

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL USO EFICIENTE
DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA TORO GORDO, EN EL
PERIODO 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

NAYSSA DEL MILAGRO REQUEJO DELGADO

ASESOR

Mgr. C.P.C LEONCIO OLIVA PASAPERA

<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>

Chiclayo, 2019

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL USO EFICIENTE
DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA TORO GORDO, EN EL
PERIODO 2018**

PRESENTADA POR:

NAYSSA DEL MILAGRO REQUEJO DELGADO

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Jorge Alberto Garcés Angulo

SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera

ASESOR

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por darme la vida y la fortaleza del día a día a concluir con este largo trabajo y así poder cumplir mis objetivos.

A mi padre por su amor incondicional, por el apoyo constante, los consejos y la motivación de no darme por vencida. A mi madre que desde el cielo me ilumina a seguir el camino del bien. A mis familiares y amigos que me apoyaron en realizar este proyecto de investigación.

Agradecimiento

A la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, ya que fue la casa de estudios donde adquirí los plenos conocimientos por parte de los docentes.

A mi prestigioso asesor Mgtr. C.P.C Leoncio Oliva Pasapera por la apreciación crítica, las instrucciones, por entenderme, escucharme y guiarme a concluir satisfactoriamente esta investigación.

Así mismo, agradezco a mi primo Edison Delgado Horna, por brindarme la información pertinente y realizar mi tesis en su carnicería Toro Gordo.

Índice

Resumen.....	9
Abstract.....	10
I. Introducción	11
II. Marco teórico	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1. Planificación Estratégica:.....	15
2.2.1.1. Definición de la Real Academia:.....	15
2.2.1.2 Definición de Autores:	15
2.2.1.3 Beneficios:.....	16
2.2.1.4 Importancia:.....	16
2.2.1.5 Objetivos de la Planeación estratégica:	17
2.2.1.6 Misión y Visión:	18
2.2.1.7 Ambiente estratégico externo e interno:	19
2.2.1.8 Objetivos estratégicos:.....	19
2.2.1.9 Cadena de valor:	20
2.2.2. Eficiencia de los recursos.....	21
III. Metodología	23
3.1 Tipo y nivel de investigación	23
3.2 Diseño de investigación	23
3.3 Población, muestra y muestreo	23
3.4 Criterios de selección	23
3.5 Operacionalización de Variables	24
3.6. Técnicas, instrumento de recolección de datos.....	25
3.9. Matriz de consistencia.....	26
3.10. Consideraciones Éticas	27
IV. Resultados y discusión	28
4.1. Resultados	28
4.1.1. Aspectos generales de la empresa.....	28
4.1.2. Identificar la Cadena de Valor y la Matriz FODA:.....	31
4.1.3. Analizar el mercado meta y la eficiencia de los recursos	34
4.2 Discusión	43
V. Conclusiones	44

VI. Recomendaciones	45
VII. Lista de referencias.....	46
VIII. Anexos	48

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables	24	
Tabla 2. Matriz de Consistencia	26	
Tabla 3. Proveedores.....	28	
Tabla 4. Clientes	28	
Tabla 5. Ventas del 2018- 2019	Tabla 6. Compras del 2018- 2019	30
Tabla 7. Actividades Principales y de Apoyo	32	
Tabla 8. Análisis Interno y Externo (FODA).....	33	
Tabla 9. Ventas de Tostao Café	34	
Tabla 10. Ventas de Kango Cafetería	35	
Tabla 11. Ventas de Empanadas Leo.....	35	
Tabla 12. Ventas de Hotel Presidencial	36	
Tabla 13. Indicadores de Gestión	37	
Tabla 14. Formulación del Plan estratégico.....	39	

Índice de Figuras

Figura 1. Conceptualización de Planificación	17
Figura 2. Proceso de la Planeación Estratégica	22
Figura 3. Cadena de valor	31
Figura 4. Evaluación del préstamo	41
Figura 5. Presupuesto.....	42

Resumen

La actual investigación se ejecutó con el propósito de realizar una planeación estratégica de la empresa Toro Gordo para que esta pueda llegar a un objetivo proyectado, pero tomando en cuenta la utilización eficiente de los recursos. Se presentó como objetivo principal formular la planificación estratégica para el uso eficiente de los recursos en la empresa Toro Gordo.

Esta investigación fue de tipo aplicada, con enfoque de nivel descriptivo, con diseño no experimental utilizando información confidencial. Se dio a conocer las actividades de la empresa, identificando su cadena de valor, FODA, mercado meta y se indicó la eficiencia de los recursos empleando indicadores de gestión.

En conclusión, la planificación estratégica beneficiará al pequeño negocio, ya que se basa en plantear una estrategia del envase al vacío, pues a la vez también mejorará el uso eficiente de los recursos.

Palabras claves: Planificación estratégica, eficiencia de los recursos, cadena de valor, indicadores de gestión.

Abstract

The current investigation was carried out with the purpose of carrying out a strategic planning of the Toro Gordo company so that it can reach a projected objective, but taking into account the efficient use of resources. The main objective was to formulate the strategic planning for the efficient use of resources in the Toro Gordo company.

This research was of an applied type, with a descriptive level approach, with a non-experimental design using confidential information. The activities of the company were made known, identifying its value chain, SWOT, target market and the efficiency of the resources was indicated using management indicators.

In conclusion, strategic planning will benefit the small business, since it is based on proposing a vacuum packaging strategy, since at the same time it will also improve the efficient use of resources.

Keywords: Strategic planning, resource efficiency, value chain, management indicators.

I. Introducción

En el mundo cada día se desarrolla más la globalización, por lo que es vital que una organización realice una planificación estratégica y una buena administración de sus recursos para que pueda llegar un objetivo planteado. Sin embargo, en el ámbito internacional, alrededor de 8 de cada 10 empresas mexicanas fracasan en sus dos primeros años de vida, debido a la carencia de un plan estratégico. CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), menciona las características de la planeación en el Perú, una de ellas es dice que planeación es un método de intervención para producir el cambio, permite formular y establecer objetivos.

Esta investigación favorecerá a la pequeña empresa Toro Gordo, por el simple hecho de que estará más organizada, es pocas palabras se podrá decir formalizada. Al desarrollar la empresa, esta tendrá mayores ingresos en sus ventas, obtendrá proveedores que le ofrezcan el producto con calidad. Del mismo modo, contratará trabajadores que laboren en la empresa y finalmente crecerá y será reconocida a nivel nacional y regional. Del cual se ha trazado como objetivo principal: Proponer la planificación estratégica para el uso eficiente de los recursos en la empresa Toro Gordo, 2018.

En la carnicería Toro Gordo no cuenta con una matriz de análisis (FODA), con una misión y visión adecuada. Así mismo, no tiene un asesoramiento y tampoco experiencia en la comercialización de carnes, no tiene un establecimiento propio, tampoco personal especializado en carnes. Además, para contribuir a que un negocio tenga las posibilidades de surgir y pueda tener reconocimiento en el mercado debe contar con algunas políticas, presentar con un organigrama y buen plan estratégico que le ayude a llegar a sus objetivos proyectados y establecer quienes son sus clientes y proveedores potenciales. Entonces se plantea la siguiente pregunta de la cual se dio una solución: ¿Permitirá una planificación estratégica el uso eficiente del recurso en la empresa Toro Gordo?

Una buena planificación estratégica permite llegar a nuestro objetivo planteado manteniendo las estrategias. Chiavenato y Sapiro (2011), definen planificación estratégica como un proceso que sirven para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra. Pero se tuvo en cuenta la eficiencia de los recursos. La cual Robbins (2004),

menciona que eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Los antecedentes más importantes para esta investigación fueron de los autores Duque y Moreno en el año 2016, nombrándose “Planeación estratégica para la empresa soluciones selectos SAS, periodo 2016 -2020”, esta tesis fue desarrollada en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. Otra de ellas fue “Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca transportes Chiclayo s.a. en el departamento de Lambayeque 2015”, los autores fueron Echeverria y Ventura de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo en el año 2017.

De acuerdo a los objetivos que se plantearon: en el primer objetivo se describió sobre los aspectos generales de la empresa, en el segundo se habló de la cadena de valor (actividades principales y secundarias) y también sobre el análisis interno y externo (FODA), en el tercer objetivo se dio a conocer cuál es el mercado meta de la empresa, así mismo de identificó algunos indicadores que miden la eficiencia de los recursos, y en el último objetivo se elaboró la planificación estratégica de la carnicería.

Lo cual por conclusión final se llegó a que la planificación estratégica beneficiará al pequeño negocio, ya que se basa en plantear una estrategia del envase al vacío, pues a la vez también mejorará el uso eficiente de los recursos.

En el capítulo II que pertenece a marco teórico están los antecedentes y las bases teóricas, en el capítulo III se presenta la metodología empleada en esta investigación, en el capítulo IV se encuentra el desarrollo de cada objetivo junto a la discusión, en el capítulo V se dan a conocer las conclusiones, capítulo VI se muestran las recomendaciones, en el VII la lista de referencia bibliográficas y en la capitulo VIII están los anexos correspondientes.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Duque y Moreno (2016), en su investigación titulada Planeación estratégica para la empresa soluciones selectos SAS, periodo 2016 -2020, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia. Tuvieron como objetivo general: formular el plan estratégico de la empresa Soluciones Selectos SAS, para el periodo 2016-2020, el método empleado fue cualitativo. Y como resultado final concluyeron que la empresa no tuvo un reconocimiento formal por parte del gobierno ni por las entidades gremiales. Así mismo, la experiencia que tuvo Soluciones Selectos SAS mostró que el sector de las consultarías en recursos humanos tiene un potencial en el mercado, pero se deben tener en cuenta lo que está alrededor con un acontecimiento en el lugar para potenciar los beneficios y disminuir las amenazas.

Riveros (2017), en su investigación titulada Plan estratégico de una empresa fabricante de muebles de oficina: Caso Sumain S.A.S, se desarrolló en la ciudad de Bogotá, Colombia. Obtuvo como objetivo primordial: diseñar el Plan Estratégico de una Empresa fabricante de Muebles de Oficina: Caso Sumain S.A.S., de la cual el método que utilizó para su tesis fue aplicado. Por lo que como resultado final llegó a concluir: la implementación de este plan de la compañía benefició a su crecimiento económico y para su progreso como organización. También concluyó, que el plan estratégico favorecerá la competitividad de la entidad Sumain S.A.S pues le permitió economizar las condiciones del mercado. Y, por último, según el análisis PESTEL de los cinco factores, el económico y el ecológico le son desfavorables para la empresa.

Fernández y Polar (2017), en su investigación titulada “Plan estratégico para la empresa kalitex S.A.C., Arequipa 2017” la cual como objetivo principal fue elaborar un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C, en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017-2021. El método que dispusieron fue de tipo exploratoria-aplicativa; es decir, una investigación cualitativa. Llegando a las conclusiones siguientes: el plan estratégico de KALITEX está en incremento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las condiciones y pasos para su consecución. De igual manera en esta conclusión se refiere a

la visión de KALITEX pues lograr que la empresa sea una líder de la región sur en 10 años, sin dejar de lado su responsabilidad por brindar productos y servicios de calidad. Mientras que su misión es diseñar, fabricar y vender prendas textiles industriales y uniformes de calidad, basándose en los pilares institucionales. La última conclusión es que la alternativa estratégica diseñada para KALITEX está basada en dos estrategias genéricas: desarrollo del mercado y diferenciación en el servicio, apoyadas en la estrategia de integración hacia atrás.

Inga (2014), su tesis que lo denominó “Plan estratégico de marketing de una cadena de boticas para la fidelización de clientes”, se llevó a cabo en la ciudad de Lima. Como objetivo relevante mostró: proponer un plan estratégico de fidelización de los clientes, para incrementar el volumen de ventas en Boticas SANA FARMA. Así como también el método que utilizó fue descriptivo. A manera de conclusión logró lo siguiente: Mediante las matrices FODA y MAXIMAX – MAXIMIN logró reconocer las estrategias de gestión que permitieron a boticas SANA FARMA la fidelización de clientes aumentando el volumen de ventas. Del mismo modo el plan de marketing admitió posicionarse como la cadena de boticas con el mejor servicio, a precios competitivos por que brinda una atención personificada y multifuncional, con un servicio acogedor y eficiente.

Sosa (2016), nombró a su tesis “Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014”, en la ciudad de Chiclayo, Perú. Lo cual consiguió como objetivo principal Proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014. Que a su vez el método que manejó fue empírico ya que permite un contacto directo, comparar y medir. Por lo que como resultado final consiguió las siguientes conclusiones: Pudo evidenciar que el colegio no tiene una buena planificación estratégica para tener los puntos claros de la institución y que así pueda reestructurarse y que haya un desarrollo en el mercado. De la misma forma, la propuesta planteada de una herramienta de gestión como es el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la institución (dirección) las ventajas de la posible implementación.

Echeverría y Ventura (2017), en su investigación por la cual lleva el título de “Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca transportes Chiclayo s.a. en el departamento de Lambayeque 2015”, obtuvieron primer objetivo a Proponer un plan de marketing estratégico para el posicionamiento de la marca Transportes Chiclayo S.A. en el departamento Lambayeque. De la misma manera el método que aplicaron fue cuantitativa porque se basó en la recolección, análisis de datos y uso de la estadística. Y, por último, obtuvieron la conclusión de: Transportes Chiclayo fortalece la expansión de sus rutas terrestres en el mercado no oriental, pero, aun así, es una empresa con gran potencial de poder crecer más. Actualmente esté situada muy lejos de los primeros lugares en cuanto a empresas de transporte interprovincial en el ranking nacional. Según datos estadísticos, se encuentra ubicado en el puesto 30º a nivel nacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Planificación Estratégica:

2.2.1.1. Definición de la Real Academia:

La real academia conceptualiza planificación que viene hacer un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

2.2.1.2 Definición de Autores:

Según Chiavenato y Sapiro (2011), define que planificación estratégica es “un proceso que sirven para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra”. (pag.25).

Andrade (2006), indica que es un método científico que establece unas ciertas alternativas para organizar y dirigir las acciones y políticas en una entidad. Es muy cierto, planeación nos dirige a llevar un procedimiento del cual los trabajadores de una empresa pueden desarrollar con forme pasa el tiempo.

Cuesta, (2012) indica que planificación surgió como una forma de demostrar y emplear mejor los datos alcanzados en la investigación social para establecer una plataforma estratégica más dinámica y conseguir compañías más eficientes.

Goodstein, Nolan, Pteiffer, (1998), precisan que planeación estratégica son una serie de pasos por el cual los integrantes de la empresa pronostican el futuro y en conjunto ejecutan las operaciones necesarias para alcanzarlo.

Para Sainz (2003), planificación estratégica es una técnica en la que el gerente y todos los miembros de una compañía se encarga de decidir por la mejor opción estratégica, para lograr una compañía competitiva. Entonces decimos que planificar ayuda a la entidad pueda cumplir sus objetivos a largo y corto plazo, y esta así pueda crecer en todos los aspectos y por ende ser reconocida en el mercado.

2.2.1.3 Beneficios:

Los principales beneficios de una planeación financiera tienen que ver mucho con el buen desenvolvimiento en un futuro, favoreciendo en el crecimiento de una empresa. Chiavenato y Sapiro (2011), dan a conocer estos aspectos importantes: el primero de ellos en tener claro la visión, buena comprensión en el medio externo que día a día va modernizándose, los objetivos que se consideren relevantes para el futuro de la empresa, el entorno externo debe asumir un comportamiento proactivo diferente al de interno y también un comportamiento sistemático que abarque a toda la organización.

2.2.1.4 Importancia:

Según Urwick (como se citó Rodríguez, 2017), la importancia de la planeación se encuentra en dos razones; la primera es su primacía; es decir, que tiene una posición en las funciones administrativas; y la segunda es la transitividad, pues se refiere a la necesidad subyacente que penetra y afecta todas las funciones y la organización total (pág. 19 y 20).

Una empresa al hacer una planeación estratégica beneficia a mejorar su competitividad, así como estar en constante evaluación e innovándose de manera continua. Goodstein, Nolan, Pteiffer, (1998), afirman:

Es importante porque proporciona las bases para la acción que se halla en el criterio de la toda la empresa en general, lo cual la parte del directorio y otras personas en la compañía evalúan las circunstancias estratégicas, examinan las opciones en sentido propio.

Fernández, (2004), conceptualiza a planificación en una expresión gráfica la cual es la siguiente:

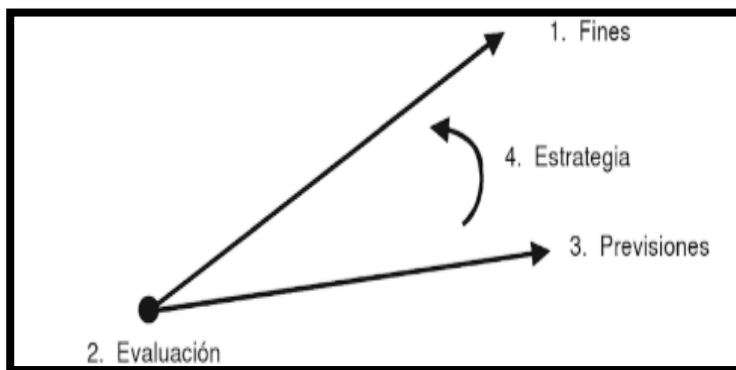


Figura 1. Conceptualización de Planificación

Fuente: Fernández, (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones.

Aquí en la imagen presenta por el autor mencionado demuestra lo siguiente: la recta de los fines, es lo que se quiere alcanzar; el vértice de la evaluación, es la perspectiva competitiva y la recta de las previsiones; es esperar a que ocurra.

2.2.1.5 Objetivos de la Planeación estratégica:

El plan nos lleva a una buena decisión en el futuro permitiendo a la empresa desarrollar sus trayectos con el transcurrir de los tiempos. Apaza (2005), sintetiza que es un “proceso formal que permite formular, ejecutar y evaluar acciones que conduzcan a logra objetivos para acceder la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente”. (pág. 14).

Así mismo este mismo autor da a conocer los objetivos de la planeación estratégica para el funcionamiento de la organización y son las siguientes (pág.14)

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio a lo forma para lograrlo
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el ambiente plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo;
- Crear una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno

- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

2.2.1.6 Misión y Visión:

Para Ortega (2008), la planeación estratégica es un proceso donde el equipo directivo se conserva unido para transcribir la misión, visión y estrategia de resultados. Pues bien, en la planeación todos los miembros del directorio tienen que reunirse y empezar a proyectar para el bienestar de la entidad.

La tarea más básica para determinar el rumbo de una compañía es desarrollar la visión, misión, formular los objetivos y estratégicos para llegar a su propósito. Pues todo esto constituye el plan estratégico para enfrentar las realidades con las demás empresas competitivas y poder superarlas cumpliendo con los objetivos, así como también, seguir avanzando con la visión (Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2015).

Según Álvarez (2011), para un óptimo plan se requiere formular lo siguiente: definición de una misión y valores; establecimiento de la visión; formulación de los ejes estratégicos; formulación de los objetivos estratégicos; las metas y el plan de acción; determinación de las estrategias; el seguimiento y monitoreo.

Para seguir con los objetivos de la planificación estratégica, de deben desarrollar acabo la misión y visión del negocio, objetivos. Por consiguiente, Arbaiza (2013), concreta que la misión es un “enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado” (pag. 86).

Balanko (como se citó en Arbaiza, 2013), la misión puede ser enunciada en treinta palabras o menos, tal extensión basta para explicar los principios rectores de la empresa.

De igual manera la visión Arbaiza (2013), menciona que está formulada en modo que será visto en el futuro, lo que desea ser a un cercano o podrá ser en un largo plazo. Así mismo, Franco (como se citó en Arbaiza, 2013), la visión motiva a la empresa a generar sus propios recursos y capacidades para alcanzar con éxito las metas estratégicas.

2.2.1.7 Ambiente estratégico externo e interno:

Al ejecutar un buen plan estratégico, se requiere detallar del análisis FODA o DOFA; del cual Becerra y García (2011), afirman que es la conclusión del análisis del entorno (análisis externo, interno e industrial). Su denominación corresponde a fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) (pag.71).

Garrido (2003), señala la matriz DAFO se buscan a través de ella las distintas unificaciones entre los componentes internos; es decir capacidad de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, revelan las amenazas y las oportunidades.

Ahora bien, FODA o DAFO se refieren a las cualidades buenas y malas que tiene cada empresa. Como son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las dos primeras ya indicadas son internas, son las acciones que una organización puede reconocer y si su desempeño es bueno o pobre. En cambio, las oportunidades y amenazas son cualidades, pero externas, la cual se refiere a las tendencias y sucesos económicos, culturales, ambientales, políticos, tecnológicos entre otros. (Fred y Forest, 2017).

2.2.1.8 Objetivos estratégicos:

Los objetivos, tanto como a corto o largo plazo son relevantes en la planificación, es por eso que Fred, Forest (2017), señalan a continuación; son resultados plenamente específicos o concretos que una empresa los define buscando el cumplimiento de la misión, generalmente se dan en periodo de un año o superior a este. Estas metas propiamente dichas deben ser desafiantes, mensurables, reflexivos, sensatos y claros.

Entonces una vez ya definidos los objetivos, ahora se viene las estrategias, pues son las técnicas que la empresa planeta para conseguir los propósitos. Francés (2006), puntualiza que son una combinación de medios para alcanzar los objetivos, cuando existe la incertidumbre, y también deben estar bien formulados porque permitirá unificar los esfuerzos y establecer los recursos de tal compañía.

2.2.1.9 Cadena de valor:

Todas las empresas llevan en conjunto sus actividades que se organizan para llevar su producto al mercado. A esas dichas actividades pueden ser representadas disponiendo de la cadena de valor. Porter, (1987), define como un instrumento teórico que permite colocar tiempo y costos a las primordiales actividades de una empresa. Puesto que el propósito que tiene es establecer a cada actividad el mayor valor posible, con un costo mínimo para que se maximice el margen de utilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo.

De la misma manera, Porter considera actividades primarias y actividades de apoyo las cuales permiten a las empresas tener una ventaja competitiva. Las actividades primarias son las creadoras de valor y las clasifica como:

- **Logística interna:** son actividades para la recepción, depósito y distribución de los insumos que se necesitan para la transformación de materia primas y materiales en productos.
- **Operaciones:** actividades que se realizan para transformar las materias primas y materiales en productos terminados.
- **Logística externa:** las actividades que son necesarias para almacenar y distribuir los productos y ponerlos a disposición de los clientes.
- **Mercadotecnia y ventas:** las actividades relacionadas con las acciones de dar a conocer y vender los productos. ‘
- **Servicio posventa:** las actividades necesarias para dar el soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto.

Las actividades de apoyo tienen como función dar soporte a las actividades primarias y son:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que apoyan a toda la compañía, como infraestructura física, finanzas, sistemas, etc.
- **Administración de los recursos humanos:** actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de la empresa.
- **Desarrollo de la tecnología:** las actividades de investigación, desarrollo y adquisición de la tecnología necesaria para apoyar a todas las demás actividades.

- **Compras y adquisiciones:** las actividades necesarias para aprovisionar a la empresa en todo lo necesario para realizar todas sus actividades.

2.2.2. Eficiencia de los recursos

La eficiencia, la eficacia y la productividad se relacionan entre sí, se suele confundir estos términos porque son semejantes. Como es el caso, Robbins (2004), los define a cada uno de ellos; eficiencia, proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos; eficacia, consecución de las metas; productividad, medida del desempeño que abarca eficiencia y eficacia. (pag.23).

Para Fonseca (2007), comenta que estos criterios técnicos que son utilizados por gerentes que conducen sus actividades con una visión de gestión por objetivos y resultados, por lo que define estos conceptos:

- Eficacia, tiene relación directa con el resultado de los objetivos y metas que han sido proyectadas.
- Eficiencia, se refiere a los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para fabricados.
- Economía, se relaciona con la adquisición de bienes y servicios en condiciones de calidad, cantidad y oportuna entrega a un costo menor.

Müch (2013), presenta el proceso de la planeación estratégica pues son etapas que el directorio elige y se lleva a cabo dentro de la organización.

El cual se muestra a continuación

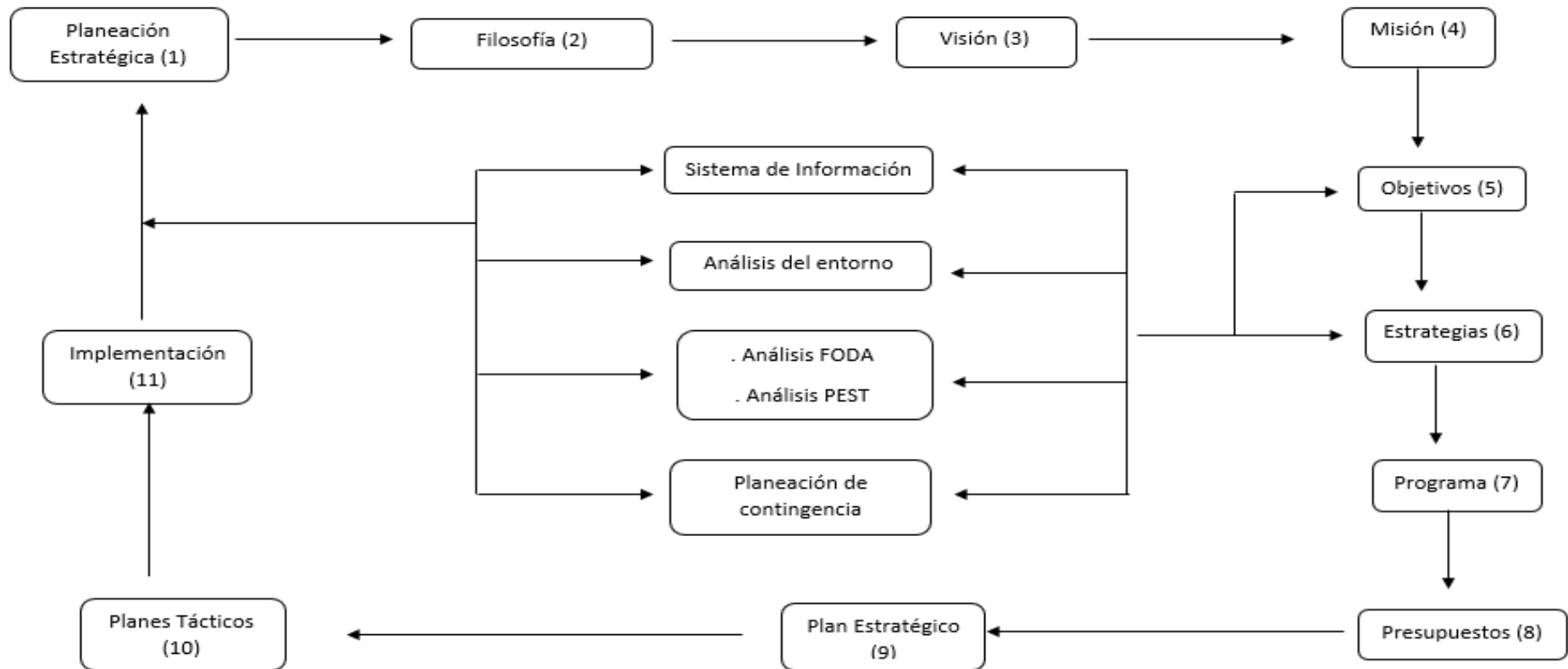


Figura 2. Proceso de la Planeación Estratégica

Fuente: Münch, L. (2014). Planificación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Editorial Trilla

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación de la presente tesis será designada con un enfoque cualitativo. La tesis tendrá este enfoque debido a que manifestará un análisis de la empresa Toro Gordo, detallaré los ámbitos de la carnicería. Así mismo realizaré un profundo análisis, se recaudará la información de una forma independiente sobre las variables Según, Hernández (2014), se busca identificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, en este caso será de la empresa Toro Gordo.

3.2 Diseño de investigación

En el diseño del proyecto se utilizará la herramienta descriptivo - no experimental porque se, basará en la explicación y observación, como dice Hernández (2014), la investigación no experimental “es observar fenómenos, recibir un tratamiento, una condición o estímulo de circunstancias” (pág.152).

3.3 Población, muestra y muestreo

Para el desarrollo de este trabajo de investigación la población, muestra y muestreo a estudiar será la empresa Toro Gordo.

3.4 Criterios de selección

La temática de la investigación se dio a escoger por la razón de dar a conocer la supuesta propuesta al dueño del negocio siendo un familiar (primo); para que más adelante trabajemos juntos y sacar adelante su pequeña empres

3.5 Operacionalización de Variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Planificación Estratégica	Según Chiavenato y Sapiro (2011), “es un proceso que sirven para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra” (pag.25).	Comprendes las siguientes etapas: Reconocimiento de la misión; Visión de la empresa; Ambiente estratégico externo; Ambiente estratégico interno; Definición de los objetivos estratégicos; Formulación de estrategias.	Reconocimiento de la misión	Presente
			Visión de la empresa	Futuro
			Ambiente estratégico externo	Oportunidades
				Amenazas
			Ambiente estratégico interno	Fortalezas
				Debilidades
			Definición de los objetivos estratégicos	Corto plazo
				Largo Plazo
Formulación de estrategias	Corto plazo			
	Largo Plazo			
Cadena De Valor	Actividades principales			
	Actividades de apoyo			
Eficiencia de recursos	Robbins (2004), los define a cada uno de ellos; eficiencia, proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos; eficacia, consecución de las metas; productividad, medida del desempeño que abarca eficiencia y eficacia. (pag.23).	La eficiencia de los recursos de mide con la eficiencia, eficacia y economía	Eficiencia	Objetivo
			Eficacia	
			Economía	Metas

3.6. Técnicas, instrumento de recolección de datos

Se aplicará una entrevista personal al representante legal de la empresa con el objetivo de que este nos brinde información acerca de cómo inicio su negocio, organización, la misión, visión y de las posibles deficiencias por las que atraviese Toro Gordo (Ver nexos A).

Así mismo, se realizará una revisión de los documentos, así como: comprobantes de pago, papeles relacionados al pago del impuesto y diferente documentación que sea necesaria.

3.7. Procedimientos

Al momento de emplear la entrevista, los pasos a seguir en primer lugar son entregarle la hoja de papel al interrogado. Para que luego pueda responder de forma clara y precisa las preguntas planteadas. Y finalmente plasmarla en la investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Primer objetivo: describir los antecedentes de los diferentes ámbitos de la empresa; se desarrollará con la ayuda de la entrevista del representante legal de la misma.

Segundo objetivo: realizar el análisis de la cadena de valor y FODA, para la empresa; pues aquí se detallará acerca de ambiente interno y externo. Se empleará el mismo instrumento y la entrevista.

Tercer objetivo: analizar el mercado meta empresa; se examinará a través de la entrevista con el dueño, brindará información pertinente para el logro de este objetivo.

Cuarto objetivo: elaborar la propuesta de planificación estratégica de la carnicería se desarrollará en conjunto con los fines anteriores; entonces se dará paso a realizar la propuesta, pues esto favorecerá a toda la empresa a ser reconocida en el mercado local.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Justificación	Variables	Diseño y técnicas
<p>¿Permitirá una planificación estratégica el uso eficiente del recurso en la empresa Toro Gordo?</p>	<p>General: Formular la planificación estratégica para el uso eficiente de los recursos en la empresa Toro Gordo, 2018.</p>	<p>Esta investigación favorecerá a la pequeña empresa Toro Gordo, por el simple hecho de que estará más organizada, es pocas palabras se podrá decir formalizada. Al desarrollar la empresa, esta tendrá mayores ingresos en sus ventas, obtendrá proveedores que le ofrezcan el producto con calidad. Del mismo modo, contratará trabajadores que laboren en la empresa. Finalmente crecerá y será reconocida a nivel nacional y regional.</p>	<p>Variable independiente: Planificación estratégica</p> <p>Variable dependiente: Eficiencia de los Recursos</p>	<p>Tipo y diseño: Investigación descriptiva- no experimental</p> <p>Instrumento de Investigación: Se aplicará una entrevista personal al representante legal de la empresa con el objetivo de que este nos brinde información acerca de cómo inicio su negocio, organización, la misión, visión y de las posibles deficiencias por las que atraviese Toro Gordo.</p>
	<p>Específicos:</p> <p>1.- Describir los aspectos generales: jurídico, laboral, tributario y contable de la empresa Toro Gordo.</p>			
	<p>2.- Identificar la Cadena de Valor y la Matriz FODA de la empresa Toro Gordo.</p>			
	<p>3.- Analizar el mercado meta y la eficiencia de los recursos en la empresa Toro Gordo.</p>			
	<p>4.- Formular la planificación estratégica y su impacto en la eficiencia de los recursos en la empresa Toro Gordo.</p>			

3.10. Consideraciones Éticas

Los aspectos que se tomaran en cuenta se presentan a continuación: el dueño me ha autorizado tomar el nombre de su empresa con el fin de llevar a cabo el proyecto de investigación solo para fines académicos. (Ver Anexo B).

De la misma manera, este proyecto contendrá hechos reales, fidedignos; lo cual al término de la investigación los resultados sean verdaderos, de lo contrario no beneficiará a la carnicería Toro Gordo.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Aspectos generales de la empresa

La pequeña empresa apertura sus actividades en abril del 2018 con el nombre comercial de Toro Gordo, su propietario es Edison Isaac Delgado Horna y los productos que ofrece al mercado son carne de res y cerdo.

Sus principales clientes y proveedores de la carnicería se mostrarán en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Proveedores

Proveedores
Ganaderos de la ciudad de Cutervo

Tabla 4. Clientes

Clientes actuales:
Tostao Café
Kango Cafeteria
Eventos Hallpa
Empandas Leo
Café Express
Hotel Presidencial

Referente a la misión y visión de la empresa Toro Gordo, son muy importante porque define la base de la misma, representa por qué y para de su existencia. Dicho esto, se muestran la respetiva misión y la visión:

Misión: Comercializar y distribuir la mejor carne cutervina de cerdo y res a los diferentes establecimientos y también brindando la carne en buen estado a muchos hogares.



Visión: Ser una empresa líder en la comercialización y distribución de carnes tanto vacuno y porcino a nivel regional.

De tal forma, se describirán los diferentes ámbitos que darán a conocer a detalle a cerca de la empresa que se presenta a continuación:

- **Ámbito jurídico**, el negocio por ahora tiene la personería natural ya que es una empresa unipersonal, de las cuál las obligaciones y las deudas que se presentan las afronta de manera personal con su patrimonio. Del mismo modo, optó por ser una persona natural, porque se inició como un pequeño negocio y por lo general sus actividades están comprendidas en el Nuevo RUS (Régimen Único Simplificado). Pero con forme ha pasado el tiempo, la empresa ha ido creciendo, ya está obligada a que tener la personería jurídica, por el mismo hecho que tiende a tener mejores beneficios, entre ellos reputación en el mercado, a obtener créditos o préstamos para seguir progresando, si algo sale mal se responderán con los bienes de la propia empresa y puede que se integren más socios a contribuir con la misma.
- **Ámbito laboral**, el dueño está pagando a un colaborador quien se encarga del negocio durante la semana part time con un sueldo aproximado de S/. 540 mensuales. La empresa como es pequeña no requiere de mucho personal.
- **Ámbito tributario**, como ya se mencionó anteriormente la empresa pertenece al régimen de Nuevo Rus, la superintendencia solo le permite emitir boletas o tickest, prohíbe la emisión de facturas y otros comprobantes que dan derecho a crédito tributario. Así mismo, se paga un impuesto a la SUNAT es una cuota fija de S/. 50 mensuales, la cual se abona depende al último digito del RUC (10712151621).

La cantidad ya mencionada se realiza de acuerdo a los ingresos y egresos, el mayor, en el cuadro siguiente se muestra sus ventas y compras mensuales de un año (abril 2018- abril 2019):

Tabla 5. Ventas del 2018- 2019

VENTAS	MONTO
Abril	S/ 4,500
Mayo	S/ 4,600
Junio	S/ 4,550
Julio	S/ 4,490
Agosto	S/ 4,500
Setiembre	S/ 4,430
Octubre	S/ 4,560
Noviembre	S/ 10,500
Diciembre	S/ 7,500
Enero	S/ 10,600
Febrero	S/ 11,110
Marzo	S/ 11,300
Abril	S/ 11,200
TOTAL	S/ 93,840

Fuente: entrevista con el gerente

Tabla 6. Compras del 2018- 2019

COMPRAS	MONTO
Abril	S/ 3,285
Mayo	S/ 3,358
Junio	S/ 3,322
Julio	S/ 3,278
Agosto	S/ 3,285
Setiembre	S/ 3,234
Octubre	S/ 3,329
Noviembre	S/ 7,665
Diciembre	S/ 5,475
Enero	S/ 7,738
Febrero	S/ 8,110
Marzo	S/ 8,249
Abril	S/ 8,176
TOTAL	S/ 68,503

Fuente: entrevista con el gerente

Dentro de poco la pequeña empresa se estará trasladando al régimen especial (RER) debido al aumento de sus ingresos, pues obtendrá la personería jurídica, por lo tanto, pagará a la SUNAT el impuesto a la renta incluido el IGV de sus venta y compras.

- **Ámbito contable**, la superintendencia no le obliga a llevar libros contables, ya que está en el Régimen de Nuevo Rus por lo tanto no realiza los Estados Financieros, pero si lleva un control de sus egresos e ingreso diarios.

4.1.2. Identificar la Cadena de Valor y la Matriz FODA:

Para realizar la planeación estratégica de la pequeña empresa Toro Gordo es sustancial identificar la cadena de valor, pues esta es una herramienta que ayudará a realizar el análisis interno de la empresa de las que se dispersan diferentes actividades generadoras de valor, entre ellas tenemos las actividades principales, las cuales son consideradas como los eslabones de una cadena de actividades que se van incorporando valor al producto a medida que este pasa por cada uno de ellas.

Entonces ahí es donde Toro Gordo tiene que optar por ventajas competitivas para diferenciarse de los competidores y pues sea más atractivo para sus clientes o consumidores finales. Además de las actividades ya mencionadas también tenemos a las de apoyo, como su mismo nombre lo dice dar soporte a las principales.

A continuación, se da a conocer la cadena de valor de la empresa Toro Gordo que comprende tanto las actividades principales como las de apoyo, se presenta el siguiente gráfico y luego se habla de cada uno de ellas:

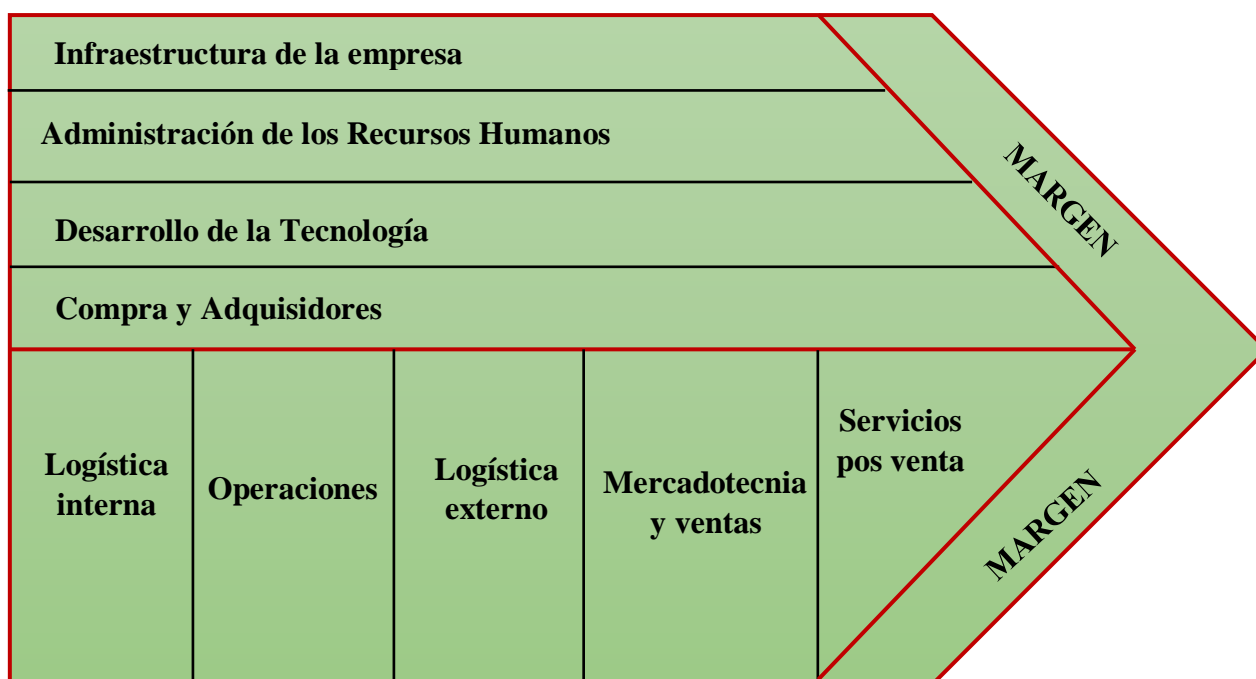


Figura 3. Cadena de valor

Fuente: Porter, (1987). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior

Tabla 7. Actividades Principales y de Apoyo

ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES DE APOYO
<p>Logística interna, en la actividad se dará a cabo el reclamo de la mercadería de la agencia para que sea llevado hacia el lugar del establecimiento, en el cuál se almacenará en una máquina congeladora hasta que este se venda. Esta actividad si tiene valor para el negocio y tiene un costo de S/.6 diarios y mensualmente S/. 180.</p>	<p>Infraestructura de la empresa, la empresa tiene el local alquilado. Paga un aproximado de S/ 700</p>
<p>Operaciones, en este caso posee una exhibidora de carnes y congeladora de las cuales tiene un valor de S/. 5000 cada una, esto ayuda a que se conserve y se exhiba la carne. Por el lado de mantenimiento, hasta el momento no se ha dado a ninguna máquina, debido a que se adquirieron hace un año, prácticamente son nuevas.</p>	<p>Administración de los recursos humanos, solo tiene un trabajador que se encarga del negocio a medio tiempo, no es experto en carnes. Es remunerado con una cantidad de S/. 540</p>
<p>Logística externa, se desarrolla actividades primero, cuando el consumidor llega a la tienda a adquirir su producto entonces el trabajador tiene que dar pasa a atenderlo de una manera amable, luego empacar el producto de acuerdo a lo que él ha encomendado, puesto que así se irá satisfecho. De la misma manera, se realiza el servicio de delivery, el vendedor es el encargado de la recepción del pedido, embolsar, llevar en un tiempo pertinente y el producto correspondiente.</p>	<p>Desarrollo Tecnológico, la carne es traída de la sierra, su sabor es más agradable, pues tiende a tener una mejor calidad. Este se envuelve con un papel para conservar alimentos (papel parafinado) y por último se embolsa. Lo que hace que la carnicería se distinga de los mercados o demás competidores.</p>

<p>Mercadotecnia y ventas, solo utiliza los medios como: una página en redes sociales (fanpage) y volantes que dan a conocer el horario, los productos que ofrece, dirección del negocio entre otros.</p>	<p>Compra y adquisiciones, en esta actividad el dueño es el que se contacta con los proveedores que están ubicados en la ciudad de Cutervo para realizar su pedido respectivo.</p> <p>Después da a conocer a sus familiares, para que ellos mismo recojan la mercadería para luego envasarlo y sea enviado por transporte inter provincial y llegue a la ciudad de Chiclayo. Su costo solo del transporte de 25 soles diarios.</p>
<p>Servicio posventa, de acuerdo con el delivery, pues aquí tiene que tomarse el tiempo de percibir pedido y transportarlo al lugar indicado con el producto conforme al pedido del cliente.</p>	

Fuente: entrevista al gerente

La matriz FODA de la carnicería Toro Gordo se presenta en el cuadro siguiente, servirán para emplear algunas estrategias:

Tabla 8. Análisis Interno y Externo (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con carne de buena calidad. - Ubicación estratégica. - Buena atención al cliente. - Higiene - Precios moderados. - Cuenta con servicio de delivery. - Proveedores de suma calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio reducido. - Ubicación alejada de los proveedores. - Horario de atención es corto. - No hay mucha variedad de carne. - Carece de máquinas cortadoras de carne. -Falta identificar segmentos estratégicos de mercado. -Desconoce su cadena de valor, -No ha definido objetivos estratégicos.

Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Es el único establecimiento por la zona. - Apertura de establecimientos de parrillas y carnes. - Producto de primera necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impuesto del gobierno - Inauguración de nuevas carnicerías. - Compite con los supermercados (Metro, Tottus).

Fuente: entrevista al gerente

4.1.3. Analizar el mercado meta y la eficiencia de los recursos

Mercado Actual:

La empresa Toro Gordo ofrece su producto a: las familias, amas de casa que residen en la urbanización Patazca. También, hay personas que viven en el distrito de José Leonardo Ortiz y Santa Victoria que visitan la carnicería para adquirir este insumo; las cuáles comprar solo cinco y diez kilos semanales.

Pero no solo a consumidores finales es al que vende su producto, sino también a personas jurídicas; es decir empresas comerciales y de servicios (hotel y restaurantes) entre ellos son: Tostao Café, Kango Cafeteria, Empandas Leo, Hotel Presidencial.

Ahora se detallará por cada empresa que es lo que Toro Gordo les brinda:

Tabla 9. Ventas de Tostao Café

TOSTAO CAFÉ	
Pregunta	Respuesta
¿Qué tipo de carne le compra?	Carne de vacuno
¿Con que frecuencia hace pedidos?	Semanalmente
¿Qué tipo de corte ofrece?	Carne para hamburguesa
¿Qué cantidad vende?	25 kilogramos
¿Cuánto cuesta cada kilogramo?	S/. 20
TOTAL DE INGRESO SEMANAL	S/. 500

Fuente: entrevista al gerente

Tabla 10. Ventas de Kango Cafetería

KANGO CAFETERIA	
Pregunta	Respuesta
¿ Qué tipo de carne le compra?	Carne de vacuno
¿Con que frecuencia hace pedidos?	Todas las semanas
¿ Qué tipo de corte le ofrece?	Tapa, cadera
¿ Qué cantidad vende?	30 kilogramos
¿Cuánto cuesta cada kilogramo?	S/. 23
TOTAL DE INGRESO SEMANAL	S/. 690

Fuente: entrevista al gerente

Tabla 11. Ventas de Empanadas Leo

EMPANDAS LEO	
Pregunta	Respuesta
¿ Qué tipo de carne le compra?	Carne de res
¿Con que frecuencia hace pedidos?	Semanalmente
¿ Qué tipo de corte le ofrece?	Tapa, cadera y cabeza de lomo
¿ Qué cantidad vende?	10 kilogramos
¿Cuánto cuesta cada kilogramo?	S/. 20
TOTAL DE INGRESO SEMANAL	S/. 200

Fuente: entrevista al gerente

Tabla 12. Ventas de Hotel Presidencial

HOTEL PRESIDENCIAL	
Pregunta	Respuesta
¿ Qué tipo de carne le compra?	Carne de vacuno
¿Con que frecuencia hace pedidos?	Semanalmente
¿ Qué tipo de corte le ofrece?	Tapa y cadera
¿ Qué cantidad vende?	20 kilogramos
¿Cuánto cuesta cada kilogramo?	S/.23
TOTAL DE INGRESO SEMANAL	S/. 690

Fuente: entrevista al gerente

Con el pasar de los años entrevistando al dueño aspira ingresar a cadenas de restaurante y también vender o ser proveedor de supermercados. Entonces se puede decir que esto sería su mercado meta, incluido su mercado de hoy.

Para medir la eficiencia de los recursos se emplean los siguientes indicadores para ver si se la empresa está utilizando bien sus recursos:

Tabla 13. Indicadores de Gestión

División y distribución de funciones	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Números de áreas}}$	$\frac{1}{4}$	0.25	De las 4 áreas que se han establecido solo hay un trabajador que cubre todas las áreas.
Almacén	$\frac{\text{Total de Mermas}}{\text{Total de Kilos comprados}}$	$\frac{12}{700}$	1.71%	El 1.71% es lo que se tiene de mermas del total de kilos comprados mensualmente.
Marketing	$\frac{\text{Costos de volantes}}{\text{Ingreso totales obtenidos}}$	$\frac{600}{93,840}$	0.64%	Del total de ingresos obtenidos el 0.64% se ha utilizado para adquirir los volantes para realizar publicidad.
Operaciones	$\frac{\text{Costo de Activos}}{\text{Ingresos totales obtenidos}}$	$\frac{10,000}{93,840}$	11%	Del total de los ingresos obtenidos en un año se ha utilizado un 11% para adquirir las dos máquinas, lo cual fue suficiente y queda un sobrante para cubrir lo demás gastos.
	$\frac{\text{Costo de Alquiler}}{\text{Ingresos totales obtenidos}}$	$\frac{700}{93,840}$	0.7%	De los ingresos totales se paga un 0.7% en el alquiler del local.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Formular la planificación estratégica y su impacto en la eficiencia de los recursos.



Una vez que se tiene la misión y visión de la empresa, así como también se analizado sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma. Entonces esto hace que la empresa se trace un objetivo, y este trata ser uno de los mejores proveedores de los supermercados como Tottus o Plaza vea.




Luego se pasa a realizar la ventaja competitiva; la cual permite que se diferencie de los competidores, como también que sea único en el mercado. Entonces esta ventaja consiste en comercializa la mejor carne, con calidad y buen sabor, abastecida desde la ciudad de Cutervo.

Y por último se pasa a la formulación de la estrategia, esta se basa, en la apertura de una instalación en la ciudad de Cutervo, donde se llevará a cabo un proyecto llamado envase al vacío, consiste en una máquina procesadora envasará la carne en unas bolsas especiales para que el producto se conserve, esta no pierda el sabor y tenga más vida útil.

En el siguiente gráfico hace que sea más entendible:

Tabla 14. Formulación del Plan estratégico

<p>Visión y misión</p>	<p>Este consta de elegir tanto la misión como visión de la carnicería Toro Gordo.</p> <p>Misión: Ser una empresa líder en la comercialización y distribución de carnes tanto vacuno y porcino a nivel regional</p> <p>Visión: Comercializar y distribuir la mejor carne cutervina de cerdo y res a los diferentes establecimientos y también brindando la carne en buen estado a muchos hogares.</p>	
<p>FODA</p>	<p>Para realizar el plan estratégico se ha tenido en cuenta su potencial fortaleza, la cual es:</p> <p>Fortaleza: cuentan con carne de suma calidad.</p>	

<p>Ventaja Competitiva</p>	<p>Porter hace mención a la ventaja competitiva, nos dice que es para la empresa sea diferenciado de sus competidores, así mismo, tenga algo único y especial. Entonces la ventaja competitiva de la carnicería es: el producto que es abastecido desde Cutervo, es de calidad; quiere decir que tiene un sabor agradable, más sabrosa.</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>El objetivo trazado de la empresa es ser proveedor de las tiendas como Tottus o Plaza Vea.</p>	
<p>Estrategia</p>	<p>La estrategia que se plantea Toro Gordo, se basa en implementar una instalación de envase al vacío en la ciudad de Cutervo.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez hecho el plan estratégico, y ya planteada la estrategia pues se pasa al presupuesto de la misma, de lo contrario, todo lo planeado se queda solo en la ilusión de poder realizarlo.

Para el presupuesto obtenido se evaluó al banco con la menor tasa, el cual e presenta a continuación:

AMORTIZACIÓN PLAN DE CUOTAS CONSTANTES CON PERIODOS DE GRACIA					
Préstamo	S/. 57,780.63				
Tasa del Banco BIF	6.9%	% Anual	0.069	6.9	
Periodo	5 años	P. Gracia	4 trimestres		
Pagos	Trimestrales	Total	20 trimestres		
Trim. Sin gracia	16				
Tasa trimestral	1.682%				
Cuotas constantes	4,149.13				

Periodo	Servicio de la Deuda (I=Dr)	Cuota Capital	Interes Dr ^{rim}	Deuda Extinguida	Deuda Residual (Dr)
1	971.92	0.00	971.92	0.00	57,780.63
2	971.92	0.00	971.92	0.00	57,780.63
3	971.92	0.00	971.92	0.00	57,780.63
4	971.92	0.00	971.92	0.00	57,780.63
Año1	3,887.67	0.00	3,887.67		
1	4,149.13	3,177.21	971.92	3,177.21	54,603.42
2	4,149.13	3,230.65	918.47	6,407.86	51,372.77
3	4,149.13	3,285.00	864.13	9,692.86	48,087.77
4	4,149.13	3,340.25	808.88	13,033.11	44,747.52
Año2	16,596.51	13,033.11	3,563.40		
1	4,149.13	3,396.44	752.69	16,429.55	41,351.08
2	4,149.13	3,453.57	695.56	19,883.12	37,897.52
3	4,149.13	3,511.66	637.47	23,394.78	34,385.86
4	4,149.13	3,570.73	578.40	26,965.50	30,815.13
Año3	16,596.51	13,932.39	2,664.11		
1	4,149.13	3,630.79	518.34	30,596.30	27,184.34
2	4,149.13	3,691.86	457.26	34,288.16	23,492.47
3	4,149.13	3,753.96	395.16	38,042.13	19,738.51
4	4,149.13	3,817.11	332.02	41,859.23	15,921.40
Año4	16,596.51	14,893.73	1,702.78		
1	4,149.13	3,881.32	267.81	45,740.55	12,040.08
2	4,149.13	3,946.60	202.52	49,687.15	8,093.48
3	4,149.13	4,012.99	136.14	53,700.14	4,080.49
4	4,149.13	4,080.49	68.64	57,780.63	0.00
Año5	16,596.51	15,921.40	675.11		
TOTAL	70,273.70	57,780.63	12,493.07		

Figura 4. Evaluación del préstamo

Fuente: Elaboración propia

BIF

CUADRO PARA EVALUAR EL VAN DE LOS PAGOS DE SERVICIO DE LA DEUDA		
	Tasa de descuento	0.07426
AÑO 0	57,780.63	
AÑO 1	-3,887.67	
AÑO 2	-16,596.51	
AÑO 3	-16,596.51	
AÑO 4	-16,596.51	
AÑO 5	-16,596.51	
TIR	6.08%	
VAN	S/. 2,331.19	

Por lo tanto, el presupuesto se presenta de la siguiente manera:

Precio de venta	23.00
Kilos vendidos al año	7,200

INGRESOS		
Ventas	S/.	165,600.00
EGRESOS		
Costos de Producción o Costos de Fabricación	S/.	22,932.70
Costos directos	S/.	17,032.70
*Materiales directos	S/.	14,868.00
*Mano de Obra Directa	S/.	2,164.70
Costos indirectos	S/.	5,900.00
*Materiales indirectos	S/.	5,900.00
*Mano de obra indirecta	S/.	-
Gastos de Operación	S/.	2,055.40
Gastos de Administración	S/.	967.50
*Sueldos administrativos	S/.	967.50
Otros gastos	S/.	1,087.90
Depreciación y amortización por cargas diferidas	S/.	2,176.85
*Depreciación	S/.	2,176.85
Gastos Financieros	S/.	3,887.67
*Interés préstamo	S/.	3,887.67
*Mantenimiento, seguros y comisiones	S/.	-
Amortización de la Deuda (CK)	S/.	257.88
Impuestos	S/.	1,064.35
*IGV a pagar	S/.	1,064.35
* Impuesto a la renta	S/.	2,484.00
TOTAL EGRESOS	S/.	32,374.86
SALDO	S/.	133,225.14

PRÉSTAMO

IGV de las Ventas	S/.	165,600.00
menos - IGV DE Egresos (compras, contratación de servicios, otros)	\$	1,064.35

Figura 5. Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

4.2 Discusión

Según los indicadores de gestión se encontró que la empresa es eficiente en el uso de sus recursos, debido a que tiene los gastos controlados, de igual manera sucede con las mermas. La deficiencia está en el ítem de división y distribución de funciones, por lo que la empresa cuenta con un solo trabajador que cumple diferentes funciones de distintas áreas. Se sabe que la carnicería es pequeña, pero debe por lo menos contar con uno o dos más empleados que contribuyan en la buena gestión de la misma.

El autor Sainz (2003), indica a la planificación estratégica como una técnica en la que el gerente y todos los miembros de una compañía se encarga de decidir por la mejor opción estratégica, para lograr una compañía competitiva. Entonces la empresa Toro Gordo no ha efectuado un plan estratégico, donde están los objetivos, la misión, misión, análisis interno y externo; el instrumento de la cadena de valor. Estos puntos mencionados dan paso a realizar el plan, con su respectiva ventaja competitiva de la cual se desplegaron algunas de las estrategias convenientes tanto comerciales como para el uso eficiente de los recursos.

V. Conclusiones

- Toro Gordo se dedica a la comercialización de carne vacuno y porcino; tiene diferentes actividades según Porter en la cadena de valor, se ha identificado que uno de las actividades de mayor valor ha sido compra y adquisiciones ya que consiste en adquirir el producto de los ganaderos en la ciudad de Cutervo, ellos son los que abastecen con carne de calidad, y esto hace que sea más atractivo para los clientes.
- Por parte del análisis FODA, una de su transcendental fortaleza es que cuenta con el producto de calidad; por ende, también con sus proveedores. En su debilidad es que el lugar donde vende es un espacio reducido y no ha definido objetivos estratégicos. Como oportunidad se presenta la apertura de establecimientos y parrillas; pero como amenaza es que se inaugure otros centros con la misma actividad económica.
- De acuerdo con su mercado meta, aparte de ofrecer su producto semanalmente a restaurantes, y diariamente a los consumidores finales; este tiene como objetivo ser uno de los proveedores potenciales de los supermercados como Tottus o Plaza Vea.
- Por otro lado, para medir la eficiencia de los recursos se han utilizado indicadores de gestión, de las cuales tiene que ir mejorando en el indicador de división y distribución de funciones solo hay un empleado el que cubre todas las áreas o actividades de la empresa. Pero en el indicador de operaciones es eficiente ya que ha podido cubrir en la compra de sus máquinas, el pago de alquiler y aun puede cubrir otros gastos que se le presente.
- Por último, se ha ejecutado el plan estratégico, con sus respectivos pasos a realizar, identificando su estrategia la cual fue instalación de una nueva planta de envase al vacío en la ciudad de Cutervo; luego se plasmó el presupuesto, ya que esto va de la mano con la planificación.

VI. Recomendaciones

- Se le recomienda a la empresa adoptar el régimen especial; está le ofrecerá mejores oportunidades como, obtener un préstamo el cual pueda endeudarse para adquirir mejores máquinas de corte, construir un establecimiento mucho más acogedor. Así también, comprar la máquina procesadora que le permita cumplir con su objetivo trazado.
- De la misma manera, la empresa debe ejecutar el plan propuesto en esta investigación, empleando la estrategia planteada, ya que así podrá cumplir con su objetivo trazado y, por ende, será reconocido en el mercado con un líder en la comercialización de carnes.

VII. Lista de referencias

- Andrade, S. (2006). *Planeación estratégica*. Perú: Editorial Andrade.
- Arbaiza, L. (2013). *Como elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN.
- Becerra, A., García, E. (2011). *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Alvarez, J. (2011). *Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concentrado y Plan Operativo*. Perú: Instituto Pacífico SAC.
- Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Perú: Red Pacífico Editores a nivel mundial.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2da edición). México: McGraw-Hill/Internacional Editores.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=EQyX44OSfMYC&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia0eDnv6_eAhUr0FkKHTAbDcMQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false
- Duque, N. & Moreno, O. (2016). *Planeación estratégica para la empresa soluciones selectos SAS periodo 2016 -2020* (tesis de grado). Universidad del Valle, Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10022/1/CB-0542473.pdf>
- Echeverría, J. & Ventura, J. (2017). *Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca transportes Chiclayo s.a. en el departamento de Lambayeque 2015* (tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1270/1/TL_EchevarriaSalazarJulio_VenturaGonzalesJose.pdf.pdf
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia0eDnv6_eAhUr0FkKHTAbDcMQ6AEIPTAE#v=onepage&q&f=false
- Fernández, A. & Polar, J. (2017). *Plan estratégico para la empresa kalitex S.A.C., Arequipa 2017* (tesis de grado). Universidad Católica San Pablo. Perú. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15628/1/PLAN%20ESTRAT%20C3%89GICO%20DE%20UNA%20EMPRESA%20FABRICANTE%20DE%20MUEBLES%20DE%20OFICINA%20CASO%20SUMAIN%20S.A.S.pdf>
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=KE7KCJLbjnMC&pg=PA305&dq=eficiencia,+eficacia+y+economia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdxqmT07zhAhUnnq0KHZRGABMQ6AEIMTAC#v=onepage&q=eficiencia%20y%20economia&f=false>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=yAmLG->

Vr8BkC&printsec=frontcover&dq=estrategia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjL_eKmxPDeAhVEwVkkHY1MBO4Q6AEISzAG#v=onepage&q=estrategia&f=false

- Fred, D. & Forest, D. (Ed. 15). (2017) *Conceptos de administración financiera*. México: Pearson Educación de México.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Inga, A. (2014). *Plan estratégico de marketing de una cadena de boticas para la fidelización de clientes* (tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3666/Inga_la.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Münch, L. (2014). *Planificación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Editorial Trillas S.A.
- Porter. M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cadena+de+valor+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS3LCd1cvhAhVImlkKHX-VACYQ6AEIRjAF#v=onepage&q&f=false>
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Consultado en <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=planificaci%C3%B3n>
- Riveros, J. (2017). *Plan estratégico de una empresa fabricante de muebles de oficina: caso Sumain S.A.S.* (tesis de grado). Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15628/1/PLAN%20ESTRAT%20C3%89GICO%20DE%20UNA%20EMPRESA%20FABRICANTE%20DE%20MUEBLES%20DE%20OFICINA%20CASO%20SUMAIN%20S.A.S.pdf>
- Rodríguez, G. (03 de octubre del 2018). *Planeación estratégica: la proyección del futuro de tu empresa*. Líder Empresarial. Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/negocios/planeacion-estrategica-la-proyeccion-del-futuro-de-tu-empresa/>
- Rodríguez, J. (Ed.6). (2017). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning Editores.
- Thomson, A. Gamble, J. Peteraf, M. & Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill/Americana Editores.
- Sainz, J. (2003). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sosa, M. (2016). *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014* (tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/673/1/TL_Sosa_Jaime_MariaAlejandra.pdf

VIII. Anexos

Anexo A



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENTREVISTA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA TORO GORDO.

Participantes: Representante Legal

Se le agradecerá responder de manera franca y honesta.

Organización de la empresa

1. ¿Cuál cree que sería su misión y visión en un futuro?

.....

2. ¿Cómo establecería la organización de su empresa?

.....

3. ¿Qué dificultades obtiene en su pequeña empresa? Establezca en todas las índoles

.....

Planificación y estrategia

4. ¿Cómo realizaría un plan estratégico para su empresa?

.....

5. ¿Qué estrategias emplearía para sacar a adelante a la carnicería?

.....

Anexo B

TORO GORDO

Yo, **Isaac Edinson Delgado Horna**, identificado con DNI N° 71215162 representante de la carnicería TORO GORDO, autorizo para que mi reciente negocio de emprendimiento sea utilizado como investigación en tema de TESIS por la Srita. **Nayssa Requejo Delgado** estudiante del VIII ciclo de la carrera de Contabilidad en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.



Edinson Delgado Horna
Representante TORO GORDO Carnicería
Teléfono 979064738
Calle José de La Torre Ugarte440 – Urb Patazca