



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Aplicación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Vecars &
Trucks S.A.C., 2018-2023

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Rios Ruiz, Luder Antonio (ORCID: 0000-0003-1135-2055)

Br. Sare Moreno, Paulo Cesar (ORCID: 0000-0002-4000-9099)

ASESOR:

Mg. Olortegui Núñez, Pedro Armando (ORCID: 0000-0002-0329-6949)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A NUESTRAS ESPOSAS E HIJAS.

Nuestro profundo amor y gratitud, por sus denotados esfuerzos por apoyarnos material, espiritual y moralmente a los cuales les dedicamos el fruto de nuestra labor.

A PADRES Y HERMANOS:

Quienes han sido todo este tiempo compañeros inseparables de aliento y superación.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad César Vallejo por formarnos integralmente a lo largo del desarrollo académico de nuestra carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de nuestras competencias como ingenieros y de manera muy especial a mi asesor el ingeniero Pedro Armando Olortegui Nuñez. Por otro lado, también demuestro mi particular deferencia con la empresa VECARS Y TRUCKS S.A.C, quién nos brindó la oportunidad de desarrollar nuestra investigación y dentro de ella especialmente al Sr. Roger Vergara.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **RIOS RUIZ, LUDER ANTONIO** con D.N.I. N° **10765420**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 17 de Agosto del 2020

RIOS RUIZ, LUDER ANTONIO
DNI: 10765420

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **SARE MORENO, PAULO CESAR** con D.N.I. N° **42827262**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 17 de Agosto del 2020



SARE MORENO, PAULO CESAR
DNI: 42827262

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	17
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
2.2. Operacionalización de variables.....	18
2.3. Población y muestra	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.5. Procedimiento	21
2.6. Método de análisis de datos	21
2.7. Aspectos éticos.....	22
III. RESULTADOS	23
IV. DISCUSIÓN	82
V. CONCLUSIONES.....	84
VI. RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS.....	90

RESUMEN

La presente investigación titulada “Aplicación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018-2023” fue desarrollada según la metodología propuesta por Fernando D’Alessio (2016), para lo cual se empleó una investigación de tipo descriptivo simple, donde se tomó como muestra a 04 colaboradores con amplio conocimiento de la empresa quienes conformaron el comité estratégico. Para su ejecución se recolectó información de fuentes externas e internas mediante la aplicación de herramientas, como son las matrices: EFE y EFI y para la generación de estrategias, las matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group, Interna-Externa, Gran estrategia, Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico, las cuales sirvieron para la obtención y selección de estrategias genéricas y específicas. Luego se utilizó flujos de caja proyectados para analizar el impacto sobre rentabilidad considerando 03 posibles escenarios: pesimista decrece la rentabilidad, mientras que en escenario moderado y optimista se incrementaría la rentabilidad al final del quinto año en 17% y 25% respectivamente. Por tanto, la empresa deberá adoptar una actitud agresiva para ganar mayor mercado a través del desarrollo de productos y penetración de mercados. Lo que nos permite concluir que la implementación de un plan estratégico tiene un impacto positivo sobre la variable rentabilidad de la empresa de estudio.

Palabras clave: Plan estratégico, estrategia, rentabilidad.

ABSTRACT

The present investigation titled "Application of a strategic plan to increase the profitability of the company VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018-2023" was developed by the methodology proposed by Fernando D`alessio (2016), which type of investigation was described as simple and descriptive. For this investigation I chose 04 collaborators fully knowledgeable about the company's development who also form part of the strategic committee. To make this investigation happen, the information was collected from external and internal sources through the appliance of different tools, such as the matrices: EFE and EFI for the generation of strategies, the matrices SWOT, PEYEA, Boston Consulting Group, Internal-External, Grand Strategy, Quantitative Matrix of the Strategic Plan. All of them were used to obtain and select generic and specific strategies. Then I used projected cash flows to analyze the impact on profitability including 3 possible scenarios: pessimist decreases profitability while a moderate, an optimist, scenario profitability would increase at the end of the fifth year in 17% and 25%. Therefore, the company should show an aggressive attitude to win the largest market through strategies like product development and market penetration. This allows me to conclude that the implementation of a strategic plan has a positive impact on the variable of profitability of the study company.

Keywords: Strategic plan, strategy, profitability.

I. INTRODUCCIÓN

En la era actual, toda organización debe afrontar grandes retos a superar, como la competitividad, porque la globalización compara la calidad y aumenta el nivel de exigencia, especialmente en las empresas que apuestan por el mantenimiento. Esta situación no excluye a las MYPES. El desarrollo apresurado de las TIC hace que cada organización ingrese al tablero de juego de la competencia constante; por lo tanto, la organización debe ser administrada desde una perspectiva estratégica, y sus esfuerzos deben combinarse de acuerdo con su misión y visión organizacional. Es por ello que, las organizaciones buscan que sea más factible de incrementar las ganancias y la evolución económica, y la planificación estratégica es un factor clave para alcanzar el objetivo planteado.

Las organizaciones continúan enfrentando cambios y haciendo cambios que les permitan extender desarrollándose para tener éxito, y muchas de ellas utilizan medidas de mejora. Todas las organizaciones deben tener un plan estratégico o un plan de negocios porque fallan debido a fallas fundamentales en el plan de actividades, y las estadísticas muestran que casi el 80% de las organizaciones recientemente establecidas fallan previamente de cumplir con los 5 años de actividades, el 90% de las cuales no pueden superar los obstáculos de 10 años. Esto se puede ver en cualquier parte del mundo, tomemos a México como ejemplo, Francisco Yáñez afirmó lo sgt: "A los 10 años, solo el 10% de las organizaciones maduran, triunfan y crecen". Por un lado, la Asociación Argentina expresó lo sgt: "En el 97% de los casos, el fracaso es producto de una mala gestión. (SORIANO, 2015).

Asimismo, no solo existe la necesidad de desarrollar un plan que nos apoye a representar el negocio en el mediano a largo plazo, sino también desarrollar indicadores para que se pueda medir su avance para realizar correcciones y ajustes para lograr las metas propuestas.

VECARS & TRUCKS S.A.C. inició sus propias actividades hace aproximadamente 12 años, en ese momento existía un pequeño taller donde brindaban servicios de mantenimiento; con el paso del tiempo la empresa se fue fortaleciendo. La provisión actual de otros servicios está creciendo de manera integral y se brindan servicios profesionales de alta calidad. La empresa se enfoca en penetrar el mercado minero y

optimizar sus ventas y rentabilidad. No obstante, tiene deficiencias en la mejora continua de los servicios, el uso de la tecnología, la innovación, el desarrollo de los empleados, la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la organización necesita captar sus debilidades y consolidar sus fortalezas para corregir continuamente y aumentar gradualmente su productividad y competitividad en el mercado minero.

Si esta situación continúa, la organización puede reducir su presencia en el mercado y condenar la salida de la empresa del mercado, por lo que esta investigación intenta desarrollar un plan estratégico para fortalecer la posición competitiva y aumentar la rentabilidad de la organización mediante la utilización de diferentes estrategias. Capacidades y planes de acción porque cuenta con los recursos precisos y tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que brinda el ambiente actual.

Respecto a esta investigación, Correa, A. y Acosta, M. (2014) realizaron una tesis titulada "Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES" para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas; Universidad de La Laguna, España. Utiliza un diseño de investigación descriptivo. En consecuencia, la estructura financiera y los riesgos externos constituyen el 60% de la información que distingue y posiciona a las organizaciones.

Como antecedente, Rivera (2015) redactó un trabajo titulado "Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Pro ajícia. Ltda." Para obtener el título de economista, la conferencia se realizó en Quito, Ecuador, y se examinó la situación del sector agrícola de la organización, que se especializa en el cultivo y venta de ajíes.

La investigación parte del análisis del entorno externo de la organización para determinar qué factores están involucrados y pueden afectar la realización de las metas; también realiza evaluaciones internas con el fin de utilizar la matriz FODA para proponer estrategias a futuro. El autor también redefine los pilares de la dirección estratégica, propone una nueva visión y misión, y establece metas estratégicas para cada método del "Balance Scorecard". En este estudio, debido a que el autor apuntó el análisis a las estrategias obtenidas solamente de la matriz FODA, adoptó un método diferente, a partir del cual propuso una serie de indicadores para cada meta, y determinó el alcance de medir el logro de cada indicador.

De igual manera, es posible identificar una investigación señalada " Plan estratégico de la industrial del envase" elaborada por Balarezo (2014) en Lima, Perú, para obtener una maestría en administración de negocios globales. El autor evaluó el negocio en estudio mediante la matriz EFE y EFI, y obtuvo puntuaciones de 2.6 y 2.4 correspondientemente, lo que demuestra que no utilizó ni hizo pleno uso de factores externos e internos. Por lo tanto, estos valores le permiten determinar su posición en la matriz IE (interno-externo), que se encuentra en el bloque V, y se recomienda utilizar estrategias de desarrollo de productos. Por lo tanto, la organización evaluó utilizando la matriz PEYEA, que decidió utilizar estrategias de cuadrante agresivas como la penetración de mercado y el desarrollo de productos. También utiliza la matriz BCG para determinar la ubicación de varios productos o envases, determina que los envases de plástico están en la etapa de "estrella" y los plásticos y el vidrio están en la etapa de "interrogante", y recomienda ciertas acciones para ganar intensamente el mercado.

De manera similar, debido a que la industria está en desventaja en la competencia, se utiliza la matriz GE (Gran Estrategia) para posicionarla en el Cuadrante II. Finalmente, el evaluador elige la estrategia principal para desarrollar productos para mejorar la calidad de la industria.

De igual forma, se encontró una tesis realizada por Otiniano (2016), titulada " Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard – Caso UPAO", y obtuvo el título de Ingeniero de Sistemas; en la UNT, utilizando el diseño de investigación descriptiva, la planificación estratégica y el balanced scorecard como métodos de investigación. Como resultado, al obtener una visión general de la organización decidió mantener el método de trabajo actual, y un método de trabajo que busca intervenir el proceso de gestión actual, y concluyó que el plan estratégico determina una visión conservadora, y el balanced scorecard se centra en el seguimiento para conservar perspectivas estables de la organización.

También delegó responsabilidades para lograr el plan orientado a lograr metas de mediano a largo plazo, que incluyen: ROI-25%, satisfacción del cliente -100%, N° de incidentes -0 y operatividad de la flota al final de la operación -99%, Minimizar la tasa de rotación al 3%. En su conclusión, el autor destacó la importancia de tener una visión clara para efectuar BSC, y cree que obtener el compromiso y liderazgo de los ejecutivos de los diferentes niveles de la organización para su posterior comunicación e

internalización es un factor clave de éxito. Asegurar que el sistema de gestión estratégica logre excelentes resultados.

Asimismo, se considera que la tesis de Colqui (2015) titulada “Planeamiento estratégico de ferreycorp” en Lima, Perú; obtuvo una maestría en gestión estratégica de empresas. El autor aquí evaluó el negocio en estudio mediante la matriz EFE y EFI, y obtuvo puntajes de 3.3 y 2.89 correspondientemente, lo que demuestra que está utilizando "ventajas" para aprovechar las oportunidades ambientales. Por tanto, estos valores le permiten determinar su posición en la matriz de IE (interno-externo), en el segundo bloque, se exhorta utilizar estrategias intensivas e integradas de crecimiento y construcción. Por lo tanto, la empresa utilizó la matriz PEYEA para la evaluación, que decidió utilizar una estrategia de cuadrante agresiva. También determinó la ubicación comercial del holding y utilizó la matriz BCG para ubicar a Ferreyros (principal cliente) en el área de lácteos. De manera similar, utiliza la matriz GE (Gran Estrategia) para ubicarse en el Cuadrante I, lo que significa que la organización de investigación tiene una fuerte ventaja competitiva y está participando en un mercado en rápido crecimiento. Posteriormente, el evaluador eligió la penetración de mercado como estrategia principal.

Asimismo, el título de la tesis: “Planeamiento estratégico de Marketing y el posicionamiento en el mercado de la empresa de transporte Nuevo California S.A. de la provincia de Trujillo; desarrollado por RODRIGUEZ, Guillermo (2013) y obtuvo el título de Licenciado en administración. Primeramente, el autor evaluó la dirección estratégica a través de entrevistas guiadas con los gerentes de la empresa de investigación.

Posteriormente, se utilizó la matriz EFE para la evaluación externa, y se obtuvo como factor clave el crecimiento poblacional de Trujillo y como amenaza el crecimiento del costo del combustible. Al final, el puntaje alcanzado fue de 2.86. También se estableció una matriz de EFI, con personal bien capacitado como principal fuerza y la falta de seguridad de la unidad de transporte como principal debilidad. Al formular la estrategia, solo utilizó la matriz FODA, que resaltó la adquisición de nuevas unidades y la fidelización a los clientes.

En las teorías afines, es necesario basarse en la ciencia, la tecnología y las humanidades en la planificación estratégica. Para Fernando Paris Roche, esto tiene como objetivo predecir diversos eventos en todas las situaciones positivas o negativas y poder pasar lo establecido aprovecharlos al máximo y así beneficiar a la organización. (PARIS, 2011)

A su vez, para Jorge Corre y Marcelo López, la planificación estratégica es una metodología que incluye planificar los objetivos de la organización y el proceso para lograrlos, y analizar factores internos y externos. (LOPEZ et al., 2007). Kathy Matilla cree que la planificación estratégica es un proceso racional, lógico y político que involucra ejecutar investigaciones, realizar preguntas, definir diagnósticos, tomar decisiones, constituir metas a alcanzar, proporcionar recursos y ejecutar acciones. (MATILLA, 2011)

En definitiva, un plan estratégico es el proceso de constituir una dirección estratégica, analizando sus condiciones externas e internas, determinando metas anuales y proponiendo estrategias apropiadas para lograr estas metas. Al mismo tiempo de manifestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿En qué negocio deberíamos participar? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes deben ser nuestros clientes? Y hacer un mejor uso de los recursos de la organización priorizando actividades.

Esto es significativo porque muestra una perspectiva más amplia sobre la conexión entre el entorno y la organización; aclara la situación y correlaciona el proceso de toma de decisiones; determina la dirección estratégica, metas y prioridades de la estrategia; instaura y optimiza los recursos utilizados; utiliza controles para monitorear la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización. (DAVID, 2013)

El proceso de diseño del modelo del plan estratégico comprende tres partes: formulación de la estrategia: formulación de direcciones estratégicas, incluyendo tareas, visiones y valores; detección y análisis de factores internos y externos que la organización debe establecer metas y estrategias alternativas. Además incluye la etapa de establecimiento de metas: determinación de la meta a alcanzar, determinación de la meta actual y análisis ambiental, etc. Estas etapas parten del análisis de la matriz de análisis externo para determinar oportunidades y metas. Las amenazas en el entorno empresarial, en la mayoría de los casos, las amenazas y oportunidades escapan a la inspección de la empresa, por lo que se determina como “externa”. (DAVID, 2013)

Luego, se inicia un análisis técnico, que se puede resumir como pasos para la toma de decisiones, y cada tecnología se resume en forma de matriz. Las herramientas que se expresan en este marco son aplicables a varias organizaciones y logran utilizarse para guiar a los estrategas en la elección de la estrategia más adecuada. La primera gran etapa es la etapa de entrada, en esta etapa la información nos proporciona los datos básicos para la resolución de la matriz de decisión, así como las herramientas que los investigadores necesitan analizar en el primer paso para construir estrategias. Luego, aparece la etapa correspondiente, donde se puede utilizar FODA, PEYEA, MPC, IE, matriz GE y Balanced Scorecard.

Esta metodología exhorta datos de la fase de entrada para analizar y equilibrar los determinantes de la organización. Analizar los datos preliminares es muy significativo para lograr resultados sobresalientes reflejados en la estrategia. (D´ALESSIO, 2016)

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el nombre técnico del análisis FODA. Esto particularmente exhorta aislamiento, prueba y elección de estrategias alternativas. Estas opciones consideran la determinación de alternativas a los planes que pueden descubrir nuevos entornos comerciales, pueden innovar productos clave para marcar mejoras de calidad u optimización y reducción de costos, pueden emprender nuevas inversiones o pueden ahorrar otras consideraciones de inversión. (D´ALESSIO, 2016)

Al analizar las opciones estratégicas, se describen 4 criterios:

- La estrategia debe expresar metas específicas, políticas y objetivos consistentes.
- Es obligatorio reorganizar la gestión de recursos y trabajar para perfeccionar los aspectos clave más significativos, separándolos de los menos importantes.
- Es necesario considerar las capacidades y recursos disponibles y enfocarse en la resolución de problemas.
- Posteriormente, la estrategia propuesta debe poder exponer resultados reales.

Entre las "opciones de elección estratégica" para elegir entre un cierto N° de estrategias propuestas, la directiva debe seleccionar aquellas estrategias que la organización pueda efectuar y aplicar con mayor facilidad y éxito. Las propuestas logran realizarse mediante inversión, reestructuración o mejora, cabe señalar que los progresos nunca se observan de forma inmediata. (DAVID, 2013)

La matriz FODA se considera la principal herramienta para el ajuste y evaluación del estado de la empresa, lo que ayuda al consejo de administración a formular 4 tipos de estrategias:

- Estrategias de Fortalezas y Debilidades.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades.
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas.
- Estrategias de Debilidades y Amenazas.

Y se realizó los siguientes pasos: enumerar las oportunidades que brinda el entorno a la organización; posteriormente, determinar todos los factores que representan una amenaza para la organización; luego volver a calcular las ventajas que tiene la empresa. También contamos los aspectos sobresalientes que se consideran debilidades, para luego recolectar las fortalezas definidas y enfrentar las oportunidades ambientales, y resumir la estrategia de FO final en la unidad correspondiente. Continuamos respondiendo a las debilidades y cumpliendo con las oportunidades de la organización. Para formular estrategias de DO en unidades relacionadas, utilizamos las ventajas determinadas y verificamos su impacto en las amenazas, para ingresar a la estrategia de FA final, y finalmente ver la respuesta de la estrategia a la amenaza, integrando así la estrategia DA. (DAVID, 2013)

En el conocimiento utilizado de igual forma se lista el análisis interno, que permite precisar de manera fácil y precisa las fortalezas y debilidades descubiertas en la organización y evaluarlas por su criticidad. Esta evaluación debe determinar la utilización de los recursos de la organización. Los factores externos se derivan a través del análisis introspectivo de los aspectos básicos de la organización como la ubicación. (DAVID, 2013)

A partir del análisis anterior, ingresamos a la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que continúa clasificando y analizando cada factor clave listado como fortalezas y debilidades, y observa sus reacciones y su grado de influencia para empujar o retrasar el

avance de la organización. Al ensamblar la matriz EFI, el requisito más básico es sacar una conclusión de análisis, que muestre que si bien es un método de mejora aceptable, no es 100% efectivo en sí mismo y pueden ocurrir errores. El proceso de ejecución es el siguiente:

- Enumerar todos los factores que se consideran de alta criticidad en el proceso de análisis interno.
- El peso asignado a cada factor está entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (absolutamente importante). Asignar valores basados en el nivel de importancia del factor dentro de la organización.
- En las debilidades y fortalezas, asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor para indicar sentencias incompletas en las operaciones de la empresa con mayor valoración.
- Multiplicar los pesos asignados a cada factor por los valores que le asignan, aparte de su papel como ventajas y desventajas.
- Se seguirá sumando todos los resultados de cada factor para conseguir la calificación global de la organización.
- Independiente del N° de factores en la matriz EFI, la suma ponderada debe oscilar entre un mínimo de 1.0 y 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Tomando como referencia esta valoración, si el resultado global apunta a un nivel inferior, la fortaleza interna de la empresa es débil; si la puntuación obtenida es superior al nivel anterior, la fortaleza interna de la empresa es más fuerte. (DAVID, 2013)

Conjuntamente, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) recoge toda la información del entorno de la organización, que puede favorecer o frenar su desarrollo en el mercado, y tiene los siguientes pasos:

- Enumerar todos los factores considerados de alta criticidad en el análisis externo.
- El peso asignado a cada factor está entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (absolutamente importante). Asignar valores en función del nivel de importancia que tienen los factores al interactuar con la organización.
- Para amenazas y oportunidades, asigne un valor entre 1 y 4 para cada factor para indicar sentencias pendientes en las operaciones de la empresa a mayor valorización.

- Seguimos multiplicando el peso asignado a cada factor por el valor que se les asigna por separado, independiente de las acciones tomadas como oportunidades o amenazas.
- Se seguirán sumando todos los resultados de cada factor para obtener la calificación global del entorno en el que se ubica la organización. (DAVID, 2013)

La matriz interna-externa resume la información de las dos primeras matrices. Siga los pasos a continuación para resumir el área de una organización en una tabla de 9 celdas. En primer lugar, es necesario tener claro que los cuadrantes definidos como I, II o IV pertenecen al perfil orientado a "crecer y construir", en este puesto las estrategias intensivas o integradas son las más apropiadas porque permiten focalizar el crecimiento directo. En seguida, determinamos los cuadrantes III, V o VII que forma la decisión de "retención y mantenimiento". En este caso, la decisión más común es el desarrollo de productos. El perfil asignado al Cuadrante VI, VIII o IX es "cosechado o despojado". Las organización con altos niveles estratégicos y de mercado tienden a ubicarse cerca del primer cuadrante. (DAVID, 2013)

Otra matriz básica en el análisis es la "Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción" (PEYEA), que tiene 4 áreas determinadas que definen la estrategia como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y determinan qué indicadores son los mejores para el uso de la empresa. El eje de la matriz PEYEA divide estas partes en cuatro dimensiones diferentes: dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dimensiones externas (estabilidad del entorno [EE] y fortaleza de la industria [FI]). Las 4 dimensiones indicadas anteriormente constituyen los aspectos más significativos de la organización, y al construir esta matriz, cada factor contiene una serie de aspectos, para los factores FF y FI su rango de evaluación es de +1 a +6. Es decir que +1 es el peor y +6 es el mejor.

Asigne un valor de -1 (mejor) - 6 (peor) a los factores VC y EE, y luego continúe realizando la operación de promediado de FF, VC, EE y FI, y agregue los resultados de las variables de tamaño entre ellos en las dimensiones correspondientes. Y preste atención a los resultados promedio de FF, VC, EE y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA, para sumar las restricciones del eje X e implantar las coordenadas X correspondientes, los mismos pasos que el eje Y para establecer puntos XY; Posteriormente, dibuje un vector desde el origen del eje hasta el punto XY.

Este vector constituirá y precisará qué tipo de estrategia es mejor para la organización. (PUBLICACIONES VERTICE, 2008)

Obedeciendo al tipo de organización puedes ser conservador, por lo que debes conservar tu propio ritmo de trabajo, no cambiar demasiado tus habilidades y no correr riesgos. Agresiva, demuestra que la organización puede beneficiar al máximo sus ventajas, eliminar sus propias desventajas y responder positivamente a las oportunidades. Defensiva marca el ritmo de eliminar debilidades y evitar amenazas; o competitivo, es decir, el mercado lo rentabiliza, y la organización se encuentra en una ventaja competitiva y en un entorno relativamente inestable. (PARIS, 2011)

Asimismo, se utiliza una matriz de perfil competitivo (MPC): muestra la principal competencia de la organización y sus fortalezas y debilidades, y compara una serie de características de las empresas estudiadas. Las estimaciones contenidas en esta matriz tienen funciones muy similares a la matriz EFE, sin embargo, los factores en esta matriz tienen un rango mayor y no contienen datos específicos. Asimismo, las oportunidades y las amenazas no se agrupan. (D´ALESSIO, 2016)

De la misma manera, trabaja en paralelo con la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) fundamentada en la evaluación: posición competitiva y crecimiento del mercado. La estrategia que debe adoptar la organización debe evaluarse en torno a la prioridad de cada departamento en la matriz.

Las empresas ubicadas en el 1er cuadrante de MGE se encuentran en la mejor posición estratégica. En este caso, la estrategia principal es centrarse en el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos. Posicionarse en el 2do cuadrante significa que necesitan reconsiderar su posición en el mercado, porque inclusive si su entorno es propicio para su crecimiento, no pueden competir por el desarrollo y el ascenso y necesitan ser mejorados para evitar desvanecerse.

La posición en el tercer Cuadrante muestra que la industria no se desarrollará ágilmente independientemente de la competitividad de la organización, lo que se muestra en las necesidades prioritarias de cambiar la situación o enfrentar la extinción. Posteriormente, la posición del cuadrante muestra que la competencia es muy feroz, pero el mercado al que se enfrentan está creciendo lentamente. Estar en esta posición simboliza que es

posible crear nuevas propuestas para el mercado y tener éxito, con poco flujo de caja y no es necesario una mejora interna, así que busca diversificación concéntrica. (DAVID, 2013)

Posteriormente, la etapa de toma de decisiones de ejecución, donde el análisis y la intuición son la clave a la hora de determinar la nueva estrategia avanzada de la organización. La matriz expuesta anteriormente hizo algunas sugerencias que ayudarán y establecerán una nueva estrategia de desarrollo empresarial. Estas estrategias serán seleccionadas directamente de todas las sugerencias proporcionadas por los participantes en el comité de estrategia. En el proceso se coloca un cuadro de mando integral, que técnicamente se denomina más bien Balanced Scorecard, un método de gestión que utiliza una empresa para expresar sus metas, que pueden ser monitoreadas por indicadores y correlacionadas entre sí. Contiene 4 perspectivas de análisis definidas, partiendo de la perspectiva financiera, analizar cada departamento de la empresa que incide en la estrategia utilizada, partiendo de la perspectiva financiera, expresar los resultados de forma tangible de economía, beneficio, coste, etc.; La perspectiva del cliente, que refleja el tipo de relación directa con los consumidores, generalmente se muestra como la calidad del servicio o la retención del cliente, que a su vez está pendiente de las responsabilidades de la organización para con los consumidores (tiempo de entrega, innovación, etc.); perspectiva del proceso interno, mostrando los aspectos de análisis de la gestión interna de la organización, el último es la "perspectiva de aprendizaje", que se centra en el tipo de formación o cultura organizacional que los colaboradores deben tener para desarrollar con éxito todas las demás perspectivas. La expresión de estos puntos de vista, expresando sus metas, indicadores y acciones, constituye un mapa estratégico, el cual es crucial porque determina las metas y objetivos estratégicos finales de la empresa y la forma de transformarlos en realidad. (AMO BARAYBAR, 2011)

A continuación, la implementación del plan y la empresa, deberá elegir metas anuales de manera adecuada, proponer políticas y asignar recursos para traducir la estrategia propuesta en realidad.

Generalmente, la aplicación de la estrategia determinada es la etapa más significativa del plan estratégico, y se divide en cuatro partes: como el diseño de la estructura organizacional, en la cual la empresa ha sido rediseñada de manera adecuada para adoptar una nueva estrategia, el procedimiento significa que las organizaciones aprovecharán las nuevas actividades, tareas, responsabilidades y métodos de trabajo; consecutivamente, el

rediseño de los controles de igual forma requiere la implementación de nuevos métodos de monitoreo.

La organización se vio forzada a adoptar un método de remuneración efectivo para sus colaboradores y en seguida procedió a ajustar las recomendaciones estratégicas en cuanto a estructura y control. La diversidad del entorno en la empresa hará que la estrategia deba adaptarse a diversas situaciones. Ante nuevas políticas y cambios en las soluciones y medidas de adaptación, la idea principal es analizar la distribución de la demanda de los recursos asignados en el nuevo plan. Este marco también destaca que las personas responsables de diferentes áreas deben organizarse y ponerse de acuerdo sobre sus necesidades y trabajar juntas.

La planificación estratégica finaliza con una Evaluación de la Estrategia, en esta evaluación se pueden dar respuesta a preguntas como ¿la ejecución de la estrategia según lo previsto? ¿Se ha logrado el objetivo establecido? La estrategia se evalúa revisando la matriz MEFI y MEFÉ, proceso de marcar la estrategia utilizada, medir el desempeño y corregir la aplicación. (DAVID, 2013)

Por otro lado, la rentabilidad es la cantidad de ingresos que recibe una organización después de invertir como se indica en los datos de las ganancias. La llamada gestión rentable se refiere a los procesos de la empresa no solo para reducir los gastos excesivos, sino también para permitir el uso de menos recursos para obtener la máxima utilidad, que excede el excedente de los gastos de la organización. También, incrementar los ingresos no es un objetivo simple, sino que se considera la condición más importante para aumentar la productividad y satisfacer los mercados que nos rodean. (ROSS, y otros, 2016)

El análisis de rentabilidad permite conocer la relación mutua entre beneficios mediante el resumen de beneficios y pérdidas, y sobre esta base estudiar las actividades económicas de la organización. La rentabilidad como definición y método de trabajo está completamente relacionada con los intereses organizacionales, porque vincula los intereses declarados con la cantidad de beneficio que directamente conduce a ella. (GAY, 2009)

Basándose en los beneficios directos de invertir en procesos y productos, la organización puede beneficiarse de la eficiencia económica del mercado. La rentabilidad se puede interpretar como la cantidad de beneficios generados por los fondos utilizados. En el

ámbito financiero, asimismo se identifica como ingresos que surgen del monto manejado por la organización. La rentabilidad suele expresarse en términos relativos (expresada como %). (JIMENEZ ARREAGA, 2007)

Asimismo, puede entenderse como la relación entre utilidad y monto, y en definitiva expresarse como %, midiendo la forma en que la organización compensa todos los factores incluidos en el proceso luego de realizar sus principales actividades, y evaluando si es capaz de su beneficio. Dentro del mismo alcance, la tasa de beneficio económico se puede definir para evaluar el rendimiento de los activos y medir la tasa de beneficio financiero del rendimiento de los recursos de inversión, que se muestra como la estructura económica de los activos que representan todos los activos y derechos de la organización, incluidos los activos corrientes y los activos no corrientes; posteriormente, la estructura financiera dicta en detalle dónde fluctúan los fondos recaudados por la organización.

El balance de los estados financieros muestra el estado financiero de la empresa durante un período determinado e incluye una evaluación de activos y pasivos. En seguida, obtuvimos el estado de resultados, del mismo modo conocido como estado de resultados, que reporta los detalles económicos de la empresa de manera definida para mostrar los resultados de las operaciones en un período específico. También se consideran el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo, los cuales se registran en el período de tiempo especificado y sus cambios. Los estados financieros intentan presentar información sobre la situación financiera actual de una manera fácil de entender para proteger las estrategias de planificación y seguimiento de ingresos, así como analizar la estabilidad financiera de la organización.

Los mejores indicadores de rentabilidad se pueden obtener a partir del análisis vertical y horizontal, los indicadores se pueden utilizar para evaluar los principales indicadores desde 2 perspectivas, estos puntos de vista pueden proporcionar información objetiva y precisa sobre el progreso de la rentabilidad de la organización evaluada. El análisis vertical continuará determinando porcentajes, expresando la proporción de cada aspecto en los estados financieros analizados en forma de porcentaje, determinando así los componentes y estructura de los estados financieros, dando así una visión general y precisa de la asignación de activos de la empresa. Comprobando así que la asignación es correcta, lo cual es suficiente en cuanto a los aspectos económicos adecuados. A su vez,

el análisis horizontal intenta comparar diferentes periodos, determinar el crecimiento o declive del tiempo y analizar el comportamiento de la empresa en los dos periodos para visibilizar los cambios absolutos o relativos que pueda experimentar cada línea del estado financiero. La diferencia entre estos dos tipos de análisis es que el análisis horizontal busca cambios entre los 2 ciclos, lo cual es importante para establecer el crecimiento del tiempo transcurrido, mientras que el análisis vertical espera alcanzar el grado de participación a escala global y nos muestra el panorama global.

Al discutir en detalle los indicadores de rentabilidad se mencionaron 3 aspectos básicos, es decir, a partir del margen de utilidad bruta, que mide el % de cada unidad monetaria remanente solo después de pagar el costo de producción del producto o servicio, el porcentaje de este indicador es mayor. Y mejor aún, su fórmula financiera se expresa como:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas (Utilidad Bruta)}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El margen de utilidad operativa se centra en el porcentaje del monto restante en moneda después de que se resuelven todos los costos y gastos distintos de los costos de producción distintos de los intereses. Se expresa como la "utilidad pura" obtenida x cada unidad monetaria, de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Finalmente, el margen de utilidad neta es el porcentaje de cada unidad monetaria restante después de todos los pagos (incluidos los intereses) involucrados en el negocio. Cuanto más alto sea el índice, mejor será el reflejo. (GITMAN et al., 2013). Expresado por la siguiente ecuación:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Este trabajo de investigación es teóricamente razonable, pues utiliza los conocimientos y teorías de la planificación estratégica planteados y verificados por diferentes autores en el pasado para demostrar su viabilidad técnica en un campo específico (como la educación); se realiza en metodología ya que los ajustes se pueden utilizar como una guía de trabajo para futuras investigaciones, y muestran posibles variantes del conocimiento existente sobre los métodos de evaluación de la planificación estratégica, así como sugerencias para nuevas herramientas combinadas como guías de entrevistas en la investigación, como base para futuras investigaciones. Además, debido a que la aplicación de las teorías en la planificación estratégica y la investigación científica permitirá a la organización analizada formular estrategias y planes de acción, también es relevante en la práctica, y su efectividad en la gestión se generará de manera sostenible mediante la formulación de nuevas estrategias obviamente para mejorar la rentabilidad.

El problema encontrado dentro de la Investigación es: ¿Cuál es el impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el período 2018-2023?

La hipótesis encontrada dentro de la Investigación es: El plan estratégico logrará incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el periodo 2018-2023.

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el periodo 2018-2023.

Objetivos Específicos

- Calcular la rentabilidad actual.
- Identificar y evaluar el direccionamiento estratégico.
- Efectuar un diagnóstico interno y externo.
- Formular estrategias y planes de acción.
- Calcular el impacto que tendría la propuesta de las estrategias en la rentabilidad.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

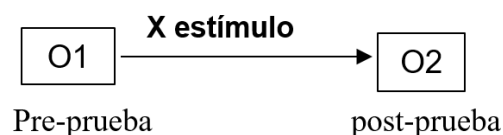
TIPO DE ESTUDIO

Se trata de una investigación aplicada porque los conocimientos teóricos se utilizan para mejorar la gestión estratégica actual para resolver los problemas de VECARS & TRUCKS SAC. También es una investigación descriptiva porque analiza y recopila información sobre el estado de la empresa. Analizar los factores clave de alcance interno y externo para optar la estrategia más adecuada para mejorar la rentabilidad de la organización investigada. Desde un punto de vista transversal, debido a que los investigadores observan el nivel de una o más variables en un momento determinado, en este estudio se analizarán los indicadores de rentabilidad y los factores internos y externos de la organización.

DISEÑO EXPERIMENTAL:

Investigación previa al experimento: Analizar y comparar la variable dependiente "rentabilidad", y realizar antes y después de las pruebas después de aplicar el estímulo "aplicación plan estratégico".

G O1 X O2



G: Muestra

O1, O2: Observaciones de los costos logísticos

X (Estímulo): Aplicación Plan Estratégico

2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan Estratégico	Herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado.	Direccionamiento Estratégico	Visión y Misión	Nominal
		Análisis PESTEC	Política, gubernamental, y legal (P). Económica y financiera (E). Social, cultura, y demográfica (S). Tecnología (T) Ecológica y ambiental (E). Fuerzas Competitivas (C).	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	1. Responde mal 2. Responde promedio 3. Responde bien 4. Responde muy bien	Ordinal
		Matriz FODA	Estrategias FO Estrategias DO Estrategias FA Estrategias DA	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	1. Debilidad mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza mayor	Ordinal
		Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Agresivo Conservador Defensivo Competitivo	Nominal
		Matriz Interna- Externa (IE)	Cuadrante I, II, IV, Crecer y construir Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener. Cuadrante VI, VII, IX, Cosechar o desinvertir	Nominal

		Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	<p>Cuadrante I. Posición competitiva fuerte - mercado de crecimiento rápido.</p> <p>Cuadrante II, Posición competitiva débil - mercado de crecimiento rápido.</p> <p>Cuadrante III, Posición competitiva débil - mercado de crecimiento lento.</p> <p>Cuadrante IV, Posición competitiva fuerte - mercado de crecimiento lento.</p>	Nominal
		Matriz de Decisión	<p>M. FODA M. PEYEA M. BCG</p> <p>M. IE</p> <p>M.GE</p>	Nominal
		Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	<p>1. Sin atractivo</p> <p>2. Algo atractiva</p> <p>3. Atractiva</p> <p>4. Muy atractiva</p>	Ordinal
Rentabilidad	Es la medida del beneficio en términos relativos, es decir con respecto a algo.	Rentabilidad económica mensual.	<p>% Incremento beneficio</p> <p>% Incremento ROI</p>	Razón

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

En el 2018, la población estuvo conformada por 698 trabajadores de VECARS & TRUCKS S.A.C; la muestra de 04 colaboradores que constituyeron el comité de estrategia, quienes reunieron las características de tener un amplio conocimiento del negocio de la organización; y capacidad de toma de decisiones.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

OBJETIVO	FUENTE	TÉCNICAS		RESULTADO ESPERADOR
		RECOPIACIÓN DE DATOS	PROCEDIMIENTO DE DATOS	
Para medir la rentabilidad actual.	Base de datos de la empresa	Revisión documentaria de los estados financieros de la empresa en estudio con los cuales se obtuvo el indicador ROI.		La validación de los diversos instrumentos que alimentan las matrices del planeamiento estratégico fue realizada por el juicio de expertos y el marco teórico.
Para evaluar el direccionamiento estratégico de la empresa.			Se analizó la visión y misión actuales haciendo uso de la metodología propuesta por Fred David (2013)	
Para la evaluación de la situación presente de la empresa en estudio.		Se recurrió a la revisión de información de los registros contables, de producción y ventas.	Se procedió a realizar el análisis externo e interno determinando los factores endógenos y exógenos que faciliten la formulación de estrategias, para lo cual se recurrirá al	
Para la formulación de estrategias		Uso de las matrices FODA, PEYEA, IE, GRAN ESTRATEGIA (GE) , y para la selección se utilizará la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).	Se utilizará la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), posteriormente las estrategias retenidas fueron evaluadas en la matriz de Rumelt.	

Fuente: Elaboración propia

2.5. Procedimiento

Para formular los objetivos específicos recomendados, se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas.

- Revisión escrita de los estados financieros de la empresa investigada, obteniendo así el indicador ROI-la tasa de retorno de la inversión durante el período de cada línea de negocio.
- Para valorar la dirección estratégica de la organización, se analizó la visión y misión actual utilizando el método propuesto por Fred David (2013)
- Para evaluar la situación actual de la organización estudiada se realizó un análisis interno y externo, y se determinaron los factores endógenos y exógenos que ayudarían a formular la estrategia, se utilizará la matriz EFI y EFE. Además de evaluar la información en los registros contables, de producción y de ventas, también es necesaria la participación activa del Comité de Estrategia para evaluar y ponderar diferentes variables; reportar al Instituto Nacional de Investigaciones Energéticas, Ministerio de Energía y Mineras, etc.
- Para la formulación de estrategias se utilizan matrices FODA, PEYEA, IE, GRAN ESTRATEGIA (GE). Para la selección se usará una matriz de planificación estratégica cuantitativa (MCPE), que requiere la participación del comité de estrategia para evaluar y ponderar diversas estrategias, y luego evaluar las estrategias retenidas en la matriz de Rumelt.
- Posteriormente se busca evaluar el impacto en la rentabilidad, para ello se utiliza la tecnología de escenarios futuros, este método medirá la tasa de ganancia (rentabilidad económica) obtenida en el período futuro y la comparará con la tasa de ganancia actual.

2.6. Método de análisis de datos.

Se ejecutará un análisis descriptivo, que describa el comportamiento de las variables o factores registrados y los comportamientos que tienen un impacto significativo en las actividades de la organización. Según la naturaleza e intención del investigador, la tabla de frecuencias, la contingencia y los datos del gráfico se convierten en tablas, y se utilizan varios formatos matriciales establecidos en el marco teórico para analizar las medidas de tendencia central.

2.7. Aspectos éticos

Esta investigación se realizó bajo la premisa de respetar los derechos de propiedad intelectual, así mismo, dado que los datos utilizados son proporcionados por la misma organización, también son auténticos y confiables. Asimismo, no se reveló la identidad de los participantes en este estudio, y solo obtuvo información con el consentimiento de los entrevistados.

III. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ACTUAL

Generalidades

VECARS & TRUCKS S.A.C., fue fundada el 2004, a partir de la creación de TECMESA fundada por Roger Vergara y su esposa Jenny Castillo, en un pequeño terreno con apenas una zanja abrió sus puertas al servicio de sus clientes. Se encuentra ubicado en un sitio de alquiler en la zona urbanizada de San Isidro, brindando servicios de alquiler de equipos de transporte y maquinaria pesada para la industria minera nacional, y ha buscado brindar alternativas confiables, eficientes y competitivas.

Roger, como especialista en mecánica automotriz, y Jenny, como técnica en administración, formaron un complemento idóneo para lograr satisfacer la creciente demanda. Con los años lograron comprar elevadores hidráulicos, herramientas especializadas y un nuevo local propio. Ya en el 2015 se trasladan a la urbanización Santa Isabel donde fundan VECARS & TRUCKS S.A.C., con la trayectoria, la experiencia y clientes ganados, logran consolidarse.

Se encuentra ubicada en CAL.LIVERPOOL NRO 333-335 LOTE. 1C URB. SANTA ISABEL (LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO).

Organigrama

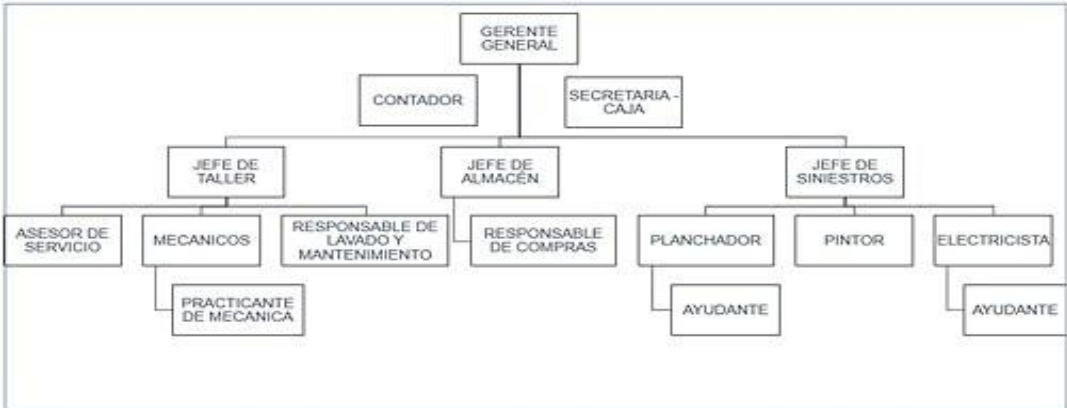


Figura 1. Organigrama de la Empresa

Fuente: Datos de la empresa

Rentabilidad de la empresa

El propósito de esta investigación es tener un impacto positivo en la rentabilidad futura de la empresa. La Tabla 12 enumera los resultados alcanzados en los dos últimos períodos y los resultados alcanzados en este período a partir de 2018.

Tabla 12. Rentabilidad económica de VECARS & TRUCKS S.A.C 2017- 2019

LÍNEA DE NEGOCIO	2016	2017	2018
Alquiler de maquinaria	41,579,868.0	46,703,895.0	49,504,055.0
Utilidad	11,069,460.0	15,231,554.0	12,981,326.0
Transporte Logístico	7,257,305.0	7,765,937.0	7,384,070.0
Costo hundido	-265,259.0	-643,522.0	-1,219,486.0
Costo Total	-7,295,079.0	-7,786,474.0	-7,390,860.0
Utilidad	-37,774.0	-20,537.0	-6,790.0
Operación Mina Brocal		28,039,162.0	2,719,322.0
Costo hundido		-420,138.0	-2,748,781.0
Costo Total		-24,551,977.0	2,748,781.0
Utilidad		3,487,185.0	-29,459.0
Reparación y Mtto. De Maquinaria	1,858,038.0	4,451,711.0	5,976,352.0
Costo	-1,370,998.0	-3,264,599.0	-4,053,835.0
Utilidad	387,040.0	1,187,112.0	2,022,517.0
RESUMEN	2016	2017	2018
Ingresos	50,695,211	86,960,705	65,583,799
UTILIDAD BRUTA	11,518,726	20,305,452	14,867,594
Gasto administrativo	-1,999,850.00	-2,637,683.00	-2,488,190
Participación del directorio	-690,404.00	-1,159,538.00	-1,131,517
UTILIDAD OPERATIVA	9,685,670	16,821,219	11,954,561
Otros Gastos	-2,157,098.00	-2,462,055.00	-2,515,175
Diferencia en cambio	335,585.00	46,935.00	546,389
Ingresos financieros	7,024.00	2,021.00	4,501
Gastos financieros	-330,365.00	-510,652.00	-762,002
utilidad antes de impto a la renta	9,697,914	16,459,523	11,743,449
Impuesto a la renta	-3,006,353.34	-5,102,452.13	-3,640,469.19
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,691,561	11,357,071	8,102,980
RENTABILIDAD ECONÓMICA	15.2%	15.0%	14.1%

Fuente: Estados financieros de VECARS & TRUCKS S.A.C

Se puede observar que las ventas en 2017 aumentaron en un 48% respecto al período de 2016. Esto se debió a la recompensa por operar el proyecto minero Sociedad Minera el Brocal SAA. Asimismo, las ventas generadas por el negocio minero de El Brocal también aumentó la parálisis en la huelga de 2018, afectando mucho los planes de la empresa que no anticipaban esta situación.

Dado que el cliente suele ser el Holding Aruntani, el negocio de alquiler de máquinas es constante. Por tanto, el nivel de ventas y el margen de beneficio obtenido no cambian mucho. Si la empresa quiere mejorar sus resultados, debe empezar a aprovecharlo brindando más servicios a sus clientes de las empresas mineras grandes y medianas en el mercado nacional.

Los negocios de reparación y mantenimiento tienen potencial porque generan rentabilidad y debido a que la demanda de las empresas mineras de subcontratar estos servicios sigue creciendo, sus ventas aumentan gradualmente.

Como la empresa ha invertido en nuevos equipos y herramientas, y debido a la depreciación que afecta el desempeño de la región, el negocio de logística y transporte incurrió en pérdidas durante el período de análisis. Además, el negocio de transporte no aumentó en demanda durante el período de observación, lo que también incrementó el costo de mantener personal estable sin un frente de trabajo, lo que resultó ser un costo hundido. Se exhorta considerar el área con más detalle e iniciar una estrategia de tratamiento si es necesario.

3.2.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Establecer un comité estratégico

Para formar un comité de estrategia se requiere que los líderes en varios campos cooperen, y todos ellos son personas con conocimiento del negocio y capacidad para tomar decisiones.

Reformular el direccionamiento

En esta etapa, nuestro objetivo es evaluar la visión y misión de la organización:

La visión actual de la empresa se describe a continuación:

Consolidarnos como empresa en el mercado de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores para el 2023, manteniendo un crecimiento continuo fundamentado en la satisfacción del cliente y trabajadores.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de (DAVID, 2013), hemos observado que la visión actual de la empresa no responde a preguntas clave, por lo que se recomienda reformular la visión de manera que pueda brindar una dirección segura y clara.

Tabla 13. Reformulación de la Visión de VECARS & TRUCKS S.A.C. 2018.

¿Cuándo quiere llegar?	en el 2023.
¿A dónde quiere llegar?	Ser una de las principales compañías en ofrecer servicios especializados de minería en Perú
¿Cómo quiere verse?	Reconocida por sus socios y accionistas como una empresa rentable con servicios de calidad y un alto grado de confiabilidad.

Luego de definir claramente la respuesta, la visión propuesta es la siguiente: “Para el 2023, VECARS & TRUCKS S.A.C se convertirá en una de las organizaciones líderes del Perú en la prestación de servicios profesionales de minería, y se reconoce su calidad y alta confiabilidad”.

Ahora que la visión cubre todos los aspectos básicos, tendrá un futuro claro frente a los clientes, competidores y colaboradores.

Es el momento de evaluar la misión de la organización estudiada. La misión actual es la siguiente:

“Brindar alternativas confiables, eficientes y competitivas para los servicios de minería, arrendamiento, mantenimiento y transporte; contamos con un equipo de personal altamente calificado, apoyado por muchos equipos, y respetamos los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo a través de una actitud preventiva, Y cuidar el medio ambiente mientras interactuamos con nuestras actividades”. Fuente: VECARS & TRUCKS SAC

Recordar, las preguntas a responder son:

- ¿Quiénes somos?

No incluido en la tarea actual.

- ¿Qué hacemos?

“Brindar alternativas confiables, eficientes y competitivas para los servicios de minería, arrendamiento, mantenimiento y transporte; contamos con un equipo de personal altamente calificado, apoyado por muchos equipos, y respetamos los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo a través de una actitud preventiva, Y cuidar el medio ambiente mientras interactuamos con nuestras actividades”.

-¿A dónde vamos?

No incluido en la tarea actual.

Se puede ver que la tarea actual no da respuesta a la pregunta.

¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos? Por tanto, se recomienda reformular la misión de la empresa dando respuesta a 3 preguntas clave.

Tabla 14. Reformulación de la Misión de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C. 2018.

¿Quiénes somos?	Una empresa de servicios especializados en minería.
¿Qué hacemos?	Ofrecemos soluciones competitivas en transporte, alquiler y reparaciones de maquinaria pesada en Perú, procurando el cuidado del medioambiente y respetando los derechos humanos.
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Hacia la excelencia empresarial, garantizando valor agregado a los accionistas mediante la administración efectiva de los negocios.

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C.

Luego de definir claramente la respuesta, la Misión propuesta es la siguiente: “Somos una empresa de servicios mineros profesionales que brinda soluciones competitivas en el transporte, arrendamiento y mantenimiento de maquinaria pesada, y logra la excelencia empresarial mejorando la eficiencia y la calidad”.

Valores

La honestidad, el respeto y la integridad deben reflejarse en las operaciones y los servicios prestados, y deben realizarse de manera coherente y transparente. Son la columna vertebral para poder desarrollar obras de alta calidad.

La eficiencia y eficacia del desarrollo del proceso, y asegurar su cumplimiento. Mediante las medidas necesarias para reducir y evitar el peligro que pueda atentar contra la integridad de la pareja, con el fin de lograr la seguridad.

El trabajo en equipo impedirá la duplicación de funciones y aumentará la productividad y la calidad del servicio.

3.3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMP.

Análisis PESTE (Externo)

Como prelude a esta investigación, cabe mencionar que el objetivo de la empresa es operar minas en todo el Perú. Como todos sabemos, el Perú está dentro de los 7 países con mayor producción de mineral (como el oro, la plata y el cobre). De acuerdo con los procedimientos del plan estratégico, la investigación se iniciará con un análisis externo, en el que se deben identificar varios factores que afectan las actividades de la organización en estudio.

a. Factores políticos

En las últimas 2 décadas, inspirados por reformas estructurales, especialmente el enorme potencial de exploración, los inversionistas extranjeros con liderazgo en el sector minero mundial han iniciado operaciones en Perú, muchos de los cuales han establecido importantes compromisos de inversión.

Por su parte, el gobierno peruano también ha mostrado interés en impulsar la inversión privada en la industria minera, lo cual fue confirmado por Resolución Ministerial No. 288-2018 MEM / DM, que convoca a la realización de la Delegación Minera Perú China Mining 2018 a ejecutarse en la Ciudad de Tianjin y Beijing. En términos de transacciones comerciales, la industria minera de China es la principal plataforma para Asia continental. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

Este contexto es una gran oportunidad ya que, al promover la inversión privada, el mercado debe expandirse con la entrada de nuevos clientes potenciales (por ejemplo, minas extranjeras).

Como se muestra en el cuadro a continuación, la inversión extranjera representa una mayor proporción de la inversión minera, representando el 23% de la inversión total.

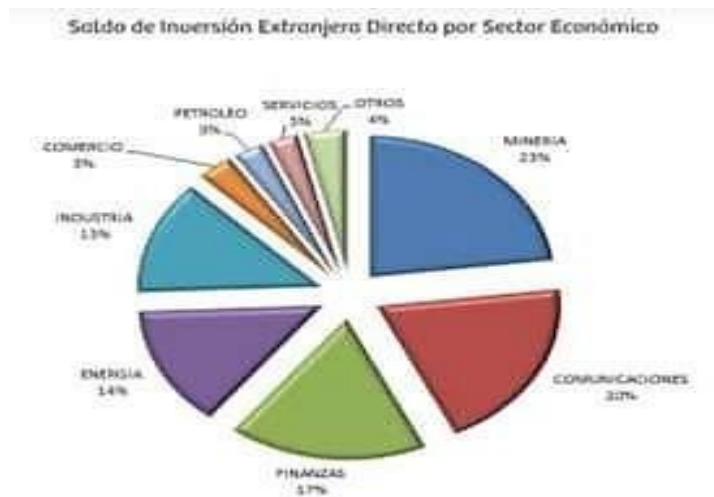


Fig. 4. Inversión extranjera en el Perú durante el 2018

Fuente: PROINVERSIÓN

Asimismo, el sgto. cuadro muestra la evolución de la inversión minera en Perú.

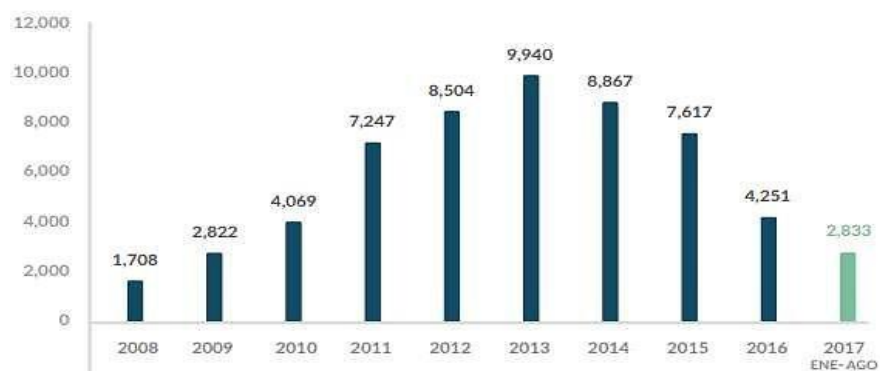


Fig. 5. Evolución de las inversiones mineras en Perú 2018

Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Aunque la inversión minera ha disminuido, sigue siendo un mercado enorme y uno de los principales pilares económicos, por lo que el gobierno promueve la formalización de la minería artesanal y ha establecido medidas que permitan su implementación de acuerdo con el Decreto Supremo No. 018-2018. (Ministerio de Energía y Minerales, 2019).

b. Económicos

La variación del PBI constantemente debe utilizarse como indicador para valorar el crecimiento económico de un sector o país, según (GESTIÓN, 2019) se define como: período mensual, trimestral y anual. "

La siguiente tabla muestra el desarrollo de los principales sectores económicos del país según el informe del BCR del Perú.

Tabla 15: Evolución del PBI por sector productivo en Perú

SECTORES PRODUCTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuario	21,766	22,658	23,992	24,640	25,028	25,894	26,496
Pesca	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836
Minería	50,714	51,043	52,473	55,035	54,554	59,716	69,443
Manufactura	59,255	64,330	65,265	68,508	66,047	65,079	64,177
Electricidad y agua	6,501	6,994	7,401	7,804	8,185	8,671	9,305
Construcción	23,993	24,848	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154
Comercio	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199
Servicios 1/	177,840	190,253	204,185	216,677	227,703	237,118	246,53
PRODUCTO BRUTO INTERNO	382,380	407,052	431,273	456,449	467,433	482,837	502,148

Fuente: BCP, 2019.

Si nuestro método se aplica a las industrias que representan las metas de la organización, observaremos en la Tabla 9 que la industria minera ha mantenido un crecimiento constante en la producción y superó exitosamente a la industria manufacturera durante 2018.

Además, según ProInversión, el Perú es uno de los mayores destinos para la inversión minera, en los últimos 10 años las exportaciones de metales se han multiplicado por 9, alcanzando los 19.336 millones de dólares en 2015.

Actualmente, hay 48 proyectos mineros prioritarios, de los cuales 6 corresponden a proyectos de expansión, 14 son proyectos con EIA aprobado o en construcción, 4 son proyectos que tienen EIA propuesto y 24 están en exploración.

Este es un aspecto positivo porque, además de incrementar la inversión en la industria minera, también garantizan la continuidad de una de las industrias líderes en la economía del país.

Conjuntamente, de acuerdo con la Fig. 6, el metal con mayor tasa de exportación es el cobre. Según el diario El Peruano, “Perú alberga tres de las cinco minas de cobre más grandes del mundo, como Las Bambas, Cabo Verde y Antamina”. Las empresas deben centrarse en penetrar en estos mercados y capitalizar sus oportunidades de crecimiento.

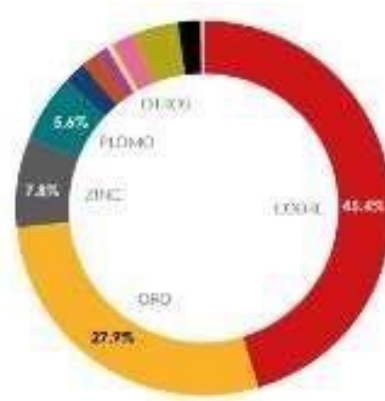


Fig. 6: Exportaciones metálicas de Perú, 2018

Fuente: Ministerio de energía y minas.

No obstante, la variable negativa es el cambio en los precios de los metales, como transcurrió en 2018, muchas empresas mineras se ven obligadas a reducir costos al afectar directamente a sus proveedores y contratistas. (GESTIÓN, 2018).

Las cotizaciones de precios internacionales de los minerales tienen un impacto significativo en el desempeño operativo de la mina. Los precios del comercio de minerales siempre han sido volátiles y se ven afectados por muchos factores que escapan al control de los mineros. Deben gestionar el riesgo de precio principalmente mediante el uso de compromisos de ventas en los contratos con los clientes. (Informe anual de Buenaventura, 2012).

El siguiente cuadro muestra las fluctuaciones en los precios de metales como el oro y el cobre, que son los principales metales producidos en el Perú y representan el 70% de la participación.



Fig. 7 Cotización del oro.

Fuente: Ministerio de energía y minas

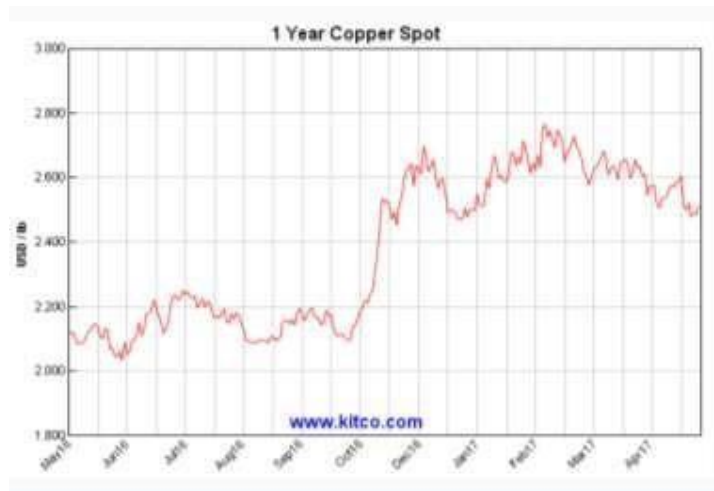


Fig. 8. Cotización del cobre.

Fuente: Ministerio de energía y minas

Por otro lado, la obtención de crédito del sistema financiero mediante el leasing o arrendamiento financiero admite a la organización expandir su escala de negocios al obtener crédito con mejores tasas de interés y condiciones, con lo que tiene mayores capacidades de desarrollo.

Por lo tanto, la empresa puede asegurar su liquidez y comprar nuevos equipos y maquinaria con facilidades de pago a largo plazo. Por esta razón, es necesario evaluar si las tasas de interés son estables. Como se puede ver en la Fig. 9, la tasa de interés permanece constante en el tiempo, lo que es una ventaja para la organización.



Fig. N° 9. Evolución de la tasa de interés en Perú.

Fuente: BCRP.

c. Factores sociales

Entre los factores sociales más afectados se encuentra la calidad de vida de los pobladores en el cual opera la mina, pues se ven afectados por diversas causas, como la contaminación, la pérdida de biodiversidad y la salud de los colaboradores expuestos. Según un informe de la Defensoría del Pueblo (2018), los conflictos sociales y ambientales fueron los que más concentraron, con un 71%, de los cuales a marzo de 2018, la industria minera representaba el 66%.

Tabla 16. Registro de conflictos sociales en Perú 2018.

Actividad	N.º casos	%
TOTAL	139	100.0%
Minería	92	66.2%
Hidrocarburos	18	12.9%
Energía	13	9.4%
Residuos y saneamiento	5	3.6%
Otros	5	3.6%
Agroindustrial	4	2.9%
Forestales	2	1.4%

Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

Estos conflictos pueden dar lugar a protestas e incluso paralizar las actividades mineras durante varios días, afectando gravemente las actividades de las empresas de investigación como contratistas mineros.

d. Factores tecnológicos

Debe ser consistente con las nuevas tecnologías para brindar servicios diferenciados, pues los clientes más fuertes de la empresa corresponden a medianas y grandes industrias mineras y requieren altos estándares de calidad.

Además, las tecnologías disponibles en la actualidad pueden ayudarnos a mejorar el control y el rendimiento de los equipos y la maquinaria, reduciendo así en gran medida el tiempo de inactividad y ahorrando recursos.

Por ejemplo, entre estos sistemas destacan el software Product Link de Caterpillar y diferentes sistemas GPS, que también pueden medir el número de kilómetros recorridos, el consumo de combustible y el modo de funcionamiento.

También es necesario prestar atención a los sistemas informáticos necesarios para la gestión empresarial, el más común de los cuales es el ERP, que puede ayudar a integrar regiones y facilitar el acceso a la investigación obtenida de cada línea de negocio, ayudando así a la toma de decisiones a través de información completa y tiempo real.



Fig. 10 Software Product Link

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.



Fig. 11. Software GPS

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C .

e. Factores ecológicos y ambientales

Estos factores se ven afectados esencialmente por actividades como la minería informal o artesanal, y en menor medida por la minería en pequeña escala. La misma informalidad es el principal problema porque limita las opciones para lograr el desarrollo integral, lo que genera diversos problemas como: contaminación ambiental, depreciación de depósitos, riesgo de la seguridad y vida de sus socios, discriminación social y conflictos con las sociedades aledañas. Las actividades de las empresas mineras siempre han tenido un impacto en el medio ambiente, especialmente en el suelo y el agua. Hoy por hoy, las organizaciones que deseen iniciar operaciones en la industria minera deben ejecutar estudios de impacto ambiental (EIA) con el apoyo de consultoría ambiental especializada. A continuación, el Ministerio de Energía y Minerales convocará a la organización para participar en una audiencia pública, en la cual se aprobará el estudio o se cumplirá con ciertos cambios que la organización deberá ejecutar para obtener la aprobación del EIA.

No obstante, los impactos negativos asociados con la minería informal y los conflictos relacionados con la minería formal se han vuelto cada vez más importantes. (ONU, 2015).

Ante esta situación, la organización investigada como prestador de servicios debe realizar una estrategia de control y pasar la evaluación de su sistema de gestión para poder pasar a formar parte de la lista de proveedores certificados requeridos para la gran minería.

f. Fuerza competitiva.

En este punto de análisis, es obligatorio determinar los factores clave de la industria y realizar una evaluación competitiva de la empresa basada en la información y el conocimiento disponible. Las formas más efectivas de adquirir esta información son: colaboradores, gerentes, clientes y consultores.

Para la evaluación, se debe utilizar la matriz de perfil de competencia MCP, que utilizará tablas de entrada repetidas para enumerar en detalle los factores de éxito y los competidores de la organización.

El propósito de esta matriz es identificar las ventajas y desventajas de los competidores en comparación con la organización.

Durante la evaluación se determinó que la empresa se halla en desventaja frente a su competencia, ya que obtuvo un puntaje menor en comparación con los demás. Esto se debe básicamente a que la empresa no ofrecía servicios a clientes externos, es por ello que su participación de mercado es muybaja.

Tabla 17: Matriz del perfil competitivo de VECARS & TRUCKS S.A.C. 2018

ÍTEM	ALQUILER Y REPARACIÓN	PESO	VECARS & TRUCKS		FERREYROS		STRACON GYM		ML GLOBAL	
			VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1	Participación de mercado	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24
2	Calidad del servicio	0.1	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3	Capacidad de respuesta a la demanda	0.1	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4	Solidez Financiera	0.09	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24
5	Confiabledad	0.09	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
6	Logística dinámica	0.07	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
7	Know How	0.07	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36

8	Servicio Posventa	0.07	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24
9	Plan estratégico	0.06	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
10	Personal altamente calificado	0.06	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
11	Imagen corporativa	0.05	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24
12	Canal de Ventas	0.05	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
13	Precios competitivos	0.04	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48
14	Soporte técnico	0.03	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
		1		4.32		6.48		5.52		4.56

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

Matriz de evaluación de los factores externos

Para construir la matriz, logramos un consenso con el comité establecido, identificamos las principales oportunidades y amenazas, pesamos su impacto en la industria y luego las ponderamos de 1 a 4 de acuerdo con la respuesta de la organización. Antes de estos factores.

El producto de esta tabla determina si la organización está cultivando su oportunidad.

Tabla 18. Matriz EFE de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

ÍTEM	OPORTUNIDADES	PESO	C1	C2	C3	C4	PROM	PUNTAJE PONDERADO
1	Crecimiento continuo del sector minero	0.07	4	4	4	4	4	0.28
2	Formar alianzas estratégicas con clientes de gran minería	0.14	4	3	2	3	3	0.42
3	Incursión en nuevos mercados como la industria marina - Taller de reparaciones.	0.1	1	2	1	1	1.3	0.13
4	Barreras de entrada por alta inversión para nuevos competidores	0.07	3	3	3	2	2.8	0.19
5	Acceso al leasing financiero para obtener nuevas máquinas y equipos	0.09	4	4	4	4	4	0.36
6	Mejora de las TIC	0.06	4	3	4	4	3.8	0.23
Amenazas								
7	Reducción de márgenes debido a baja de precio de metales	0.08	2	1	1	1	1.3	0.1
8	Incremento de las tasas de interés	0.04	3	3	2	4	3	0.12
9	Depreciación del tipo de cambio, eleva el costo de adquisición.	0.06	2	1	2	2	1.8	0.11
10	Intemperismo, causa desgaste y fatiga de equipos	0.09	4	3	3	4	3.5	0.32
11	Conflictos sociales en zona de operación por malas prácticas mineras.	0.07	1	2	1	1	1.25	0.09
12	Caída de reservas probadas de mineral que son la principal fuente de Aruntani	0.1	4	2	3	3	3	0.3
13	Condiciones climatológicas.	0.03	2	3	3	3	2.75	0.08
		1						2.71

Fuente: Comité estratégico de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

La matriz de EFE desarrollada tiene 13 factores que determinan el éxito, de los cuales 6 son oportunidades y 7 son amenazas. La puntuación obtenida es 2,71, lo que significa que la respuesta de la empresa a la capitalización de oportunidades es satisfactoria.

Análisis AMOFHIT (interno)

El análisis interno debe considerar los factores clave de la industria y evaluar cómo responden a las diversas áreas de la organización.

a. Gerencia y administración

Las variables a considerar en la auditoría son:

- La reputación de la alta dirección y sus gerentes

La compañía cuenta con gerentes con experiencia en sus diferentes áreas de negocio, entre las que se encuentran:

- ✓ Gerente general: Ing. Mecánico Miguel Butrón.
- ✓ Gerente de operaciones: Ing. Mecánico José Carnero.
- ✓ Gerente de minería: Ing. Martin Sasieta.
- ✓ Gerente de transporte: Recientemente destituido.
- ✓ Gerente de RR.HH: Ing. Dennis Vásquez.

La organización cuenta con una estructura organizativa vertical clara, que beneficia la descentralización de responsabilidades y la consecución de objetivos.

- Efectividad y uso de sistemas de control de gestión y toma de decisiones. Desde 2007, la empresa ha implementado el software ERP Exactus con módulos de contabilidad, logística y mantenimiento, así como el software de control de dispositivos CAT Vision Link, de manera que se puede acceder a información confiable en un menor tiempo, proporcionando así la decisión.

- Prácticas transparentes de gobierno corporativo y responsabilidad social. Existen políticas contra el soborno y el acoso en el lugar de trabajo para garantizar una gobernanza transparente. La compañía también ha pasado la certificación del sistema de gestión integrado (ISO 9001: 2008-ISO 14001: 2004-OHSAS 18001: 2007), que proporciona más seguridad a los clientes externos.
- Sistema de planificación estratégica. Eso es lo que le falta a la empresa. Aunque lleva más de 10 años en el mercado y cuenta con cerca de mil empleados, la compañía no tiene un plan estratégico establecido, ni ha definido o comunicado claramente sus metas.
- Gestión de la red de enlace. La organización mantiene una buena relación con los clientes existentes y fortalece su influencia en el mercado mediante la contratación de gerentes experimentados estrechamente relacionados con el campo minero, lo que permite a la empresa iniciar negociaciones con nuevos clientes.
- La imagen y reputación de la organización. La organización continúa participando en ferias mineras como Expomin, que reúne a numerosas empresas relacionadas con el sector minero con el objetivo de dar a conocer ampliamente sus servicios, atraer nuevos clientes y potenciar su imagen corporativa. Gestión de la red de contactos.

Asimismo, cabe destacar también que durante el periodo 2015 VECARS & TRUCKS S.A.C. ganó un significativo contrato de minería superando competidores como GyM. Y otro de Reparaciones In Situ con la minera SouthernPeru Cooper Corporation, obteniendo con ello el aumento del prestigio de la organización.

b. Marketing y Ventas

Necesitamos considerar las siguientes variables:

- Participación de mercado

Las empresas suelen prestar servicios a empresas del grupo en función de la estrategia del propietario. (Integración vertical hacia atrás).

Durante 2015 ganó una significativa licitación para brindar servicios mineros a Sociedad Minera el brocal S.A.A. Extender los servicios a clientes externos.

También incrementó su aportación en la industria de mantenimiento y se ganó la lealtad de cuatro grandes clientes mineros, tales como: Southern Peru Cooper (Unidad Toquepala), Compañía Minera Antamina S.A., Minera Barrick Misquichilca S.A. (Unidades Pierina y Lagunas Norte) y Volcan Compañía Minera S.A. (Unidades Alpamarca).

- Creatividad, eficiencia y eficacia de las actividades publicitarias y promocionales

La organización no tiene área de marketing, por lo que cada unidad de negocio debe utilizar sus propios métodos y recursos para contactar con los clientes. Se realizó una reunión inicial con los delegados para fortalecer los contactos comerciales y llegar a un acuerdo.

La organización no cuenta con software para controlar y mejorar la gestión del servicio al cliente, y solo utiliza archivos de Excel para registrar datos.

- Investigación de mercados

La empresa se enfoca en la industria minera, no obstante, puede abordar otros mercados, como el sector marítimo (mantenimiento de motores). Los motores de los barcos o equipos utilizados en la industria de la construcción naval son muy similares a los utilizados en la maquinaria minera, pero la rentabilidad de la industria de la construcción naval es baja, por lo que la empresa actualmente no tiene interés en la industria.

- Crecimiento de las ventas

Desde 2013 se ha logrado un crecimiento sostenido de las ventas de manera sustentable, que se manifiesta como:

Tabla 19. Ventas de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

AÑO	USD (MILLONES)
2016	46.5
2017	86.9
2018	50.7
2019	86.4

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

El objetivo de la empresa es superar los 100 millones para 2021, lo que probablemente se deba al PIB de la industria y la creciente demanda de servicios como evidencia del crecimiento continuo de la industria minera de Perú.

c. Operaciones y logística.

Las variables a estudiar son:

Costos de fabricación relacionados con la industria y la competencia. Al tener un taller dedicado y su propio personal para reparar el equipo, la empresa puede reducir los costos de mantenimiento del equipo hasta en un 30%, proporcionando así costos de alquiler más competitivos. Generalmente, la empresa logra ofrecer un 20% más de competitividad que empresas como Ferreyros (líder en la industria) en lo que respecta al arrendamiento y mantenimiento de máquinas.

- Suministro directo e indirecto y material de productos terminados

Aunque la empresa es un competidor directo de Ferreyros

(Representante de Caterpillar en Perú) ha logrado constituir una alianza con la organización para conseguir mayores descuentos en los precios de repuestos originales. Esto accede a la organización brindar a los clientes precios más competitivos.

Además, cuenta con un área de importación donde podrá disfrutar de cómodos precios al utilizar repuestos de otras marcas (como Atlas Copco y Komatsu).

- Sistema de control de inventarios y rotación de estos inventarios
La organización gestiona sus requisitos de compra y el estado del inventario a través del software ERP. Con respecto a la rotación de inventarios, la organización requiere la compra de repuestos de acuerdo a su plan de mantenimiento y minimiza el inventario de repuestos de bajo costo o baja disponibilidad.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación
El principal problema de la organización es la falta de recursos humanos e infraestructura, situación que ante la creciente demanda se ha reducido. Actualmente hay 06 puestos de trabajo en el taller de reparación, que pueden realizar 06 reparaciones por mes en promedio. No obstante, la demanda actual es de 08 reparaciones al mes.

Tabla 20. Utilización de la M.O. VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

SERVICIO	COMPONENTES	DEMANDA MENSUAL (Cantidad)	CAPACIDAD MAXIMA (Cantidad)	% DE UTILIZACION
Reparación De Componentes	Motores, Transmisiones, Mando Final	8	6	133%

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.

Como resultado, la empresa tuvo que trabajar horas extras para llegar a la fecha recomendada, lo que ejerce presión laboral sobre los socios y provocó repetidamente retrasos en las entregas.

En cuanto a los servicios de alquiler de maquinaria, existe evidencia de que la tasa de utilización de equipos como motoniveladoras y máquinas perforadoras no supera el 75%, que es el requisito mínimo del plan de la organización.

Tabla 21. Utilización de Maquinaria VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

SERVICIO	MÁQUINA O EQUIPO	DEMANDA MENSUAL (horas)	CAPACIDAD MÁXIMA (horas)	% DE UTILIZACIÓN
Alquiler de maquinaria pesada	Excavadoras	500	600	83%
	Cargador Frontal	500	600	83%
	Motoniveladoras	200	600	33%
	Perforadoras	200	600	33%

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.

- Eficacia de las tercerizaciones
La organización opta por certificar proveedores para asegurar la calidad de los servicios que recibe, que incluyen: servicios de fabricación de estructuras metálicas, decoración de interiores, pintura, evaluación y reparación de piezas específicas.
- Grado de integración vertical
La organización corresponde al Grupo Aruntani, propietario de varias empresas mineras. VECARS & TRUCKS S.A.C. se creó con base en la idea básica de brindar soporte mecánico a partes relacionadas, por lo que la conclusión es que tiene integración vertical.
- Eficiencia de equipos (activo fijo productivo): costo / beneficio
Las actividades de arrendamiento de maquinaria están respaldadas por el taller de mantenimiento, que es responsable de mantener las máquinas en funcionamiento, ahorrando hasta un 20% de los costos de mantenimiento de la máquina y aumentando la disponibilidad horaria porque pueden priorizar los equipos que son críticos para la operación.
- La efectividad del proceso en el control de cantidad, calidad, diseño y costo.

La principal actividad de la empresa es el arrendamiento de máquinas mineras. A su vez, esta actividad fue apoyada por el taller de reparación, asegurando así un alto % de disponibilidad.

La organización maneja el siguiente esquema de proceso



Fig. 12. Esquema del proceso productivo VECARS & TRUCKS S.A.C.

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.

d. Finanzas y contabilidad

Las variables a estudiar son:

- Situación financiera:

La compañía ha recibido apoyo financiero del grupo, lo que le admite disfrutar de cómodas tasas de interés, y asimismo usa apalancamiento mediante los arrendamientos financieros con diversas entidades como BCP, Interbank, entre otras. Compra equipos nuevos. De esta forma, puede garantizar liquidez y mejorar su infraestructura.

La organización se esfuerza por obtener al menos un 20% de retorno de la inversión.

Asimismo, el índice de liquidez obtenido durante 2018 fue de 1.3, lo que significa que tiene efectivo disponible para pagar menores costos operativos o realizar mejoras de infraestructura.

- **Estructura de costos.**

La organización gestiona sus operaciones mediante los centros de costos, que ayudan a determinar la rentabilidad y la estructura de costos (costos de personal, costos de repuestos, servicios externos, etc.) de cada negocio y servicio realizado.

Dado que VECARS & TRUCKS S.A.C. tiene su propio taller de reparación, ha logrado reducir los costos de mantenimiento de los equipos, haciendo que sus precios sean más atractivos que los de la competencia.

- **Situación patrimonial**

La empresa obtiene los equipos mediante arrendamiento financiero, y luego de llegar a un acuerdo con el banco, decide si compra los equipos con el valor restante para que su liquidez no se vea afectada. Finalmente, cuando el equipo llegue al final de su vida útil, la organización subastará las máquinas.

Seguidamente, se muestra tabla de activos actuales.

Tabla 22. Cantidad de Activos VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

MAQUINARIA	CANTIDAD
Cargador frontal	17
Tractor oruga	30
Tractor ruedas	4
Excavadora	32
Retroexcavadora	9
Motoniveladora	12
Perforadora	13
Camiones semitrailer	72
	189

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.

e. RR.HH.

Las variables a estudiar en la auditoría de RR.HH. son:

- Competencias y calificaciones profesionales.

El personal contratante tiene los requisitos requeridos por el perfil de desarrollo y cuenta con personal suficiente.

- Selección, capacitación, y desarrollo del personal.

La organización tiene un programa de formación anual, que suele estar completado en un 80%.

- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.

Por lo general, la persona a contratar llega por recomendación de un socio de la organización, pero siempre pasa el filtro de selección. Al mismo tiempo, la organización recibe recomendaciones mediante su sitio web y el correo electrónico de la organización.

- Nivel de remuneraciones y beneficios.

El nivel salarial lo determina el mercado y las empresas competidoras, y es coherente con todos los beneficios determinados por la empresa y el Ministerio de Trabajo.

- Efectividad de los incentivos al desempeño.

En este momento no existen incentivos para fomentar el desempeño del personal de operaciones.

f. Sistemas de Información y Comunicación

Los sistemas de información y comunicación ofrecen soporte de TI / TC para la toma de decisiones.

- Información utilizada para decisiones de gestión.

La organización cuenta con ERP empresarial para contabilidad, compras y gestión de inventarios.

- Sistema orientado al usuario: capacidad de los colaboradores para utilizar la información.

La organización cuenta con el software VisionLink correspondiente por el fabricante CAT para controlar el rendimiento y el uso de la máquina.

- Redes y su administración.

Los usuarios de la gestión de la organización cuentan con los métodos adecuados, como el correo de la empresa, Internet, teléfonos fijos y móviles, y soporte técnico, el departamento de sistemas es provisto por 3 técnicos para brindar el soporte necesario.

g. Tecnología e investigación y desarrollo

Las variables a estudiar son:

- Capacidad para adoptar nuevas tecnologías. La organización no tiene campos de desarrollo e investigación porque es fundamental para el éxito de la organización, por lo que generalmente no realiza evaluaciones de gestión sobre el uso de ninguna tecnología o software nuevos.
- Capacidades técnicas relacionadas con la industria y la competencia. La organización tiene un parque de máquinas semi-moderno con un período de uso promedio de 5 años; no obstante, organizaciones como Ferreyros S.A. tienen parques de máquinas más diversos y actualizados.
- Investigación y desarrollo de productos y procesos.

Habitualmente, el responsable de cada área es el que busca y propone nuevas mejoras.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

ÍTE M	FORTALEZAS	PES O	C 1	C 2	C 3	C 4	PRO M	VAL OR	PON D
1	Dirección gerencial experimentada	0.04	4	4	4	4	4	4	0.2
2	Buena red de contactos	0.07	4	3	3	3	3.3.	3	0.2
3	Know-how de alquiler de equipos	0.03	4	3	4	3	3.5	3	0.1
4	Cuenta con una amplia flota de maquinarias, propias.	0.03	4	4	4	4	4	4	0.1
5	Cuenta con contratos de servicio	0.06	4	3	4	4	4	4	0.2
6	Acceso a financiamiento (leasing bancario)	0.03	3	4	3	3	3	3	0.1
7	Taller de reparación propio	0.08	4	4	3	4	3.8	4	0.3
8	Personal especialista en la reparación de maquinaria	0.05	3	4	3	3	3.3	3	0.2
9	Sistema integrado de gestión.	0.07	4	4	3	3	3.5	3	0.2
10	Crecimiento de las ventas	0.06	4	4	3	4	3.8	4	0.2
11	Convenios con dealer y área de importaciones	0.08	4	4	4	4	4	4	0.3
12	Tercerización de servicios con proveedores capacitados.	0.02	3	3	3	3	3	2	0.1
DEBILIDADES		0.62							2.3
1	Empresa de un solo dueño, por ende una sola decisión	0.07	1	1	2	1	1.3	1	0.1
2	Enfoque financiero.	0.02	2	2	1	2	1.8	2	0
3	Integración vertical.	0.08	2	2	1	2	1.8	2	0.1
4	Poco reconocimiento en el mercado	0.06	2	2	2	2	2	2	0.1
5	No cuenta con un plan estratégico documentado	0.06	1	2	1	1	1.3	2	0.1
6	Existe muy poca difusión y conocimiento de los objetivos estratégicos	0.02	2	2	2	2	2	2	0
7	No existe área especializada de Marketing y Ventas	0.03	1	1	2	1	1.3	2	0
8	No tiene indicadores de satisfacción de clientes	0.04	2	2	2	2	2	2	0.1
		0.38							0.62
TOTAL		1							2.87

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C.

La matriz EFI desarrollada tiene 20 determinantes, de los cuales 12 son ventajas y 8 son desventajas. El valor obtenido es 2,87, lo que muestra que la organización es un poco más fuerte y tiene las cualidades para competir con éxito.

3.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

En esta etapa, las empresas serán analizadas para darse cuenta de sus beneficios y potencial. Posteriormente, establecieron metas a largo plazo coherentes con el logro de su visión.

a. Intereses de VECARS & TRUCKS S.A.C.

La organización inició operaciones en el 2003 y se desarrolló ágilmente, enfocando sus servicios en la industria minera en Perú. Aunque la empresa se estableció originalmente para proporcionar maquinaria y equipo al holding Aruntani VECAS & TRUCKS SAC, aún diversificó su portafolio de servicios. Por lo tanto, en 2013, adquirió alrededor de 30 camiones semirremolques para ofrecer servicios de transporte de carga super grande y materiales peligrosos para las minas del grupo. En este momento hay 72 camiones. Como parte del crecimiento en el mismo año, comenzó a brindar servicios de mantenimiento mecánico de clientes externos y amplió el alcance de los servicios hasta brindar servicios de mantenimiento interno en 2018.

Por tanto, los principales intereses de la organización son:

- Aportar altos niveles de rentabilidad a los accionistas.
- Aumentar participación de mercado.
- Liderar las ventas de los servicios que presta.

b. Potencial de VECARS & TRUCKS S.A.C.

Gracias al apoyo del Grupo Aruntani, la empresa tiene un gran potencial. Sus ventajas incluyen diversas maquinarias que se pueden utilizar en la industria minera. Asimismo, el apoyo financiero del grupo también accede al crédito para brindar servicios de licitación a gran escala.

Del mismo modo, la relación comercial con el distribuidor peruano de Caterpillar Ferreyros le permite a la empresa desarrollarse en el negocio de reparación porque puede brindar precios competitivos en repuestos originales, atrayendo así nuevos clientes y reteniendo a los clientes existentes. Brindar también servicios con garantía extendida y mejor tiempo de entrega. Asimismo, su departamento de logística cuenta con un área de importación para incrementar la disponibilidad y costo de ciertos repuestos.

Otra ventaja es la comprensión del negocio de la industria, que le permite brindar servicios diferenciados a personal profesional y continuamente capacitado.

c. Objetivos de Largo Plazo

Los intereses de la organización deben tenerse en cuenta al establecer objetivos.

- OLP1. Para 2020, el retorno de la inversión superará el 25%.
- OLP2. Para 2020, la participación de mercado superará el 10% y el nivel actual es inferior al 2%.
- OLP3. Para 2020, las ventas superarán los 100 millones.

Hoy por hoy es de \$ 86 millones.

d. Conclusiones

VECARS & TRUCKS S.A.C. enfrentó un gran desafío para aumentar su participación en el mercado minero, y sus ambiciosos objetivos le permitieron hacer realidad su visión. No obstante, este mercado es altamente competitivo, por lo que las empresas deben diseñar estrategias apropiadas para lograr el éxito y compensar los intereses de los competidores.

Formulación de estrategias y planes de acción

a. Matriz Foda

Esta matriz es una de las herramientas que nos ayudan a determinar una estrategia específica.

Tabla 24. Matriz FODA de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Dirección gerencial experimentada	O1	Crecimiento continuo del sector minero
F2	Buena red de contactos	O2	Formar alianza estratégicas con clientes de gran minería
F3	Know-how de alquiler de equipos	O3	Incurción en nuevo mercados como la industria marina - Taller de reparaciones.
F4	Cuenta con una amplia flota de maquinarias, propias.	O4	Barreras de entrada por alta inversión para nuevos competidores
F5	Cuenta con contratos de servicio	O5	Acceso al leasing financiero para obtener nuevas máquinas y equipos
F6	Acceso a financiamiento (leasing bancario)	O6	Mejora de las TIC
F7	Taller de reparaciones propio.		
F8	Personal especialista en la reparación de maquinaria		
F9	Sistema integrado de gestión.		
F10	Crecimiento de las ventas		
F11	Convenios con dealer y área de importaciones		
F12	Tercerización de servicios con proveedores capacitados		
D1	Empresa de un solo dueño, por ende una sola decisión	A1	Reducción de márgenes debido a baja de precio de metales
D2	Enfoque financiero	A2	Incremento de las tasas de interés
D3	Preferencia de alquiler a las minas del grupo (integración vertical)	A3	Depreciación del tipo de cambio, eleva el costo de adquisición.
D4	Poco reconocimiento en el mercado	A4	Intemperismo, causa desgaste y fatiga de equipos
D5	No cuenta con un plan estratégico documentado	A5	Conflictos sociales en zona de operación por malas prácticas mineras.
D6	Existe muy poca difusión y conocimiento de los objetivos estratégicos	A6	Caída de reservas probadas de mineral que son la principal fuente de Aruntani
D7	No existe área especializada de Marketing y Ventas.	A7	Condiciones climatológicas.

D8	No tiene indicadores de satisfacción de clientes		
	F VS A (MAXI MINI) Estrategias de defensa Maximizar fortalezas Minimizar amenazas		F VS O (MAXI MAXI) Estrategias de Ataque Maximizar fortalezas Maximizar Oportunidades
OE	Estandarización de tarifas a través de contratos extendidos. (F1,F2,F3,F5,A1,A6)	OE	Penetración de mercado, ofrecer servicios mercado marino (F7,F8, O3)
OE	Integración horizontal con empresas afines empresas pequeñas de la zona que nos pueden alquilar algunas máquinas. (F4, A2,A3)	OE	Mejorar la disponibilidad de equipos (F3, F7, F8, F11, O1)
OE	Expansión del taller de reparaciones (F7,A4)	OE	Dar servicios de campo para reparación de maquinarias IN SITU (F2,F3,F8,O2)
OE	Visitas a campo para verificar procedimientos de calidad, seguridad y cuidado ambientes (F9, A5)	OE	Renovación de Flota con mejor rendimiento y tecnologías (F3,F6,O1,O2,O5)
OE	Homologación de proveedores (F12, A2,A4)	OE	Diferenciarse de competidores por calidad y certificaciones (F3,F9,O4)
OE	Difundir el plan de emergencia y acción frente a desastres. (F9, A7)	OE	Implementar un área especializada de Marketing y Ventas (F2,F10, O1,O2)
		OE	Implementar un software para facilitar la gestión del mantenimiento (F3,O6)
		OE	Fidelizar al cliente con un servicio diferenciado y precios competitivos (F3,F7,F11,O1,O2)
	D VS A (MINI MINI) Estrategias de Defensa Minimizar Debilidades Minimizar Amenazas		D VS O (MINI MAXI) Estrategias de Ataque Minimiza Debilidades Maximizar Oportunidades
OE	Visitas de campo a cliente potenciales para ofertar servicios (D1,D3,D4,D7,A6)	OE	Visitas de campo a cliente potenciales para ofertar servicios (D3,O1)
		OE	Participar en ferias de exposición y fortalecer la imagen empresarial (D4,O1,O2)
		OE	Establecer y mantener actualizado el plan estratégico y estrategias (D5,O1)
		OE	Implementar un área especializada de Marketing y Ventas (D7,O1,O2,O3)
		OE	Implementar un software de balance score card para controlar los indicadores de gestión (D2,D6,D8,O6)

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

b. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

PEYEA

Tabla 25. Matriz PEYEA, VECARS & TRUCKS S.A.C. proyectada al 2019:

FORTALEZA FINANCIERA (FF)									
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	sólida
4. Capital requerido versus capital disponible	Altos	0	1	2	3	4	5	6	bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Altos	0	1	2	3	4	5	6	bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápido
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	altas

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos
2. Tasa de inflación	Altos	0	1	2	3	4	5	6	baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	baja

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	rápida

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

Resultados:

Factor	Promedio
FF	3
VC	-2.8
EE	-1.75
FI	5.4

Vector direccional		
Eje X	$5.4 + -2.80 =$	2.6
Eje Y	$3.0 + -1.75 =$	1.25

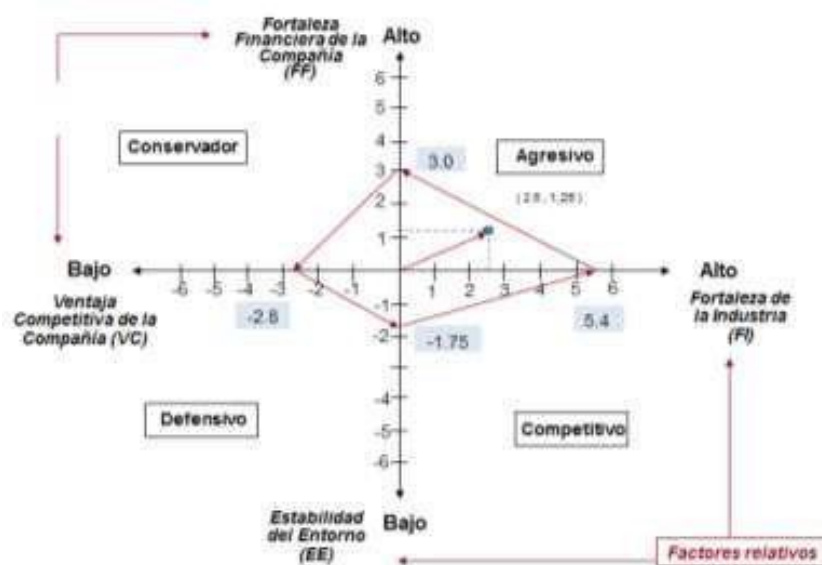


Fig. 13. Matriz Peyea VECARS & TRUCKS S.A.C.

Fuente: Tabla 25. Matriz PEYEA, VECARS & TRUCKS S.A.C.

Interpretación: De acuerdo con la Fig. 13, se puede ver que esta organización se ubica en el primer cuadrante de la matriz PEYEA o también llamada organización radical, lo que significa los siguientes factores: fuerte fortaleza de la industria, estabilidad ambientalmente aceptable y buena ventaja competitiva.

Posteriormente, con base en el resultado del vector de dirección, podemos establecer que la estrategia a seguir debe ser intensiva, como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

c. Matriz BCG

Esta matriz intenta expresar diversas estrategias para diferentes tipos de negocios de acuerdo con la posición competitiva de la organización.

En el caso de la organización investigadora, se observa que cuenta con las siguientes unidades de negocio: alquiler de maquinaria, taller de reparación, alquiler de camiones. Su distribución es la siguiente:



Fig. 14 Matriz BCG VECARS & TRUCKS S.A.C.

Fuente: Tabla 26. Matriz BCG VECARS & TRUCKS S.A.C.

Tabla 26. Matriz BCG de VECARS & TRUCKS S.A.C.

PRODUCTO	VENTAS	% DE VENTA	UTILIDADES	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	CRECIMIENTO DEL SECTOR	IDENTIFICACIÓN
Alquiler de maquinaria pesada	78	88%	23.4	85.00%	16%	
Taller de reparaciones	8	9%	2.4	5%	16%	
Alquiler de camiones	2.5	3%	0.75	15%	16%	
TOTAL	88.5	100%	26.55			

Fuente: VECARS & TRUCKS S.A.C.

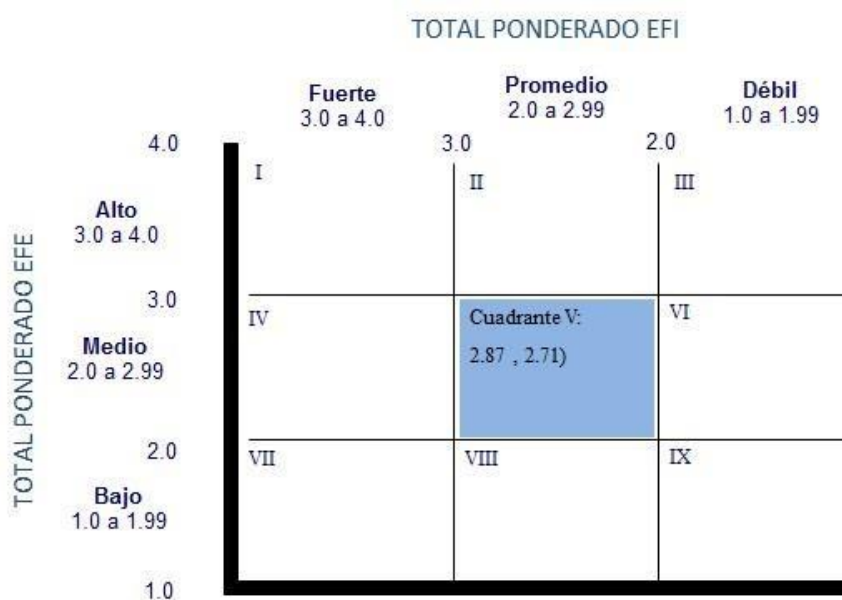
Según la matriz BCG y clasificar los productos de la organización, podemos establecer las siguientes estrategias:

- Arrendamiento de maquinaria pesada: estrategia integrada, aventura intensiva y conjunta.
- Taller de mantenimiento: fortalecimiento de estrategia y desinversión.
- Arrendamiento de camiones: estrategia de liquidación, desinversión.

d. Matriz Interna - Externa

La matriz IE usa los valores derivados de la matriz EFE y EFI para valorar el negocio en función de la complejidad de factores externos e internos.

Tabla 27: Matriz IE de VECARS & TRUCKS S.A.C.,2018.



Fuente: Tabla 18 matriz EFE, Tabla 23 matriz EFI

Al interceptar los puntos de resultado, la empresa se coloca en el cuadrante V, lo que muestra que debe elegir estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Esto significa desarrollar planes de crecimiento, como ampliar los talleres de reparación para aumentar el número de estaciones y la capacidad operativa, y la demanda para esto está aumentando durante 2018.

e. Matriz de la gran estrategia GE

Incluye determinar la posición de la organización en base a las siguientes variables: crecimiento del mercado y posición competitiva. Para clasificar la empresa en un cuadrante de la matriz.

En esta matriz no se realizan cálculos, solo se determina la ubicación de la organización y se adopta la estrategia del departamento seleccionado.

Tabla 28. Matriz GE de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.



Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

Según la matriz estratégica, la organización se encuentra en el primer cuadrante, es decir, se considera que la empresa se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y tiene una fuerte posición competitiva. Por lo tanto, las estrategias recomendadas que se utilizan de acuerdo con la matriz son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración y diversificación.

f. Matriz de decisión

Por tanto, una vez que hayamos obtenido todas las estrategias de matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, seguiremos entendiendo cuáles son las más repetidas.

Tabla 29. Matriz de decisión de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Integración vertical hacia atrás						0
2	Desarrollo de mercado	X	X			X	3
3	Penetración de mercado		X	X	X	X	4
4	Diversificación concéntrica		X			X	2
5	Desarrollo de productos				X		1
6	Integración vertical hacia adelante						0
7	Liquidación			X			1
8	Aventura conjunta	X					1
9	Atrincheramiento			X			1
10	Empresa con Riesgo compartido						0

Fuente: Tabla 24 matriz FODA, tabla 25 matriz PEYEA, tabla 26 matriz BCG, Tabla 27 matriz IE, tabla 28 matriz GE., VECARS & TRUCKS S.A.C.

Según la matriz de decisión, la organización debe seleccionar estrategias en el siguiente orden o importancia:

Estrategias a realizar:

- **Penetración de mercado**, estrategia usada para incrementar la participación de mercado. La creciente demanda de servicios de mantenimiento por parte de las organizaciones mineras brinda excelentes oportunidades para que la empresa se expanda y se desarrolle en este campo. Del mismo modo, se debe considerar la especialización en marketing y ventas para fortalecer las relaciones comerciales con los clientes existentes.

- **Desarrollo de mercado**, Introducir productos o servicios en una nueva área geográfica. Como se mencionó anteriormente, Marine Industries utiliza barcos propulsados por Caterpillar para fines industriales, lo que representa una nueva opción de mercado para la empresa. No obstante, se enfoca en la industria minera, por lo que esta estrategia se considerará parte del grupo de estrategia de emergencia.
- **Diversificación concéntrica**, Agregar nuevos productos o servicios relacionados. Esta estrategia se recomienda cuando el servicio ha alcanzado la etapa de madurez o declive de su ciclo de vida. Ante esta situación, la organización puede apostar por la compra de equipos más grandes, como volquetes mineros o pala hidráulica, para luego realizar una investigación detallada de sus costos / beneficios y entablar alianzas estratégicas con los clientes actuales. En el negocio de mantenimiento, la organización también tiene la experiencia para reparar los modelos que posee; no obstante, la demanda cada vez mayor trae componentes de equipos cada vez más complejos, por lo que debe contar con personal calificado y continuamente capacitado.

Una vez obtenida la estrategia principal, se valorará en la matriz cuantitativa del plan estratégico.

g. Matriz Cuantitativa del plan estratégico (MCPE)

En la matriz MCPE se examinarán las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión para señalar objetivamente cuál es la mejor estrategia en función del puntaje ponderado obtenido de la evaluación.

Tabla 30. Matriz MCPE VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

		Integración horizontal con empresas afines pequeñas de la zona que nos pueden alquilar algunas		Desarrollo de mercados, ofrecer servicios de reparación a empresas del rubro marino		Desarrollo de productos, implementar un software especializado para mejorar la gestión del mantenimiento		Desarrollo de mercados, mejorar la cultura organizacional y fortalecer la imagen.		Penetración de mercados, implementar área de Marketing y Ventas.		Desarrollo de productos, incrementar eficiencia operativa, mejorando la disponibilidad de los equipos.		Desarrollo de productos, implementación de un plan de marketing		Penetración de mercado, Construcción de un nuevo taller con mayor capacidad		Promover el logro de objetivos a través de bonos e incentivos		
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
máquinas.																				
Oportunidades																				
1	Crecimiento continuo del sector minero	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	Formar alianzas estratégicas con clientes de gran minería	0.14	3	0.42	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3	Incursión en nuevos mercados como la industria marina - Taller de reparaciones.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4
4	Barreras de entrada por alta inversión para nuevos competidores	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07
5	Acceso al leasing financiero para obtener nuevas máquinas y equipos	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09
6	Mejora de las TIC	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Amenazas																				
1	Reducción de márgenes debido a baja de precio de metales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
2	Incremento de las tasas de interés	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04
3	Depreciación del tipo de cambio, eleva el costo de adquisición.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06
4	Intemperismo, causa desgaste y fatiga de equipos	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09
5	Conflictos sociales en zona de operación por malas prácticas mineras.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
6	Caida de reservas probadas de mineral que son la principal fuente de Aruntani	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1
7	Condiciones climatológicas.	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03
Fortalezas																				
1	Dirección gerencial experimentada	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16

2	Buena red de contactos	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
3	Know-how de alquiler de equipos	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06	1	0.03	1	0.03
4	Cuenta con una amplia flota de maquinarias, propias.	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12
5	Cuenta con contratos de servicio	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
6	acceso a financiamiento (leasing bancario)	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
7	Taller de reparación moderno	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8	Personal especialista en la reparación de maquinaria	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2
9	Sistema integrado de gestión.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07
10	crecimiento de las ventas	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24
11	convenios con dealer y área de importaciones	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08
12	Tercerización de servicios con proveedores capacitados	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	1	0.02
Debilidades																				
1	Empresa de un solo dueño, por ende una sola decisión	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
2	enfoque financiero	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	4	0.08	1	0.02	4	0.08
3	preferencia de alquiler a las minas del grupo (integración vertical)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4	Poco reconocimiento en el mercado	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
5	No cuenta con un plan estratégico documentado	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
6	existe muy poca difusión y conocimiento de los objetivos estratégicos	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
7	No existe área especializada de Marketing y Ventas.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
8	No tiene indicadores de satisfacción de clientes	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12
				3.13	2.67	3.7	5.17	5.03	5.67	6.08	5.77	4.05								

Fuente: Tabla 29 matriz de decisión VECARS & TRUCKS S.A.C.

h. Matriz de Rumelt

La estrategia seleccionada en la matriz MCPE debe pasar el filtro de la matriz de Rumelt y ser evaluada bajo las siguientes condiciones: consistencia, consistencia, ventajas y factibilidad.

Tabla 31. Matriz de Rumelt, VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

ÍTEM	ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
1	Desarrollo de mercados, mejorar la cultura organizacional y fortalecer la imagen VECARS & TRUCKS S.A.C.,2018	SI	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollo de mercados, implementar área de Marketing y Ventas.	SI	SI	SI	SI	SI
3	Desarrollo de productos, incrementar eficiencia operativa, mejorando la disponibilidad de los equipos.	SI	SI	SI	SI	SI
4	Desarrollo de productos, implementación de un plan de marketing	SI	SI	SI	SI	SI
5	Desarrollo de productos, Construcción de un nuevo taller con mayor capacidad	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Tabla 30 matriz MCPE, VECARS & TRUCKS S.A.C.,2018.

i. Matriz de estrategias Vs Objetivos de Largo plazo

Tabla 32. Estrategias Vs Objetivos de Largo plazo, VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

ÍTEM	ESTRATEGIA	OLP1. Al 2020, el ROI será mayor a 25%.	OLP2. Al 2020, la participación de mercado será mayor al 10%.	OLP3. Al 2020, las ventas serán mayores a 100 millones.
1	Desarrollo de mercados, mejorar la cultura organizacional y fortalecer la imagen VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018		X	
2	Desarrollo de mercados, implementar área de Marketing y Ventas.		X	X
3	Desarrollo de productos, incrementar eficiencia operativa, mejorando la disponibilidad de los equipos.	X		X
4	Desarrollo de productos, implementación de un plan de marketing	X	X	X
5	Desarrollo de productos, Construcción de un nuevo taller con mayor capacidad	X	X	X

Fuente: Tabla 30 matriz MCPE, Tabla 31 matriz Rumelt, VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

j. Conclusiones

En esta investigación se ha determinado y seleccionado la estrategia de VECARS & TRUCKS S.A.C. en 2018. Utilizar las herramientas de procesos estratégicos para generar las siguientes estrategias: optimizar la cultura organizacional y potenciar la imagen corporativa, realizar áreas especializadas de marketing y ventas, mejorar la eficiencia operativa de su equipo, formular e realizar planes de marketing, y establecer un taller con mayor capacidad instalada.

Dado que la meta es lograr las metas a largo plazo y la visión propuesta, el proceso continuará a medida que se implemente la estrategia. Por lo tanto, se establecieron metas a corto plazo.

Implementación estratégica.

a. Objetivos de corto plazo

Estos objetivos deben ser claros y medibles porque constituyen la forma en que la organización logra su estrategia.

En cooperación con el Comité de Estrategia, la Tabla 27 muestra la consistencia de las metas a largo plazo y las metas a corto plazo.

Tabla 33. Objetivos de corto plazo de VECARS & TRUCKS S.A.C.,2018

VISIÓN	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO
<p>VECARS & TRUCKS S.A.C. una de las principales compañías en ofrecer servicios confiabilidad reconocida por su calidad y alto grado de especializados de minería en Perú, siendo</p>	<p>OLP1. Al 2023, el ROI será mayor a 15%.</p>	OCP1.1 Incrementar el margen de rentabilidad: mínimo 25%
		OCP1.2 Mantener la certificación en la trinoma ISO.
		OCP1.3 Desarrollar un estudio de cartera óptima de clientes en función de la rentabilidad
		OCP1.4 Reducir el costo hundido de personal en 20%.
	<p>OLP2. Al 2023, la participación de mercado será mayor al 10%.</p>	OCP2.1 Obtener 03 nuevos clientes de gran minería para el periodo 2023.
		OCP2.2 Homologar como proveedores de 03 nuevos clientes de gran minería.
		OCP2.3 Mantener índice de satisfacción de clientes sobre el 80%
		OCP2.4 Incrementar el presupuesto para el uso de nuevas tecnologías de información y gestión
		OCP2.5 Participar en Ferias de exposición anuales como Expomin para mejorar la imagen corporativa.
	<p>OLP3. Al 2023, las ventas serán mayor a 100 millones. Actualmente son USD 86 millones.</p>	OCP3.1 Incrementar la capacidad del taller de reparaciones en un 50%.
		OCP3.2 Facturar 8 millones el 2018 en el negocio de reparaciones, para posteriormente lograr 10M en el 2019, 11M en el 2020, 12M en el 2021 y 14M en el 2022.
		OCP3.2 Incrementar en 5% la cantidad de activos anualmente
		OCP3.3 Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos para alquiler y reparación de maquinarias
		OCP3.4 Aumentar el índice de disponibilidad de equipos a 85%
		OCP3.5 Aumentar el índice de utilización de equipos a 80%
		OCP3.6 Incrementar en 10% el volumen de ventas.
OCP3.7 Evaluar y mejorar el clima laboral actual de los colaboradores.		
OCP3.8 Incrementar en 50% el presupuesto de capacitación.		

Fuente: Comité estratégico de VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

b. Asignación de recursos

Una vez propuestos los OCP, es necesario definir los recursos necesarios para hacerlos realidad, para ello se propone la siguiente tabla. Tabla 34. Asignación de Recursos.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	Recursos financieros (expresado en miles de dólares)					Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
	2019	2020	2021	2022	2023			
OCP1.1 Incrementar el margen de rentabilidad: mínimo 25%	2	2	2.5	2.5	3	Repositorio de documentos	Contratar equipo consultor	Implementar sistema de control y monitoreo de procesos
OCP1.2 Mantener la certificación en la trinorma ISO.								
OCP1.3 Desarrollar un estudio de cartera óptima de clientes en función de la rentabilidad.	6	6	5	5	4	Marketing	Gerente de operaciones - equipo de ventas	Base de datos.
OCP1.4 Reducir el costo hundido de personal en 20%.	20%	50%	100%	100%	100%	Gerencia de Operaciones	Evaluar gestión del área de transporte - jefe de transporte	ERP - Base de datos. EE-FF
OCP2.1 Obtener 03 nuevos clientes de gran minería para el periodo 2018.	3					Marketing	Capacitar fuerza de ventas	Implementar alcance de ERP
OCP2.2 Homologar como proveedores de 03 nuevos clientes de gran minería para el periodo 2018	2					Repositorio de documentos	Departamento SGI	Implementar sistema de control y monitoreo de procesos
OCP2.3 Mantener índice de satisfacción de clientes sobre el 80%	85%	85%	85%	85%	85%	Encuestas de satisfacción trimestrales	Personal de ventas	
OCP2.4 Incrementar el presupuesto para el uso de nuevas tecnologías de información y gestión	20	30	50	50	50	Departamento de investigación y desarrollo.	Contratar equipo de investigación	
OCP2.5 Participar en Ferias de exposición anuales como Expomin para mejorar la imagen corporativa.	5	5	5	5	5	Marketing	Gerente de operaciones - equipo de Ventas	

OCP3.1 Incrementar la capacidad del taller de reparaciones en un 50% para el 2018.	500	100				Nuevo taller de reparaciones	Logística, jefe de taller, contratar constructora.	Plano de diseño AutoCAD.
OCP3.2 Facturar 8 millones el 2018 en el negocio de reparaciones, para posteriormente lograr 10M en el 2019, 11M en el 2020, 12M en el 2021 y 14M en el 2022.						Marketing		Implementar alcance de ERP
OCP3.2 Incrementar en 5% la cantidad de activos anualmente	6000	7500	8000	8800	9500	Gerencia de Operaciones	Gerente de operaciones	
OCP3.3 Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos para alquiler y reparación de maquinarias.	12000	12600	13230	13892	14586	Marketing	Gerente de operaciones	
OCP3.4 Aumentar el índice de disponibilidad de equipos a 85%	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	Nuevo taller de reparaciones	Gerente de operaciones - Jefe de taller	
OCP3.5 Aumentar el índice de utilización de equipos a 80%	1000	1050	1102.5	1157.6	1215.5	Gerencia de Operaciones	Gerente de operaciones - Jefe de taller	
OCP3.6 Incrementar en 10% el volumen de ventas	20000	21400	22898	24501	26216	Marketing	Personal de ventas	
OCP3.7 Evaluar y mejorar el clima laboral actual de los colaboradores	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	Canal de ventas	Gerente de RR.HH	Implementar sistema de control y monitoreo de procesos.
OCP3.8 Incrementar en 50% el presupuesto de capacitación.	0.5	0.53	0.55	0.58	0.61	Gerencia de RR.HH	Gerente de RR.HH - Jefes de área	Cursos de audio video

Fuente: Comité estratégico VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.

c. Políticas de cada estrategia

La política propuesta debe centrarse en la realización de la estrategia, por lo que debe tener visión de futuro.

En cooperación con el comité, se propuso la siguiente lista de políticas a realizar:

Estrategias de desarrollo y penetración de mercados

- Formar continuamente al personal comercial. Es significativo que los empleados tengan el conocimiento y las características de los principales servicios y cambios que ocurren dentro de la organización. Son cartas de presentación de la empresa para incrementar su participación de mercado a nivel nacional.
- Fomentar el desempeño del personal de ventas. Tener los recursos y la motivación precisos es fundamental para mejorar el rendimiento y el crecimiento de las ventas.
- Brindar servicios de calidad a clientes externos. Establecer controles y estrategias dirigidas a brindar servicios de calidad a los clientes externos es fundamental para incrementar la participación de mercado, mientras que brindar garantía extendida y precios competitivos también son significativos.

La satisfacción del cliente se evalúa trimestralmente.

Las quejas o preguntas deben responderse dentro de las 24 horas

- Promover el intercambio de resultados. Es significativo tener indicadores de crecimiento de ventas. Facilitar el intercambio de logros ayuda a optimizar el desempeño y la retroalimentación de diferentes negocios.
- Participa activamente en la exposición minera. La visión de la compañía es ganar reconocimiento nacional y aumentar los indicadores de participación y rentabilidad, para ello es necesario participar activamente en ferias nacionales para mejorar la imagen de la organización y fortalecer los vínculos comerciales.

- **Otras políticas**

Recompense a los empleados con bonificaciones por sus logros.

Capacite a los empleados y evalúe las ideas de mejora.

Cree un entorno de trabajo agradable para todos.

d. Plan de acción

En el proceso estratégico, la construcción de un nuevo taller con una capacidad de producción 50% superior a la fábrica actual y la mejora de la infraestructura se identificaron como una estrategia de desarrollo de productos que puede desarrollar servicios más grandes. Para ello, se ha previsto un presupuesto de US \$ 500.000 para el desarrollo del proyecto.

Posteriormente, se muestra el cronograma de actividades, que incluye al responsable, monto de la inversión y tiempo de ejecución del proyecto.

Con el establecimiento de un nuevo taller, se espera que la empresa emita una factura de US \$ 9 millones por su facturación actual, aumentando así la utilidad neta con un índice de rentabilidad más alto.

Para aumentar la rentabilidad, el objetivo es reducir los costos irre recuperables de personal en el negocio de "alquiler de camiones". Durante el período analizado, la empresa perdió un promedio de \$ 709.000. En este caso, es necesario plantearse reducir paulatinamente el número de personal actual en función de su tiempo en la organización y los contratos de servicio que haya obtenido.

Tabla 35. Plan operativo para construcción de nuevo taller en la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C.2018.

ÍTEM	Actividad	Responsable	Inversión (miles USD)	ene-	feb-	mar-	abr-	may-	jun-	jul-	ago-
				18	18	18	18	18	18	18	18
1	Diseño, cualidades y especificaciones	Gerente de operaciones - jefe de taller	4	X							
2	Cotizar estructuras	Logística	240		X						
3	Cotizar instalaciones eléctricas, aire	Logística	10		X						
4	Cotizar herramientas	Logística	160		X						
5	Cotizar equipos de cómputo	Logística	10			X					
6	Cotizar luminarias	Logística	2			X					
7	Aprobar presupuestos	Gerente de operaciones	-			X					
8	Colocar Órdenes de compra	Logística	-			X					
9	Realizar pago a proveedores	Contabilidad	-			X					
10	inspección y puesta en marcha	contratistas - jefe de taller	-		X		X				
11	Aprobar permisos de trabajo	Soma	-				X				
12	Seguimiento de avances	logística - jefe de taller	-				X	X	X	X	X
13	Instalación de estructuras	Contratistas – Soma	50				X	X			
14	instalaciones eléctricas, aire	Contratistas – Soma	5					X			
15	instalación de equipos de computo	Contratistas – Soma	3						X		
16	instalación de luminarias	Personal electricista	0.3						X		
17	Instalación de pisos	Contratistas – Soma	8							X	
18	Pintado general	Contratistas – Soma	3							X	
19	Colocar logos y señales	Contratistas – Soma	2								X
20	Entrega final	Logística - jefe de taller - Contratistas	0.7								X
			500						81		

Fuente: Taller central de reparaciones VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

3.5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD

Al comienzo del estudio se analizaron las variables de rentabilidad obtenidas en 2016, 2017 y 2018, esta última hasta finales de diciembre. Determine que el rendimiento medio de la empresa es del 14,1%.

El ámbito empresarial es:

- Alquiler de maquinaria pesada.
- Alquiler de camiones.
- Reparación y mantenimiento de maquinaria.

A través del análisis, se observó lo siguiente:

- Margen de beneficio operativo del negocio de arrendamiento de maquinaria: 40%
- Margen de beneficio operativo del negocio de alquiler de camiones: 0%
- Margen de utilidad operativa del negocio de mantenimiento y mtto: 38%

Con todo, la organización debe ampliar su negocio de mantenimiento para ampliar su participación de mercado y aumentar las ventas para obtener resultados favorables y rentables.

Para examinar el impacto de la implementación de esta estrategia, se ejecutó el flujo de caja estimado con base en los resultados obtenidos durante 2018, los cuales consideraron una inversión inicial de \$ 500.000, y se sumó el costo inicial de ventas y comportamiento en base a 03 posibles escenarios. El futuro: pesimista, moderado y optimista. Considere la siguiente situación:

- Situación pesimista: Cuando la empresa está formulando su estrategia, el crecimiento de sus ventas es pequeño (3%), mientras que el gasto requerido para la expansión ha aumentado en el mismo porcentaje (3%).
- Situación moderada: La empresa desarrolló una estrategia y logró incrementar su participación de mercado al incrementar las ventas en un 5% (sobre el costo de ejecución de la estrategia).
- Situación optimista: La organización logró renovar su imagen atrayendo nuevos clientes y aumentando las ventas a una tasa de crecimiento del 10%.

Tabla 36. Flujo de caja proyectado para escenario Pesimista *VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.*

Estado de resultados / Periodo	2016	2017	2018	0	1	2	3	4
Ventas	50,695,211.00	86,960,705.00	65,583,799.00	67,551,312.97	69,577,852.36	71,665,187.93	73,815,143.57	76,029,597.87
Costo de ventas	-39,176,485.00	-66,655,253.00	-50,716,205.00	-52,752,691.15	-54,335,271.88	-55,965,330.04	-57,644,289.94	-59,373,618.64
UTILIDAD BRUTA	11,518,726.00	20,305,452.00	14,867,594.00	14,798,621.82	15,242,580.47	15,699,857.89	16,170,853.63	16,655,979.23
Gasto administrativo	-1,999,850.00	-2,637,683.00	-2,488,190.00	-2,612,599.50	-2,743,229.48	-2,880,390.95	-3,024,410.50	-3,175,631.02
Participación del directorio	-690,404.00	-1,159,538.00	-1,131,517.00	-1,154,147.34	-1,177,230.29	-1,200,774.89	-1,224,790.39	-1,249,286.20
Otros Ingresos	3,014,296.00	2,775,043.00	3,221,849.00	3,286,285.98	3,352,011.70	3,419,051.93	3,487,432.97	3,557,181.63
Otros Gastos	-2,157,098.00	-2,462,055.00	-2,515,175.00	-2,565,478.50	-2,616,788.07	-2,669,123.83	-2,722,506.31	-2,776,956.43
UTILIDAD OPERATIVA	9,685,670.00	16,821,219.00	11,954,561.00	11,752,682.46	12,057,344.34	12,368,620.15	12,686,579.40	13,011,287.21
Ingresos financieros	342,609.00	337,606.00	340,086.00	346,887.72	353,825.47	360,901.98	368,120.02	375,482.42
Gastos financieros	-330,365.00	-510,652.00	-762,002.00	-777,242.04	-792,786.88	-808,642.62	-824,815.47	-841,311.78
RENTA	9,697,914.00	16,459,523.00	11,743,449.00	11,322,328.14	11,618,382.94	11,920,879.52	12,229,883.96	12,545,457.86
Impuesto a la renta	-3,006,353.34	-5,102,452.13	-3,640,469.19	-3,396,698.44	-3,485,514.88	-3,576,263.85	-3,668,965.19	-3,763,637.36
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,691,560.66	11,357,070.87	8,102,979.81	7,925,629.70	8,132,868.06	8,344,615.66	8,560,918.77	8,781,820.50
RENTABILIDAD	15.20%	15.00%	14.10%	13%	13%	13%	13%	13%

Fuente: Tabla 12 rentabilidad económica *VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018.*

Conclusión: Para el desarrollo del escenario pesimista, se considera que los costos de ventas y ventas aumentan en un 3% cada año y los gastos de administración aumentan en un 5% cada año. El principal resultado obtenido fue una caída del margen de beneficio del 14,1% al 13%.

Tabla 37. Flujo de caja proyectado para escenario Moderado VECARS & TRUCKS S.A.C., 2019

Estado de resultados / Period	2016	2017	2018	0	1	2	3	4
Ventas	50,695,211.00	86,960,705.00	65,583,799.00	68,862,988.95	72,306,138.40	75,921,445.32	79,717,517.58	83,703,393.46
Costo de ventas	-39,176,485.00	-66,655,253.00	-50,716,205.00	-53,264,853.20	-55,395,447.33	-57,611,265.22	-59,915,715.83	-62,312,344.46
UTILIDAD BRUTA	11,518,726.00	20,305,452.00	14,867,594.00	15,598,135.75	16,910,691.07	18,310,180.10	19,801,801.75	21,391,049.00
Gasto administrativo	-1,999,850.00	-2,637,683.00	-2,488,190.00	-2,612,599.50	-2,743,229.48	-2,880,390.95	-3,024,410.50	-3,175,631.02
Participación del directorio	-690,404.00	-1,159,538.00	-1,131,517.00	-1,154,147.34	-1,177,230.29	-1,200,774.89	-1,224,790.39	-1,249,286.20
Otros Ingresos	3,014,296.00	2,775,043.00	3,221,849.00	3,286,285.98	3,352,011.70	3,419,051.93	3,487,432.97	3,557,181.63
Otros Gastos	-2,157,098.00	-2,462,055.00	-2,515,175.00	-2,565,478.50	-2,616,788.07	-2,669,123.83	-2,722,506.31	-2,776,956.43
UTILIDAD OPERATIVA	9,685,670.00	16,821,219.00	11,954,561.00	12,552,196.39	13,725,454.94	14,978,942.36	16,317,527.53	17,746,356.98
Ingresos financieros	342,609.00	337,606.00	340,086.00	346,887.72	353,825.47	360,901.98	368,120.02	375,482.42
Gastos financieros	-330,365.00	-510,652.00	-762,002.00	-777,242.04	-792,786.88	-808,642.62	-824,815.47	-841,311.78
RENTA	9,697,914.00	16,459,523.00	11,743,449.00	12,121,842.07	13,286,493.53	14,531,201.72	15,860,832.08	17,280,527.62
Impuesto a la renta	-3,006,353.34	-5,102,452.13	-3,640,469.19	-3,636,552.62	-3,985,948.06	-4,359,360.52	-4,758,249.63	-5,184,158.29
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,691,560.66	11,357,070.87	8,102,979.81	8,485,289.45	9,300,545.47	10,171,841.21	11,102,582.46	12,096,369.33
RENTABILIDAD	15.20%	15.00%	14.10%	14%	15%	15%	16%	17%

Fuente: Tabla 12 rentabilidad económica VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

Conclusión: Para el desarrollo del escenario "moderado", el volumen de ventas anual aumenta en un 5%, el costo de venta aumenta en un 4% y la tarifa de administración aumenta en un 5% cada año. El principal resultado obtenido es un ligero aumento del margen de beneficio del 14,1% al 17%.

Tabla 38. Flujo de caja proyectado para escenario Optimista VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018

Estado de resultados / Periodo	2016	2017	2018	0	1	2	3	4
Ventas	50,695,211.00	86,960,705.00	65,583,799.00	72,142,178.90	79,356,396.79	87,292,036.47	96,021,240.12	105,623,364.13
Costo de ventas	-39,176,485.00	-66,655,253.00	-50,716,205.00	-54,801,339.35	-58,637,433.10	-62,742,053.42	-67,133,997.16	-71,833,376.96
UTILIDAD BRUTA	11,518,726.00	20,305,452.00	14,867,594.00	17,340,839.55	20,718,963.69	24,549,983.05	28,887,242.95	33,789,987.16
Gasto administrativo	-1,999,850.00	-2,637,683.00	-2,488,190.00	-2,612,599.50	-2,743,229.48	-2,880,390.95	-3,024,410.50	-3,175,631.02
Participación del directorio	-690,404.00	-1,159,538.00	-1,131,517.00	-1,154,147.34	-1,177,230.29	-1,200,774.89	-1,224,790.39	-1,249,286.20
Otros Ingresos	3,014,296.00	2,775,043.00	3,221,849.00	3,286,285.98	3,352,011.70	3,419,051.93	3,487,432.97	3,557,181.63
Otros Gastos	-2,157,098.00	-2,462,055.00	-2,515,175.00	-2,565,478.50	-2,616,788.07	-2,669,123.83	-2,722,506.31	-2,776,956.43
UTILIDAD OPERATIVA	9,685,670.00	16,821,219.00	11,954,561.00	14,294,900.19	17,533,727.55	21,218,745.31	25,402,968.73	30,145,295.14
Ingresos financieros	342,609.00	337,606.00	340,086.00	346,887.72	353,825.47	360,901.98	368,120.02	375,482.42
Gastos financieros	-330,365.00	-510,652.00	-762,002.00	-777,242.04	-792,786.88	-808,642.62	-824,815.47	-841,311.78
RENTA	9,697,914.00	16,459,523.00	11,743,449.00	13,864,545.87	17,094,766.15	20,771,004.67	24,946,273.29	29,679,465.79
Impuesto a la renta	-3,006,353.34	-5,102,452.13	-3,640,469.19	-4,159,363.76	-5,128,429.84	-6,231,301.40	-7,483,881.99	-8,903,839.74
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,691,560.66	11,357,070.87	8,102,979.81	9,705,182.11	11,966,336.30	14,539,703.27	17,462,391.30	20,775,626.05
RENTABILIDAD	15.20%	15.00%	14.10%	15.50%	17.80%	20.00%	22.20%	24.50%

Fuente: Tabla 12 rentabilidad económica VECARS & TRUCKS S.A.C.

Conclusión: Para el desarrollo del plan optimista, la tasa de crecimiento anual de las ventas es del 10%, la tasa de crecimiento anual del costo de ventas es del 7% y la tasa de crecimiento anual de los gastos de administración es del 5%. El principal resultado obtenido es un aumento significativo del margen de beneficio del 14,1% al 24,5%.

IV. DISCUSIÓN

Al analizar la rentabilidad de la organización, se hizo mirando el archivo de estados financieros, que mostró que nuestras ventas en 2017 aumentaron en comparación con 2016, pero la disminución en las ventas en 2018 se debió al metal global. En cuanto a la bajada de precios y por cuestiones sociales, su visión (Rivera, 2015) se basa en su tesis, que realiza el último análisis de los aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ecológicos internos y externos de la empresa. También analizó la situación financiera actual con base en estadísticas de ventas y estados financieros de los últimos tres años, y señaló que 2015 había aumentado un 17,97%. En su tesis (Rodríguez, 2013), realizó un estudio de mercado para determinar el nivel de atención al cliente y concluyó que es necesario mejorar el nivel de servicio entre una ruta y otra.

Se estableció un comité de estrategia, se redefinió la dirección y se redefinieron la misión, la visión y los valores. Por su parte (Rivera, 2015) ejecutar la dirección estratégica, reorganizar la misión y visión, investigar los valores y principios de la empresa, y (Rodríguez, 2013) llevar a cabo la dirección de la misión, visión, valores y código de ética.

Se basa en análisis interno y externo, basado en los resultados de la matriz EFE y EFI y los resultados del puntaje ponderado 2.71 y 2.87, por lo que estos valores nos permiten identificar la posición de la matriz IE en el bloque interno V (interno (Y externo) recomendado en el artículo de Balarezo (2014) para retener y mantener oportunidades de mercado y desarrollo de productos utilizando estrategias de penetración. El autor evaluó el negocio en estudio mediante la matriz EFE y EFI, y obtuvo puntuaciones de 2,6 y 2,4 correspondientemente. Se recomienda seleccionar y desarrollar en el quinto bloque con el fin de utilizar estrategias de desarrollo de productos para crecer, y es propuesto por Colqui (2015). El autor evaluó el negocio en estudio a través de la matriz EFE y EFI, y obtuvo puntajes de 3.3 y 2.89 respectivamente. Por tanto, estos valores le permiten determinar su posición en la matriz IE (interno-externo), en el segundo bloque, se exhorta utilizar estrategias intensivas e integradas de crecimiento y construcción.

Con el fin de analizar el impacto de la implementación de la estrategia, la empresa ha realizado flujos de caja estimados en base a los resultados obtenidos durante 2018, los cuales consideraron una inversión inicial de 500.000 dólares estadounidenses, y aumentaron el costo de ventas durante el período inicial y el futuro con base en 03 escenarios posibles: pesimista, moderado y optimista. Consideramos la siguiente situación: Pesimista: Cuando la empresa está formulando su estrategia, el crecimiento de sus ventas es pequeño (3%), mientras que el gasto requerido para la expansión ha aumentado en el mismo porcentaje (3%). Escenario moderado: Al formular su estrategia, la empresa logró incrementar su participación de mercado al incrementar las ventas en un 5% (sobre el costo de implementación de la estrategia). La situación optimista: La organización logró mejorar su imagen cautivando nuevos clientes y aumentando las ventas a una tasa de crecimiento del 10%. El trabajo de Otiniano (2016) también delegó responsabilidades para implementar planes orientados a alcanzar metas de mediano a largo plazo, entre las que destacan: ROI-25%, satisfacción del cliente -100%, N° de incidencias-0 y disponibilidad de la flota al final de las operaciones. Maniobrabilidad-99%, reduciendo la rotación de personal al 3%. En su conclusión, el autor enfatiza la importancia de tener una visión clara para implementar BSC, y cree que el factor crítico de éxito es el compromiso y la capacidad de liderazgo de los ejecutivos de los diferentes niveles de la organización, la posterior comunicación e internalización aseguran un sistema de gestión estratégica consiguiendo resultados excepcionales.

V. CONCLUSIONES

Para la determinación del índice de rentabilidad actual se utilizó el estado de pérdidas y ganancias proporcionado por el área de contabilidad de la organización, y el resultado fue un promedio de 14,8%. Se observa que el negocio de mayor crecimiento es el de servicios de reparación y mantenimiento y el de alquiler de camiones (transporte logístico) produjo resultados desfavorables. Para tomar esta medida se han considerado los resultados de 2017, 2018 y a mayo de 2019.

- La evaluación del direccionamiento estratégico actual no cumplió con los requisitos mínimos establecidos por (F.DAVID, 2013), por lo que se propuso una reformulación de la visión y misión para lograr un rumbo adecuado y brindar lineamientos para la realización exitosa de la estrategia.
- Con base en el método de (D´ALESSIO, 2016), se evaluaron los factores internos y externos, logrando como resultado la matriz EFE con una puntuación de 2,71, la matriz de perfil de competencia con una puntuación de 4,32 y la matriz EFI con una puntuación de 2,87. Actitud favorable hacia la posición competitiva actual.
- Estas estrategias se desarrollan utilizando las herramientas propuestas por (D'ALESSIO, 2016), cuyos principales resultados son la penetración de mercado y el desarrollo de productos. En este caso, la principal estrategia es la construcción de una nueva planta de mantenimiento mecánico de mayor capacidad y calidad, lo que permitirá a la compañía incrementar su participación de mercado mejorando los indicadores de rentabilidad.
- La evaluación de la propuesta se realiza en base a la proyección de flujo de caja, la cual considera la inversión inicial de \$ 500.000 y el comportamiento estimado en 03 posibles situaciones, de las cuales:
 - o Escenario pesimista. El desempeño de la compañía disminuyó levemente debido a que no logró incrementar sustancialmente las ventas.
 - o Escenario moderado. La rentabilidad aumentó levemente, alcanzando el 17% al final de la quinta fase. Esta situación supone que la situación normal de la organización es la que tiene más posibilidades de alcanzarse.

- Escenario optimista. La rentabilidad ha aumentado significativamente, alcanzando el 25% al final de la quinta fase. Esta situación representa el principal objetivo de la investigación.

VI. RECOMENDACIONES

- Desarrollar un plan estratégico es fundamental porque representa la base y los lineamientos necesarios para guiar a la empresa hacia el éxito. Para ello, el comité de estrategia corporativa debe evaluar varios métodos.
- Conformar no menos de 5 comités estratégicos con colaboradores líderes (preferiblemente líderes o gerentes regionales). Asimismo, capacitarlos para que sean conscientes de la necesidad e importancia de desarrollar un plan estratégico correcto.
- Esta investigación se realiza en las condiciones actuales dentro y fuera de la empresa, por lo que se recomienda evaluarla y modificarla a medio plazo para adaptarla a las necesidades de la empresa y / o dificultades futuras, de manera que se asegure el desarrollo de la empresa.
- Los objetivos y planes estratégicos de la organización deben compartirse con todos los socios, desde la gestión hasta el control operativo. De esta forma, se puede identificar mejor al personal de la organización.
- Finalmente, se recomienda determinar los indicadores y metas que puedan asegurar el logro de las metas en futuras investigaciones. Esto requerirá la aplicación de herramientas de gestión denominadas "cuadros de mando integrales" o " Balance ScoreCard ". Actualmente, softwares promueven su uso proporcionando interfaces llamativas a través de gráficos.

REFERENCIAS

- **ALVAREZ, Martin. 2016.** *Manual de planeacion estrategica.* Mexico: Panorama, 2006.
ISBN: 9683815243.
- **APAZA, Mario. 2015.** *Gerencia estrategica y del Valor.* Lima : Pacífico EDITORES, 2005.
- **BERGES, Laura y SABATER, Marta. 2009.** *Gestión de empresas de comunicación.* Madrid : Comunicación, 2009. ISBN: 8496082903.
- **BORELO, Antonio. 2014.** *El plan de negocios.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1994. ISBN: 8479781092.
- **BUSTAMANTE, Elias, VALENCIA, Alberto y ATEHORTUA, Alonso. 2018.** *Sistema de gestion integral. Una sola gestión, un solo equipo.* Antioquía : Universidad de Antioquía , 2008.
958714158X, 9789587141580.
- **D'ALESSIO, Fernando. 2016.** *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* Naucalpán de Juárez : Pearson Education, 2008. 970261290X.
- **DAVID, Fred. 2013.** *Conceptos de Administración Estratégica.* Naucalpan de Juárez : Pearson Education, 2003. 970-26-0427-3.
- **EDICIONES DIAZ DE SANTOS. 2017.** *La ventaja competitiva.* Madrid : EDICIONES DIAZ DE SANTOS, 2017. 8479782838, 9788479782832.
- **Ediciones Díaz de Santos S.A. 2016.** *Estrategias de crecimiento.* Madrid : Ediciones Díaz de Santos , 2016. 8479783745, 9788479783747.
- **ESLAVA, Jose. 2013.** *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial.* [ed.] ESIC Editorial. Ilustrada. Madrid : ESIC, 2003. 8473563549,
9788473563543.
- **Estrategias Gerenciales.** [En línea] [Citado el: 22 de MAYO de 2015.]
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>.
- **GARCIA, César. 2010.** *Motivacion en el trabajo.* Madrid : García Rincón, 2010.
- **GESTION. 2014.** *Gestión.* [En línea] Prensa Popular S.A.C., 22 de Abril de 2014. [Citado el:
16 de Mayo de 2016.] <http://gestion.pe/opinion/gestion-te-explica-que-y-como-se-calcula-pbi-2095156>.

- **GRUPO BANCO MUNDIAL. 2016.** BANCO MUNDIAL. [En línea] 25 de ABRIL de 2016. [Citado el: 14 de Mayo de 2016.] <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>.
- **GULTINAN, Joseph. 2014.** *administracion de marketing*. Santa fé : McGraw-Hill, 1994. ISBN: 9586002454.
- **INEI.** <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>. <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-crece-por-15-anos-consecutivos-7441/>. [En línea].
- **KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2009.** *El cuadro de mando integral*. Barcelona : Grupo Planeta Spain, 2009. ISBN: 8498752604.
- **LEDWITH, Santiago. 2012.** Compromiso del empleado. [En línea] 15 de Agosto de 2012. [Citado el: 22 de MAYO de 2015.] <http://www.progressivedairy.com/el-lechero/espanol/temas-basicos/manejo/9312-compromiso-del-empleado-primer-paso-para-desarrollar-un-equipo-de-trabajo-solido>.
- **MARTINEZ, Daniel. 2012.** *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral*. Madrid : Díaz de Santos, 2012. ISBN: 9788499694177.
- **MatrizFODA.** [En línea] <http://www.matrizfoda.com/>.
- **MILLA, Artemio. 2012.** *análisis del entorno*. Madrid : Díaz de Santos, 2012. 8499694039, 9788499694030.
- **Ministerio de Energía y Minas. 2017.** *Resolución Ministerial n° 288*. Lima : s.n., 2017.
- **MONTOYA, César. 2011.** Vision de futuro. [En línea] Scielo, 8 de Diciembre de 2011. [Citado el: 22 de Mayo de 2015.] http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003. 1668-8708.
- **NIVEN, Paul. 2013.** *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona : Gestion 2000, 2003. 8480888725, 9788480888721.
- **Organización de las naciones Unidas. 2015.** *Perú: Tercer informe nacional de cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Lima : s.n., 2015.
- **PRIETO, Jorge. 2012.** *Gestion Estrategica Organizacional*. Bogotá : Ecoe ediciones, 2012. 9586486885, 9789586486880.
- **SALGUEIRO, Amado. 2011.** *indicadores de gestion y cuadro de mando*. Madrid : Díaz de Santos, 2001. 847978492X, 9788479784928.

- **SORIANO, Claudia. 2015.** POR QUE FRACASAN LAS PYMES. [En línea] 22 de MAYO de 2015. [Citado el: 22 de MAYO de 2015.] <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>.
- **VERTICE, EDITORIAL. 2014.** *DIRECCION ESTRATÉGICA*. Málaga : EDITORIAL VERTICE, 2004. 849255603X, 9788492556038.

ANEXOS

A. TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Debilidades				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Valor:	4. Fortalezas mayor 3. Fortalezas menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor		1.00

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores Internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
Amenazas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal		1.00

Tabla 3. Matriz FODA:

Análisis externo	Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades		ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
	1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas		ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
	1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Tabla 4. Matriz PEYEA

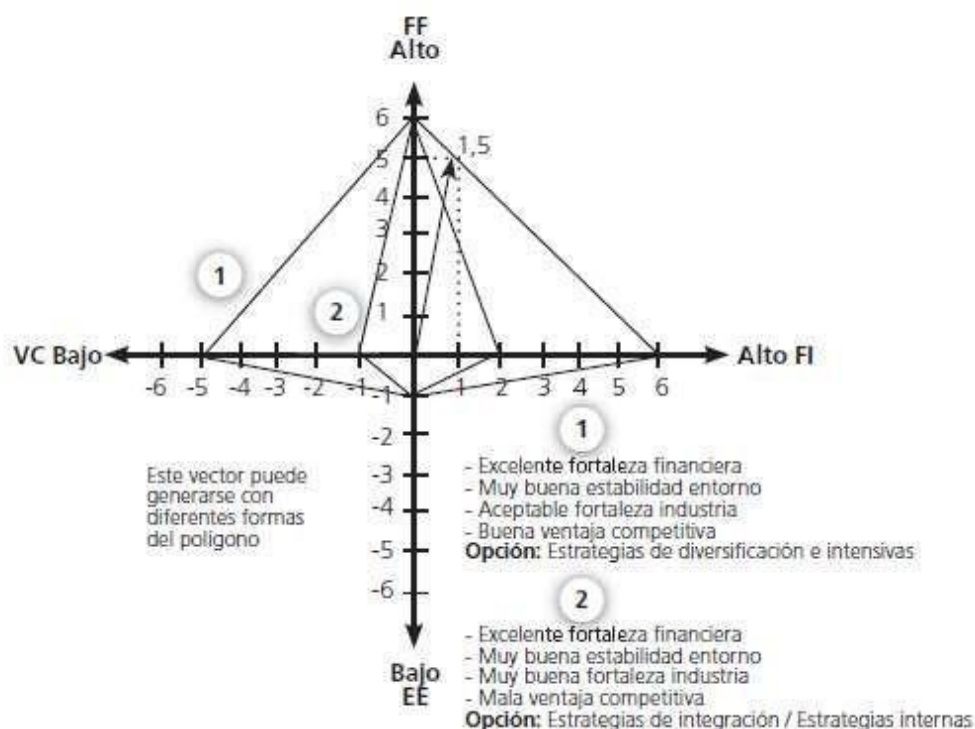


Tabla 5. Matriz Interna-Externa:

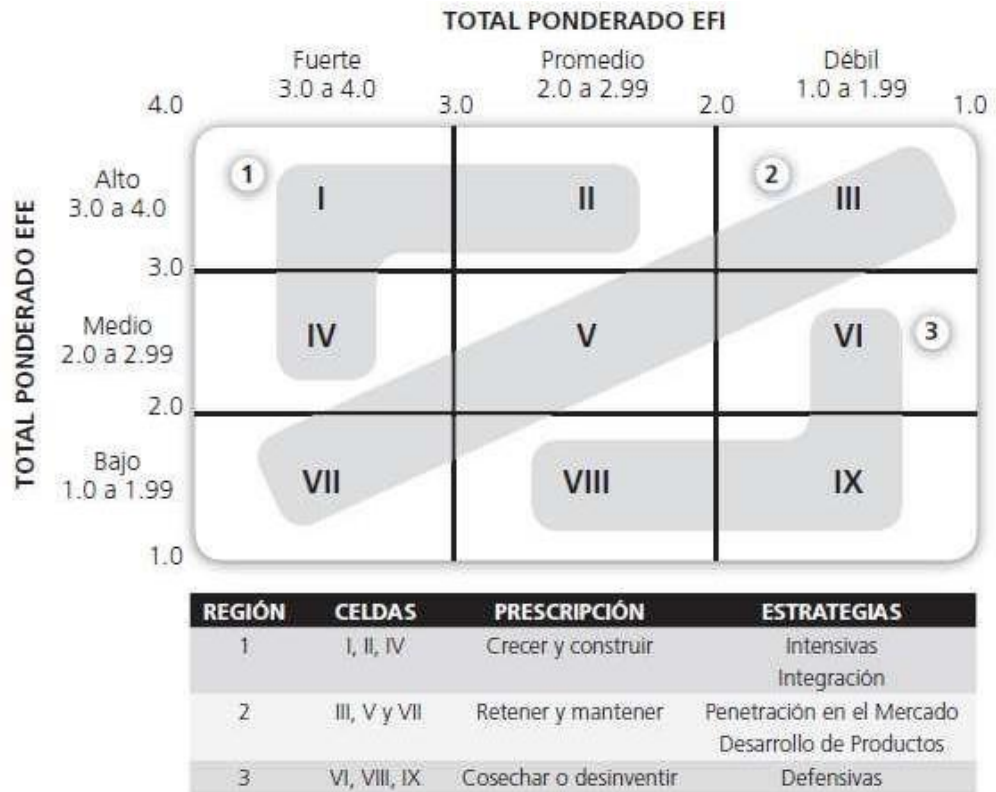


Tabla 7. Matriz de Decisión.

		MATRIZ					TOTAL
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	1	X					1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Tabla 8. Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico.

FACTORES CLAVE	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

B. FIGURAS

Figura 2. Esquema del plan Estratégico.

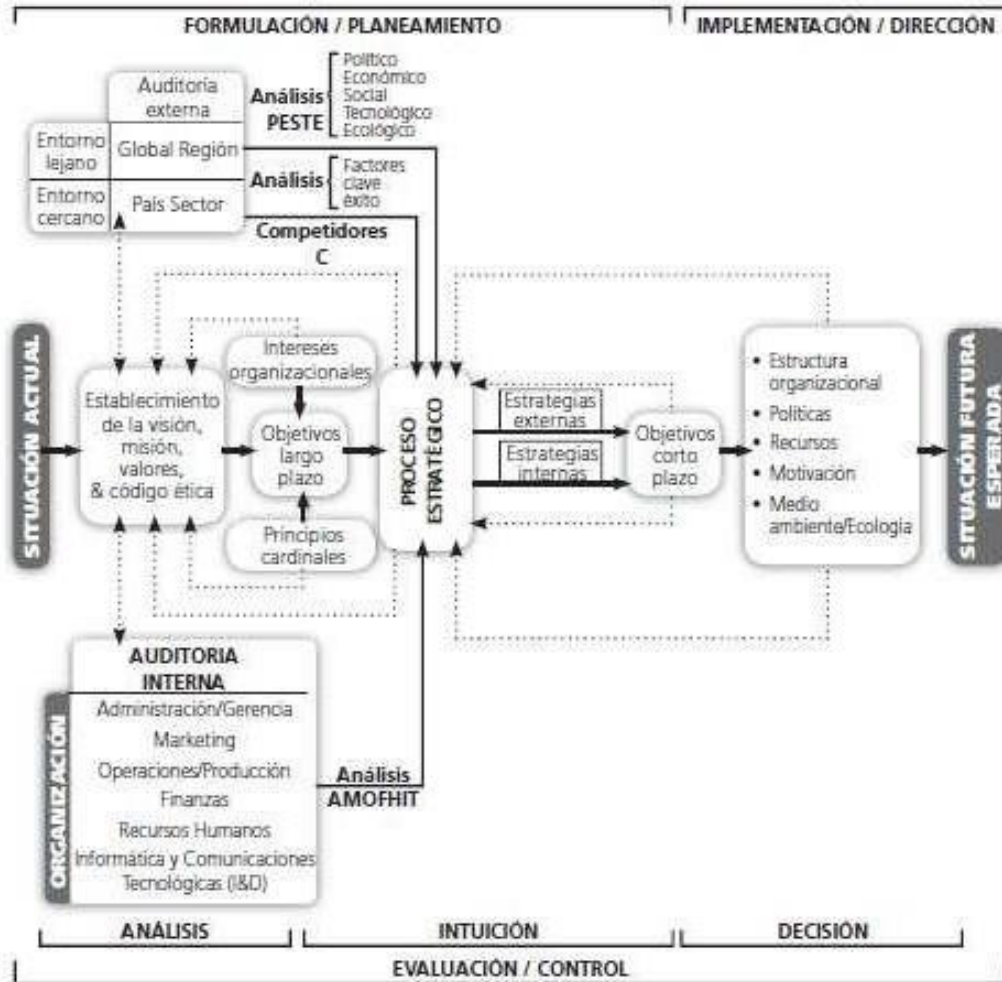
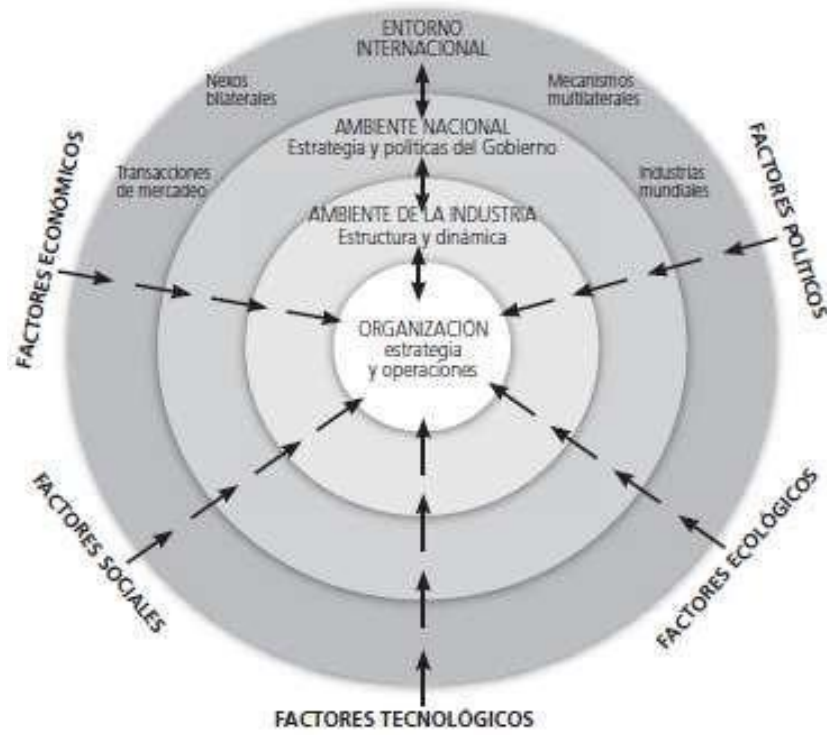


Figura 3. Análisis PESTE.



MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE INFORME DE TESIS

NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:

SARE MORENO, Paulo César

RIOS RUIZ, Luder Antonio

FACULTAD/ESCUELA: INGENIERÍA/ INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018-2023
PROBLEMA	¿Cuál es el impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el período 2018-2023?
HIPÓTESIS	La hipótesis encontrada dentro de la Investigación es: El plan estratégico logrará incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el periodo 2018-2023.
OBJETIVO GENERAL	Elaborar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el periodo 2018-2023.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none">1. Medir la rentabilidad actual.2. Identificar y evaluar el direccionamiento estratégico3. Realizar un diagnóstico interno y externo4. Formular estrategias y planes de acción.5. Evaluar el impacto que tendría la propuesta de las estrategias en la rentabilidad.

<p>DISEÑO DEL ESTUDIO</p>	<p>Investigación pre experimental: Se analiza y compara la variable dependiente “rentabilidad”, aplicándose un pre y post prueba luego de haber aplicado el estímulo “Aplicación Plan Estratégico”.</p> <p style="text-align: center;">G O1 X O2</p> <p style="text-align: center;">X estímulo</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;">G: Muestra</p> <p style="text-align: center;">O1, O2: Observaciones de los costos logísticos</p> <p style="text-align: center;">X (Estímulo): Aplicación Plan Estratégico</p>
<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>Población compuesta por los 968 Trabajadores de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., en el año 2018; la muestra compuesta por 04 colaboradores que conforman el comité estratégico, los cuales cumplen las características de contar con amplio conocimiento del negocio de la empresa; así como capacidad de decisión.</p>
<p>VARIABLES</p>	<p>Variable Independiente: Plan estratégico. Variable dependiente: Rentabilidad</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Plan Estratégico	Herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado.	Direccionamiento Estratégico	Visión Misión	Nominal
		Análisis PESTEC	Política, gubernamental, y legal (P). Económica y financiera (E). Social, cultura, y demográfica (S). Tecnología (T) Ecológica y ambiental (E). Fuerzas Competitivas (C).	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	1. Responde mal 2. Responde promedio 3. Responde bien 4. Responde muy bien	Ordinal
		Matriz FODA	Estrategias FO Estrategias DO Estrategias FA Estrategias DA	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	1. Debilidad mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 4. Fortaleza mayor	Ordinal
		Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Agresivo Conservador Defensivo Competitivo	Nominal
		Matriz Interna-Externa (IE)	Cuadrante I, II, IV, Crecer y construir Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener.	Nominal

		Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	<p>Cuadrante I. Posición competitiva fuerte - mercado de crecimiento rápido.</p> <p>Cuadrante II, Posición competitiva débil - mercado de crecimiento rápido.</p> <p>Cuadrante III, Posición competitiva débil - mercado de crecimiento lento.</p> <p>Cuadrante IV, Posición competitiva fuerte - mercado de crecimiento lento.</p>	
		Matriz de Decisión	<p>M. FODA M.</p> <p>PEYEA M.</p> <p>BCG</p> <p>M. IE</p> <p>M.GE</p>	Nominal
		Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	<p>1. Sin atractivo</p> <p>2. Algo atractiva</p> <p>3. Atractiva</p> <p>4. Muy atractiva</p>	
Rentabilidad	Es la medida del beneficio en términos relativos, es decir con respecto a algo.	Rentabilidad económica mensual.	<p>% Incremento beneficio</p> <hr/> <p>% Incremento ROI</p>	Razón