1,2,3,4,5	Cuestionario de Indicadores de gestión de la Calidad
			Eficacia	Disponibilidad de sus alimentos, decisiones tomadas, grupos de trabajo, control anticipada, desempeño de su gestión	6,7,8,9,10	
			Valoración de ventas	Incrementar el nivel de ventas, establecer varios tamaños, establecer pronósticos de ventas, actualizar precios, incursionar en la exportación	11,12,13,14,15	
			Satisfacción del cliente	Etapas de post-venta, cambiar alimentos caducados, resolver los reclamos de los clientes, adecuado registro de reclamos, retroalimentación para evitar fallas	16,17,18,19,20	
			Competitividad	Distintos sus productos, adaptación de las dinámicas del mercado, innovación de productos, contingencias al cambio de sus procesos, agresiva publicidad de sus productos	21,22,23,24,25	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Instrumentos de la investigación

Cuestionario: Variable Planificación Estratégica

ESCALA DE CALIFICACION

Expresa su opinión, considerando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4. De acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo	

Marque con una “x” el número elegido de acuerdo con la planificación estratégica para una empresa del sector alimentario.

INDICADORES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA						
DIMENSIONES / Ítems		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA						
1	Las empresas deben de formular la visión y la misión en equipo usted esta:					
2	Las empresas deben de definir los objetivos a largo plazo (3 años a +) y mediano plazo (1 a 3 años), usted esta:					
3	Las empresas deben cumplir con los objetivos planteados en el año, usted esta:					
4	Las empresas deben captar más clientes, usted esta:					
5	Las empresas deben desarrollar políticas y procedimientos que estén debidamente documentados y establecidos, usted esta:					
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS						
6	Las empresas deben considerar tomar medidas para evaluar el desarrollo del personal, usted esta:					
7	Las empresas deben considerar con frecuencia evaluar el desarrollo de su plan con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos, usted esta:					
8	Las empresas deben considerar que se realicen un seguimiento para verificar el cumplimiento de la planificación estratégica, usted esta:					
9	Las empresas deben considerar que se evalúa los resultados de la valoración, usted esta:					
10	Las empresas deben considerar que luego de la evaluación se corrige las deficiencias focalizadas en la planificación llevada a cabo, usted esta:					
DIMENSIÓN: CONTROL DE ESTRATEGIAS						
11	Las empresas deben considerar utilizar indicadores de control para los procesos, actividades y tareas, usted esta:					
12	Las empresas deben considera el control de los objetivos logrados, usted esta:					
13	Las empresas deben considerar utilizar indicadores de control para los procesos, actividades y tareas, usted esta:					
14	Las empresas deben considerar el control de sus recursos naturales para evitar su escasez, usted esta:					
15	Las empresas deben considerar utilizar los controles de calidad de sus alimentos frecuentemente, usted esta:					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario Indicador de gestión de la calidad.

ESCALA DE CALIFICACION

Expresa su opinión, considerando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4. De acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo	

Marque con una “x” el número elegido de acuerdo con la planificación estratégica para una empresa del sector alimentario.

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
DIMENSIONES / Ítems		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN COBERTURA						
1	Las empresas deben de proporcionar un numero de alimentos acorde a la demanda, usted esta:					
2	Las empresas deben de buscar penetrar de forma masiva entre los consumidores, usted esta:					
3	Las empresas deben de establecer estrategias de cobertura a mediano plazo, usted esta:					
4	Las empresas deben de establecer estrategias de cobertura a largo plazo, usted esta:					
5	Las empresas deben establecer políticas de coberturas de acuerdo a las categorías de sus alimentos, usted esta:					
DIMENSIÓN: EFICACIA						
6	Las empresas deben de planificar eficazmente la disponibilidad de sus alimentos, usted esta:					
7	Las empresas deben de evaluar con eficacia las decisiones tomadas, usted esta:					
8	Las empresas deben organizar en grupos de trabajo para ser más eficaces, usted esta:					
9	Las empresas deben de emplear estrategias de control anticipadas para ser más eficaces, usted esta:					
10	Las empresas deben de evaluar el desempeño de su gestión con eficacia, usted esta:					
DIMENSIÓN VALORACIÓN DE VENTAS						
11	Las empresas deben de buscar incrementar el nivel de ventas, usted esta:					
12	Las empresas deben de establecer de un mismo alimento varios tamaños para su venta, usted esta:					
13	Las empresas deben de establecer pronósticos de ventas de sus alimentos, usted esta:					
14	Las empresas deben de actualizar los precios de sus productos acordes al mercado, usted esta:					
15	Las empresas deben de buscar incursionar en la exportación de sus alimentos para ampliar mercados, usted esta:					
DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EMPATIA						
16	Las empresas deben de contar con una etapa de posventa, usted esta:					
17	Las empresas deben de cambiar alimentos caducados, usted esta:					
18	Las empresas deben de resolver los reclamos de los clientes, usted esta:					
19	Las empresas deben de tener un adecuado registro o cuaderno de reclamos, usted esta:					
20	Las empresas deben desplegar vías de retroalimentación para evitar fallas de sus procesos en su elaboración, usted esta:					
DIMENSIÓN: COMPETITIVIDAD						
21	Las empresas deben explotar las cualidades que hacen distintos sus productos, usted esta:					
22	Las empresas deben estar dispuestas a la adaptación de las dinámicas del mercado, usted esta:					
23	Las empresas deben tener capacidad de innovación de sus productos, usted esta:					
24	Las empresas deben tener contingencias al cambio de sus procesos, usted esta:					
25	Las empresas deben realizar una agresiva publicidad a sus productos, usted esta:					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista Empresarial

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Título de la tesis:

La planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el Sector Alimentario en Lima Metropolitana en el 2018

Nombre de los investigadores:

- Rodríguez Cárdenas, José Carlos
- Huapaya Guiño, Diego

Nombre del asesor: Moscoso, Ricardo

Fecha: 31/07/2018

Objetivo General:

Establecer cómo la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Planificación empresarial

- ¿Cómo ha sido el cambio generado por el uso de las herramientas de gestión de indicadores en las ganancias del negocio y/o empresa?
- ¿Cómo considera el cambio en el estado de resultados después de haber implementado alguna estrategia empresarial en la empresa?
- ¿Considera que es necesario implementar al menos una estrategia de planificación con indicadores en las empresas para poder crecer exitosamente? ¿Cuáles cree usted que podría implementar?
- ¿Qué indicadores cree usted que es más eficaz en un proceso de planificación? ¿por qué?

Análisis del sector alimentario

- ¿De qué manera el factor económico en el sector alimentario (factor externo) ha influenciado en el cumplimiento de las metas en la planificación estratégica?
- ¿factores como la competencia en el sector alimentario incide en la toma de decisiones con respecto a las herramientas de gestión, como por ejemplo que herramientas usar o no usar? ¿Qué decisiones se tomaron después de analizado el impacto?

Objetivo Específico 1

Determinar cómo la formulación de las estrategias de la implementación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Planificación Estratégica

- ¿Cómo ha mejorado el proceso de dirección en los altos mandos el uso de las herramientas con indicadores y objetivos de la implementación estratégica?
- ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron tras la implementación de las estrategias para la planeación en la empresa? ¿considera que fueron favorables para el negocio?

Indicadores de Gestión

- ¿Cómo ha mejorado el cumplimiento de las funciones de su planificación con el uso de los indicadores como herramienta estratégica? ¿Se debe considerar otras estrategias?
- ¿Cómo analiza los resultados obtenidos en los indicadores con las metas y objetivos empresariales del negocio después de su implementación?

Objetivo Específico 2

Determinar cómo la evaluación de estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Evaluación empresarial

- ¿Cómo considera que ha sido el cambio en la empresa tras la evaluación de la estrategia como herramienta de gestión calidad?
- ¿Qué estrategias y/o herramienta de gestión ha utilizado para el crecimiento empresarial?
- ¿Cree usted que las 4 perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Interno, Aprendizaje y Crecimiento) que utiliza el BSC son las más relevantes en una empresa o usted añadiría otra perspectiva de mayor importancia? ¿por qué?

Objetivo Específico 3

Determinar cómo el control de las estrategias de la planificación estratégica impacta en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana en el año 2018.

Control Empresarial

- ¿Cómo cree usted que ha construido el control planificado en su área?
- ¿Cómo la influencia de los controles en la empresa ha permitido alcanzar sus metas y objetivos de la planificación bien claros, así como el uso de las herramientas de gestión?
- ¿Podría enumerar algunas de las claves de liderazgo efectivo que ha utilizado y que ha permitido el incremento positivo en los indicadores de control?

Anexo 3

Tabla 24: Caracterización de Sujetos Encuestados

N°	Nombre	Apellidos	Empresa	Área
1	Allison	Martínez	Alicorp	Marketing y ventas
2	Shadia	Melendez	Alicorp	Ventas
3	Camila	Ríos	Alicorp	Logística
4	Gloria	Suarez	Alicorp	Planeamiento
5	Leandra	Viñas	Alicorp	Planeamiento
6	Renzo	Barrios	Cencosud	Comercial
7	Sidney	Bocanegra	Cencosud	Logística
8	Diana	Montaño	Cencosud	Aseguramiento y Calidad
9	Daniela	Álvarez	Grupo Gloria	Marketing estratégico
10	Vanessa	Cavero	Grupo Gloria	Marketing estratégico
11	Claudia	Rodríguez	Grupo Gloria	Comercial
12	María José	Romarioni	Grupo Gloria	Logística
13	Marcos	Huapaya	Ministerio de la Producción	Producción
14	Katy	Chávez	Nestlé	Marketing
15	Jenny	Yalico	Nestlé	Proyectos e Innovación
16	Diana	Rodríguez	Nestlé	Marketing
17	María Fernanda	Rodríguez	Nestlé	Planeación comercial
18	Anthony	Torres	Nestlé	Planeamiento
19	María	Zegarra	Nestlé	Marketing comercial
20	María Fernanda	Mesones	San Fernando	Marketing y Planeamiento
21	María	Pazos	San Fernando	Comercial
22	Melisa	García	Supermercados Peruanos SAC	Control
23	Sandra	Rivero	San Fernando	Planeamiento
24	Fátima	Sevelora	San Fernando	Comercial
25	Roberto	Bronce	SUNAT	Formación y Desarrollo
26	Diego	Díaz	Supermercados Peruanos SAC	Comercial
27	Javier	Espinoza	Supermercados Peruanos SAC	Comercial
28	Fernando	Medina	Supermercados Peruanos SAC	Logística
29	Ruth	Roman	Supermercados Peruanos SAC	Recursos
30	Jerico	Vergara	Supermercados Peruanos SAC	Comercial
31	Emily	Coronado	Unilever	Planeamiento
32	Magno	De la Cruz	Unilever	Logística
33	Luis	Lazo	Unilever	Marketing
34	Kevin	Obradovich	Unilever	Finanzas
35	Jorge	Villavicencio	UPC	Docente Planificación
36	Fernando	Calvo	UPC	Docente Planificación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Validez de Encuesta

Validez de contenido por juicio de expertos

Anexo 1:

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):
Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo egresada del la facultad de Administración requiero validar los instrumentos con los cuales se recoge la información necesaria para poder desarrollar la investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado de Administración.

El título de mi investigación es: "Planificación estratégica y su impacto en los indicadores de gestión de calidad en el sector alimentario en Lima Metropolitana durante el año 2018" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y en investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo 3: Certificados de validez de contenido de los instrumentos
4. Anexo 4: Instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

 Huapaya Guíño, Diego Hermias
 D.N.I. 47110049

 Rodríguez Cárdenas, José Carlos
 D.N.I. 71088126

	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA							
1	Las empresas deben de formular la visión y la misión en equipo o ser desarrollo una consultora, usted esta:	X		X		X		
2	Las empresas deben de definir los objetivos a largo plazo (3 años a +) y mediano plazo (1 a 3 años), usted esta:	X				X		
3	Las empresas deben cumplir con los objetivos planteados en el año, usted esta:	X		X		X		
4	Las empresas deben captar más clientes, usted esta:	X			X		X	
5	Las empresas deben desarrollar políticas y procedimientos que estén debidamente documentados y establecidos, usted esta:	X		X		X		
	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN							
6	Las empresas deben considerar tomar medidas para evaluar el desarrollo del personal, usted esta:	X		X		X		
7	Las empresas deben considerar con frecuencia evaluar el desarrollo de su plan con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos, usted esta:	X		X		X		
8	Las empresas deben considerar que se realicen un seguimiento para verificar el cumplimiento de la planificación estratégica, usted esta:	X		X		X		
9	Las empresas deben considerar que se evalúa los resultados de la valoración, usted esta:	X		X		X		
10	Las empresas deben considerar que luego de la evaluación se corrige las deficiencias focalizadas en la planificación llevada a cabo, usted esta:	X		X		X		
	DIMENSIÓN: CONTROL							
11	Las empresas deben considerar utilizar indicadores de control para los procesos, actividades y tareas, usted esta:	X		X		X		
12	Las empresas deben considera el control de los objetivos logrados, usted esta:	X		X		X		
13	Las empresas deben considerar utilizar indicadores de control para la detección de defectos, usted esta:	X		X		X		
14	Las empresas deben considerar el control de las medidas de los, productos, usted esta:	X		X		X		
15	Las empresas deben considerar utilizar los controles de calidad de sus alimentos frecuentemente, usted esta:	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

.....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: VILLAVICENCIO ANAIBAR JORGE ARINO DNI: 43896462
Especialidad del evaluador: DOCENTE CPC

[Firma]
Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUIA DEL CUESTIONARIO "INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD"

DIMENSIONES / Ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
DIMENSIÓN: COBERTURA		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Las empresas deben de proporcionar un numero de alimentos acorde a la demanda, usted esta:	X		X		X		
2	Las empresas deben de buscar penetrar de forma masiva entre los consumidores, usted esta:	X		X		X		
3	Las empresas deben de establecer estrategias de cobertura a mediano plazo, usted esta:	X		X		X		
4	Las empresas deben de establecer estrategias de cobertura a largo plazo, usted esta:	X		X		X		
5	Las empresas deben establecer políticas de coberturas de acuerdo a la categorías de sus alimentos, usted esta:	X		X		X		
DIMENSIÓN: EFICACIA								

6	Las empresas deben de planificar eficazmente la disponibilidad de sus alimentos , usted esta:	X		X		X		
7	Las empresas deben de evaluar con eficacia las decisiones tomadas, usted esta:	X		X		X		
8	Las empresas deben organizar en grupos de trabajo para ser más eficaces, usted esta:	X		X		X		
9	Las empresas deben de emplear estrategias de control anticipadas para ser más eficaces, usted esta:	X		X		X		
10	Las empresas deben de evaluar el desempeño de su gestión con eficacia, usted esta:	X		X		X		
DIMENSIÓN VALORACIÓN DE VENTAS								
11	Las empresas deben de buscar incrementar el nivel de ventas, usted esta:	X		X				
12	Las empresas deben de establecer de un mismo alimento varios tamaños para su venta, usted esta:	X				X		
13	Las empresas deben de establecer pronósticos de ventas de sus alimentos, usted esta:	X		X		X		
14	Las empresas deben de actualizar los precios de sus productos acordes al mercado, usted esta:	X		X		X		
15	Las empresas deben de buscar incursionar en la exportación de sus alimentos para ampliar mercados, usted esta:	X		X		X		
DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EMPATIA								
16	Las empresas deben de contar con una etapa de post-venta, usted esta:	X		X		X		
17	Las empresas deben de cambiar alimentos caducados, usted esta:	X		X		X		
18	Las empresas deben de resolver los reclamos de los clientes, usted esta:	X		X		X		
19	Las empresas deben de tener un adecuado registro o cuaderno de reclamos, usted esta:	X		X		X		
20	Las empresas deben desplegar vías de retroalimentación para evitar fallas de sus procesos en su elaboración, usted esta:	X		X		X		
DIMENSIÓN: COMPETITIVIDAD								
21	Las empresas deben explotar las cualidades que hacen distintos sus productos, usted esta:	X		X		X		
22	Las empresas deben estar dispuestas a la adaptación de las dinámicas del mercado, usted esta:	X		X		X		
23	Las empresas deben tener capacidad de innovación de sus productos, usted esta:	X		X		X		
24	Las empresas deben tener contingencias al cambio de sus procesos, usted esta:	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

.....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: VILLAVICENCIO ANAIBAR JORGE ARINO DNI: 43896462
Especialidad del evaluador: DOCENTE CPC

[Firma]
Firma

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 5: Data obtenida de las encuestas

Resultados obtenidos en las encuestas de indicadores de gestión

Data que refleja lo indicado por los encuestados en cada una de las preguntas del cuestionario.

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	5	3	2	4	4	3	4	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	4	3	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	2	4	2	4	2	2	3	5
4	4	5	3	3	3	5	3	3	5	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4
5	4	4	2	3	3	4	5	4	2	4	4	3	5	5	2	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4
6	5	4	3	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5
7	5	5	2	2	5	3	2	2	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2
8	3	2	3	4	5	5	2	5	5	3	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5
9	3	4	2	5	3	3	5	5	2	5	5	2	4	5	4	4	4	3	4	3	4	2	5	2	5
10	3	3	5	2	4	4	5	5	5	3	4	5	2	4	5	2	5	5	5	5	3	4	3	5	5
11	3	4	3	3	4	2	2	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	4	2	5	5	2	5	4
12	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	5	4	3	5	4	3	2	2	4	5	5	2	4
13	5	5	5	5	3	5	4	4	5	2	4	5	5	5	2	2	5	3	4	4	4	3	5	3	2
14	5	5	4	5	4	5	5	2	2	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	5	2	2	2	2	2
16	2	5	3	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	5	3	3	5
17	2	4	3	3	4	2	5	2	5	4	4	5	2	2	4	2	3	2	4	5	4	3	2	5	3
18	3	2	3	3	5	5	5	4	3	3	4	3	3	5	4	5	4	5	2	3	4	4	5	3	5
19	5	5	5	2	5	5	2	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	3	4	2	5	4	2	5	4
20	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
21	3	4	5	2	5	2	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	3	2	5	5	4	3	4	2	4
22	2	4	4	5	4	5	4	4	3	5	2	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
23	3	5	2	2	2	3	3	2	2	5	5	2	3	2	5	3	4	2	3	2	5	3	5	3	2
24	5	3	3	3	4	2	5	4	3	4	4	4	3	2	5	5	2	3	4	2	3	3	3	2	4
25	3	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	4	4	5	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	2
27	4	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	4	2	5	2	5	3	2	4	5	4	5	4	5	4
28	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
29	5	5	4	4	2	3	3	2	2	4	4	5	3	2	3	5	2	4	2	3	3	2	2	5	3
30	3	2	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	3	5	2	3	5	2	2	4	4	2	5	3
31	2	5	3	2	2	2	2	5	3	3	3	4	5	2	4	2	3	4	3	4	2	3	2	4	2
32	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5
33	2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	5	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	2	3
34	4	3	5	5	5	2	4	4	3	4	3	4	5	5	2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3
35	4	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	5	2	5	5	5	4	4	5	2	4	3	5	4	4
36	5	4	4	2	5	3	3	4	4	3	4	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5