



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Aplicación de la planeación estratégica para incrementar la rentabilidad de la empresa SR
Suministros Industriales S.A.C, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Luna Castillo, Miguel Ángel (ORCID: 0000-0002-5974-9089)

Reyna Padilla, Greiss Ofelia (ORCID: 0000-0001-9930-4132)

ASESOR:

Mg. Tello de la Cruz, Elmer (ORCID: 0000-0002-0314-6289)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Papá Dios por darme la oportunidad de vivir, haberme permitido conocer su gran amor y nunca abandonarme en el trayecto de mi vida.

A mis hijos, que con su luz iluminan mi camino y lo hacen más resplandeciente, para quienes algún sacrificio no es suficiente.

A mis padres, Por ser los pilares fundamentales en toda mi educación, tanto académica, como de la vida y por tenerme presente en todas sus oraciones y peticiones de bendición.

A mis hermanas por estar siempre presentes, animarme y tener unas palabras de aliento para la conclusión del presente

Agradecimiento

A la empresa SR Suministros Industriales S.A.C. por la gran oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad, para así poder desarrollar la presente Tesis.

Agradecimiento especial a nuestro asesor por su tiempo en la asesoría brindada para el desarrollo del presente trabajo.

A la plana docente de la escuela de Ingeniería Industrial por formarnos y brindarnos su tiempo, compartido sus conocimientos y experiencias durante nuestra formación profesional.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGIA	12
2.1. Tipo y Diseño de investigación.....	12
2.3. Población y muestra.....	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
2.5. Procedimiento	15
2.6. Métodos de análisis de datos.....	16
2.7. Aspectos éticos.....	16
III. RESULTADOS	17
IV. DISCUSIÓN.....	28
V. CONCLUSIONES	30
VI. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS	32
ANEXOS	35

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo diseñar e implementar la planeación estratégica para incrementar la rentabilidad de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C. Dentro de las teorías que sustenta la investigación es, analizar los datos ya que resulta muy importante para obtener los mejores resultados reflejados en estrategias; para esto se empleó el método deductivo, con una investigación de tipo descriptiva aplicada a la empresa. La población y muestra utilizada fue personal directivo de la empresa; por consiguiente, se empleó como instrumentos las matrices de planificación estratégica: FODA, MEFI, MEFE y PEYEA. Obteniendo como principal resultado que las estrategias formuladas y planteadas nos dieron un aumento mayor de los 100,000.00 soles, siendo esta de mayor rentabilidad, comparada con el año 2018. Lo que nos permite concluir que la planificación estratégica es una herramienta sumamente útil, de fácil aplicación y que permite concretar las estrategias a través de un determinado tiempo para la empresa que busca un crecimiento sostenible y un enfoque de mejora continua.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, rentabilidad.

ABSTRACT

The purpose of this research is to design and implement a strategic planning model to increase the profitability of the company SR Suministros Industriales SAC, within the main theories that support the research is to analyze the data, since it is very important to obtain the best results reflected in strategies; For this, the deductive method was used, with a descriptive investigation applied to the company. The population and the sample of people were the direct personnel of the company; As strategic, the strategic planning matrices were used as instruments: SWOT, MEFI, MEFE and PEYEA. Obtaining as main results that the strategies formulated and raised specific an achievement of 100,223.26 soles of greater profitability, compared with the year 2018. This allows us to conclude that strategic planning is an extremely useful tool and easy to apply for a company looking for growth sustainable and with a continuous improvement approach.

Key Word: Strategic Planning, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

En ámbito internacional se habla que toda organización debe participar y comprometerse en el proceso de la creación de nuevas estrategias de la empresa, teniendo como gestor de todo ello, a los gerentes. El ambiente y el tiempo han obligado a los empresarios a generar ideas e innovaciones a todo nivel, esto con el fin de potenciar a sus empresas e insertarlas en una cultura competitiva; debido a esta directriz se ha formado nuevos términos para el proceso de planeación, el que ahora llaman “administración estratégica”, dicho término incluye y compromete a los gerentes en la creación, educación e implementación de objetivos/metastratégicas. A todo esto, se llama, integrar la planeación estratégica y administración en uno solo. Asimismo, las organizaciones comenzaron a tener en claro que había algunos aspectos incontrollables en su entorno, tales como: la inestabilidad, el riesgo, el ambiente cambiante y la incertidumbre, para lo cual los empresarios con el fin de evitar mayores pérdidas propusieron la implementación de estrategias para que aumenten su rentabilidad. Posteriormente, los empresarios pensaban en exigir que las estrategias implementadas se conviertan verdaderamente en metas apropiadas, lo que proporcionó y de lugar al mejoramiento del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1980 hasta la actualidad, la planeación estratégica marcaba un enfoque vertical (de arriba abajo) con relación al desarrollo de planes y metas, es decir la gerencia y los especialistas en planeación estratégica desplegaban planes y metas para toda la empresa (La importancia del entorno general en las empresas, 2015).

Teniendo en cuenta la conceptualización del futuro de cualquier empresa, es necesario considerar pilares fundamentales como es la visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día al objetivo de estos, además es preciso saber que cada empresario debe contar con herramientas e informaciones necesarias que no solo les permitan definirlo, sino que administren sus gestiones de la mejor forma, independientemente del tamaño de la empresa. Es así como el nivel de competitividad de las pequeñas, medianas y microempresas en el sector empresarial de Bogotá conduce a una diferencia de competitividad del 15% (la empresa de menor desempeño tiene una reducción del 19% en su puntaje en comparación con la empresa de mayor desempeño) en la competitividad de las empresas con adecuada planificación estratégica y empresas sin esta. (Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, 2015; Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business

sector in Bogotá, 2015)

La planificación estratégica es una de las funciones de la gestión estratégica, así como un proceso dinámico y sistemático que contribuye a la supervivencia y desarrollo de una organización. La prospectiva es de especial importancia como base de la planificación, porque la estrategia y la flexibilidad de este método brindan la posibilidad de formular estrategias que pueden predecir problemas de las organizaciones (Planeación estratégica con enfoque prospectivo, 2015).

En el Perú, las empresas dedicadas a la agroindustria han evidenciado un aumento en ventas, productividad y ganancias, teniendo datos estadísticos de mejora, a raíz de la implementación de planes estratégicos. Así tenemos a lo indicado por la corporación DANPER en su reporte de sostenibilidad anual en sus diferentes periodos (2015; 2016; 2017) en el que exponen su nivel de rentabilidad en un 18% y 13% refiriendo que siempre es positivo de un periodo a otro, esta mejora les permite incrementar sus recursos en su totalidad y específicamente los recursos materiales, como el acero inoxidable en mayor proporción y en sus diferentes presentaciones, todo esto para ampliar su equipamiento o también para realizar el mantenimiento respectivo a los equipos ya existentes, que por ende aumentará la solicitud de pedidos a las empresas comercializadoras de estos (CORONADO DEL ÁGUILA, 2015).

En esta misma línea, podemos indicar que la empresa Fénix Maquinarias S.A.C., empresa dedicada al diseño, fabricación, construcción y mantenimiento de toda clase de maquinaria para el sector agroindustrial cuenta con 8 años de experiencia en dicho sector, dicha empresa dentro de estos años de operación siempre ha incrementado su rentabilidad progresivamente debido a que cuenta con estrategias en base a experiencias, tal es así que en sus últimos tres años su rentabilidad fue de 10%; en el siguiente periodo 12% y por último su rentabilidad fue de 15% cerrando este periodo con una mayor rentabilidad que los periodos anteriores (2016; 2017 y 2018). Esto hace que la empresa deba estar comprometida en todos sus niveles operacionales, con el fin de ir mejorando y ganando posicionamiento en el mercado con respecto a los competidores, teniendo así una cultura de mejora continua. En este sentido, la planificación estratégica es importante porque nos evidencia un horizonte más amplio de la conexión entre el entorno y la organización; esclarece la situación y correlaciona el proceso de toma de decisiones; determina la dirección estratégica, los objetivos y prioriza la estrategia; establece y optimiza recursos utilizados; también utiliza controles para monitorear la efectividad, eficiencia y efectividad de la organización. (D'ALESSIO Ipinza,

2015).

En este contexto podemos indicar que la empresa SR Suministros Industriales S.A.C., es una empresa creada el 14 febrero del 2017, con RUC 20601878047, y desarrolla sus actividades en la ciudad de Trujillo. Tiene actualmente como clientes estratégicos a las empresas Fénix Maquinarias S.A.C. Fénix Construcciones y Ambientales S.A.C., y otras empresas que necesitan materiales para fabricación y mantenimiento de sus plantas.

SR Suministros Industriales S.A.C., se encuentra en el rubro comercial, concretamente se dedica a la importación, comercialización y distribución de toda clase de materiales, herramientas e insumos. Esta empresa lleva en el mercado 3 años de operación, y es necesario indicar que la empresa no tiene un plan estratégico que le permita conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. No se tiene establecido objetivos de gestión comercial, lo que conlleva a que sus principales problemas sean: una deficiente gestión de cuentas por cobrar, Escasa cartera de clientes respecto a la competencia, Pocas líneas de crédito, Elevadas compras en efectivo, Incumplimiento de pago de clientes, Mayor regulación gubernamental, Falta de un software, etc., ocasionando una constante falta de liquidez. Ver anexo Figura N°1: Diagrama de Ishikawa.

En la investigación de (ABILA Vicente, y otros, 2018) plantea la planificación estratégica usando el método deductivo, realizando una investigación descriptiva, usando las matrices: FODA, MEFI MEFE, IE, PEYEA con las cuales obtuvo un logro de aumento en la rentabilidad de un 17% con la estrategia propuesta y desarrollada. Es por ello que se concluye que la planificación estratégica es una herramienta muy útil y fácil de usar para las empresas que buscan un crecimiento sostenible. Observamos también la investigación de (ARANA Huamani, y otros, 2018) que indica que empleó el método experimental con una investigación pre-experimental, empleando como técnicas las matrices de planificación estratégica, con la cual obtuvo una rentabilidad de 8% con respecto al año anterior.

Así también revisando la tesis de (CASTILLO Mallco, 2019) quien da a conocer que la planeación estratégica es una herramienta de gestión muy poderosa que ayuda ejecutar los objetivos con estrategias a corto o a largo plazo, minimizando cualquier eventualidad que pueda presentarse. Para el caso el objetivo-meta propuesta fue de movilizar 20 contenedores por hora, siendo esta superado con la movilización de 25 contenedores por hora, llegando a tener movilizaciones pico de 36 contenedores por hora, reduciendo los sobre costos que se generaban en cada proceso de movilización de contenedores en la empresa. En este mismo

sentido, (COLLANTES Sánchez, 2018) desarrolló una investigación en la que concluye que, al aplicar la planificación estratégica se aumentó la eficiencia de las ventas del 58,13% en 2017 al 70,12% en 2018. En dicho estudio se usó el direccionamiento, mediante misión, visión, análisis interno, externo, determinación de objetivos estratégicos, también se realizó el análisis interno con ayuda de las Matrices EFI y EFE, después se seleccionó las estrategias e indicadores para un plan. Así mismo se realizó la Matriz FODA, la matriz PEYEA, la Matriz BCG, la matriz de la Gran Estrategia, la Matriz de decisión estratégica, realizamos la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, y se determinó la Matriz de Rumelt (MR), la cual ayudó a confirmar las estrategias seleccionadas en las matrices anteriores, posteriormente se determinó la Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo. A esto se suma (DIAZ Campos, 2016) quien con ayuda de la planeación estratégica pudo obtener la siguiente rentabilidad: Una ganancia del 14.65%; tuvo un ROA de 29.53% y un ROE de 34.78% en el 2015; de lo cual podemos decir que con ayuda de una correcta ejecución de las acciones estratégicas asentaremos la visión de la empresa transformada en un rendimiento sostenible. Los resultados permitieron comprobar que el éxito de un plan estratégico no solo se centra en elegir una estrategia que haga frente a la situación de la empresa, si no que toda propuesta debe incluir, una planeación estratégica móvil y flexible, siendo necesario analizar los avances cada cierto tiempo y modificar si fuera necesario. Del mismo modo, (DÍAZ Yparraquirre, 2018) analizó la planeación estratégica en el municipio de Gran Chimú, para saber si esta contribuye debidamente en la situación económica de la asociación de productores y exportadores vitivinícolas, para lo cual en una etapa inicial verificó los EE.FF de la Agrupación, luego representó la planeación estratégica del Municipio Provincial Gran Chimú, para luego analizar la realidad financiera de la Compañía Fabricante Exportadora Vitivinicultora del Distrito de Cascas. Esto se recopiló mediante entrevista, análisis documental y observación directa. Después de verificar la última etapa se comprobó que la realidad financiera evidencia solvencia e incremento del 38% al 50%, su liquidez se extendió en 1,872,411 soles, su rentabilidad de ventas incrementó del 36% al 40%, y su gestión sobre cuentas por cobrar descendió del 1.88 al 1.72; así mismo sus inventarios disminuyó del 4.31 al 3.76. Los resultados derivados son producto a la implementación de la planeación estratégica que el municipio desplegó sobre la agrupación. Como también se pudo investigar que existen varias teorías básicas que se relacionan con el presente trabajo, como lo indica (NOREÑA, 2018) quien realizó una revisión panorámica de las bases teóricas sobre la estrategia en una empresa, el autor refiere que la estrategia es

el motivo de ser de diferentes empresas y por el cual proyecta que es lo que quiere ser o hacia dónde quiere ir, así también toma en cuenta que dicha estrategia incluye una planificación, organización y dirección, para ir de un nivel a otro. Del mismo modo los autores (GUERRAS MARTÍN, y otros, 2015) indican en síntesis que la planificación estratégica sirve para evitar que el futuro de una empresa sea incierto, por lo que necesitaría ayuda o apoyo de un plan de acción a largo plazo. Aunado a este concepto (CHIAVENATO, 2017) dice que, la planeación estratégica es el método por el cual se busca y especifica los factores internos y externos en una organización, teniendo en cuenta a los competidores, esto con el fin de alcanzar sus objetivos económicos financieros en relación a su visión. Sumado a todo lo anterior, (SÁNCHEZ Hernández, y otros, 2016) indican que la planeación estratégica es el proceso de realizar acciones, como, el desarrollo de planes a un periodo largo de tiempo, con el fin de llegar a cumplir los objetivos propuestos en la organización. Del mismo modo, se dice, que las organizaciones necesitan tener una perspectiva que guíe el camino, el cual es provisto por el análisis que se realice del entorno y de la misma empresa, sobre todo el énfasis que se coloca a los objetivos y estrategias, esenciales para el futuro, es allí donde inicia la planeación estratégica (Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación, 2016). Otro aporte teórico para la investigación, es la que nos dice (MANTILLA, 2015) quien menciona que la planificación es solo una palabra que describe un total de acciones orientadas al resultado y cumplimiento de los objetivos, dichos objetivos no deben perder de vista la idea real y central para la organización, es así que, el control de los factores será un eje importante que permitirá que se alcance el resultado perseguido. Finalmente (JAVIER Valerio, 2018) para establecer el dominio de la planificación estratégica en la rentabilidad de las MyPES usó la prueba estadística SPSS v.24 y como herramienta de cálculo se apoyó con el alfa de Cronbach, con el cual logró un valor igual a 0.981 indicando que el instrumento fue excelente y confiable. Además, realizó la correlación de Pearson para ver la influencia de las variables con esto indica que la planificación estratégica interviene en la rentabilidad de las MyPES con un coeficiente R2 ajustado = 0.707, el cual indica que existe una variación alta. En resumen, esto nos da a conocer que además de la implementación de estrategias que promueven y/o mejoran la rentabilidad de cualquier empresa, también se tiene esta otra forma de poder determinar que la planificación estratégica influye de manera directa en la rentabilidad de cualquier organización.

(MANTILLA, 2015) propone algunas nociones, como sinónimo o definiciones a la variable

a estudiar, como, por ejemplo.

Administración, se precisa como situación congruente con la organización y operación del proceso productivo, con el resultado de obtener metas específicas en un plazo corto y plazo largo, a través de uno o varios recursos disponibles, M.O y mancomunación de capital.

Una estrategia es un cambio de dirección deliberado para obtener una ventaja competitiva en la organización. El análisis interno es un proceso de investigación interna que puede determinar los recursos disponibles de la empresa, sus propios medios, situación financiera y las ventajas, capacidades y habilidades de la organización para mantener o fortalecer su perspectiva competitiva. El análisis externo se realiza en contexto a las organizaciones, instituciones y grupos; son esquemas o componentes externos, sin embargo, están relacionados con las organizaciones y tienen un impacto positivo o negativo en ellas. Toda organización existe gracias al entorno competitivo donde se desarrolla, es así que estas van a tener diferentes oportunidades y amenazas que les servirá para mejorar la ejecución de sus planes. Indicadores financieros, medidas que analizan la situación de la organización desde una perspectiva individual, comparando con los líderes de su sector o con su competencia directa. La mayor información se puede evaluar por los datos hallados o suministrados por los indicadores financieros. Es así que los indicadores financieros son de gran utilidad para evaluar las curvas de niveles económicos y poder confrontar con los de las otras organizaciones para luego tomar decisiones asertivas.

Para otro autor (D'ALESSIO Ipinza, 2015) indica que es necesario considerar algunos lineamientos a la hora de diseñar un modelo de planificación estratégica, como la enunciación de una estrategia, a partir de la cual se forma la dirección estratégica, incluyendo misión, visión y valores; factores internos y externos que detectan y analizan las metas y estrategias alternativas que la empresa debe establecer. Establecer objetivos, determinar las metas a alcanzar, determinar las metas actuales y el ambiente de análisis, comenzar a observar la matriz de análisis externo, determinar las oportunidades y amenazas del ambiente de la empresa y el inicio del análisis técnico, que se puede resumir como el proceso de toma de decisiones pasos. Cada proceso toma forma en una matriz. Las herramientas que se exponen en este marco son aplicables a diversas organizaciones y pueden utilizarse como guía para los estrategas y para seleccionar la estrategia más adecuada.

Para el mismo investigador (D'ALESSIO Ipinza, 2015), la importante etapa inicial en una empresa es la fase de elementos donde los datos son la base de la información para resolver

en la matriz de decisión, además de brindar herramientas de información para que los investigadores analicen en un primer paso, formulen estrategias, y luego pasen a la etapa de adaptación, en las que se encuentran disponibles para uso las matrices FODA, PEYEA, IE y GE. Estos procesos requieren datos de la fase de entrada para estudiar y equilibrar los elementos concluyentes de la empresa. Estudiar los fundamentos anteriores es muy significativo y relevante para conseguir los principales resultados mostrados en la estrategia. La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lleva el nombre entendido como análisis F.O.D.A. Todo esto particularmente requiere aislamiento, prueba y selección de estrategias alternativas. Estas opciones consideran la identificación de alternativas para planificar, que pueden revelar diferentes entornos comerciales y pueden innovar productos claves para marcar mejoras de calidad u optimización y reducción de costos. En el estudio para la elección de la opción estratégica, se detallan cuatro razones para valorar las alternativas estratégicas: La estrategia debe expresar metas claras, políticas y objetivos específicos coherentes. Es de vital importancia reajustar la gestión de recursos y esfuerzos para mejorar los aspectos claves más importantes y excluir de los que no representan importancia alguna. Se debe tener en cuenta a los problemas que tienen la solución más rápida, para aplicar nuestros recursos y capacidades con los que se cuenta. Posteriormente, estas estrategias deben evidenciar notoriamente resultados fidedignos y congruentes con lo que se persigue.

Para (RIVERA Rodriguez, 2016) la elección de las alternativas estratégicas es que la estrategia a utilizar debe seleccionarse entre un número determinado, el responsable será la dirección, deben elegir una estrategia que la empresa pueda seguir y aplicar con mayor habilidad y éxito. La estrategia que quede propuesta se puede concretar mediante inversión, implementación y mejora, es necesario indicar que dichos progresos nunca se observan de forma inmediata, esto pasa para poder establecer un análisis y seguimiento de cada estrategia, la cual permitirá desarrollar una retroalimentación permanente a cada proceso.

La matriz F.O.D.A se supone que es la principal herramienta para ajustar y evaluar el estado de la organización y ayuda a orientar la formulación de cuatro tipos de estrategias. Las estrategias de fortalezas(F) y oportunidades(O), las estrategias de debilidades(D) y oportunidades(O), las estrategias de fortalezas(F) y amenazas(A), las estrategias de debilidades(D) y amenazas(A); se llevan a cabo de acuerdo con los siguientes pasos: Enumerar las oportunidades que brinda el entorno para la organización; seguidamente, determinar todos los elementos que representan una amenaza a la empresa, luego revisar

todas las ventajas que tiene la empresa para aprovechar como fortalezas. También debemos calcular los aspectos sobresalientes que se consideran debilidades, para luego enlazarlas con las fortalezas identificadas y enfrentar con las oportunidades del entorno, y derivar en la estrategia "FO" colocada en las celdas apropiadas. Continuamos tomando las debilidades y enfrentándolas para explotar la oportunidad de la empresa para desarrollar una estrategia "DO" y colocarla en la celda siguiente, Después de eso, cogemos las fortalezas identificadas y miramos su impacto en la amenaza, para integrar a la estrategia "FA" consiguiente, y finalmente veremos la respuesta de la debilidad con la amenaza "DA", integrando así todas las estrategias (D'ALESSIO Ipinza, 2015). En el conocimiento utilizado también se enumera el análisis interno, de manera que con este análisis facilita la identificación de las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa, se puedan definir y evaluar de manera fácil y precisa de acuerdo a su criticidad. Esta evaluación debe determinar el uso de los recursos de la empresa. Los factores externos provienen de un análisis introspectivo de los aspectos básicos de la empresa donde es la base de la organización de esta. (D'ALESSIO Ipinza, 2015). A partir del análisis anterior se realiza la matriz de evaluación de factores internos (M.E.F.I), está clasifica y analiza las fortalezas y debilidades de cada factor clave enumerado, observa sus reacciones y cuánto contribuyen o retrasan el progreso de la organización. Al ensamblar la matriz EFI, el principal requerimiento es sacar una conclusión de análisis, que muestre que, si bien es un método de mejora reconocido, no es 100% seguro en sí mismo ya que pueden ocurrir probables errores. Los pasos de realización son los siguientes: Enumere todos los factores que se considera que tienen factores críticos altos en el proceso de análisis interno. Asigne a cada factor un peso entre 0% (no importante) y 100% (absolutamente importante). La sumatoria de los factores de las fortalezas y las debilidades deben dar el 100%. El valor otorgado se da según el nivel de importancia del factor dentro de la organización. Asigne un valor a las debilidades y fortalezas, entre 1 y 4 a cada factor, y use un valor más alto para representar oraciones que tengan un desempeño sobresaliente en las operaciones de la empresa. Para fortalezas asignar el valor de 3 y 4 y para debilidades 1 y 2. Seguimos multiplicando el peso asignado a cada factor por el valor que se les asigna a cada uno, independientemente de que actúen como ventajas o desventajas. Se siguen sumando todos los resultados de cada factor para lograr la evaluación total de la organización. La suma ponderada debe estar en el rango de 1.0 a 4.0; independientemente del número de factores de la matriz EFI, con una puntuación promedio de 2.5. Usando esta evaluación como referencia, si el puntaje total es bajo, la empresa es débil, y si el puntaje es

más alto que el anterior, la empresa es fuerte (D'ALESSIO Ipinza, 2015). A su vez, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E) recoge todos los datos del entorno de la organización, que puede ayudar o impulsar su progreso en el mercado, y tiene las siguientes etapas: Enumerar todos los factores considerados de alta importancia en el factor de análisis externo. Asigne a cada factor un peso entre 0% (no importante) y 100% (absolutamente importante). La sumatoria de factores de las oportunidades y amenazas deben dar el 100%. El otorgamiento del valor se da en función del nivel de relevancia del factor al interactuar con la empresa. Asigne un valor entre 1 y 4 a cada factor en las amenazas y oportunidades, y exprese las frases que destaquen en las operaciones de la empresa con mayor valoración. Seguimos multiplicando el peso otorgado cada factor por el valor que se les asigna individualmente, sin importar si su comportamiento es una oportunidad o una amenaza. Todos los resultados de cada factor siguen sumando para obtener las evaluaciones totales del entorno de la organización (D'ALESSIO Ipinza, 2015). Al juntar los datos de las dos primeras matrices, la matriz interna-externa evidencia el área de la empresa en una tabla de nueve celdas en los siguientes intentos. Primero, los cuadrantes claramente definidos como I, II o IV pertenecen a los lados de "crecimiento y construcción", Las estrategias intensivas o integrales son las mejores para la región, porque permiten apuntar al desarrollo directo. Seguidamente determinamos el cuadrante III, V o VII de la decisión de "retener y mantener", es en este perfil, que la decisión más común que se toma es la elaboración de productos. El perfil asignado al cuadrante VI, VIII o IX es "cosechar o desinvertir". Las organizaciones con un alto nivel de estrategia y liderazgo de mercado normalmente se ubican cerca del primer cuadrante. (D'ALESSIO Ipinza, 2015). Otra matriz básica en el análisis es la Matriz de Evaluación de Posición y Acción Estratégica (PEYEA), la que tiene cuatro etapas específicas que especifican la estrategia como conservadora, agresiva, competitiva o defensiva y determinan cuál es la mejor para que la utilice la organización. El eje de la matriz PEYEA divide cada parte en cuatro dimensiones diferentes: Dimensiones internas, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dimensiones externas, estabilidad ambiental (EE) y fortaleza de la industria (FI). Las anteriores cuatro dimensiones constituyen los aspectos más importantes de la empresa. Al desarrollar esta matriz, hay series de aspectos incluidos en cada factor. En el caso de los factores FF y FI, se evalúan de +1 a +6. siendo +1 es el peor y +6 es el mejor. otorgar un valor de -1 (mejor) y -6 (peor) al factor VC, EE. Continuamos realizando la acción promedio de FF, VC, EE y FI, sumamos el resultado de la variable de dimensión entre si al número correspondiente de variables

entre las dimensiones y anotamos en el eje correspondiente de la matriz PEYEA los resultados promedio de FF, VC, EE, FI, luego sumamos las valoraciones del eje X y constituir las respectivas coordenadas X, del igual forma realizar el mismo proceso en el eje Y, posteriormente para establecer el punto XY; finalmente, trace un vector desde el inicio del eje hasta el punto XY. Este vector dibujado formará y precisará el tipo de estrategia más adecuada para la organización. De acuerdo al tipo de empresa, se puede aplicar la estrategia conservadora, manteniendo su ritmo constante de trabajo, sin variar en excesiva sus habilidades para evitar exponerse a demasiados riesgos; agresiva significa que la empresa que con sus esfuerzos puede aprovechar al máximo sus ventajas o fortalezas y suprimir las debilidades y positivamente reaccionar con visión hacia las oportunidades que se presenten. Ser defensivo y detectar y eliminar debilidades e impedir que las amenazas descontrolen la empresa; O competitivo que es donde el mercado nos ayuda a la rentabilidad, y la organización se localiza en un ambiente competitivo y respectivamente inseguro.

(SÁNCHEZ Hernández, y otros, 2016).

De otro lado, la rentabilidad es cualquier tipo de comportamiento económico en el que se arman una serie de medios, recursos materiales, humanos y financieros con el objetivo de adquirir ganancias de una determinada inversión. La rentabilidad se refleja en la eficiencia económica de la empresa en el mercado, basada en los beneficios directos que genera la inversión en procesos y productos. La rentabilidad se puede explicar cómo la cantidad de beneficio generado por los fondos utilizados. En el terreno de las finanzas, igualmente se identifica como los ingresos generados por el monto utilizado por la empresa. La rentabilidad se suele expresar en porcentaje (JAIME Eslava, 2016).

Al hablar en detalle de los indicadores de utilidades, se indican tres aspectos básicos: el primero es el margen de utilidad bruta, que evalúa el porcentaje de cada unidad monetaria restante luego de pagar solo el costo de producción de un producto o servicio cuanto mayor es el porcentaje de este indicador.

El margen de utilidad operativa se centra en el porcentaje del monto monetario restante después de que se hayan resuelto todos los costos y gastos distintos de los costos de producción, pero excluyendo los intereses. Finalmente, el margen de beneficio neto es el porcentaje de cada unidad monetaria restante después de todos los pagos implicados en el negocio, incluidos los intereses. Cuanto más alto sea el índice, mejor se refleja en la rentabilidad. (JAIME Eslava, 2016).

La justificación teórica que se le da al presente trabajo de investigación es por que aplica los conocimientos y teorías sobre planes estratégicos de los diferentes autores y puede aportar mayor eficiencia a la empresa a largo plazo; del mismo modo se adapta de manera metodológica ya que servirá de pauta de trabajo para siguientes investigaciones, así mostrará diferentes variedades del discernimiento ya efectiva sobre las metodologías de planeación estratégica. Se puede agregar que también es oportuna en el aspecto práctico ya que de aplicar la teoría de la planeación estratégica permitirá a la empresa ejecutar las acciones estratégicas y planes de acción, para obtener la solución de los distintos problemas, con el fin de mejorar la rentabilidad. Podemos indicar que el presente trabajo formula el siguiente problema ¿Qué impacto producirá la aplicación de un modelo de planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C., en el período 2019? Así mismo indicamos la posible solución en la hipótesis: “La aplicación de un modelo de planeación estratégica incrementará la ganancia de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C.” Para el desarrollo de la hipótesis se estableció el Objetivo General: “Diseñar e implementar un modelo de plan estratégico para incrementar la ganancia de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C.” así mismo se establecieron los objetivos específicos: Realizar un análisis de la rentabilidad actual. Elaborar su direccionamiento estratégico. Realizar un análisis estratégico de la empresa. Planificar e implementar estrategias organizacionales. Estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.

II. METODOLOGIA

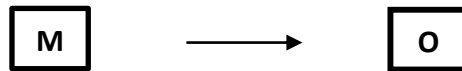
2.1. Tipo y Diseño de investigación

Lugar de Ejecución

Empresa SR Suministros Industriales S.A.C

Metodología: El diseño del estudio es experimental

Este diseño muestra la manipulación de la variable independiente “M” (Planeamiento estratégico) podemos obtener un resultado diferente en la variable dependiente “O” (Rentabilidad). Así mismo, conoceremos la efectiva interacción del modelo de planeación estratégica con relación a que incrementará la rentabilidad gracias a conocimientos teóricos y averiguaciones que darán solución al problema actual de la empresa; por eso será de tipo Aplicada.



M: Planeamiento estratégico

O: Rentabilidad

2.2. Variable de Operacionalización

- **Variable:**

a) **Variable independiente:** Planeación Estratégica.

b) **Variable dependiente:** Rentabilidad.

- **Operacionalización:**

Tabla N°1: Operacionalización de Variables, Trujillo 2019.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALA DE MEDIDA
Planeación Estratégica	Método de gestión que proporciona y constituye la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. (D'ALESSIO Ipinza, 2015)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas. 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Interno ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Externo ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz Interna-Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir. (2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener. (1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir. 	Ordinal
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> Agresivo. Conservador. Defensivo. Competitivo. 	Ordinal
%Rentabilidad	Medida que permite valorar los ingresos de la organización en relación a un determinado nivel de ventas o inversión (JAIME Eslava, 2016)	Es la relación expresada en porcentaje entre la utilidad y la contribución financiera.	M. U. Bruta = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Razón
			M. U. Ope. = $\frac{\text{U. Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$	
			M. U. Neta = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población y muestra

Población

- Trabajadores de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C.

Muestra:

- La muestra está constituida por 3 socios de la empresa

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica:

- Análisis documentario
- Entrevistas

Instrumentos de recolección de datos

- Cuadros de Excel
- Cuestionarios

2.5. Procedimiento

Para el objetivo realizar un análisis de la rentabilidad actual de la empresa en estudio, se hizo una observación del estado financiero de la empresa, plasmado en una hoja de Excel. Para el objetivo redireccionamiento estratégico en la empresa, esta fue fundada con ayuda de la técnica de entrevista a los socios, a los cuales se les planteó un cuestionario con interrogantes claves que emplazaron el camino para construir la misión y visión formuladas. Dichas interrogantes fueron aprobadas en la entrevista y se encuentra en el anexo guía de entrevista para los socios. Del mismo para el objetivo realizar un análisis estratégico de la empresa sobre los valores para la empresa, se derivó a la selección de 6 valores, los que son aptos de evidenciar la forma de trabajo de la compañía. La selección de estos fue a criterio de los socios de la empresa.

Para realizar el objetivo planificar e implementar estrategias organizacionales se volvió a emplear la técnica de la entrevista, la que fue aplicada a los socios de la empresa, a quienes con antelación se les instruyó por los investigadores en cada matriz, para así poder responder las interrogantes respectivas a esta (guía de entrevista a los socios) y desarrollar las diversas matrices del planeamiento estratégico; primeramente la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se realizó la sumatoria de las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Fuerzas Internas) y MEFE (Matriz de Evaluación de Fuerzas Externas), para obtener la valoración de peso y la importancia de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Es así que los socios propusieron en primer lugar un grupo de aspectos que fueron evaluados como internos y externos, luego de eso se eligieron las fortalezas o debilidades correspondientes al área interna, así como las oportunidades y amenazas en el área externa, seguidamente los socios clasificaron según su mayor importancia, asumiendo las que son más relevantes e importantes, incluso las que se presumen como de mayor alcance, apartando definitivamente a las poco o nada relevantes. De esta forma conseguimos de modo exacto un grupo de factores externos e internos. Inmediatamente toda la averiguación recopilada se procesó en las matrices MEFI y MEFE, estas matrices piden como insumos 5 aspectos de cada parte del FODA, es decir, 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas.

El último objetivo, estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la organización, se realizó con el suministro de la información obtenida del anterior objetivo y con esta información se realizó un análisis documental y fue plasmada en un cuadro en Excel, en el cual se detalla los niveles de planeamiento. Nivel estratégico,

nivel táctico y operativo. Con esto observamos el impacto de las estrategias en la rentabilidad.

2.6. Métodos de análisis de datos

El presente trabajo de investigación usará un análisis de datos descriptivo, el cual observará los datos sacados de las variables y se colocarán y procesarán en cuadros según el tipo de datos que indiquen o se requiera, así mismo serán presentadas en cada una de sus matrices del plan estratégico, luego serán revisadas y analizadas.

2.7. Aspectos éticos

Los investigadores se comprometen a respetar la autenticidad de los resultados, la seguridad de los datos entregados por la empresa y la identidad de cada uno de las personas que se involucran en la participación del estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis actual de la rentabilidad

Realizamos este análisis tras observar los indicadores de rentabilidad en el estado de ganancias y pérdidas de la empresa en el año 2018.

Tabla N°2: Estados Financieros, SR Suministros Industriales S.A.C.

ASPECTOS	2018	2019	DIFERENCIA
Ventas netas (S/)	372,283.33	944,624.00	572,340.67
Costo de ventas (S/)	325,480.00	789,778.74	464,298.74
UTILIDAD BRUTA	46,803.33	154,845.26	108,041.93
Gastos administrativos (S/)	15,410.00	33,746.00	18,336.00
Gasto de ventas (S/)	8,800.00	14,677.00	5,877.00
UTILIDAD OPERACIONAL	22,593.33	106,422.26	83,828.93
Intereses (S/)	0.00	1,267.00	1,267.00
Impuestos (S/)	520.00	6,199.00	5,679.00
UTILIDAD NETA	22,073.33	100,223.26	78,149.93
(%)MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	12.57%	16.39%	3.82%
(%)MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	6.07%	11.27%	5.20%
(%)MARGEN DE UTILIDAD NETA	5.93%	10.61%	4.68%
(%)MARGEN DE UTILIDAD DEL SECTOR	5%		

Fuente: Área de contabilidad, SR SI S.A.C

En la tabla N°2 se observa un margen de utilidad neta de 4.68%, lo que indica que la empresa ha mejorado en relación al año 2018. Así mismo, se puede observar que la rentabilidad en el año 2019 es mejor que la rentabilidad del sector, que está alrededor del 5%. Dicho sea, que la empresa concibió bastantes ganancias para recuperar lo invertido.

3.2. Dirección estratégica

Esta la realizamos con el fin de establecer la visión, misión y los valores, los cuales nos propulsarán a la creación de nuevas e innovadoras metas para poder llegar a lo que se desea ser. Estas serán validadas por los de los socios de en la empresa.

3.2.1. Visión. Esta fue elaborada con algunas preguntas, mencionando las ideas en la siguiente tabla.

Tabla N°3: Criterios para la visión de SR Suministros Industriales S.A.C.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Crece progresivamente en el mercado nacional
¿Cómo seremos en el futuro?	Ser una empresa reconocida en el mercado de comercialización
¿Qué haremos en el futuro?	Ofrecer a nuestros clientes variedad de productos
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Comercialización de materiales, accesorios e insumos de acero inoxidable

Fuente: Tabla N°17 Entrevista a socios de SR Suministros Industriales S.A.C

Visión enunciada:

“Ser una empresa líder en la comercialización de materiales, accesorios e insumos de acero inoxidable en el mercado nacional, sustentada con el trabajo responsable.”

3.2.2. Misión. Esta fue elaborada bajo las siguientes preguntas, las que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla N°4: Criterios para la misión corporativa de SR Suministros Industriales S.A.C.

PREGUNTA	RESPUESTA GENERAL
¿Quiénes somos?	Somos una empresa líder en suministros de materiales
¿Qué buscamos?	Satisfacer a nuestros clientes con menores tiempos de entrega y con productos de calidad
¿Qué hacemos?	Prestamos servicios de suministro de materiales, accesorios e insumos de acero inoxidable.
¿Dónde lo hacemos?	En Trujillo Perú
¿Por qué lo hacemos?	Porque contribuimos al éxito de nuestros clientes
¿Para quién trabajamos?	Para nuestros clientes, las empresas de fabricación de maquinarias agroindustriales.

Fuente: Tabla N°18 Entrevista a socios de SR Suministros Industriales S.A.C

Misión enunciada:

“Somos una empresa líder que suministra materiales, accesorios e insumos de acero inoxidable, satisfaciendo a nuestros clientes con menores tiempos de entrega y con productos de calidad, brindando un excelente servicio y contribuyendo así al éxito de nuestros clientes a nivel nacional”.

3.2.3. Valores empresariales:

Para realizar la elección de los valores estratégicos empresariales se sometió a votación 11 valores empresariales. Estos fueron elegidos por los socios de SR Suministros Industriales S.A.C con un determinado puntaje de 1 a 3; siendo 1 calificado como regular, 2 calificado como importante y 3 calificado como muy importante. Los valores elegidos por los socios fueron 6 y son:

Competitividad:

Modo empresarial que estimula a mantenerse siempre en un lugar de mejorar continuamente para poder lograr y sobresalir sobre la competencia, sin dejar de lado las actualizaciones constantes y sobre todo la evaluación y aplicación de nuevas o diferentes estrategias.

Pasión por lo que hacemos

Sentimiento muy fuerte que impulsa a cumplir objetivos propuestos.

Honestidad:

Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

Respeto:

Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

Seriedad y Cumplimiento

Compromiso que se asume para satisfacer a todas los clientes o partes interesadas, teniendo como nexo el cumplimiento de contratos o acuerdos.

Trabajo en equipo

Trabajo desarrollado con un fin común, que es elaborado por un conjunto de personas que interactúan entre sí.

3.3. Análisis estratégico de la empresa.

El estudio de la empresa lo hemos realizado con reconocimiento especial a la matriz FODA, ya que es la forma más clara e inmediata de evidenciar los factores internos y externos que

logran mellar y/o favorecer a la compañía para así conseguir canalizarlos y analizarlos de mejor manera. Los socios eligieron los factores que se aprecian en los siguientes gráficos. Después de haber obtenido los factores internos y externos se eligió 5 más significativos de cada uno y se procedió a valorar por intermedio de las matrices MEFI y MEFE. Ver anexo: figura N°1 Fortalezas, SR Suministros Industriales S.A.C., figura N°2 Debilidades, SR Suministros Industriales S.A.C., figura N°3 Oportunidades, SR Suministros Industriales S.A.C., figura N°4 Amenazas, SR Suministros Industriales S.A.C.

Tabla N°5: Matriz EFI, SR Suministros Industriales S.A.C.

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Brindar productos de calidad.	3%	3	0.09
2.	Variedad de productos de acero	15%	4	0.60
3.	Costos operativos más bajos	15%	3	0.45
4.	Adecuado clima organizacional.	2%	3	0.06
5.	Entrega de productos en el tiempo establecido.	15%	4	0.60
Debilidades				
1.	Existen barreras financieras para la obtención de créditos	15%	2	0.30
2.	Baja cartera de clientes respecto a la competencia.	5%	1	0.05
3.	Margen de utilidad no proporcional a la inversión.	10%	2	0.20
4.	La capacidad de la empresa no cubre los requerimientos del mercado.	15%	2	0.30
5.	Mayores gastos por compras de pequeños lotes de productos	5%	1	0.05
Total		100%		2.70

Fuente: Anexos Tabla N°20, Ponderación de factores internos, SR Suministros Industriales S.A.C.

La tabla N°5 muestra los resultados de la matriz EFI, la cual fue obtenido por aprobación de los socios que hacen elección en la tabla N°20 del anexo. Se puede interpretar que el resultado (2.70) de esta tabla indica una empresa levemente más fuerte que débil, pero estando en un casi promedio no posee una estabilidad interna para poder competir exitosamente. La compañía debería reducir de la mejor manera las mayores debilidades.

Alcanzar a optimizar estas debilidades sería un excelente inicio estratégico, ya que se podrían advertir nuevas estrategias para el cumplimiento de la visión determinada.

Tabla N°6: Matriz EFE, SR Suministros Industriales S.A.C.

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Mayor inversión en el sector agroindustrial	10%	4	0.40
2.	Crecimiento del rubro de fabricación de maquinarias industriales.	10%	3	0.30
3.	El rubro de fabricación de maquinarias ofrece diversidad de trabajo.	10%	2	0.20
4.	Alto margen de utilidad en la comercialización de metales y accesorios industriales.	10%	3	0.30
5.	Ubicación estratégica de la empresa (parque industrial sur)	10%	3	0.30
Amenazas				
1.	Incremento de competidores en el rubro.	20%	3	0.60
2.	Mayor regulación gubernamental	5%	2	0.10
3.	Barreras para el comercio exterior (importación)	5%	3	0.15
4.	Falta de liquidez por pago extemporáneo de clientes	10%	3	0.30
5.	Decaimiento de la inversión en proyectos de maquinarias industriales.	10%	2	0.20
Total		100%		2.85

Fuente: Anexos Tabla N°20, Ponderación de factores externos, SR Suministros Industriales S.A.C

La tabla N°6 muestra el resumen de los resultados de la matriz EFE, al igual que la anterior matriz, esta votación agrupada de los pesos y clasificaciones se hallan detallada en la tabla N°20 de anexo; y podemos indicar que los resultados de la empresa nos dicen que está beneficiando las oportunidades y negociando de manera adecuada las amenazas del sector,

esto no significa que no se deba prestar más interés en aprovechar todas las oportunidades que tenga la empresa.

3.4. Planificación de estrategias organizacionales e implementar las estrategias.

La planificación estratégica se forma y mejora con los resultados obtenidos de la matriz FODA, MEFI y MEFE.

3.4.1. Matriz Interna – Externa

Esta matriz nos muestra la situación de la empresa de cara al mercado y se obtiene directamente de las matrices MEFI y MEFE mostradas en las tablas N°5 y N°6. Se muestra en el anexo: figura N°5 Matriz Interna-Externa, SR Suministros Industriales S.A.C. En esta figura se puede observar que el punto rojo se sitúa en el cuadrante V de la segunda región; el cual, según la base teórica (D'ALESSIO Ipinza, 2015). Indica que se debe “Retener y mantener”. Es de bien indicar que dicha ubicación de la esfera está determinada por los valores globales de las matrices EFI y EFE especificadas en las tablas N°5 y N°6 correspondientemente, en donde el valor global de MEFI es 2.70 y se sitúa en el eje “Y” de la gráfica y el valor global de MEFE es 2.85 y se sitúa en el eje “X” de la gráfica. El resultado de “Retener y mantener”, nos indica que el trabajo presente de la organización no debe dejar de invertir selectivamente y a la vez gerenciar las utilidades, es por ello que se pretende mejorar la rentabilidad con ayuda del plan estratégico.

3.4.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz investiga las distintas variables a los cuales se desafía una organización dentro de su entorno, separándolos en Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Industria, Ventajas Competitivas y Estabilidad del Entorno, a los que los socios le asignaron un valor.

Tabla N°7: Matriz PEYEA, SR Suministros Industriales S.A.C.

Posición estratégica interna										
Variables a evaluar Ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	PEQUEÑA	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE	4
Calidad del producto	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR	5
Ciclo de vida del producto	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO	3

Ciclo de reemplazo del producto	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO	5
Lealtad de los clientes	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Utilización de la capacidad de la competencia	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	LENTA	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDA	4
								-6	Promedio	-2.14

Fortaleza financiera (FF)										
Rendimiento sobre la inversión	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	4
Apalancamiento	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO	3
Liquidez	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO	2
Capital de trabajo	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	4
Flujos de efectivo	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	2
Facilidad para salir del mercado	DIFÍCIL	0	1	2	3	4	5	6	FÁCIL	2
Riesgo involucrado en el negocio	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO	3
Rotación de inventarios	LENTO	0	1	2	3	4	5	6	RÁPIDO	2
Promedio										2.75

Posición estratégica externa										
Variables a evaluar Fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	5
Potencial de utilidades	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
Estabilidad financiera	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
Facilidad para entrar en el mercado	FÁCIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFÍCIL	4
Aprovechamiento de recursos	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE	3
Intensidad de capital	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	2
Utilización de la capacidad	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA	4
Promedio										3.71

Estabilidad del entorno (EE)											
Cambios tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS	1	
Tasa de inflación	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	5	
Variabilidad de la demanda	GRANDE	0	1	2	3	4	5	6	PEQUEÑA	2	
Rango de precios de productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO	4	
Barreras para entrar al mercado	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS	2	
Presión competitiva	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	3	
Presión de los productos sustitutos	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA	5	
Elasticidad precio de la demanda	ELÁSTICA	0	1	2	3	4	5	6	INELÁSTICA	1	
									-6	Promedio	-3.13

Total de la coordenada X: 1.57 (FI + VC)

Total de la coordenada Y: -0.38 (FF + EE)

Fuente: Elaboración de los socios SR Suministros Industriales S.A.C.

En la tabla N°7 podemos observar que la matriz PEYEA se organiza de dos posiciones estratégicas, la interna y la externa. En la posición estratégica interna se encuentran las variables de la Ventaja competitiva (VC) y la fortaleza financiera (FF). En la posición estratégica externa se encuentran las variables de Fortaleza de la Industria (FI) y Estabilidad del Entorno (EE) en la cual los socios evaluaron y calificaron cada variable según indica el marco teórico, FF y FI se evalúan dándoles una puntuación de +1(peor) a +6(mejor), para el caso de VC junto a EE el resultado promedio se le resta -6. Después de esto se logra un promedio de los cuatro aspectos de forma individual, siendo el Eje “X” determinado por la sumatoria de los promedios de FI+VC, por el que obtuvimos un valor de 1.57 y el Eje “Y” se establece por la suma de los promedios de FF y EE, el que nos muestra un valor de -0.38. Después de contar con los indicadores colocados en los ejes, en estos se expresan que la disposición del vector que simboliza la estrategia que debería ser tomada por la organización es “Competitiva” lo cual enuncia que esta goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente estable. Ver anexo: figura N°6 Matriz PEYEA SR Suministros Industriales S.A.C.

3.4.3. Implementación de Estrategias.

Para la implementación de las estrategias se debe alinear a la visión inicial planteada para la empresa. En función a esta, hemos planteado los objetivos a largo plazo.

- Aprovechar la ubicación de la sociedad para mejorar la entrega a tiempo de productos a nuestros clientes locales, que estará en función al nivel de compra.
- Aumentar nuestro margen de utilidad satisfaciendo las necesidades de compra de las empresas asociadas.
- Aprovechar el crecimiento en el rubro de fabricación de maquinarias agroindustriales para captar nuevos clientes.
- Aprovechar las importaciones y compras nacionales de materiales de alta rotación, para reducir costos, tener ofertas más atractivas y aumentar la rentabilidad.

3.1. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad.

Tabla N°8: Impacto de las estrategias a la rentabilidad.

OBJETIVO	META	Nivel Estratégico		Nivel Táctico		Nivel Operativo		IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
		ESTRATÉGIA	MÉTRICA	ESTRATÉGIA	MÉTRICA	ESTRATÉGIA	MÉTRICA	
Aprovechar la ubicación de la empresa para mejorar la entrega a tiempo de productos a nuestros clientes locales, que estará en función al nivel de compra	Entrega a tiempo al 100%	1. Sectorizar o mapear a los clientes más cercanos al local de la empresa	100% en 4 meses	1.1. Evaluar la prioridad de atención de acuerdo a la cantidad de compra	100% en 2 meses	1.1.1. Filtrar clientes con montos mayores de compras para atención inmediata.	100% en 2 meses	2019 = Se obtuvieron 04 clientes más, que hacen un monto de compra de 317,703.36 soles
Aumentar nuestro margen de utilidad satisfaciendo las necesidades de compra de las empresas asociadas.	Cubrir las necesidades de compra de las empresas asociadas en un 100 % cada año a partir del 2018	1. Evaluar estados financieros de SR Suministros Industriales S.A.C para obtener un apalancamiento en entidades bancarias. 2. Gestionar líneas de crédito con los canales de distribución (proveedores de las marcas más requeridas en el sector agroindustrial)	100% en 2 meses. 100% en 3 meses.	1.1. Realizar Balance General 2.1. Completar requerimiento de solicitudes de líneas de créditos	100% en 1 mes 100% en 1 mes.	1.1.1. Formular estado de ganancias y pérdidas 2.1.1. Envío de solicitud de línea de crédito para su evaluación y/o aprobación	100% en 15 días 100% en 1 meses	2019 = Obtener créditos bancarios para la compra de materiales que nos permitan obtener una rentabilidad de 25%, aproximado a 140,000.00 soles. 2019 = Se tienen aprobadas 03 líneas de crédito. 2020 = Se proyecta la aprobación de 06 líneas más de crédito.
Aprovechar el crecimiento en el rubro de fabricación de maquinarias agroindustriales	Incrementar la facturación en 100% con relación al año anterior	1. Aprovechar el posicionamiento de las empresas asociadas para tener más llegada a nuevos clientes.	100% en 6 meses.	1.1. Base de datos de clientes de las empresas asociadas.	100% en 1 meses	1.1.1. Enviar cartas de presentación a nuevos clientes potenciales	100% en 2 meses	2018 = 3 clientes representan 372,833.33 soles de ventas. Enviar mínimo 06 cartas a clientes potenciales.

OBJETIVO	META	Nivel Estratégico		Nivel Táctico		Nivel Operativo		IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
		ESTRATÉGIA	MÉTRICA	ESTRATÉGIA	MÉTRICA	ESTRATÉGIA	MÉTRICA	
para captar nuevos clientes.		2. Crear estrategia de marketing digital	100% en 4 meses.	2.1. Crear perfil en redes sociales.	100% en 4 meses.	2.1.1. Captación de potenciales clientes	Permanente	2019 = Incrementar los ingresos en más de 100,000.00 soles equivalente a 15 clientes captados por redes sociales
Aprovechar las importaciones y compras nacionales de materiales de alta rotación, para reducir costos, tener ofertas más atractivas y aumentar la rentabilidad.	Mejorar el stock en un 30% de los materiales de alta rotación	1. Evaluar las líneas de fabricación para extraer los materiales más vendidos	100% en 2 meses.	1.1. Elaborar data de materiales más vendidos y valorizarlos por cada máquina	100% en 1.5 mes	1.1.1. Ejecutar la compra de materiales según los requerimientos identificados	100% en 1 mes	2018 = 0% de stock de materiales representan 0.00 soles 2019 = Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades 2020 = Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades.

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

Se logró realizar el análisis de rentabilidad del año 2019, en el cual hubo un aumento en las utilidades de 78,149.93 soles significativamente mayor con respecto al año anterior esto se puede sostener con la investigación de (DURÁN LAKE, 2015), quién redujo el inventario en un 46% y mejoró el nivel de servicio en un 15%., por lo tanto, si comparamos dicho resultado con el de la presente investigación, se puede concluir que la empresa alcanzó más de un 100% en ingresos.

La tesis alcanzó fundar una misión, visión y valores organizacionales que sirven de columna vertebral para el planeamiento estratégico, enfocándose en el aumento progresivo de la rentabilidad, con lo cual nuestro estudio comparte la idea del trabajo de investigación de cubas Pérez y otros,2017 en el cual indica que los objetivos, la visión y principalmente la misión organizacional, deben ser asimiladas y ejecutadas a través del personal para que la empresa pueda conseguir el cumplimiento final del objetivo.

Podemos comentar que la obtención de los resultados del análisis FODA nos muestra que somos una empresa levemente más fuerte que débil, pero estando en un casi promedio no posee una estabilidad interna como para rivalizar exitosamente, para lo cual la empresa debería reducir las debilidades más saltantes, como aumentar la cartera de clientes respecto a la competencia y reducir los costos para mejorar la inversión. Conseguir reducir estas debilidades sería un inicio estratégico importante, ya que se podrían observar superiores estrategias hacia la visión determinada; (NÚÑEZ, 2013) estableció en su trabajo de investigación que los factores externos son de gran importancia para el crecimiento de la empresa, pero mejor aún son los factores internos; ya que estos pueden ser controlados por la dirección general de la empresa; sin embargo nuestra presente investigación, da a conocer que los factores externos son aspecto poco controlables en sí, y que la mayor probabilidad de rendimiento se encuentra en saber direccionar y generar estrategias en base a nuestros factores internos, para poder obtener mejores resultados al aprovechar los factores externos. Con el apoyo de la matriz IE, nos da como resultado que la empresa debe “Retener y mantener” y esto nos indica que el funcionamiento actual de la empresa no debe dejar de invertir selectivamente y a la vez gerencia las utilidades, es por ello que se pretende mejorar la rentabilidad con ayuda del plan estratégico. La matriz PEYEA busca evaluar las distintas variables del entorno a los que se enfrenta la empresa, dividiéndolos en Fuerzas Financieras,

Fuerzas de la Industria, Ventajas Competitivas y Estabilidad del Entorno, los cuales son evaluados por los socios. Después de contar con los indicadores mostrados en los ejes, vemos que la ubicación del segmento que simboliza la estrategia que debería ser aprovechada por la empresa es “Competitiva”, lo cual dice que la empresa goza de una ventaja competitiva en un entorno comparativamente firme. En la investigación de (GAIBOR BENAVIDES, 2015) plantea como necesidad consolidar el proceso de crecimiento que tiene su empresa en estudio, para destacar que la calidad y la atención personalizada a sus clientes son de vital importancia.

El margen de utilidad neta proyectado en el año 2019 después de la implementación del planeamiento estratégico nos indica una cifra muy superior a la que corresponde al año 2018, lo que sustenta que el planeamiento estratégico está desempeñado de mejor manera. Del mismo modo, se puede confirmar este dato indicado en las investigaciones de (NÚÑEZ, 2013) y (MONCAYO, 2011) en las que la implementación del planeamiento estratégico generó una mejora significativa en la rentabilidad de la empresa, además mencionamos que el fundamento del planeamiento estratégico es el diseño de metas y estrategias que ordenen a adelantos, y estas adelantos se muestran en el acrecimiento de ingresos y rentabilidad. (D'ALESSIO Ipinza, 2015).

V. CONCLUSIONES

La rentabilidad de la organización SR Suministros Industriales S.A.C. evidencia un cambio a favor por consecuencia de aplicar un plan estratégico, lo cual se evidencia en el aumento de la utilidad para el año 2019. Pero esto no quiere decir que la empresa debe dejar de invertir y de gerenciar las estrategias implementadas, más por el contrario se debe seguir buscando la mejora de acuerdo con la evolución o cambio de los factores internos y externos.

La base principal de todo direccionamiento estratégico es la visión y misión, estas marcan la forma en que se deben cumplir las metas. En estas inicia la base del éxito de la empresa, el crecimiento y el desarrollo a futuro. Podemos acotar que estas representan el por qué y para qué existe la empresa.

Nuestro análisis estratégico determinó que la empresa es levemente más fuerte que débil, pero no posee una estabilidad interna como para competir exitosamente. La empresa debe reducir las debilidades más importantes. Conseguir mejorar estas debilidades será un paso estratégico importante, ya que se podrían observar superiores estrategias con respecto a la visión establecida. Además, podemos indicar que los factores internos de la empresa nos dicen que se están beneficiando de las oportunidades y gestionando de mejor manera las amenazas del sector, pero aun así se debe trabajar más en el beneficio de dichas oportunidades.

La Planificación e implementación de las estrategias organizacionales influyen significativamente en la rentabilidad de cualquier empresa, específicamente en SR suministros industriales S.A.C., en el periodo 2019, a diferencia del periodo 2018 en el que no se tuvo estrategias y la rentabilidad obtenida era muy por debajo de lo deseado.

Teniendo en cuenta los estados financieros de la empresa (año 2018 vs año 2019) podemos indicar que el impacto del plan estratégico en la rentabilidad es positivo y se proyecta a tener un crecimiento para el próximo año.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el planeamiento estratégico teniendo en cuenta el rubro de la empresa, así como desarrollar una misión y visión acorde a la empresa, que también sean breve, concisa y realista.

Realizar el adiestramiento a la masa laboral de la organización con el fin de concientizar en la relevancia y ejecución del planeamiento estratégico, iniciando por la visión, misión, valores organizacionales, la creación e implementación de las estrategias.

Realizar un estudio de mercado para fortalecer la planificación estratégica, con el fin de detectar las oportunidades en el entorno y generar nuevas estrategias con ayuda de nuestros factores internos, obteniendo así un mayor crecimiento.

REFERENCIAS

SÁNCHEZ Hernández, Ernesto, y otros. 2016. La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*. 20, 2016, Vol. 3, 306.

ABILA Vicente, Giddel Fernando y BARRETO Quispe, Modesto Casiano. 2018. *Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019*. Trujillo, Perú : Universidad César Vallejo, 2018.

ARANA Huamani, Alicia Elizabeth y ZAPATA Rios, Iomar Ande. 2018. *Plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la granja El Patrón S.A.C, 2018*. Chepén, Perú : Universidad César Vallejo, 2018.

CANO, Andrés Felipe y Cifuentes, Diana. 2011. *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK*. Bogotá : UNIVERSIDAD DE LA SALLE, 2011.

CARRIÓN Medina, Maritza del Carmen. 2013. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”*. Loja : Universidad nacional de Loja, 2013.

CASTILLO Mallo, Carlos Alberto. 2019. *El planeamiento estratégico y su influencia en la rentabilidad del Instituto de Formación y Capacitación Portuaria, periodo 2007 - 2011*. Lima, Perú : Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. 2017. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. Los Angeles : McGraw-Hill, 2017. 9781456256630.

COLLANTES Sánchez, Rosa Edith. 2018. *Plan estratégico para incrementar la efectividad de las ventas de la empresa Nasotravealmil, 2018”*. Trujillo, Perú : Universidad César Vallejo, 2018.

CORONADO DEL ÁGUILA, Francisco. 2015. *Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionados al Agro*. Lima : CENTRUM Católica, 2015. 2015-08-0010.

D’ALESSIO Ipinza, Fernando. 2015. *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. III edición . México : Pearson, 2015. ISBN:9789702612902.

DÍAZ Campos, Luzdenia. 2016. *PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE MAQUINARIA PESADA “DIESEL DÍAZ” – JAÉN* . Chiclayo, Perú : Univerrssidad César Vallejo, 2016.

DÍAZ Yparraguirre, Diego Ángeles. 2018. *La planeación estratégica de la Municipalidad Provincial Gran Chimú y su contribución en la situación financiera de la Asociación de Productores y Exportadores Vitivinícolas Cascas- 2017*. Trujillo, Perú : Universidad César Vallejo, 2018.

DURÁN LAKE, Luis. 2015. *Diseño de un plan estratégico para la cadena de suministro de una empresa de Telecomunicaciones.* Santiago de Chile : Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2015. 2250-132188.

GAIBOR BENAVIDES, Mónica Cristina. 2015. *Diseño de un Plan Estratégico para la empresa MAFERSA.* Ecuador : Escuela Politécnica Nacional, 2015.

GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel y NAVAS LÓPEZ, José Emilio. 2015. *La Dirección Estratégica de la Empresa Teoría y aplicaciones.* España : Aranzadi, S. A, 2015. 978-84-470-5334-6.

JAIME Eslava, José. 2016. *La rentabilidad análisis de costes y resultados.* Madrid. España : ESIC Editorial, 2016. ISBN:9788473569477.

JAVIER Valerio, EREMI. 2018. *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL C.C. CHACARILLA, SURCO.* Lima, Perú : Universidad César Vallejo, 2018.

La importancia del entorno general en las empresas. **ARANO CHÁVEZ, Raúl Manuel, CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GÓMEZ, Daniel Armando. 2015.** Veracruz : Universidad Veracruzana, 2015, Vol. II.

MANTILLA, Kathy. 2015. *Información viendo el mundo. Los Modelos de Planificación estratégica en la Teroría de las Relaciones públicas.* Barcelona : Editorial UOC, 2015.

MASIAS BECERRA, José y PRADO HUARACA, Oscar. 2016. *PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIAL.* Lima : Universidad de Piura, 2016.

MONCAYO, María. 2011. *Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa "Asesorías Clase Aparte". Tesis (Magister en Administración de Empresas) .* Cali. Colombia : Universidad ICESI, 2011.

NAVAS Andrade, Luisa Justina. 2016. *PLAN ESTRATÉGICO PARA GENERAR RENTABILIDAD EN LA FÁBRICA DE.* Ecuador : UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES, 2016. 0994858795.

NOREÑA, Diego. 2018. *Brújula estratégica. Orquestación estratégica.* 02 de 08 de 2018.

NÚÑEZ, Carmen. 2013. *Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión educativa "Ingeniería" de Trujillo. Tesis (Doctorado en Planificación y Gestión).* Trujillo : Universidad de Trujillo, 2013.

Planeación estratégica con enfoque prospectivo.

QUINTERO BARRIZONTE, Jorge Luis, LOPEZ BASTIDA, Eduardo Julio y RIVERO ALONSO, Katia. 2015. 3, Cuba : Universo Sur, 2015, Vol. 7, págs. 160-167. 2218-3620.

Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. **VELÁSQUEZ Campozano, Manuel, CASTILLO García, Paola y ZAMBRANO Saavedra, María. 2016.** 4, Manta, Ecuador : Universidad Laica "Eloy Alfaro" , 2016, Vol. 2. 2477-8818.

Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.

MORA RIAPIRA, Edwin, VERA COLINA, Mary y MELGAREJO MOLINA, Zuray. 2015. 134, Bogotá : Universidad ICESI, 2015, Estudios Gerenciales, Vol. 31, págs. 79-87. 0123-5923.

RIVERA Rodriguez, Hugo Alberto. 2016. *Estrategia Empresarial.* s.l. : EAE, 2016. ISBN:9783848469338.

Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business sector in Bogotá.

MORA Riapira, Edwin, Vera Colina, Mary y Melgarejo Molina, Zuray. 2015. 134, Colombia : Bruce Michael Bagley, Ph.D. - University of Miami, Estados Unidos., 2015, Vol. 31. 0123-5923.

The challenge of strategic planning in SMEs. **VALENCIA Maldonado, Guillermo y Alfonso Erazo, Marco. 2016.** 8, Ecuador : Revista Publicando, 2016, Vol. 3. 1390-9304.

ANEXOS

Anexos A: TABLA

I. OBJETIVO: Aprovechar la ubicación de la empresa para mejorar la entrega a tiempo de productos a nuestros clientes locales, que estará en función al nivel de compra.

META: Entrega a tiempo al 100%

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Sectorizar o mapear a los clientes más cercanos al local de la empresa.

MÉTRICA: 100% en 4 meses

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: Evaluar la prioridad de atención de acuerdo a la cantidad de compra.

MÉTRICA: 100% en 2 meses

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Filtrar clientes con montos mayores de compras para atención inmediata.

MÉTRICA: 100% en 2 meses.

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD: 2019 = Se obtuvieron 04 clientes más a los 2 principales, que hacen un monto total de compra de 317,703.36 soles. Estos clientes se atienden de acuerdo a la distancia de recorrido, priorizando a los más cercanos. Estos clientes son: Danper Trujillo S.A.C; Fabricaciones R.C; Green Perú S.A.C. y Agualima S.A.C. Ver anexo: figura N°7 Mapeo de Clientes.

Tabla N°9: Clientes después del Mapeo de ubicación

EMPRESA	MONTO
Fénix Maquinarias S.A.C.	228,094.72
Fénix Construcciones y Ambientales S.A.C.	144,188.45
Green Perú S.A.C.	122,193.60
Agualima S.A.C.	81,462.40
Danper Trujillo S.A.C.	65,169.92
Fabricaciones RC	48,877.44

Fuente: Elaboración propia

II. OBJETIVO: Aumentar nuestro margen de utilidad satisfaciendo las necesidades de compra de las empresas asociadas.

META: Cubrir las necesidades de compra de las empresas asociadas en un 100% cada año a partir del 2018 .

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Evaluar estados financieros de SR Suministros Industriales S.A.C para obtener un apalancamiento en entidades bancarias.

MÉTRICA: 100% en 2 meses

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: Realizar Balance General

MÉTRICA: 100% en 1 mes.

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Formular estado de ganancias y pérdidas

MÉTRICA: 100% en 15 días.

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD: 2019 = Obtener créditos bancarios para la compra de materiales que nos permitan obtener una rentabilidad del 25% aproximado a 141,852.71 soles. Ver anexo: figura N°8: Formulación de Estados Financieros 2018 y 2019.

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Gestionar líneas de crédito con los canales de distribución (proveedores de las marcas más requeridas en el sector agroindustrial).

MÉTRICA: 100% en 3 meses.

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: Completar requerimiento de solicitudes de líneas de créditos.

MÉTRICA: 100% en 1 meses.

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Envío de solicitud de línea de crédito para su evaluación y/o aprobación.

MÉTRICA: 100% en 1 meses.

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

2019 = Se logró la aprobación de 03 líneas de crédito.

2020 = Se proyecta la aprobación de 06 líneas de crédito más.

Tabla N°10: Líneas de crédito aprobadas 2019

PROVEEDOR	MONTO DE CRÉDITO	CONDICIÓN
HUEMURA	60,000 soles	letra 60 días
SEDISA	15,000 soles	factura a 45 días
RODASUR	10,000 soles	factura a 30 días

Fuente: Solicitudes de créditos – Elaboración propia

Tabla N°11: Líneas de crédito proyectadas para el 2020

PROVEEDOR	MONTO DE CRÉDITO	CONDICIÓN
JAHESA	20 000 dólares	L/Ch garantía 30 días
E&C Ingenieros	25 000 soles	factura a 30 días
Comercial RC	10 000 dólares	factura a 30 días
SOLDAMUNDO IMPORTACIONES SAC	10 000 soles	factura a 30 días
MALPISA	5 000 soles	factura a 30 días
CEIINSA	1 000 dólares	factura a 30 días

Fuente: Elaboración propia

III. OBJETIVO: Aprovechar el crecimiento en el rubro de fabricación de maquinarias agroindustriales para captar nuevos clientes.

META: Incrementar la facturación en 100% con relación al año anterior.

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Aprovechar el posicionamiento de las empresas asociadas para tener más llegada a nuevos clientes.

MÉTRICA: 100% en 6 meses.

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: Base de datos de clientes de las empresas asociadas.

MÉTRICA: 100% en 1 meses.

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Enviar cartas de presentación a nuevos clientes potenciales.

MÉTRICA: 100% en 2 meses

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

2018 = 3 clientes representan 372,833.33 soles de ventas. Se envió mínimo 06 cartas a clientes potenciales. (Véase anexo carta de presentación).

Tabla N°12: Clientes potenciales

EMPRESA	RUC	OBSERVACIÓN
AGROINDUSTRIA AIB SA	20104420282	Carta enviada
TAL SA	20131565659	Carta enviada
AGRICOLA SANTAZUL SRL	20555837659	Carta enviada
AGRICOLA ALPAMAYO SA	20396637759	Carta enviada
HORTIFRUT PERU S.A.C	20602822533	Carta enviada
TECNICA AVICOLA SA	20505120702	Carta enviada

Fuente: Elaboración propia

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Crear estrategia de marketing digital

MÉTRICA: 100% en 4 meses.

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: Crear un perfil en redes sociales.

MÉTRICA: 100% en 4 meses.

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Captación de potenciales clientes.

MÉTRICA: Permanente.

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

2019 = Incrementar los ingresos en más de 100,000.00 soles equivalente a 15 clientes captados por redes sociales. Ver anexo: figura N°9: Creación de la Página en Redes Sociales.

Tabla N°13: Ingresos obtenidos por Clientes captados por Redes sociales año 2019

EMPRESA	RUC	MONTO S/.
ETRAL S.A.C.	20477719784	7100.00
HIELOS NORTE SAC	20439200490	7000.00
EXPORT VALLE VERDE S.A.C.	20481703663	7200.00
SIMEY S.A.C	20560147059	6000.00
CHILAMAQ SAC	20601264901	6010.00
WELDING ESTRUCTURAS E.I.R.L.	20602933289	6000.00
AMIEL INVERSIONES S.A.C	20481047201	6020.00
HIELOS FRIO POLAR E.I.R.L.	20602682359	7000.00
MINERA PEÑALES S.A.	20262850545	7900.00
EMPRESA	RUC	MONTO S/.
M & L CONTRATISTAS E.I.R.L.	20603232136	7100.00
SERVICIOS SIMEF S.A.C.	20603333676	8000.00
UNIAGRO S.A.C.	20602149642	7950.00
INVERSIONES Y NEGOCIACIONES JAIRPIER E.I.R.L.	20477635505	5590.00
FACTORIA JC INDUSTRIALES E.I.R.L.	20601381444	5580.00
MG Y ASOCIADOS CORP. S.A.C.	20604854114	5550.00
TOTAL		S/. 100,000.00

Fuente: Elaboración propia

IV. OBJETIVO: Aprovechar las importaciones y compras nacionales de materiales de alta rotación, para reducir costos, tener ofertas más atractivas y aumentar la rentabilidad.

META: Mejorar el stock en un 30% de los materiales de alta rotación .

1. Nivel Estratégico

ESTRATÉGIA: Evaluar las líneas de fabricación para extraer los materiales más vendidos.

MÉTRICA: 100% en 2 meses.

2. Nivel Táctico

ESTRATÉGIA: 1.1. Elaborar data de materiales más vendidos y valorizarlos por cada máquina.

MÉTRICA: 100% en 1.5 mes.

3. Nivel Operativo

ESTRATÉGIA: Ejecutar la compra de materiales según los requerimientos identificados.

MÉTRICA: 100% en 1 mes

IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

2018 = 0% de stock de materiales representan 0.00 soles.

2019 = Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades

2020 = Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades.

Tabla N°14: Stock de Materiales de alta rotación para el año 2019

ITEM	LISTA MAESTRA DE MATERIALES - POR TIPO DE MAQUINA	30% STOCK
		3157.00
I.	MAQUINA: VOLCADOR DE VINES	164.00
II.	MAQUINA: LAVADORA DE QUINUA	156.00
III.	MAQUINA: BLOWER	127.00
IV.	MAQUINA: HIDROCOOLER	167.00
V.	MAQUINA: LIQUIDO DE GOBIERNO	169.00
VI.	MAQUINA: BLOWER	172.00
VII.	MAQUINA: BLOWER HORTIFRUT	262.00
VIII.	MAQUINA: LAVADORA DE JABAS	159.00
IX.	MAQUINA: LAVADORA DE JABAS SUNSHINE	176.00

X.	MAQUINA: PAILAS PARA MIEL	259.00
XI.	MAQUINA: CAMPANAS EXTRACTORAS	277.00
XII.	MAQUINA: TRASPORTADOR HELICOIDAL PARA AZUCAR	89.00
XIII.	MAQUINA: EXPRIMIDOR DE LIMONES	98.00
XIV.	MAQUINA: EXPRIMIDOR DE CARTON	111.00
XV.	MAQUINA: MOLINO PARA AZUCAR	87.00
XVI.	MAQUINA: AUTOCLAVE	113.00
XVII.	MAQUINA: TANQUE AGITADOR DE SOLIDOS	92.00
XVIII.	MAQUINA: CARRITO PARA HUEVOS	105.00
XIX.	MAQUINA: CENTRIFUGA SEPARADORA DE CASCARA DE HUEVOS	143.00
XX.	MAQUINA: LAVADORA DE FRASCOS	156.00
XXI.	MAQUINA: LAVADORA TECHILA AGRICOLA	75.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°15: Ventas en base a Materiales de alta rotación para el año 2020

ITEM	LISTA MAESTRA DE MATERIALES - POR TIPO DE MAQUINA	30% Stock	UTILIDADES
		3157.00	S/. 50,000.00
I.	MAQUINA: VOLCADOR DE VINES	164.00	7087.03
II.	MAQUINA: LAVADORA DE QUINUA	156.00	4803.26
III.	MAQUINA: BLOWER	127.00	5260.63
IV.	MAQUINA: HIDROCOOLER	167.00	9916.46
V.	MAQUINA: LIQUIDO DE GOBIERNO	169.00	18865.92
VI.	MAQUINA: BLOWER	172.00	25247.14
VII.	MAQUINA: BLOWER HORTIFRUT	262.00	13770.97
VIII.	MAQUINA: LAVADORA DE JABAS	159.00	8506.17
IX.	MAQUINA: LAVADORA DE JABAS SUNSHINE	176.00	9388.06
X.	MAQUINA: PAILAS PARA MIEL	259.00	6560.21
XI.	MAQUINA: CAMPANAS EXTRACTORAS	277.00	19226.53
XII.	MAQUINA: TRASPORTADOR HELICOIDAL PARA AZUCAR	89.00	6101.02
XIII.	MAQUINA: EXPRIMIDOR DE LIMONES	98.00	1906.87
XIV.	MAQUINA: EXPRIMIDOR DE CARTON	111.00	4998.24
XV.	MAQUINA: MOLINO PARA AZUCAR	87.00	4609.63
XVI.	MAQUINA: AUTOCLAVE	113.00	3915.55
XVII.	MAQUINA: TANQUE AGITADOR DE SOLIDOS	92.00	5501.13
XVIII.	MAQUINA: CARRITO PARA HUEVOS	105.00	3387.20
XIX.	MAQUINA: CENTRIFUGA SEPARADORA DE CASCARA DE HUEVOS	143.00	2764.02
XX.	MAQUINA: LAVADORA DE FRASCOS	156.00	3822.97
XXI.	MAQUINA: LAVADORA TECHILA AGRICOLA	75.00	4584.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°16 Resumen del impacto de Objetivos vs Rentabilidad

OBJETIVO	IMPACTO EN LA RENTABILIDAD	INGRESOS	UTILIDAD
Aprovechar la ubicación de la empresa para mejorar la entrega a tiempo de productos a nuestros clientes locales, que estará en función al nivel de compra	2019 = Se obtuvieron 04 clientes más, que hacen un monto de compra de 317,703.36 soles	317,703.36	
Aumentar nuestro margen de utilidad satisfaciendo las necesidades de compra de las empresas asociadas.	2019= Obtener créditos bancarios para la compra de materiales que nos permitan obtener una rentabilidad del 25%, aproximado a 140,000.00 soles. 2019 = Se logró la aprobación de 03 líneas de crédito. 2020 = Se proyecta la aprobación de 06 líneas más de crédito.		
Aprovechar el crecimiento en el rubro de fabricación de maquinarias agroindustriales para captar nuevos clientes.	2018 = 3 clientes representan 372,833.33 soles de ventas. Enviar mínimo 06 cartas a clientes potenciales.	372,833.33	50,223.26
	2019 = Incrementar los ingresos en más de 100,000.00 soles equivalente a 15 clientes captados por redes sociales	130,000.00	
Aprovechar las importaciones y compras nacionales de materiales de alta rotación, para reducir costos, tener ofertas más atractivas y aumentar la rentabilidad.	2018 = 0% de stock de materiales representan 0.00 soles 2019 = Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades 2020 =Tener un 30% de stock de reserva en materiales de más alta rotación. Esto representa 50,000.00 soles de aumento en las utilidades	124,000	50,000.00
		S/. 944,624.00	S/. 100,223.26

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°17: Entrevista a socios SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.

PREGUNTA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser reconocida a nivel Nacional.	Ser reconocida por vender productos con calidad.	Crecer progresivamente en el mercado nacional.
¿Cómo seremos en el futuro?	Ser líderes en la comercialización.	Ser una empresa reconocida en el mercado de comercialización.	Proyectarnos como empresa nacional reconocida.
¿Qué haremos en el futuro?	Ofrecer a nuestros clientes variedad de productos.	Aumentar nuestro ámbito de acción.	Ofrecer mayor variedad de productos.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Comercialización de materiales, accesorios e insumos de acero inoxidable.	Tener mayor crecimiento y variedad de comercialización.	Trabajar con calidad y respeto.

Fuente: Elaboración de los socios de, SR Suministros Industriales S.A.C

Tabla N°18: Entrevista a socios SR Suministros Industriales S.A.C, 2018

PREGUNTA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa que tiene como actividad económica comercialización de materiales de acero.	Somos una empresa de comercialización de materiales de acero.	Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales de acero.
¿Qué busca su empresa?	Dar al mercado una variedad de materiales de acero.	Brindar una buena atención al cliente y vender productos de calidad.	Brindar variedad de materiales de acero.
¿Qué hace su empresa?	Comercializamos acero inoxidable.	Brindamos un servicio académico de especialización.	Ofrecemos todo tipo de materiales de acero inoxidable.
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la ciudad de Trujillo.	En Trujillo.	En toda la región La Libertad.
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Porque debemos satisfacer a clientes y obtener rentabilidad.	Porque el rubro es rentable.	Por el amplio mercado a que se tiene.
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes.	Para todos los clientes.	El consumidor fin.

Fuente: Elaboración de los socios de, SR Suministros Industriales S.A.C

Tabla N°19: Elección de Valores Empresariales, SR Suministros Industriales S.A.C

VALORES	VALORACIÓN			RESULTADO
	SOCIO 1	SOCIO 2	SOCIO 3	
Competitividad	3	3	3	9
Pasión por lo que hacemos	3	2	2	7
Confianza	2	1	1	4
Honestidad	3	2	3	8
Respeto	2	3	3	8
Disciplina	2	2	2	6
Integridad	2	2	2	6
Responsabilidad social	2	1	2	5
Seriedad y cumplimiento	3	3	3	9
Trabajo en equipo	3	2	3	8
Autocrítica	1	2	1	4

1-Regular 2-Importante 3-Muy Importante.

Fuente: Elaboración de los socios de SR Suministros Industriales S.A.C

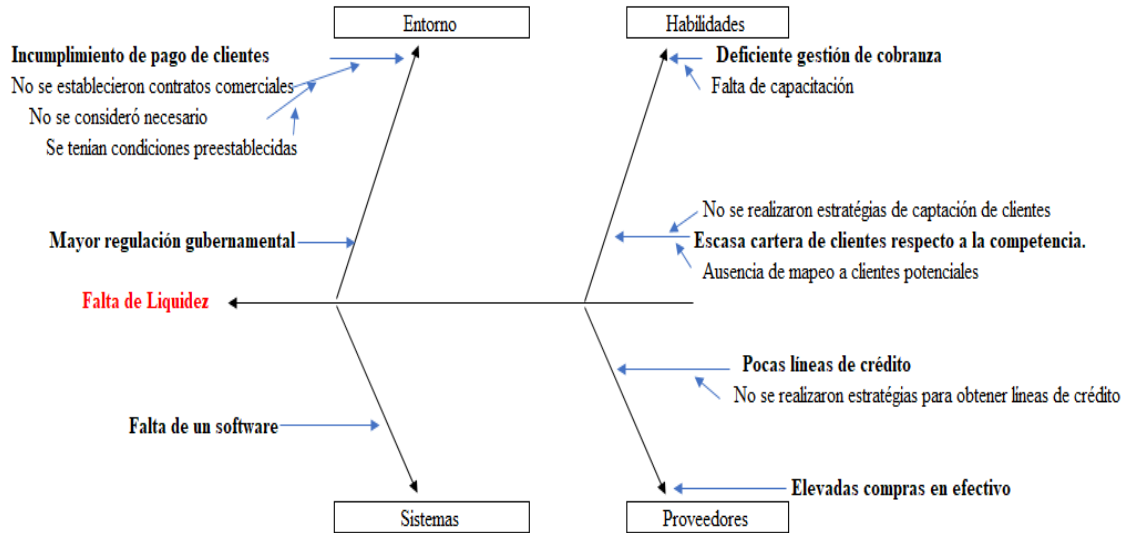
Tabla N°20: Valoración de aspectos Internos y Externos, SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.

FORTALEZAS	TOTAL
Brindar productos de calidad.	3
Variedad de productos de acero	4
Costos operativos más bajos	3
Adecuado clima organizacional.	3
Entrega de productos en el tiempo establecido.	4
DEBILIDADES	TOTAL
Existen barreras financieras para la obtención de créditos	2
Baja cartera de clientes respecto a la competencia.	1
Margen de utilidad no proporcional a la inversión.	2
La capacidad de la empresa no cubre los requerimientos del mercado.	2
Mayores gastos por compras de pequeños lotes de productos	1
OPORTUNIDADES	TOTAL
Mayor inversión en el sector agroindustrial	4
Crecimiento del rubro de fabricación de maquinarias industriales.	3
El rubro de fabricación de maquinarias ofrece diversidad de trabajo.	2
Alto margen de utilidad en la comercialización de metales y accesorios industriales.	3
Ubicación estratégica de la empresa (parque industrial sur)	3
AMENAZAS	TOTAL
Incremento de competidores en el rubro.	3
Mayor regulación gubernamental	2
Barreras para el comercio exterior (importación)	3
Falta de liquidez por pago extemporáneo de clientes	3
Decaimiento de la inversión en proyectos de maquinarias industriales.	2

Fuente: De los socios de, SR Suministros Industriales S.A.C

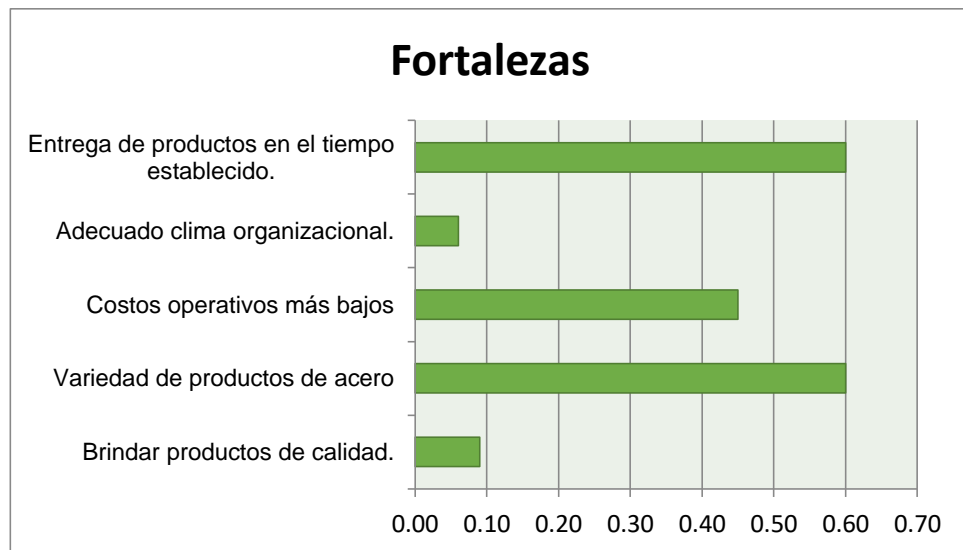
ANEXOS B: FIGURAS

Figura N°1: Diagrama de Ishikawa



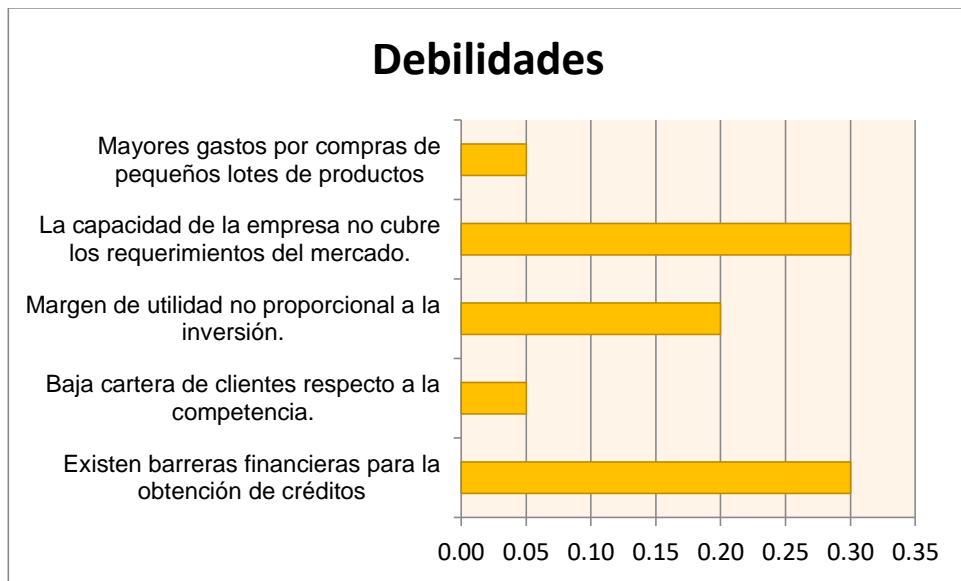
Fuente: Elaboración propia

Figura N°2: Fortalezas, SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.



Fuente: Elaboración propia

Figura N°3: Debilidades, SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.



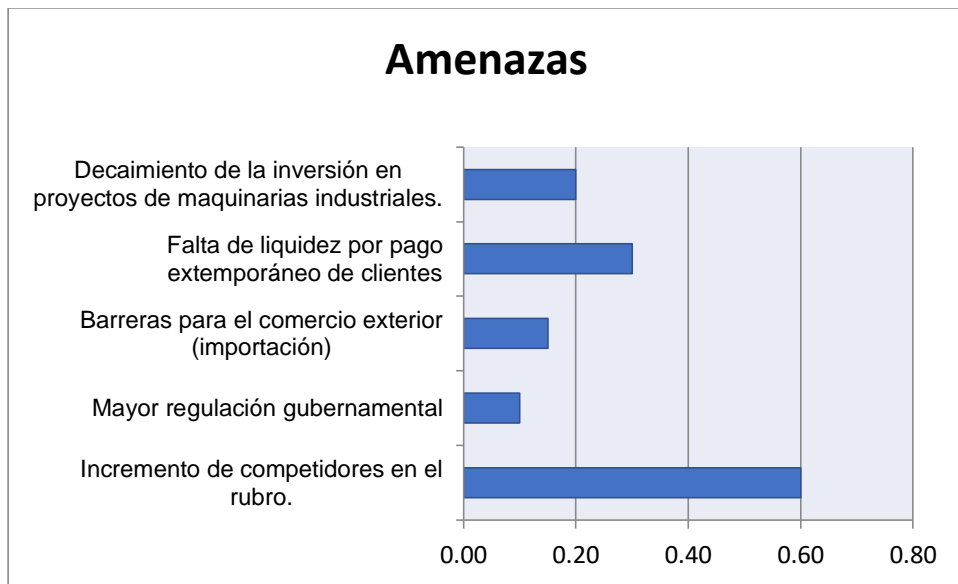
Fuente: Elaboración propia

Figura N°4: Oportunidades, SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.



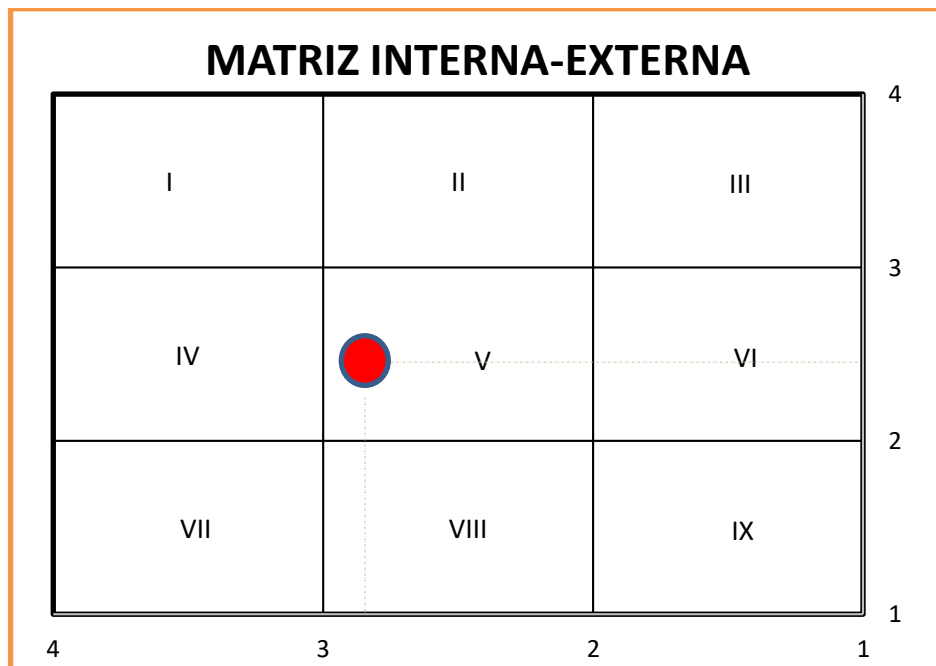
Fuente: Elaboración propia

Figura N°5: Amenazas, SR Suministros Industriales S.A.C, 2018.



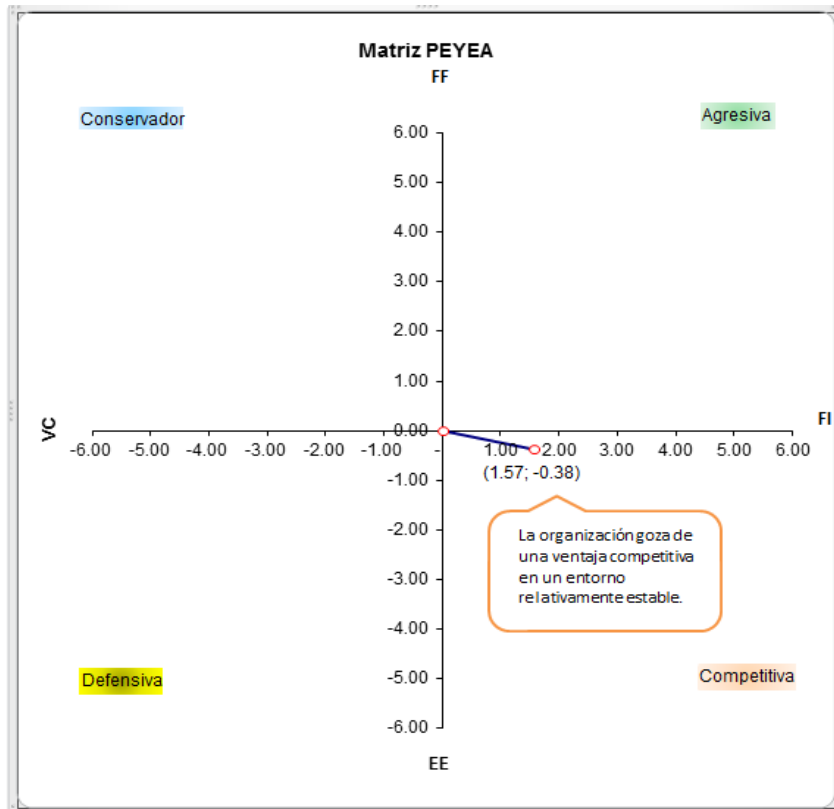
Fuente: Elaboración propia

Figura N°6: Matriz Interna-Externa, SR Suministros Industriales S.A.C.



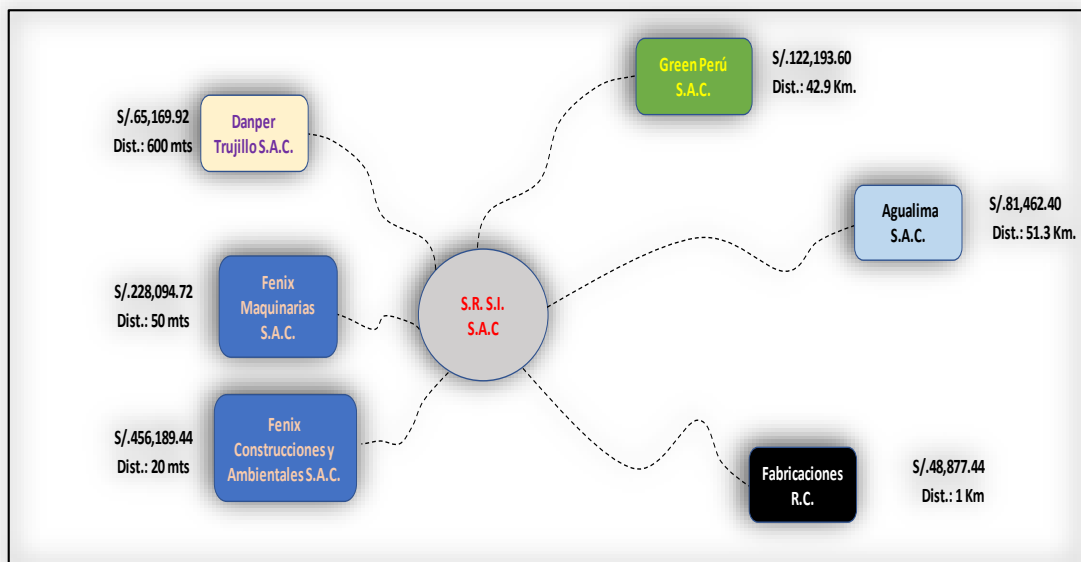
Fuente: Tabla N°5 Matriz EFI y N°6 Matriz EFE, SR Suministros Industriales S.A.C

Figura N°7: Matriz PEYEA SR Suministros Industriales S.A.C.



Fuente: Tabla N°22 Matriz PEYEA SR Suministros Industriales S.A.C

Figura N°8: Mapeo de Clientes



Fuente: Elaboración propia

Figura N°9: Formulación de Estados Financieros 2018 y 2019

EEFF - SR SISAC			
ASPECTOS		2018	
Ventas netas (S/)		372,283.33	
Costo de ventas (S/)		325,480.00	
UTILIDAD BRUTA		46,803.33	
Gastos administrativos (S/)		15,410.00	
Gasto de ventas (S/)		8,800.00	
UTILIDAD OPERACIONAL		22,593.33	
Intereses (S/)		0.00	
Impuestos (S/)		520.00	
UTILIDAD NETA		22,073.33	

ASPECTOS		2019	
Ventas netas (S/)		944,624.00	
Costo de ventas (S/)		789,778.74	
UTILIDAD BRUTA		154,845.26	
Gastos administrativos (S/)		33,746.00	
Gasto de ventas (S/)		14,677.00	
UTILIDAD OPERACIONAL		106,422.26	
Intereses (S/)		1,267.00	
Impuestos (S/)		6,199.00	
UTILIDAD NETA		100,223.26	

Fuente: Elaboración propia – Área contable

Figura N°10: Creación de la Página en Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia

Figura N°11: Matriz FODA, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

Figura N°12: Matriz MEFI, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).

		Matriz de Factores (MEFI)			
		Factores determinate de éxito	Peso	Valor	Ponderacion
Fortalezas	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
Debilidades	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
	TOTAL				

Valor:
 4 Fortaleza mayor
 3 Fortaleza menor
 2 Debilidad menor
 1 Debilidad mayor

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

Figura N°13: Matriz MEFE, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).

		Matriz de Factores (MEFE)			
		Factores determinate de éxito	Peso	Valor	Ponderacion
Oportunidades	1				0
	2				0
	3				0
	Subtotal				
Amenazas	1				0
	2				0
	3				0
	Subtotal			0	
	TOTAL			0	0

Valor:
 4 Responde muy bien
 3 Responde bien
 2 Responde promedio
 1 Responde mal

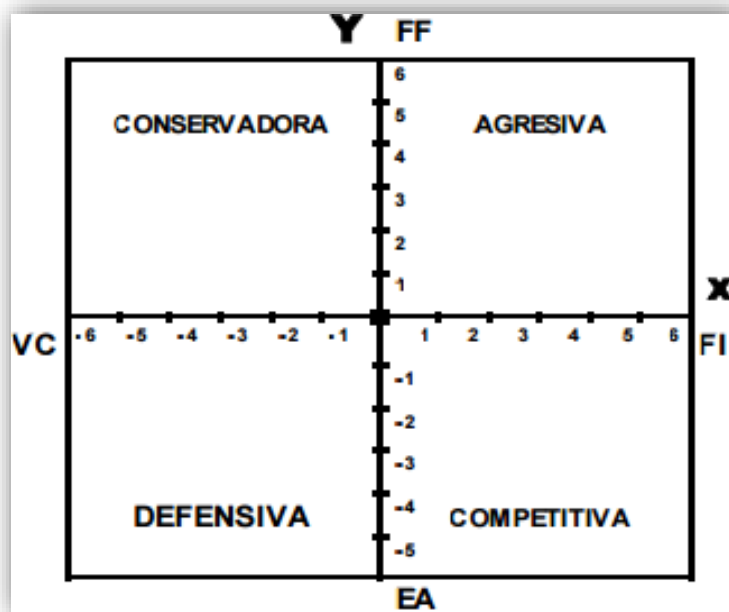
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

Figura N°14: Matriz PEYEA, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	CALIF	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	CALIF
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos competidores	
Flujos de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Riesgos implícitos del negocio		Elasticidad de la demanda	
SUMA		SUMA	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	CALIF	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	CALIF
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar en el mercado	
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
SUMA		SUMA	

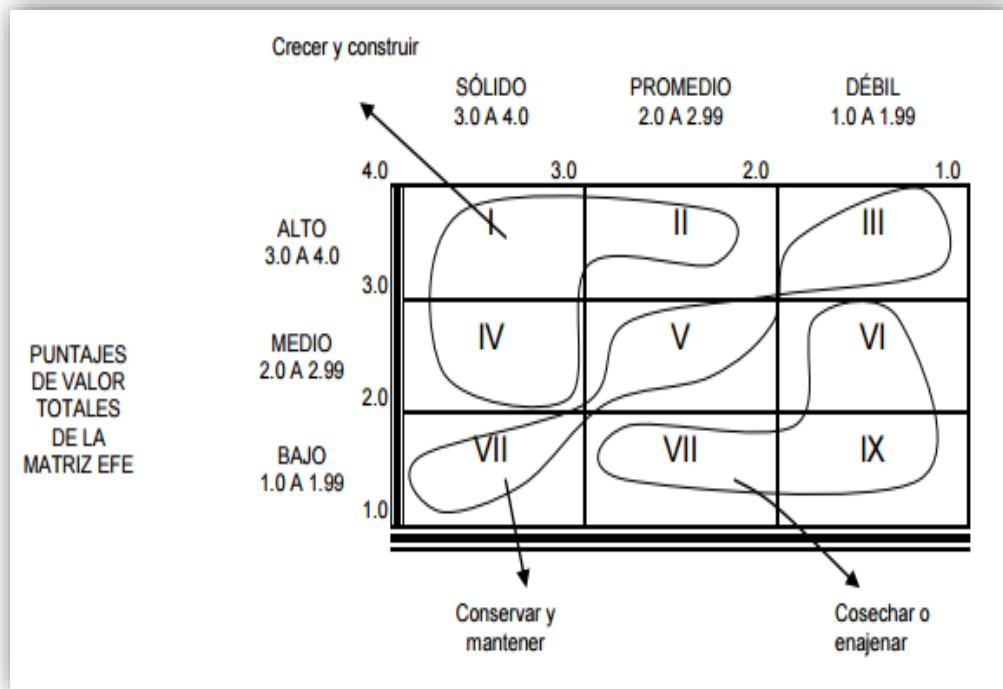
Fuente: *El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*

Figura N°15: Matriz PEYEA, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).



Fuente: *El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia.*

Figura N°16: Matriz IE, (D'ALESSIO Ipinza, 2015).



Fuente: *El Proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia.*

ANEXOS C: INSTRUMENTO

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS SOCIOS

Buenos días estimados señores, estamos realizando una entrevista para identificar y valorar las fortalezas y debilidades de la empresa. Agradecemos su apoyo para brindarnos una valiosa información de su empresa.

VISIÓN

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

MISIÓN

1. ¿Quiénes son como empresa?
2. ¿Qué busca su empresa?
3. ¿Qué hace su empresa?
4. ¿Dónde se desarrolla su empresa?
5. ¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?
6. ¿Para quién trabaja su empresa?

VALORES ORGANIZACIONALES

- Según su criterio, indique 6 valores que debe tener la empresa SR Suministros Industriales S.A.C. dentro de su cultura organizacional.

MATRIZ FODA

1. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de fortalezas según FODA, ¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?
2. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de oportunidades según FODA, ¿Cuáles son las oportunidades que presenta su empresa y le ayudarían a sobresalir en el mercado?

3. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de debilidades según FODA, ¿Cuáles son las debilidades que presenta su empresa y podrían ser mejoradas?
4. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de amenazas según FODA, ¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su empresa?

MATRIZ EFI

- Tomando en cuenta la definición de fortalezas y debilidades como factores internos de evaluación y la misión adoptada por la empresa, seleccione 5 fortalezas y 5 debilidades que considere importantes en su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ EFE

- Tomando referencia de la definición de oportunidades y amenazas como factores externos de evaluación y la visión adoptada por la empresa, seleccione 5 oportunidades y 5 amenazas que podrían interactuar con el rumbo de su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

MATRIZ PEYEA

1. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA.
¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?
2. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA.
¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?
3. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA.
¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?
4. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA.
¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerza de la industria?
5. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA y las directrices antes analizadas.
¿Qué tipo de perfil presenta la empresa?

Solicitudes de créditos

HUEMURA S.A.C.
 Soluciones Integrales para la construcción e industria
HUEMURA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
 Av. España No. 2419 Of. 201 TRUJILLO
 Teléf: 044-482125 RUC: 20396466768

Sucursales:

Of. Chiclayo Telef: 074-201756 Email: chiclayo@huemura.com.pe
 Of. Piura Telef: 073-308731 Email: piura@huemura.com.pe
 Of. Lima Telef: 01-4335214 Email: lima@huemura.com.pe

OFICINA: Trujillo

VENDEDOR: Danner Zavaleta

LINEA SOLICITADA \$ _____

SOLICITUD DE CREDITO

PERSONA NATURAL

APELLIDOS:		NOMBRES:		D.N.I.
DIRECCION:				
DISTRITO:		PROVINCIA:	DEPARTAMENTO:	
TELEF:	CEL.:	EMAIL		
NOMBRE DEL CONYUGE				D.N.I.

PERSONA JURIDICA

RAZÓN SOCIAL: <u>SR Suministros Industriales SAC</u>		RUC: <u>20601878047</u>
NOMBRE Y APELLIDOS DEL PROPIETARIO: <u>Greiss Ofelia Reyna Padilla</u>		D.N.I.: <u>44007079</u>
CÓNYUGE:		D.N.I.:
DIRECCION DEL NEGOCIO <u>Carretera Panamericana Norte Km 562</u>		TELÉFONO: <u>990216696</u>
FECHA DE CONSTITUCIÓN EMPRESA: <u>14/02/2017</u>		FECHA DE INICIO DE ACTIVIDAD: <u>04/03/2017</u>
		GIRO: <u>Comercialización</u>
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO: S/. <u>2,100.00</u>		VOLUMEN DE VENTA MENSUAL: <u>\$ 15,000.00</u>
LOCAL:	PROPIO:	ALQUILADO: <input checked="" type="checkbox"/>
MONTO S/.: <u>1,500.00</u>		

PRINCIPALES ACTIVOS FIJOS

TIPO	UBICACIÓN / MARCA - AÑO - PLACA	VALOR US\$	PARTIDA SUNARP
TERRENOS:			
CASA:			
LOCAL COMERCIAL:			
AUTOMÓVIL:			
CAMIONES TRACTORES:			
OTRAS PROPIEDADES:			

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCOS (ENTIDADES FINANCIERAS)	IMPORTE	FUNCIONARIO - ANALISTA	TELEFONO
1 <u>BBVA Continental</u>		<u>Carolina Herrera Castilla</u>	<u>996492321</u>
2			
3			
4			
5			
6			

REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESA (PROVEEDORES)	FORMA DE PAGO CREDITO/CONTADO	IMPORTE DEL CRÉDITO	PLAZO DEL CREDITO	PERSONA CONTACTO	TELEFONO
<u>Polimelates SAC</u>	<u>Credito</u>	<u>\$ 10,000.00</u>	<u>30 días</u>	<u>Luz Llorana</u>	<u>998224179</u>

PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR (a) CHEQUES, LETRAS y/o (b) ACEPTACIÓN DE FACTURAS

NOMBRE	CARGO	FIRMA
<u>Greiss Ofelia Reyna Padilla</u>	<u>Gerente General</u>	

Esta información tiene carácter de declaración Jurada, y es de uso muy confidencial para nuestra Empresa.
 Asimismo nos reservamos el derecho de la verificación respectiva.

FECHA: 25 / 09 / 2018


SR SUMINISTROS INDUSTRIALES SAC
Greiss Reyna Padilla
 GERENTE GENERAL

FIRMA Y SELLO

INFORMACION DE PROVEEDORES

RAZON SOCIAL	HUEMURA SAC
PERSONA (CARGO) A TRATAR	DANNER ZAVALETA
GIRO DEL NEGOCIO	DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS DE FERRETERIA INDUSTRIAL
TELF: 985873117	TIPO DE CREDITO: CREDITO 30 DIAS
RAZON SOCIAL: JAHESA	
PERSONA (CARGO) A TRATAR:	MARITZA RODRIGUEZ
GIRO DEL NEGOCIO:	COMPRA VENTA DE ACERO INOXIDABLE
TELF: 946294943	TIPO DE CREDITO 30 DIAS
RAZON SOCIAL: FENIX MAQUINARIAS S.A.C	
PERSONA (CARGO) A TRATAR:	CRISTIAN SILVA RODRIGUEZ
GIRO DEL NEGOCIO:	FABRICACION DE MAQUINARIA INDUSTRIAL
TELF: 944449111	TIPO DE CREDITO: 30 DIAS

REQUISITOS DOCUMENTARIOS

- 1 SOLICITUD DE CREDITO (FIRMADA Y LLENADA)
- 2 RUC (FOTOCOPIA)
- 3 RECIBO LUZ O AGUA (FOTOCOPIA)
- 4 ESCRITURA DE CONSTITUCION (FOTOCOPIA)
- 5 RELACION DE PROVEEDORES
- 6 RELACION DE BANCOS
- 7 AUTOVALUO DEL NEGOCIO (LOCAL PROPIO)
- 8 CONTRATO DE ALQUILER-ULTIMO RECIBO (LOCAL ALQUILADO)

DECLARO(AMOS) QUE TODOS LOS DATOS PROPORCIONADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON VERDADEROS DE OBTENER EL CREDITO ACEPTO(AMOS) LAS CONDICIONES DE PAGO, ASI COMO LOS INTERESES COMPENSATORIOS, GASTOS ADMINISTRATIVOS E INTERESES MORATORIOS SEGUN LAS TASAS MAXIMAS USADAS POR EL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU A PARTIR DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES. DESIGNAMOS COMO FUERO DOMICILIARIO EL DE SEDISA S.A.C.

SR SUMINISTROS INDUSTRIALES SAC
 FIRMA Y SELLO DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL

INFORME DE VENTAS

DEL VENDEDOR: (SU OPINION SOBRE EL NEGOCIO Y SUS RAZONES PARA OTORGARLE CREDITO)

CUENTAS RELACIONADAS:

 FIRMA Y NUMERO DEL VENDEDOR

 VoBo



SOLICITUD DE CREDITO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

RAZON SOCIAL : SR. SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A.C
RUC N° : 20601878047
DIRECCION : Carretera Panamericana Norte Km 562
Distrito : Trujillo
Provincia : Trujillo
TELEFONOS : 990216696 FAX.....
ACTIVIDAD ECONOMICA: Comercialización de artículos de ferretería
industrial

PRINCIPALES EJECUTIVOS

GERENTE GENERAL : Greiss Reyna Padilla
REPRESENTANTE LEGAL: Greiss Reyna Padilla
GERENTE FINANCIERO :
GERENTE DE LOGISTICA:

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	FUNCIONARIO DE NEGOCIOS	TELEFONOS
SCOTIABANK	Yersson Gonzalez	941240895
BEVA CONTINENTAL	Carolina Herrera	996492321

.....

REFERENCIAS COMERCIALES

PROVEEDOR	CONTACTO / CARGO	TELEFONOS
HUMURA SAC	Danner Zavaleta	985873117
SEDISA	William Guadamos	965404479
FENIX MAQUINARIAS SAC	Cristian Silva	944449111
IAHESA	Maritza Rodriguez	946294943

PERSONAS RESPONSABLES

	REPONSABLE	TELEFONOS
LOGISTICA :	Daisy Reyna Padilla	995959314
PAGO A PROVEED.:	Greiss Reyna Padilla	99216696

DIA/HORA RECEPCION FACTURAS : Lunes: 9 AM
DIA/HORA PAGO PROVEEDORES : Según fecha de vencimiento

NOMBRE Y CARGO :



REFERENCIAS BANCARIAS	No. Cta. Cte.	Línea Cred. Aprob.	SECTORISTA	TELEFONO
SCOTIABANK	000-4305604		Shirley Vega	940370453
BBVA CONTINENTAL	0011-0918-03-0100017866		Carolina Herrera	966492321

PRINCIPALES ACTIVOS FIJOS

INMUEBLES (dirección)	Propio / alquilado	Número Ficha o Partida	Área Terreno (m2)	Valor comercial	Hipotecas Sí / No
Carretera Panamericana norte km 562	Propio	----	262m2	US\$ 60 000	No
Av. Carrión 445 Dpto 302 Urb. San Nicolás	Propio	----	85 m2	US\$ 85 000	No

VEHICULOS (Tipo / marca / modelo / año)	Valor comercial	Prendado Sí / No
Auto Toyota Tercel año 1994	US\$ 4 000	No

MAQUINARIA Y EQUIPO (Nombre / marca / serie / país origen)	Año FAB.	Valor Comercial	Prendado Sí / No

(**) En caso la empresa no cuente con inmuebles y/o vehículos registrados, mencionar el de los socios que puedan servir para avalar la transacción.

CREDITO SOLICITADO

IMPORTE	US\$ 30 000
---------	-------------

Declaro bajo juramento la veracidad de la información proporcionada en la presente solicitud de crédito, pudiendo ser verificada por JAHESA en el momento que estime conveniente.

Si desea enviar información adicional que nos permita evaluarlo mejor, lo puede hacer con una hoja anexa.

ISR SUMINISTROS INDUSTRIALES SAC

Greiss Reyna Padilla
GERENTE GENERAL

Firma y sello del representante legal

Fecha: 17 de Enero del 2018

FECHA DE RECEPCION CODIGO
01 / 07 / 2019 _____

I. DATOS DEL SOLICITANTE

Apellidos y Nombre y/o Razón Social SR. SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A.C

Domicilio Legal (cobranza) CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM 562 – PARQUE INDUSTRIAL SUR – TRUJILLO – TRUJILLO – LA LIBERTAD

Teléfono	<u>990216696</u>	Fecha Inicio Activ.	<u>14/02/2017</u>
R.U.C. Nº	<u>20601878047</u>	Capital Social	<u>40.000,00</u>
Reg. Unificado	<u>REGIMEN ESPECIAL</u>	Insc. Reg. Públicos	<u>11312713</u>
Lic.Funcionam.	<u>EN TRAMITE</u>		

Giro de Negocio COMERCIALIZACION DE ARTICULOS PARA LA FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Persona Natural (Propietario) _____

Domicilio Personal _____

Persona Jurídica (G. General) SR. SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A.C

Socios, Directores
GREISS OFELIA REYNA PADILLA
DAISY KARLITA REYNA PADILLA
CRISTIAN DAVID SILVA RODRÍGUEZ

II. REFERENCIA COMERCIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	CONDICION Y LINEA DE CREDITO	CONTACTO TELEFONO
<u>HUEMURA S.A.C</u>	<u>LETRA 60 DIAS / \$ 30.000,00</u>	<u>ALTRY OLANO / 943529060</u>
<u>COMERCIAL BC S.A.C</u>	<u>FACTURA A 30 DIAS / \$ 20.000,00</u>	<u>SANDRA TEJERO / 942263943</u>
<u>SEDISA S.A.C</u>	<u>LETRA 45 DIAS / \$ 16.000,00</u>	<u>WILLIAM GUADAMOS / 965404479</u>
<u>JAHESA S.A.</u>	<u>LETRA AVALADA 30 DIAS / \$ 20.000,00</u>	<u>MARITZA RODRÍGUEZ / 946294943</u>

III. PERSONAS AUTORIZADAS A ACEPTAR TITULOS VALORES

NOMBRE	CARGO	DIRECCION	MONTO
<u>GREISS OFELIA REYNA PADILLA</u>	<u>GERENTE GENERAL</u>	<u>AV. CARRION 445 – TRUJILLO</u>	_____

IV. PERSONAS FACULTADAS A DISPONER Y/O GRAVAR LOS BIENES MUEBLES Y/O INMUEBLES DEL SOLICITANTE

NOMBRE	CARGO	DIRECCION	MONTO
<u>GREISS OFELIA REYNA PADILLA</u>	<u>GERENTE GENERAL</u>	<u>AV. CARRION #45 - TRUJILLO</u>	_____

V. REFERENCIAS BANCARIAS

1. BANCO <u>SCOTIABANK</u>	CTA. CTE. Nº	<u>000-4305604</u>
2. BANCO <u>BBVA CONTINENTAL</u>	CTA. CTE. Nº	<u>0011-0918-0100017866-03</u>
3. BANCO _____	CTA. CTE. Nº	_____
4. OTRAS CUENTAS _____		_____

VI. GARANTIAS (Precisar las que se pueden ofrecer en respaldo del crédito solicitado)

INMUEBLES (Ubicación-Propietarios-Datos Reg. Públicos) AVALES (Nombre, domicilio, teléfono)

MUEBLES (Descripción)

VII. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICAN / DISTRIBUYEN

MOTORES ELÉCTRICOS

ACCESORIOS ELÉCTRICOS SCHNEIDER

ABRASIVOS: 3M, NORTON, DEWALT

HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS: STANLEY, DEWALT, BOSCH

MATERIALES Y ACCESORIOS EN ACERO INOXIDABLE


EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA SOLDADURA

VIII. CRÉDITO SOLICITADO

Monto del Crédito \$ 15 000.00

El solicitante declara bajo juramento que los datos consignados en el presente documento son verdaderos asumiendo las responsabilidades legales inherentes en caso de falsedad de los mismos.

Trujillo, 01 de Julio del 2019


 OFELIA REYNA PADILLA
 GERENTE GENERAL

NOMBRE Y APELLIDO	GREISS OFELIA REYNA PADILLA
DNI Nº	44007079
CARGO	GERENTE GENERAL

NOTA: Adjuntar copia fotostática simple de la Declaración Jurada a la Renta, copia del documento de identidad de la persona(s) que se indica en los puntos III y IV, según sea el caso.