



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Implementación de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de
la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORES:

Torres García, Paulina Mercedes (ORCID: 0000-0002-8465-4989)

Vega Romero, Julisa Yesenia (ORCID: 0000-0003-0481-1161)

ASESOR:

Dr. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (ID ORCID: 0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestros padres, por el apoyo incondicional que nos brindaron en el transcurso de la carrera universitaria, tanto en el aspecto económico como moral.

A Dios, por iluminar y guiar nuestros pasos día a día, por darnos fuerzas para superar cualquier obstáculo y formarnos como profesionales.

Agradecimiento

A Dios nuestro padre celestial por darnos la vida y bendecir siempre nuestro camino para cumplir cada uno de nuestros objetivos.

A nuestra familia por ser parte esencial durante el proceso de nuestra carrera profesional, el apoyo brindado por ellos fue sumamente importante para lograr la culminación de la presente investigación pues siempre nos alentaron a seguir adelante y a no darnos por vencidas.

A nuestra alma mater, la Universidad César Vallejo por el apoyo ofrecido en nuestra formación profesional, particularmente a nuestro asesor el Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra quien gracias a su infinita paciencia y a sus conocimientos brindados logramos presentar un buen trabajo.

Por último y no menos importante a la empresa Servicios Generales Turismo pacífico S.A.C quien nos abrió las puertas e hizo posible la implementación del plan estratégico.

Índice de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Variables y operacionalización	15
3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	15
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5 Procedimientos	19
3.6 Método de análisis de datos	20
3.7 Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS.....	22
V. DISCUSIÓN.....	92
VI. CONCLUSIONES.....	99
VII. RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS	112

Índice de tablas

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
Tabla 2: Análisis vertical/horizontal del estado de resultados.....	22
Tabla 3: Análisis vertical/horizontal del balance general	24
Tabla 4: Análisis de los ratios financieros.....	26
Tabla 5: Contexto interno, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	31
Tabla 6: Evaluación interna: MEFI.....	32
Tabla 7: Contexto externo, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	33
Tabla 8: Evaluación externa: MEFE	34
Tabla 9: Matriz de perfil competitivo, Turismo Pacifico S.A.C.....	36
Tabla 10: Matriz FODA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	39
Tabla 11: Matriz PEYEA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	40
Tabla 12: resumen de la matriz peyea.....	41
Tabla 13: Matriz de la decisión estrategia, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	46
Tabla 14: Resumen de estrategias	48
Tabla 15: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	49
Tabla 16: Resumen de estrategias con mayor puntaje.....	52
Tabla 17: Matriz Rumelt, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	53
Tabla 18: Matriz de ética, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	54
Tabla 19: Matriz de ética, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	55
Tabla 20: Matriz estrategias frente a posibilidades de competidores y sustitutos (MEPCS)	56
Tabla 21: Objetivos a corto plazo	58
Tabla 22: Objetivos de corto plazo y sus recursos	59
Tabla 23: Políticas asociadas a cada estrategia.....	64
Tabla 24: Plan de acción para el objetivo N.º 01	66
Tabla 25: Plan de acción para el objetivo N.º 02	67
Tabla 26: Plan de acción para el objetivo N.º 03	68
Tabla 27: Plan de acción para el objetivo N.º 04	69
Tabla 28: Plan de acción para el objetivo N.º 05	70
Tabla 29: Plan de acción para el objetivo N.º 06	71
Tabla 30: Presupuesto general del plan estratégico para la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	72
Tabla 31: Cuadro resumen del presupuesto del plan general	76
Tabla 32: mapa integral estratégico de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	78
Tabla 33: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2021 ...	80
Tabla 34: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2022 ...	81
Tabla 35: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018 – 2022	82
Tabla 36: Balance general de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018 – 2021	83

Tabla 37: Ratios financieros de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018 - 2021	84
Tabla 38: Prueba de normalidad de la rentabilidad de las ventas con Shapiro Wilk.	85
Tabla 39: Estadísticos para la rentabilidad de las ventas pre y post con T Student	86
Tabla 40: Pruebas de muestras relacionadas para la rentabilidad de las ventas PRE y POST con la prueba T Student.	87
Tabla 41: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del activo con Shapiro Wilk	88
Tabla 42: Estadísticos para la rentabilidad neta del activo PRE y POST con T Student.....	88
Tabla 43: Pruebas de muestras relacionadas de la rentabilidad neta del activo pre y post con T Student.	89
Tabla 44: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del patrimonio con Shapiro Wilk.	90
Tabla 45: Estadísticos para las medias de rentabilidad neta del patrimonio antes y después con T Student.	90
Tabla 46: Pruebas de muestras relacionadas de la rentabilidad neta sobre el patrimonio PRE y POST con T Student.	91
Tabla 47: Matriz de operacionalización de variables	112
Tabla 48: Formato Del Balanced Scorecard (BSC)	115
Tabla 49: Criterios para el contexto interno – AMOFHIT, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	116
Tabla 50: Ponderación de factores internos, Turismo Pacifico S.A.C., 2021.....	118
Tabla 51: Criterios para el contexto externo – PESTE, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	119
Tabla 52: Ponderación de factores externos, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	122
Tabla 53: Matriz del perfil competitivo, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	123
Tabla 54: Calificación de la matriz PEYEA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	124
Tabla 55: Registro de clientes, Turismo Pacifico S.A.C., 2021.....	126

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Esquema del diseño de investigación	14
Figura 2. Evaluación de la rentabilidad.....	27
Figura 3. matriz peyea.....	41
Figura 4. Matriz Interna – Externa, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	43
Figura 5. Matriz de la gran estrategia, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	44
Figura 6. Organigrama propuesto, Turismo Pacifico S.A.C., 2021	61
Figura 7. Diagrama de Ishikawa de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.	127
Figura 8. Medios publicitarios	128
Figura 9. Fotografías de la campaña de concientización	129
Figura 10. Mejoras del interior de las unidades	130
FIGURA 11. Comité estratégico.....	131

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo implementar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., para ello se empleó una metodología de tipo aplicada con diseño pre-experimental. La población para la primera variable estuvo conformada por 45 colaboradores y la muestra conformada por el comité estratégico de 4 colaboradores, integrado por el gerente general y representantes de cada área, para la segunda variable la población estuvo conformada por los estados financieros de la empresa, la muestra fue censal. Los principales resultados obtenidos fueron: El ROA para el año 2021 incrementó a 4,69% y para el año 2022 incrementará a 5,12%, el ROE incrementó para el año 2021 a 15,32% y para el año 2022 incrementará a 16,01%, asimismo el margen operativo, el margen bruto y el margen neto para el año 2021 incrementaron a 13,54%, 23,73% y 5,41% respectivamente y para el año 2022 se pronosticó que incrementará a 14,28% para el margen operativo, en 24,56% para el margen bruto y en 5,83% para el margen neto. Concluyendo que, al implementar los planes de acción se logró incrementar significativamente la rentabilidad de la empresa, puesto que se establecieron estrategias enfocadas en la penetración mercado.

Palabras Clave: Plan estratégico, rentabilidad, ventas.

Abstract

This research has developed a strategic plan for the company Turismo Pacifico S.A.C. using a methodology of type applied with pre-experimental design. The population for the first variable was made up of 45 collaborators and the sample made up of the strategic committee of 4 collaborators, of which the general manager and representatives of each area comprise, for the second variable, the population was made up of the financial statements of the company, the sample was census. The main results obtained were: The ROA for the year 2021 increased by 4.69% and for the year 2022 it will increase by 5.12%, the ROE increased for the year 2021 by 15.32% and for the year 2022 it will increase by 16.01%, likewise, the operating margin, the gross margin and the net margin for the year 2021 increased by 13.54%, 23.73% and 5.41% respectively and for the year 2022 it was forecast to increase by 5.83% for the net margin, by 14.28% for the operating margin and by 5.83% for the net margin. Concluding that by implementing the action plans, it was possible to significantly increase the profitability of the company, since strategies focused on market penetration were established.

Keywords: Strategic plan, profitability, sales

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas son parte de un mundo globalizado donde factores como: la rapidez en los negocios, las decisiones cambiantes del cliente, la volatilidad e incertidumbre de los mercados, generan un entorno cada vez más complejo, competitivo y dinámico originando que las empresas necesiten predecir y actuar con rapidez para continuar en el mercado y ser exitosas. Por ello los directivos deben de estar atentos siempre para implementar herramientas y estrategias que le permita hacer frente al cambio de manera rápida y fácil (Jaramillo y Tenorio 2019).

A nivel internacional, la creciente población mundial y el gradual crecimiento de las diferentes ciudades están impulsando y aumentando indebidamente la demanda de servicios de movilidad, por lo que es necesario rediseñar la gestión de servicios de las empresas dedicadas a esta industria (Celi 2018).

El planeamiento estratégico se considera como un proceso estructurado y organizado donde la empresa tendrá que implementar y ejecutar una serie de tareas secuenciales que impactará de manera positiva en la toma de decisiones para lograr ser rentables pues, se obtienen variaciones importantes en indicadores económicos como la rentabilidad (Ore, Olortegui y Ponce 2020).

En nuestro país, la demanda en el sector transporte a mediados del mes de marzo cayó 93.6% debido a la cuarentena pues, se limitó el funcionamiento del transporte a mitad de su capacidad, hubo bajas en los precios del petróleo y la demanda de combustible en el sector. Sin embargo, se presentó una recuperación a finales del mes de mayo (ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA 2020).

Además, (Cieza 2020) indica que debido a la crisis sanitaria ha generado una disminución en la salud financiera de miles de empresas, por lo cual estas deberían elaborar un plan estratégico y cuantificarlos, contar con información financiera adecuada y por último contar con indicadores

económicos, por lo cual debe haber un control constante para que exista una retroalimentación y con ello alcanzar los objetivos trazados para aumentar la rentabilidad de la organización.

La empresa familiar Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., con RUC: 20477262636, ubicado en Prolongación Santa N.º 1983 en el distrito de Trujillo, conformada por los accionistas: Miguel Herrera Peralta, Jovita Peralta Peláez y David Herrera Peralta, iniciando operaciones en el año 2011, brindando servicios de transporte de personal, siendo sus principales clientes: Camposol, Green Perú, Agroindustria Laredo, entre otras. La empresa presenta problemas que pronostican una baja en la rentabilidad. Las principales causas se deben a la falta de incentivos, falta de capacitación, ausencia de un plan de negocios, carencia de una estrategia comercial, falta de un análisis estratégico siendo este la causa más relevante, demoras en la entrega de documentación, falta de supervisión en las actividades, carecen de funciones establecidas y por último existen retrasos del proveedor a la hora de la entrega ([Ver Anexo B: Figura 7: Diagrama de Ishikawa](#)).

Por ello, el aporte que se pretende dar es la implementación de un plan estratégico; se tendrá que estudiar minuciosamente el entorno donde se desenvuelve, y realizar un diagnóstico de la organización, con el fin de establecer estrategias para tomar decisiones eficientes y lograr alcanzar los objetivos trazados. Por todo lo descrito nuestro problema sería: ¿En qué manera la implementación de un Plan Estratégico mejorará la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.?

La investigación se justifica de acuerdo con los siguientes aspectos: Teórica porque se realizó con el fin de aportar los conocimientos existentes sobre planeamiento estratégico con el cual se estará demostrando que con su aplicación si aumenta la rentabilidad de la empresa. Económica pues, las ganancias fueron altas al implementar un plan estratégico, se mejoró la imagen, la organización y la dirección de la empresa con el propósito de aumentar su rentabilidad. Práctica porque existe la necesidad de optimizar la

rentabilidad de la organización a estudiar por medio de un plan estratégico. Y por último metodológica debido a que la actual investigación se realizó utilizando técnicas y/o herramientas dentro del planeamiento estratégico como es el análisis de mercado, matriz FODA, PESTEL, PORTER, entre otras (Fernández 2020).

En tal sentido se planteó los objetivos de la investigación, como objetivo general tenemos, implementar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C y nuestros objetivos específicos serian: Realizar un diagnóstico preliminar de la rentabilidad, realizar un análisis estratégico del entorno interno y externo, planificar estrategias competitivas luego de establecer los objetivos estratégicos, establecer los planes de acción para evaluar y controlar las estrategias, por último evaluar la rentabilidad después de la implementación del plan estratégico en la empresa Turismo Pacifico S.A.C. Por este motivo consideramos que nuestra hipótesis seria que la implementación de un Plan Estratégico mejorará la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación cuenta con antecedentes internacionales, nacionales y locales que se describen a continuación:

Mercado (2018), en su tesis denominada “Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C., 2018”. Quien tuvo por objetivo principal implementar un Plan Estratégico para incrementar su rentabilidad. La investigación fue de tipo aplicada, diseño pre-experimental, con un universo de 50 trabajadores y una muestra de 5 personas. El autor evidencio dificultades con la adquisición de contratos permanentes lo que conlleva a una baja rentabilidad, puesto que un periodo sin contratos los costos son mayores. Para dar solución a dichos problemas estableció un diseño de plan estratégico utilizando todas las herramientas necesarias. Entre sus principales resultados señala una recuperación en cuanto a su ROS obteniendo un porcentaje de 2.55% de los ingresos, asimismo en el ROA obtuvo un porcentaje de 8.05% y para el ROE un porcentaje de 15.36% para el accionista. Por otro lado, debido al aumento de sus ventas provoco un incremento en el margen neto el cual tuvo un valor de 54.20%. La utilidad de dicha investigación es que utiliza una herramienta de gestión como el planeamiento estratégico siendo de suma importancia para incrementar la rentabilidad.

Por otro lado, Santa-Cruz (2019) en su investigación titulada: “Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018”, tuvo por objetivo general aumentar la rentabilidad de la organización, cuenta con un diseño pre-experimental de tipo aplicada, los problemas que observaron fue que su indicador de utilidad no cubría los gastos de sueldos de los trabajadores y no tenían un plan estratégico, por tal motivo había una desorganización de todas las áreas lo que genera pérdidas económica. Los resultados obtenidos fueron que al implementar el plan estratégico aumento de manera significativa la rentabilidad, y eso logro

aumentar sus indicadores financieros tanto para la utilidad neta como para el índice de las ventas hasta el mes de septiembre del año 2018, el beneficio para los socios aumento a 4.92% y el 18.40% de cada sol invertido se acumula en el patrimonio, todo esto se debe a que por cada sol que se invirtió el 45.70% es destinado para la utilidad bruta de esa manera se obtuvo una ganancia de 1.58%. Esta tesis nos es de gran utilidad pues, utiliza todas las matrices que nosotros vamos a emplear en nuestra investigación.

Avalos et al. (2019), en su investigación titulada “Planeamiento estratégico de Transportes León Del Sur 2019 – 2023”. Teniendo como objetivo desarrollar un plan estratégico en función al Modelo propuesto por D’Alessio. El nivel de la investigación fue descriptivo. El principal problema nace debido al incremento de competitividad dentro del entorno donde se desenvuelve, por lo que busca conservar un buen posicionamiento para el constante aumento de su rentabilidad, por ello decidieron utilizar herramientas para la formulación del concepto estratégico, formulación del plan estratégico y formalicen de planes tácticos operacionales. En sus principales resultados mostraron que la empresa se encontró en una posición conservadora dentro de una industria muy madura, dicha posición lo reforzaron con los diferentes matrices estratégicas, además generaron 15 objetivos a corto plazo alineados a los principales intereses organizacionales, por ejemplo, el incremento de clientes, incrementar el ROE, número de rutas adicionales, entre otras. La utilidad de dicha investigación es que realiza un plan estratégico bien detallado utilizando todas las matrices necesarias para el proceso de elección de estrategias, además de elaborar el Balanced Scorecard para el seguimiento y control de dicho planeamiento siendo de suma importancia para nuestra investigación.

Delgado (2017), en su tesis titulada “Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C. en la ciudad de Arequipa 2017-2022”. El estudio tuvo como objetivo principal desarrollar un Planeamiento Estratégico para dicha empresa. El tipo de investigación fue descriptivo – aplicativo con un diseño no experimental y de corte transversal.

Los problemas que se evidenciaron según el autor fueron: bajos ingresos, falta de organización y control interno. Para dar solución a dichos problema se realizó el plan estratégico comenzado por el análisis de su entorno, creando OCP y estrategias que ayuden a la empresa. Los resultados que se obtuvieron fueron que para consolidarse en el mercado la estrategia que ayudara es la diferenciación pues, se conseguirá dar un valor agregado y sobresalir frente a la competencia, los OCP propuestos fueron aumentar la flota vehicular, incrementar las ventas, desarrollar una cultura organizacional fuerte y aumentar clientes, con lo mencionado el autor nos indica que se va a erradicar los problemas anteriormente mencionados. La utilidad de dicha investigación es que se utilizan el planeamiento estratégico para incrementar los ingresos y utilidades tal como se hará en la nuestra.

Brito (2017), en su investigación nombrada “Plan Estratégico para la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. del Cantón Catamayo, Provincia de Loja”. Su objetivo fue diseñar un plan estratégico de la empresa de autobuses URBACATS.A., para acrecentar las ganancias de su empresa aumentando su participación en el mercado, mejorando su rentabilidad. El nivel de este estudio es descriptivo, de tipo aplicada. El principal problema fue que la organización no tiene un plan estratégico por ende no puede brindar a sus usuarios servicios de alta calidad, no cuenta con una misión ni visión y mucho menos con estrategias, en dicho estudio procedieron a realizar una matriz FODA para analizar el entorno y elaborar estrategias con el fin de mejorar las operaciones administrativas de TRANS URBACAT SA. Entre los resultados obtenidos se logró establecer una estructura orgánica para optimizar las tareas administrativas de TRANS URBACAT SA, con la ejecución de un cronograma de capacitación para todos los integrantes de la empresa se logró mejorar la atención al cliente, se incrementó la motivación en ellos, y como resultado, su desempeño fue eficaz pues, aumento la eficiencia de las tareas diarias y de esa manera también la productividad y por ende su rentabilidad también aumento. La utilidad de este estudio es que se utilizó la Teoría de las 5 Fuerzas de Porter para lograr el análisis DAFO

de la compañía, siendo esta matriz de suma importancia para nuestra investigación.

González y Guerra (2017), en su tesis titulada “Planificación estratégica para la compañía de transporte turístico Ankay Cía. LTDA. Periodo 2017-2022”, en la ciudad de Quito, tuvo como objetivo elaborar la planificación estratégica, periodo 2017 – 2022 para la empresa. La investigación se define por diversos tipos y está dada por múltiples clasificaciones (Método deductivo, método analítico y método cuantitativo). El principal problema nace debido al incremento de competitividad dentro del entorno donde se desenvuelve, por lo que ANKAY CÍA. LTDA busca conservar un buen posicionamiento con objetivo al constante aumento de su rentabilidad, por ello aplicó en su propuesta una metodología FODA, una planeación operacional y táctica. Concluyen que la propuesta de Planificación Estratégica para la empresa ANKAY, generará impactos positivos en la realidad organizacional y económica de la organización; en la simulación consideraron 2 escenarios en los cuales el VAN es superior a cero así mismo la TIR es superior a la de descuento en 6 años de evaluación de ejecución del plan con 19% y hasta el 34%, los dos escenarios con valores que van de \$18.023,48 hasta \$71.343,91 en el escenario más optimista. La investigación es útil por que utiliza indicadores financieros que nos serán de gran ayuda.

Dentro del marco teórico hemos considerado:

La planificación estratégica es un proceso sistemático bien pensado que se utiliza para determinar la dirección y las acciones para lograr un futuro ambicioso, en la forma de un conjunto de metas, objetivos, acciones y resultados escritos (Weston 2020). Asimismo, (Saleh, Yusoff y Al-Dhaafri 2020) ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas, de esa manera posicionar a la organización, enfrentar a la competencia e incrementar las utilidades. La planificación estratégica implica el desarrollo de estrategias para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos en un plazo de 3-5 años (Uzarskia y Broomeb 2019) [trad.].

Propósito del planeamiento estratégico: Según (Ramírez et al. 2019) son los siguientes: Posicionar su competencia comercial, identificar sus fortalezas y debilidades, desarrollar una comprensión clara de sus metas comerciales, establecer metas y objetivos, identificar recursos, sentar las bases para su presupuesto anual, diseñar el futuro que la organización, averiguar y evaluar la duración de las oportunidades y amenazas que afronta la organización, crear y conservar una estructura organizacional que pueda respaldar la toma de decisiones, y también mantener la ventaja competitiva para el negocio (Olivares et al. 2016).

La planificación estratégica comienza con la visión y misión. La visión es una colección de atributos comunes, que proporcionan un marco de lo que una empresa espera para el futuro a los ojos de los consumidores, proveedores, empleados y fundadores (Scott 2017). Asimismo, es de suma importancia porque al establecer metas comunes, puede tomar decisiones estratégicas mutuamente consistentes; une al equipo directivo al crear motivación y un sentido de urgencia, e integra cada uno de los aspectos (González y Rodríguez 2019). La misión es una confirmación que explica la duración de la organización, la naturaleza del oficio, el motivo de la existencia de la empresa (Fernández 2017). La misión establece el porqué de la empresa. Además, la misión de toda empresa debe tener los siguientes atributos: Clara y específica, comprometedora, decisivo, tangible, reflejar las creencias de la organización, dar sentido al trabajo, llegar a lo más profundo del cliente y de los colaboradores (González y Rodríguez 2019).

Por otro lado, mencionan que los valores están conectados con las actitudes requeridas por la organización hacia sus colaboradores, siendo un elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos (González y Rodríguez 2019). Asimismo, (Garzón y Pérez 2016) señalan que el código de ética tiene mucha relación con los valores, puesto que son un conjunto de reglas de conducta que constituyen la normativa de cualquier empresa.

Por otro lado (Donawa y Morales 2018), expresan que el modelo Porter es un modelo de desarrollo estratégico eficaz porque determina la posición

de la compañía en relación a la competencia y puede ayudar a los gerentes a realizar este análisis para identificar oportunidades y amenazas, para luego desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones lograr mayores ganancias y menos vulnerabilidad.

Una forma de comenzar a valorar el mercado externo es realizar un análisis PESTEL, permite verificar el negocio, apoya y establece el entorno en el que opera, al mismo tiempo permite que el diseño estratégico se proteja, use o ajuste cualquier cosa que perjudique al departamento (Beltrán, Maldonado y Gallegos 2020). El análisis PESTEL nació gracias a la necesidad de examinar el entorno para poder saber que amenazas y oportunidades afronta la organización y de esa manera guiarla en el futuro logrando menores riesgos (Lamas et al. 2017) [trad.]. Para realizar el análisis interno de una organización se utiliza como herramienta el análisis AMOFHIT permitiéndonos ver la situación actual de la empresa de las cuales obtendremos tanto las fortalezas como las debilidades (D' Alessio 2015).

Según (Paredes y León 2021) mencionan sobre las evaluaciones de las matriz EFI la cual su objetivo es medir si las fuerzas internas son favorables o no y la matriz EFE va a contrastar el peso ponderado tanto de las debilidades como las oportunidades, lo que va a conllevar a saber si las fuerzas externas son desfavorables o no. Un diagnostico organizacional desarrollado metódicamente, se vuelve una estrategia esencial para el logro de objetivos, lo cual evitaría las improvisaciones asegurando el posicionamiento, competitividad y rentabilidad de la organización (Bravo et al. 2019).

Entre las herramientas de mayor utilidad se encuentra la matriz DAFO, de la cual (Gürel y Tat 2017) nos comentan que es una tecnología conjunta o participativa. Constituye una herramienta de investigación estratégica que cubre dos aspectos: las amenazas y oportunidades que presenta el sector, y las fortalezas y debilidades internas. Asimismo, (Barragán y Gonzales 2017) el análisis FODA es una herramienta para la planificación estratégica y la

gestión en una organización, puede utilizarse de forma eficaz para crear estrategias organizativas y competitivas [trad.].

El propósito de la Matriz PEYEA es determinar cuál es la estrategia más adecuada una vez que se determinan las ubicaciones estratégicas internas y externas de la organización. El eje de la matriz contiene dos dimensiones internas (fortaleza financiera/ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fortaleza industrial/ estabilidad ambiental) (Barrios 2020).

Según (Salas, Castro y Salas 2018) nos indican que la matriz MIE es útil para la toma de decisiones estratégicas pues, hace uso de la matriz MEFI y MEFE, la intersección de sus ponderaciones va a ser ubicado en uno de los 9 cuadrantes.

En relación a la matriz de la gran estrategia (D' Alessio 2015) menciona que es una herramienta de ayuda para analizar y seleccionar las estrategias apropiadas para la empresa. Se fundamenta en la situación del negocio definiéndola en términos de velocidad de crecimiento de mercado y en posición competitiva como fuerte o débil, al evaluar esta variable sincrónica se categorizará en uno de sus cuatro cuadrantes.

(Tatay y Hernández 2016) indican que la matriz MPCE nos va ayudar a obtener las estrategias a implementar de acuerdo al mayor puntaje que obtengan, será como un filtro de estrategias seleccionadas.

Por otro lado, la matriz Rumelt y la matriz de Ética son herramientas para valorar estrategias que han sido retenidas, estas serán evaluadas en base a los cuatro juicios de P. Rumelt y a los aspectos éticos que lograrían ser violentados a la hora de implementar las estrategias. Las estrategias deberán pasar todas las pruebas de lo contrario existe la probabilidad de perturbar el rendimiento de las áreas de la empresa al momento de implementarlo (D' Alessio 2015).

(Batista, Ordoñez y Avilés 2016) definen que los OLP simbolizan los resultados que la empresa aspira lograr, luego de haber implementado las estrategias, con el objetivo de lograr la visión. (Arce 2010) nos indican acerca de los OCP, alegando que son deseos del gerente de la empresa y van a ser medibles, también hace énfasis en que los recursos utilizados, estos deben ser utilizados en la menor cantidad posibles.

Por otro lado, (Támara y Villegas 2021) hacen referencia acerca de la estructura organizacional pues, es un desglosamiento de actividades a realizar en las diferentes áreas de la organización y también tienen que estar interrelacionadas entre ellas para una mejor comunicación. La planeación estratégica va a impactar en la estructura de la organización pues, se requiere de una coordinación y comunicación porque los colaboradores deben trabajar conjuntamente para dar cumplimiento al objetivo en común (Dyogo, Fernandes y Maccari 2017) [trad.].

Según (Gutiérrez, Posada y González 2019) nos exponen que la gestión de recursos humanos será de gran utilidad para que los objetivos se cumplan pues, se van a modificar procesos y políticas que nacen de una estrategia organizacional. Además, el accionar de la Gestión de Recursos Humanos va a ser de gran ayuda para realizar las estrategias de la organización y que el desempeño de los trabajadores ayude a la planeación estratégica (Cuesta-Santos et al. 2018).

La gestión de cambio es un enfoque constituido de una estructura actual a lo que se espera en un futuro para la cual se tienen que definir estrategias, procedimientos, tecnologías entre otros factores y el compromiso de los trabajadores es sumamente importante que se de esta gestión de cambio (Hassan, Obasan y Abass 2021). La gestión de cambio en la actualidad necesita de las herramientas y tecnologías adecuadas para poder brindar calidad a los clientes y también para superar los desafíos que se le presente a la organización en algún momento (Moscoso, Paredes y Lujan 2019) [trad.].

El Balanced Scorecard (BSC), las primordiales ventajas que ofrece BSC incluyen: brinda información sobre las variables tanto financieras como las no financieras de una organización, alinea la estrategia con las metas, revisar las estrategias organizacionales para adaptarse rápidamente, promover la formación de forma específica y promover la mejora continua (Bolaños, Méndez y Méndez 2020). Además, (Almeida, Alves y Bronzo 2019) el BSC integra aspectos como procesos internos y los colaboradores que están sumamente relacionados con la creación de valor en la empresa, y esto relacionado al cumplimiento de su visión pues, se lograran resultados financieros. Igualmente, (Flórez y Jiménez 2020) el CMI se utiliza como un control de los comportamientos que se obtienen en cada proceso de acuerdo a las estrategias u objetivos ya trazados (Congacha et al. 2021) [trad.].

Para (Sevilla 2016) la rentabilidad son los beneficios que se han derivado de una inversión. Las empresas o los accionistas deben saber cuál es el beneficio que está generando su inversión económica, y que decisiones deben tomar respecto a los resultados obtenidos (Cabrera y Barvo 2019). Además, (Kwaku, Xuezhou y Akosuah 2021) la rentabilidad económica es fundamental porque permite conocer la situación económica las empresas. Mientras que la rentabilidad financiera mide la rentabilidad sobre el patrimonio, es decir, se determina la ganancia que consigue del capital aportado [trad.]. Asimismo, esta rentabilidad se calcula sobre el beneficio neto (Jara et al. 2018).

(Aguirre, Barona y Dávila 2020) Para medir el desempeño de la empresa, controlar gastos y que las ventas se conviertan en ganancias, se usan los principales los indicadores de rentabilidad, como: el retorno sobre los activos (ROA) y retorno sobre el patrimonio (ROE).

Formulas:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos}} \quad \text{Y} \quad ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos propios}}$$

(Correa y Lopera 2020) indican que el indicador ROE es primordial para analizar la capacidad que tiene la empresa para facilitar las utilidades a los accionistas, además menciona que si el ROE es bajo definitivamente los inversionistas pueden retirarse. (Gallizo, Moreno y Salvador 2019) exponen que la rentabilidad económica (ROA) es el porcentaje de los beneficios entre las inversiones en activos, este indicador también es esencial dentro del análisis financiero de la empresa [trad.].

(Restrepo y Sepúlveda 2016) mencionan que los indicadores de rentabilidad, mediante el control de costes y gastos buscan medir la efectividad de una organización, en relación a convertir los ingresos en utilidades, por ello la importancia de los márgenes como componentes, a continuación, se presenta las fórmulas para cada indicador:

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Operacional de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

El balance general muestra los activos y pasivos del ente económico, así como las contribuciones de los accionistas y las ganancias que se han logrado en tres partes: activo (corriente/no corriente), pasivo (corriente/no corriente) y patrimonio neto (Omeñaca 2017). Mientras que el estado de resultados muestra cómo se desempeña la organización, incluye las ganancias y pérdidas de la empresa en un período de tiempo establecido. Sus elementos son: ingresos, gastos operativos, costo, utilidad/perdida bruta y utilidad/pérdida neta (Daisuke 2019) [trad.].

El análisis financiero busca indagar sobre las propiedades de la empresa, estar al tanto de sus operaciones, acciones, movimientos, información sobre su desempeño anterior, con el fin de conocerla y predecir el comportamiento futuro (Puerta; Vergara y Huertas 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El presente estudio es de tipo aplicada, debido a que se utilizó fundamentos teóricos relacionados al plan estratégico, de esta manera logra resolver la problemática presente en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Según (Escuredo y Cortez 2018) menciona que la investigación de tipo aplicada tiene como fin desarrollar conocimiento técnico que se pueda aplicar de manera inmediata y lograr solucionar determinadas situaciones.

La investigación presenta un diseño pre-experimental, debido a que se utilizó herramientas del planeamiento estratégico para luego evaluar los efectos que generan en la variable dependiente (rentabilidad).

Según (Suárez, Sáenz y Mero 2016), indica que el diseño de la investigación vendría a estar conformado por un plan, una estructura y estrategias que serían utilizadas para alcanzar respuestas a la hipótesis y preguntas de manera eficiente y sin ambigüedad alguna.

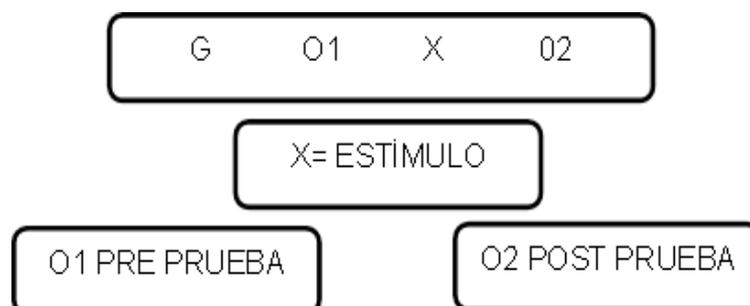


Figura 1. Esquema del diseño de investigación

Dónde:

G: Grupo

O1: Diagnóstico actual de la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

O2: Diagnóstico de la rentabilidad después de la implementación de la variable independiente.

X: Planeamiento estratégico

3.2 Variables y operacionalización

Variable independiente: Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico, viene a ser un proceso sistemático bien pensado que se utiliza para determinar la dirección y las acciones para lograr un futuro ambicioso, en la forma de un conjunto de metas, objetivos, acciones y resultados escritos. En última instancia, los proyectos estratégicos deben centrar la atención individual y orientar la asignación de recursos en la organización (Weston 2020) [trad.].

Variable dependiente: Rentabilidad

La rentabilidad es la medida del desempeño económico que una organización considera apta para tomar decisiones. No se trata solo de la capacidad de administrar un negocio, sino también de la capacidad de obtener ganancias al recibir beneficios económicos del negocio (Mafra et al. 2016) [trad.].

La matriz de operacionalización se visualizará en: ([Anexo A, Tabla 30: Matriz de operacionalización de variables](#))

3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población:

Nuestra población estuvo compuesta por los 45 colaboradores de la empresa Turismo Pacífico S.A.C., de los cuales 38 son colaboradores operativos y el resto es personal administrativo de las diferentes áreas.

Para nuestra segunda variable, la población se tuvo en cuenta la información financiera comprendida entre los años 2018 – 2020.

Según (Ventura 2017) indica que la población es el total de componentes que tienen determinadas peculiaridades que queremos estudiar.

Muestra:

La muestra para nuestra primera variable estuvo conformada por un comité estratégico de 4 colaboradores, de los cuales integran el gerente general y representantes de cada área de la empresa en estudio.

La muestra para nuestra segunda variable es censal, ya que se tuvo en cuenta toda la información contable de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

(Arias, Villasís y Miranda 2016) mencionan que la muestra es la representación o el número concreto que será indispensable incorporar a fin de ejecutar los objetivos trazados.

Muestreo

Para nuestro estudio se empleó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, ya que los instrumentos que se utilizaron fueron aplicados solo al comité estratégico.

Por otro lado, para nuestra segunda variable el muestreo se consideró la información financiera de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. que comprende entre los años 2018 – 2020.

Según (Otzen y Manterola 2017) el muestreo no probabilístico son aquellos datos seleccionados a criterio por el autor.

Unidad de análisis

Para nuestra primera variable se consideró como unidad de análisis a cada miembro que conforma el comité estratégico.

Por otro lado, para nuestra segunda variable se consideró como unidad de análisis el balance general y el estado de resultados de empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Según (Hernández y Carpio 2019) la unidad de análisis es un sujeto que reúne las características semejantes, definida en relación a los objetivos de la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

FASE DE ESTUDIO	FUENTE/ INFORMANTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	TRATAMIENTO/ PROCESO	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar una evaluación preliminar de la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	Estados Financieros de la organización	Análisis documental	Hoja de análisis: Reportes financieros	Extracción de información	Se realizó el diagnóstico preliminar de la rentabilidad de la empresa.
Realizar un análisis estratégico del entorno interno y externo de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	- Diarios - Gerente General	- Análisis documental - Entrevista	- Registro del contexto externo - Guía de entrevista	- Extracción de información - Análisis de información	- Elaborar visión, misión, valores y código de ética. - Identificación de la lista de oportunidades y amenazas. - Identificación de la lista de Fortalezas y Debilidades.
Planificar estrategias competitivas luego de establecer los objetivos estratégicos de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	Comité estratégico	- Entrevista - Observación directa	- Guía de entrevista - Guía de observación: Matrices estratégicas	Extracción de información	- Establecer objetivos estratégicos. - Obtención de las posibles estrategias competitivas.
Establecer los planes de acción para evaluar y controlar las estrategias de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.	Comité estratégico	Observación directa	Guía de observación: - Matriz de plan de acción - Balanced Scorecard	Análisis de información	Definir y hacer seguimiento a las estrategias de la organización.
Evaluar la rentabilidad de la organización Turismo Pacifico S.A.C. después de la implementación del plan estratégico.	Estados Financieros de la organización	Análisis documental	Hoja de análisis: Reportes financieros	Análisis de información	Conocer si la implementación de un plan estratégico aumenta la rentabilidad de la empresa.

Fuente: *Elaborado por las autoras*

3.5 Procedimientos

Para llevar a cabo la actual investigación se solicitó al representante de la empresa el permiso para ejecutarla en la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., siendo otorgada mediante una carta de autorización ([Anexo D.3](#)).

Para alcanzar los objetivos específicos de la presente investigación se trabajó de la siguiente manera:

Para el desarrollo de nuestro primer objetivo especificó que es realizar una evaluación preliminar de la rentabilidad de la organización Turismo Pacifico S.A.C., se realizó un análisis de los estados financieros comprendida desde el año 2018 – 2020 ([Anexo C.1](#)) el cual nos sirvió para poder saber cómo está yendo la rentabilidad de la empresa.

Para nuestro segundo objetivo que es efectuar un análisis estratégico del entorno de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. se ejecutó una entrevista al gerente general para poder elaborar la misión, la visión, los valores y principios éticos la cual consta de 15 preguntas ([Anexo C.2](#)), asimismo para poder determinar tanto las fortaleza como las debilidades de la organización se llevó a cabo una entrevista con el gerente general que contiene 20 preguntas ([Anexo C.3](#)), Por último, se realizó un análisis documental este se logró mediante la extracción de información de diarios con el fin de averiguar aquellas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa Turismo Pacifico S.A.C. ([Anexo C.4](#)).

Para lograr nuestro tercer objetivo específico el cual es planificar estrategias competitivas luego de establecer los objetivos estratégicos de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., se establecieron los objetivos estratégicos junto al comité estratégico. Asimismo, se utilizó como técnica la observación directa y como instrumento la

guía de observación para ello se realizará mediante las matrices estratégicas mencionadas en la tabla de operacionalización ([Anexo A.47](#)), para saber cuáles serían las posibles estrategias competitivas con la ayuda del comité estratégico pues, ellos nos brindaran la puntuación para la evaluación de estas.

Para nuestro cuarto objetivo específico que es establecer los planes de acción para evaluar y controlar las estrategias de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., se utilizó la técnica de la observación directa a través de una guía de observación para lo cual fue necesario utilizar tanto la matriz de plan de acción ([Anexo C.5](#)) como el Balanced Scorecard pues, nos sirvió de control estratégico, para ello se alinearon las actividades de la empresa con la visión y las estrategias propuestas, para mejorar la comunicación interna/externa y alcanzar las metas ([Anexo A.47](#)).

Por último, para el quinto objetivo específico que es evaluar la rentabilidad después de que la empresa Turismo Pacifico S.A.C implemente el plan estratégico, fue necesario realizar la comparación de los ratios de los años 2019 - 2020 con el del año 2021 donde ya se implementó nuestro plan estratégico, este análisis servirá de control para verificar si hubo mejoras, además de realizar estimaciones para el año siguiente.

3.6 Método de análisis de datos

Análisis descriptivo

Para dar respuesta a los objetivos específicos propuestos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2019 para el procesamiento de los datos mediante gráficos realizados a partir de un análisis estadístico descriptivo.

Según (Rendón, Villasís y Miranda 2016) menciona que la estadística descriptiva expone sugerencias de como sintetizar la

información ya se en tablas, cuadros o figuras, suministrando evidencia objetiva para objetar la hipótesis de cualquier investigación.

Análisis inferencial

Se hizo uso del Software Estadístico SPSS 24.0, para realizar el estudio de normalidad por medio de la prueba de Shapiro Wilk, para ello se tomaron las diferencias de los 10 datos pre y post de cada rentabilidad. Dicha prueba arrojó que los datos de las 3 rentabilidades son normales, por lo tanto, se utilizó el estadígrafo T Student, alcanzando una significancia de 0.002 para la rentabilidad de las ventas, 0.001 para la rentabilidad de los activos y 0.000 para la rentabilidad del patrimonio mostrando que la investigación es válida pues, se comprobó que la implementación del plan estratégico mejora la rentabilidad en la empresa rechazando así la hipótesis nula.

Según (Flores et al. 2017) menciona que el análisis estadístico inferencial permite observar una muestra de datos y establecer conclusiones a raíz de las pruebas que se han ejecutado sobre dichos datos [trad.].

3.7 Aspectos éticos

La información obtenida de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., Trujillo 2021, se utilizó como base y fue tratada como información académica, respetando las reglas, principios de originalidad y ética. Además, se recopiló información interna y particular, relacionada al contexto de la investigación con el consentimiento de quienes nos apoyaron, garantizando que la información recopilada no afectó a los asuntos privados de la organización.

Según (Canese 2015) alude que toda investigación se debe desarrollar bajo 4 principios éticos: respeto por las personas, beneficencia, justicia y no maleficencia.

IV. RESULTADOS

O1: Realización de la evaluación preliminar de la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Tabla 2: Análisis vertical/horizontal del estado de resultados

ASPECTO / PERIODO	Diciembre 2018	Análisis Vertical 2018	Diciembre 2019	Análisis Vertical 2019	Diciembre 2020	Análisis Vertical 2020	Análisis Horizontal Relativo 2018 - 2019 (%)	Análisis Horizontal Absoluto 2018 - 2019 (S/.)	Análisis Horizontal Relativo 2020 - 2019 (%)	Análisis Horizontal Absoluto 2020 - 2019 (S/.)
Ventas netas	4.565.675	100,00%	4.673.755	100,0%	6.410.690	100,0%	2,37%	108.080	37,16%	1.736.935
Costo de ventas	3.566.925	78,12%	3.622.948	77,5%	5.067.298	79,0%	1,57%	56.024	39,87%	1.444.350
Resultado bruto de utilidad	998.750	21,88%	1.050.806	22,5%	1.343.391	21,0%	5,21%	52.056	27,84%	292.585
Gasto de ventas	104.889	2,30%	116.210	2,5%	166.182	2,6%	10,79%	11.321	43,00%	49.972
Gasto de administración	348.750	7,64%	358.421	7,7%	380.289	5,9%	2,77%	9.671	6,10%	21.868,82
Resultado de operación utilidad	545.112	11,94%	576.176	12,3%	796.920	12,4%	5,70%	31.064	38,31%	220.744
Gastos financieros	90.767	1,99%	100.406	2,1%	130.528	2,0%	10,62%	9.639	30,00%	30.122
Ingresos financieros gravados	3.585	0,08%	3.855	0,1%	4.241	0,1%	7,53%	270	10,00%	386
Otros ingresos gravados	276.155	6,05%	284.708	6,1%	298.931	4,7%	3,10%	8.553	5,00%	14.223
Enaj. de val. y bienes del act. F.	0	0,00%	8.475	0,2%	-	0,0%	-	8.475	-100,00%	- 8.475
Gastos diversos	421.483	9,23%	429.557	9,2%	590.750	9,2%	1,92%	8.074	37,53%	161.193
Resultado antes de part. Utilidad	312.602	6,85%	343.251	7,3%	378.813	5,9%	9,80%	30.649	10,36%	35.562
Impuesto a la renta	103.846	2,27%	114.028	2,4%	125.842	2,0%	9,80%	10.182	10,36%	11.814
Resultado de ejercicio - Utilidad	208.756	4,57%	229.223	4,9%	252.971	3,9%	9,80%	20.467	10,36%	23.748

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

En la tabla 2 se puede visualizar lo siguiente: Por parte del análisis vertical se puede notar que los costos de ventas son el 78,12% para el año 2018, disminuyendo para el año 2019 a 77,5% e incrementando a 79,0% para el año 2020, y para lo cual da una utilidad bruta para el año 2018 de S/ 998.750 incrementando para el año 2019 y para el año 2020 a S/ 1.050.806 y a S/ 1.343.391 respectivamente, si bien es cierto hay un incremento en cada año, sin embargo en el análisis vertical se puede observar que para el año 2020 equivale al 21.0%, en comparación el año 2019 que es de 22.5%, lo que nos quiere decir, que no se ha tenido cuidado en su costo de gastos ya sea por falta de control, estrategias o políticas.

Por otro lado, visualizando el análisis vertical de los gastos de ventas para el año 2018 fue del 2,30% incrementado para el año 2019 y para el año 2020 a 2,5% y 2,6% respectivamente, lo que quiere decir, que la empresa ha gastado más por cada sol que ingresa. Sin embargo, se puede ver que la utilidad operativa ha incrementado en los últimos tres años.

Para el análisis horizontal relativo (2018-2019) se puede visualizar los costos de ventas que es de 1,57% en comparación a los 2,37% de las ventas lo que quiere decir, que las ventas fueron mayores. Asimismo, para el análisis horizontal relativo (2019-2020) para los costos de ventas se nota un porcentaje de 39,87% en comparación a los 37,16% de las ventas, lo que quiere decir, que se los costos fueron mayores debido a que se invirtió por temas de Covid-19.

Por otro lado, se puede notar en el año 2018 la utilidad bruta fue de S/ 208.756, para el año 2019 fue de S/ 229.223 y para el año 2020 fue de S/ 252.971 habiendo un incremento de S/ 20.467 del año 2018 para el 2019 y de S/ 23.748 del año 2019 para el 2020. Al realizar la comparación podemos decir, que hay una variación tanto absoluta como relativa en los periodos.

A continuación, se muestra los análisis tanto vertical como horizontal del Balance General de la empresa tanto relativa como absoluta.

Tabla 3: Análisis vertical/horizontal del balance general

ASPECTO / PERIODO	Diciembre 2018	Análisis Vertical 2018	Diciembre 2019	Análisis Vertical 2019	Diciembre 2020	Análisis Vertical 2020	Análisis Horizontal Relativo 2019 - 2018 (%)	Análisis Horizontal Absoluto 2019 - 2018 (%)	Análisis Horizontal Relativo 2020 - 2019 (%)	Análisis Horizontal Absoluto 2020 - 2019 (S/.)
ACTIVO										
Caja y bancos	1.552.507	28,90%	1.658.839	29,93%	1.923.199	32,51%	6,85%	106.332	15,94%	264.360
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	653.284	12,16%	680.949	12,29%	748.199	12,65%	1,78%	27.665	4,05%	67.250
Ctas. por cobrar diversas - terceros	163.884	3,05%	159.111	2,87%	167.148	2,83%	-0,31%	4.773	0,48%	8.037
Serv. y otros contratados por anticipado	21.104	0,39%	26.380	0,48%	36.392	0,62%	0,34%	5.276	0,60%	10.012
Mercaderías	728.342	13,56%	733.218	13,23%	746.300	12,61%	0,31%	4.876	0,79%	13.082
Existencias por recibir	41.529	0,77%	48.847	0,88%	53.732	0,91%	0,47%	7.318	0,29%	4.885
Otros activos corrientes	7.853	0,15%	8.298	0,15%	8.464	0,14%	0,03%	445	0,01%	166
Inmuebles, maquinarias y equipos	3.925.174	73,06%	3.974.406	71,72%	4.003.447	67,67%	3,17%	49.232	1,75%	29.041
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	1.911.719	35,58%	1.946.550	35,13%	1.979.641	33,46%	2,24%	34.832	1,99%	33.091
Intangibles	261	0,00%	297	0,01%	306	0,01%	0,00%	36	0,00%	9
Deprec act biol, amort y agota acum	107	0,00%	105	0,00%	110	0,00%	0,00%	-2	0,00%	5
Otros activos no corrientes	190.181	3,54%	197.992	3,57%	208.932	3,53%	0,50%	7.811	0,66%	10.940
TOTAL ACTIVO NETO	5.372.294	100,00%	5.541.682	100,00%	5.916.367	100,00%	10,91%	169.388	22,59%	374.685
PASIVO										
Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	76.065	1,42%	84.517	1,53%	83.672	1,41%	0,54%	8.452	-0,05%	845

Remuneraciones y particip. por pagar	626.770	11,67%	631.920	11,40%	631.810	10,68%	0,33%	5.150	-0,01%	-	110
Ctas. por pagar comerciales - terceros	829.321	15,44%	930.517	16,79%	974.935	16,48%	6,52%	101.196	2,68%		44.418
Ctas. por pagar accion, directores y ger.	67.860	1,26%	51.600	0,93%	52.860	0,89%	-1,05%	-	16.260	0,08%	1.260
Ctas. por pagar diversas - terceros	477.740	8,89%	466.172	8,41%	512.572	8,66%	-0,75%	-	11.568	2,80%	46.400
Obligaciones financieras	1.842.533	34,30%	1.803.604	32,55%	1.923.048	32,50%	-2,51%	-	38.929	7,20%	119.444
TOTAL PASIVO	3.920.289	72,97%	3.968.330	71,61%	4.178.897	70,63%	3,09%	48.041	12,69%		210.567
PATRIMONIO											
Capital	283.515	5,28%	372.000	6,71%	479.597	8,11%	5,70%	88.485	6,49%		107.597
Capital adicional positivo	769.721	14,33%	803.768	14,50%	837.768	14,16%	2,19%	34.047	2,05%		34.000
Reservas	8.914	0,17%	11.328	0,20%	16.462	0,28%	0,16%	2.414	0,31%		5.134
Resultados acumulados positivos	181.100	3,37%	190.667	3,44%	197.148	3,33%	0,62%	9.567	0,39%		6.481
Utilidad del ejercicio	208.756	3,89%	195.589	3,53%	206.495	3,49%	-0,85%	-	13.167	0,66%	10.906
TOTAL PATRIMONIO	1.452.005	27,03%	1.573.352	28,39%	1.737.470	29,37%	7,82%	121.347	9,89%		164.118
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	5.372.294	100,00%	5.541.682	100,00%	5.916.367	100,00%	10,91%	169.388	22,59%		374.685

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

La tabla 3 muestra el análisis vertical y horizontal del balance general de la empresa, para la interpretación del análisis vertical podemos ver que la inversión del año 2018 es de S/ 5.372.29, para el año consecutivo fue de S/ 5.541.682 y para el 2020 es de S/ 5.916.367, la empresa creció en sus activos del 2018 al 2019 en S/ 203.022, de igual manera del 2019 al 2020 en S/ 451.528, además los pagos anticipados también han incrementado para el año 2018, 2019 y 2020 a 0,39%, 0,48% y 0,62% respectivamente.

Por otro lado, se ha visto una disminución en los pasivos durante los últimos tres años pues, del año 2018-2019 disminuyó en 1,36%, del 2019-2020 disminuyó en 0,98% lo que quiere decir, que se han ido pagando cada financiamiento que se ha adquirido.

Ahora en el análisis horizontal, visualizamos que en el año 2019 el activo incrementó en S/ 169.388 en comparación al año anterior, asimismo para el año 2020 incrementó en S/ 374.685 en comparación al año 2019. Para los pasivos se visualiza que para el año 2018-2019 incrementó en 3,09%, también incrementó en 12,69% del año 2019-2020.

Por último, en su patrimonio tuvo un crecimiento de 7,82% del 2018 al 2019, asimismo para el año 2020 incrementó en 9,89%.

Tabla 4: Análisis de los ratios financieros

Ratios de utilidad y rentabilidad	2018	2019	2020	Variación 2019 - 2018	Variación 2020 - 2019
Margen Bruto	21,88%	22,48%	20,96%	0,60%	-1,52%
Margen Neto	4,57%	4,90%	3,95%	0,33%	-0,95%
Margen Operativo	11,94%	12,33%	12,43%	0,39%	0,10%
ROA	3,89%	4,11%	4,20%	0,22%	0,09%
ROE	14,38%	14,26%	13,69%	-0,12%	-0,57%

Fuente: Tabla 2 análisis vertical/horizontal del estado de resultados y Tabla 3 análisis vertical/horizontal del balance general.

A continuación, se muestra un gráfico con la evolución a través de los dos periodos los ratios de utilidad y rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., en base a datos de los estados de resultados y el balance general.

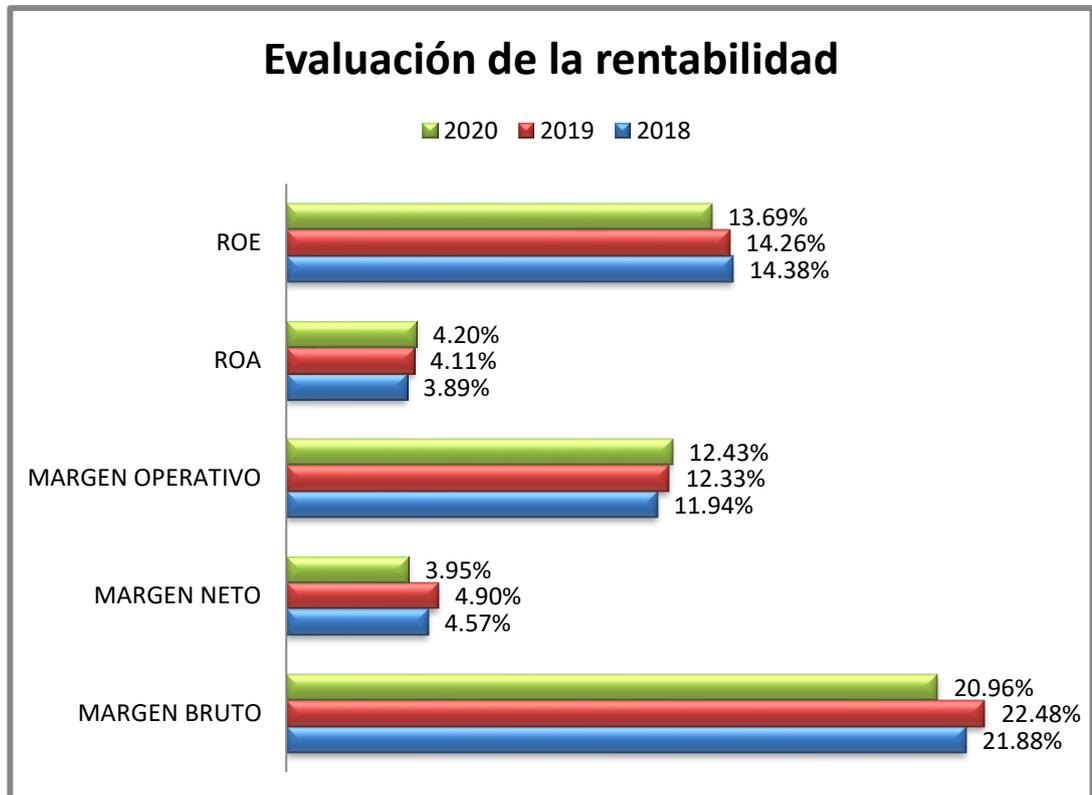


Figura 2. Evaluación de la rentabilidad

Fuente: *Tabla 4 análisis de los ratios financieros*

Interpretación de los ratios:

Margen Bruto: Este indicador muestra el porcentaje entre los beneficios y los costos, como vemos en el gráfico para el año 2019 tuvo un incremento de 0,60% respecto al año anterior, sin embargo, para el año 2020 disminución de 1,52%, debido a que sus ventas aumentaron, pero por la coyuntura actual sus costos también se incrementaron excesivamente.

Margen Neto: Esta razón nos indica cuanto es el ingreso por cada sol vendido en la empresa. En los años 2018 y 2019 se refleja un aumento de 0.33% y en los años 2019 y 2020 se refleja una disminución de 0,95%, ya que los porcentajes son de 4.90% y 3.95% respectivamente, es decir, que

la empresa está bajando su capacidad para hacer frente a los gastos de ventas y gastos administrativos.

Margen Operativo: Este indicador nos muestra el porcentaje de los ingresos por ventas convertidos en beneficios antes de los impuestos. En el gráfico se visualiza que este es el indicador que ha incrementado en los últimos 3 años del 2018 al 2019 en un 0,39%, y del año 2019 al 2020 en 0,10%, sin embargo, el incremento para este último no fue significativo en comparación al año anterior.

ROA: Este indicador se utiliza para saber si la empresa utiliza eficientemente sus activos, se visualizó un incremento en los últimos tres años, para el año 2018, 2019 y 2020 es de 3,89%, 4,11% y aumento a 4,20% respectivamente.

ROE: Este indicador nos muestra cual es la capacidad de la organización para hacer frente las remuneraciones a los accionistas que invirtieron en ella, lo cual también tuvo una tendencia decreciente de un 0,12%, entre los años 2019 y 2018 y de 0,57% entre los años 2020 y 2019, se observa que el ROE es mayor al ROA, lo que significa que parte del activo empresarial se ha financiado y esto implica un impacto positivo en la rentabilidad y es beneficioso para los accionistas.

CONCLUSIÓN:

Luego de haber realizado la evaluación preliminar sobre la rentabilidad de la empresa, los resultados que obtuvimos de los 5 indicadores fueron que, la empresa no es económicamente rentable pues, su ROA no supera el 5%, se ve que en cada año existe un incremento en las utilidades, pero no son significativas. Para el año 2020, a pesar de haber obtenido mayores ventas hubo decrecimientos en 3 de los 5 ratios financieros por sus mayores costos, por lo tanto, su capacidad para hacer frente a sus gastos es deficiente y su ROE está disminuyendo cada año.

O2: Realización del análisis estratégico del entorno interno y externo de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

4.1 FORMULACIÓN / PLANTEAMIENTO

a) Dirección estratégica

Para dar inicio al plan estratégico se procedió a definir la base de la organización el por qué y para que existe, es decir, la misión y visión, además se determinó los valores y el código de ética, dichos conceptos fueron formulados gracias a las respuestas del gerente general.

Misión:

Después de haber realizado la entrevista al señor David Herrera Peralta, gerente general, se logró definir la misión de la empresa ([Anexo D.8](#))

Propuesta:

“Brindar el mejor servicio en el transporte de personal, contando con conductores altamente capacitados para ofrecer a nuestros clientes seguridad y calidad en el traslado de su personal cumpliendo con la ley general de transporte y del cuidado del medio ambiente.”

Visión:

Posteriormente a la entrevista que fue dirigida al señor David Herrera Peralta, gerente general, se logró definir la visión de la empresa forjada en un periodo de cinco años ([Anexo D.7](#)).

Propuesta:

“Para el año 2026 ser una empresa líder en el rubro de transporte de personal a nivel regional, prestando excelencia en el servicio para así superar las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de calidad que nos permitan diferenciamos de la

competencia. Además de continuar a la vanguardia tecnológica acorde a los cambios del mundo globalizado en el transporte.”

Valores:

Después de haber realizado la entrevista al señor David Herrera Peralta, gerente general, pudo definir los principales pilares de la empresa ([Anexo D.9](#))

- Trabajo en equipo para el logro de resultados eficientes.
- Puntualidad con cualquier compromiso que tenga la empresa
- Respeto mutuo.
- Compromiso con nuestro personal, clientes y proveedores.
- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Calidad en nuestro servicio.

Código de ética:

El actual Código de Ética ha sido elaborado para todos los miembros de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C. y es de cumplimiento obligatorio. Además, se espera que tanto los clientes como los proveedores conozcan y cumplan sin objeciones ([Anexo D.9](#)).

NORMAS LEGALES:

Rechazo actos de corrupción: Turismo Pacifico S.A.C. prohíbe toda práctica inmoral y corrupta tanto de los miembros que conforman la empresa como de los clientes, proveedores o grupos de interés.

Confidencialidad/privacidad: Los colaboradores y directivos de la empresa deben respetar, durante su estadía laboral e incluso una vez culminada la misma, los datos e información a los que tengan acceso, manteniendo bajo secreto y evitando extraer copias de cualquier documento para su uso en fines extraños.

Relaciones entre colaboradores: Todos los miembros de la empresa tanto directivos como colaboradores deben respetar la personalidad y la dignidad de sus compañeros. Asimismo, Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C. desea mantener la confianza, la honradez y la tolerancia como parte de un ambiente de trabajo positivo.

Calidad: Todo acto ya sea de los directivos como de los colaboradores deberán ser realizados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios 100% de calidad.

b) Análisis estratégico interno

Se estableció el estudio interno con el apoyo del comité estratégico, a continuación, se muestra una tabla con el resumen de las fortalezas y debilidades en base a los procesos internos: Administración, marketing, operaciones, financiero, recursos humanos, información y comunicaciones, análisis tecnología, investigación y desarrollo (AMOFHIT).

Tabla 5: Contexto interno, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

CONTEXTO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> — No hay un índice de rotación alto. — Geográficamente las ventas están bien distribuidas — Cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo. — Personal con experiencia en áreas de finanzas. — Cuenta con capital para realizar inversiones. — Comunicación efectiva con los clientes. — Se realiza una contabilidad interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> — No cuenta con un proceso de planeamiento formal. — Poca referencia y conocimiento sobre proveedores. — No monitorea el entorno, la competencia y la demanda. — No cuentan con un programa de fidelización de clientes. — No se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo. — No mantienen motivados a su personal. — Escasa publicidad online.

	— No existe un manejo eficiente del almacén.
--	--

Fuente: [Anexo A: Tabla 49: Criterios para el contexto interno – AMOFHIT](#)

Después de haber reconocido las fortalezas y debilidades de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., se procedió a desarrollar la MEFI.

Tabla 6: Evaluación interna: MEFI

FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
No existe una rotación y ausentismo alta.	0,06	4	0,20
Las ventas están geográficamente bien distribuidas.	0,05	4	0,18
Cuenta con una política de higiene y seguridad industrial.	0,06	3	0,17
Cuenta con personal con experiencia en áreas de finanzas.	0,06	3	0,20
Cuenta con capital para poder hacer inversiones.	0,06	3	0,19
Se tiene una gran comunicación con los clientes.	0,06	4	0,22
Se realiza una contabilidad interna.	0,06	4	0,19
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,34
DEBILIDADES	Peso	Valor	Ponderación
No cuenta con un proceso de planeamiento formal.	0,08	1	0,09
Los proveedores no son confiables y no proveen productos de calidad.	0,08	2	0,14
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda.	0,09	2	0,13
Escasa publicidad online.	0,07	2	0,14
No se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo.	0,08	1	0,09
No cuenta con una política de incentivos.	0,08	2	0,13
No cuenta con una política de capacitaciones y entrenamiento.	0,08	1	0,10
Los almacenes no están bien distribuidos y se manejan	0,08	1	0,10

deficiente.			
SUBTOTAL AMENAZAS			0.92
TOTAL		1.00	-
			2.26

Fuente: [Anexo A - Tabla 50: Ponderación de factores internos](#)

En la tabla 6 se visualiza las ponderaciones finales de la MEFI, esta se desarrolló después de realizar una reunión con cada representante de las diferentes áreas en el cual se asignó un puntaje a cada factor 1 (nada), 2 (poco), 3 (regular) y 4 (superior). Observando 7 fortalezas y 8 debilidades, un total de 15 factores dando una ponderación de 2.26, lo que demuestra que la empresa tiene fuerzas internas favorables en comparación a sus debilidades, sin embargo estas no son significativas y en conjunto la empresa es débil.

c) Análisis estratégico externo

A continuación, se muestra un resumen del contexto externo recuperado de diferentes fuentes, analizado mediante factores político, gubernamental y legal, económico, social, cultural y demográfico, tecnológico y ecológico ambiental (PESTEL).

Tabla 7: Contexto externo, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

CONTEXTO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
— Régimen especial de depreciaciones de activos fijos.	— Incremento de precios de combustible.
— Acceso a créditos financieros.	— Alza de divisas.
— Crecimiento del sector agroindustrial.	— Inflación.
— Normativa que aprueba la certificación en calidad en el sector transporte.	— Delincuencia.
— Inversión pública en infraestructura.	— Renovación del parque automotor.
— Uso de tecnología en transporte (GPS).	— Autorización a transportistas interprovinciales a realizar temporalmente transporte de personal.
	— Outsourcing.

<ul style="list-style-type: none"> — Uso de tecnologías de información y comunicación. — Elevados costos de traslado de personal por COVID – 19. 	
--	--

Fuente: [Anexo A – Tabla 51](#): Factores claves del éxito para MEFE

Teniendo reconocido las oportunidades y amenazas para la empresa Turismo Pacifico S.A.C. se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Tabla 8: Evaluación externa: MEFE

OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
Depreciación de activos fijos.	0,06	4	0,19
Acceso a créditos financieros.	0,08	3	0,24
Crecimiento del sector agroindustrial.	0,07	3	0,24
Calidad en la prestación del servicio.	0,06	4	0,25
Inversión pública en infraestructura.	0,07	3	0,20
Uso de tecnología en transporte (GPS).	0,07	4	0,24
Uso de tecnologías de información y comunicación.	0,06	3	0,20
Elevados costos de traslado de personal por COVID – 19.	0,07	4	0,25
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,83
AMENAZAS	Peso	Valor	Ponderación
Incremento de precios de combustible.	0,08	2	0,17
Alza de divisas.	0,08	1	0,11
Inflación.	0,06	2	0,12
Delincuencia.	0,05	1	0,1
Renovación del parque automotor.	0,07	1	0,09

Autorización a transportistas interprovinciales a realizar temporalmente transporte de personal.	0,07	2	0,15
Outsourcing	0,07	2	0,16
SUBTOTAL AMENAZAS			0.88
TOTAL	1,00	-	2.71

Fuente: [Anexo A – Tabla 52](#): Ponderación de factores externos

La tabla 8 muestra los resultados de la matriz MEFE, de igual manera en la reunión con cada representante de las diferentes áreas se le asignó un puntaje del 1 (nada), 2 (poco), 3 (regular) y 4 (superior a cada factor). La ponderación final es de 2.71 por lo tanto, la empresa Turismo Pacífico S.A.C está aprovechando sus oportunidades para dar cara a sus amenazas.

A continuación, podemos visualizar la tabla 9 que hace referencia al perfil competitivo analizando en qué posición se encuentra la empresa frente a su competencia directa.

La matriz de perfil competitivo de la empresa Turismo Pacifico S.A.C cuenta con 11 factores claves de éxito. Donde la empresa Ares se coloca en primer lugar con un valor de 3.50 siendo una de las más representativas empresas de transporte de personal, esto se debe a que todas las calificaciones para la empresa son 3 o mayores que 3, asimismo podemos darnos cuenta que esta tiene un alto poder competitivo frente a las demás. Mientras que la empresa en estudio tiene un valor de 2.50 ya que no todos los factores fueron altos en comparación a la empresa anteriormente mencionada.

Tabla 9: Matriz de perfil competitivo, Turismo Pacifico S.A.C

FACTORES CLAVES DE ÉXITO			Peso	SERVICIOS GENERALES TURISMO PACÍFICO S.A.C		EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL HORIZONTE S.A.C.		EMPRESA DE TRANSPORTES ARES S.R.L.	
				VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	1	Capacidad Financiera	0,13	4	0,48	3	0,32	4	0,45
Rivalidad entre competidores	2	Competitividad de sus precios	0,10	3	0,32	3	0,29	4	0,37
Poder de negociación de los clientes	3	Lealtad de los clientes	0,08	3	0,26	2	0,18	3	0,26
	4	Calidad de servicios	0,10	3	0,28	3	0,28	4	0,35
Amenaza de nuevos entrantes	5	Posicionamiento de la marca	0,10	2	0,17	2	0,21	4	0,36
	6	Publicidad	0,12	1	0,15	2	0,24	3	0,38
Poder de negociación de los proveedores	7	Calidad de proveedores	0,07	2	0,16	3	0,18	4	0,26
Rivalidad entre competidores	8	Personal Capacitado	0,05	3	0,16	3	0,14	4	0,19
	9	Mejora continua	0,10	2	0,21	3	0,26	3	0,33
	10	Uso de tecnología	0,10	3	0,25	3	0,25	4	0,38
	11	Infraestructura adecuada	0,06	2	0,08	3	0,14	3	0,18
TOTAL			1,00		2.50		2.47		3.50

Fuente: [Anexo A: Tabla 53](#): Matriz de perfil competitivo.

CONCLUSIÓN:

Se determinó que la empresa no contaba con misión, visión ni valores por lo cual se procedió a formularlas, esto se debe a la falta de una planificación dentro de ella, al realizar el análisis interno encontramos que la empresa no aprovecha sus fortalezas por lo tanto, sus debilidades la perjudican pues, cuenta con un puntaje de 2.26 en la matriz MEFI y en el contexto externo hallamos una valoración de 2.71 en la matriz MEFE, es decir, está aprovechando sus oportunidades para dar cara a sus amenazas.

O3: Planificación de estrategias competitivas luego de establecer los objetivos estratégicos de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Objetivos estratégicos a largo plazo

Se han desarrollado objetivos a largo plazo que nos ayudaran a cumplir la visión de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., para ello se desarrolló bajo los siguientes aspectos:

FIINANCIERO:

OLP 1: Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.

Justificación: La empresa cada año aumenta sus utilidades, pero aun no es rentable, por lo cual queremos incrementar las ventas atrayendo nuevos cliente y de esa manera lograr que el ROA sea mayor que 5%.

CLIENTE:

OLP 2: Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.

Justificación: Queremos lograr que todos los clientes sigan siendo permanentes, es decir, que sigan renovando contratos con la empresa por lo tanto, queremos su lealtad a través de diferentes actividades.

PROCESOS INTERNOS:

OLP 3: Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.

Justificación: Aumentar la flota vehicular para adquirir nuevos clientes con vehículos en buen estado para brindar un servicio de calidad y poder competir con las otras empresas.

OLP 4: Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.

Justificación: La empresa al no contar con proveedores fijos no agilizaba sus procesos en el área de mantenimiento y los gastos eran elevados en algunas ocasiones pues, no había descuentos, las cosas se compraban a veces por unidades o de uno u otro proveedor.

OLP 5: Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.

Justificación: El tema ambiental ha tomado mucho énfasis en los últimos años por lo cual ser una empresa sostenible es un requisito sobre todo en empresas de transporte.

FORMACIÓN:

OLP 6: Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.

Justificación: Para brindar un servicio de calidad y lograr el involucramiento a los trabajadores, porque últimamente es bajo, se cree conveniente fidelizarlos a través de incentivos y promociones.

d) Proceso estratégico

1. Matriz FODA

TABLA 10: Matriz FODA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7	No hay un índice de rotación alto. Geográficamente las ventas están bien distribuidas Cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo. Personal con experiencia en áreas de finanzas. Cuenta con capital para realizar inversiones. Comunicación efectiva con los clientes. Se realiza una contabilidad interna y externa.	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8	No cuenta con un proceso de planeamiento formal. Poca referencia y conocimiento sobre proveedores. No monitorea el entorno, la competencia y la demanda. No cuentan con un programa de fidelización de clientes. No se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo. No mantienen motivados a su personal. Escasa publicidad online No existe un manejo eficiente del almacén.
EXTERNOS / INTERNOS					
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Régimen especial de depreciaciones de activos fijos.	E1	Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.	E5	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
O2	Acceso a créditos financieros.	E2	Generar mayores ingresos en esta coyuntura actual (COVID-19) aprovechando la política de seguridad y salud en el trabajo que se tiene para lidiar con las restricciones sanitarias.	E6	Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D.
O3	Crecimiento del sector agroindustrial.	E3	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	E7	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
O4	Normativa que aprueba la certificación en calidad en el sector transporte.	E4	Realizar nuevas distribuciones geográficas de ventas apoyándonos en las inversiones públicas de infraestructura que se vienen realizando para aumentar los ingresos.	E8	Usar herramientas que estén pendientes de la oferta y demanda para ofrecer un servicio con un plus adicional y con ellos estar un paso delante de nuestra competencia.
O5	Inversión pública en infraestructura.			E9	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
O6	Uso de tecnología en transporte.				
O7	Uso de tecnologías de información y comunicación.				
O8	Elevados costos de traslado de personal por COVID – 19.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Incremento de precios de combustible.	E10	Gestionar eficientemente los costos elevados que se tienen mediante la experiencia de los colaboradores del área de finanzas.	E14	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.
A2	Alza de divisas.	E11	Asegurar las instalaciones y recursos mediante alianzas estratégicas con empresas de seguridad.	E15	Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.
A3	Inflación.	E12	Utilizar la contabilidad interna para evitar una imagen distorsionada de los estados financieros.	E16	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.
A4	Delincuencia.	E13	Cumplir las expectativas y la comunicación de los clientes aprovechando la baja rotación del personal.	E17	Optimizar la logística de la empresa mediante la implementación de un software para la gestión de almacén.
A5	Renovación del parque automotor.				
A6	Autorización a transportistas interprovinciales a realizar temporalmente transporte de personal.				
A7	Outsourcing.				

Fuente: Elaborado por las autoras

2. Matriz PEYEA

Tabla 11: Matriz PEYEA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	CALIF.	<i>Estabilidad del Entorno (EE)</i>	CALIF.
Retorno en la Inversión	3	Cambios tecnológicos	- 3
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	- 1
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	- 3
Capital requerido versus Capital disponible	5	Rango de precios de productos competitivos	- 2
Flujo de caja	5	Barreras de entrada al mercado	- 3
Facilidad de salida del mercado	3	Rivalidad/presión competitiva	- 2
Riesgo involucrado en el negocio	4	Elasticidad de precios de la demanda	- 3
Rotación de inventarios	3	Presión de los productos sustitutos	- 5
Economías de escala y de experiencia	2		
SUMA	3,9	SUMA	- 2,7
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	CALIF.	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	CALIF.
Participación de mercado	- 4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	- 6	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	- 5	Estabilidad financiera	5
Ciclo de reemplazo del producto	- 3	Conocimiento tecnológico	3
Lealtad del consumidor	- 3	Utilización de recursos	4
Utilización de la capacidad de los competidores	- 3	Intensidad de capital	2
Conocimiento tecnológico	- 4	Facilidad de entrada al mercado	3
Integración vertical	- 2	Productividad/utilización de la capacidad	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	- 3	Poder de negociación de los productores	4
SUMA	- 3,4	SUMA	3,8

Fuente: [Anexo A – Tabla N.º 54](#): Calificación de la matriz PEYEA

Tabla 12: Resumen de la matriz PEYEA

Y	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	3,9
X	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	-3,4
X	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	3,8
Y	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	-2,7
EJE X → FF + EE		1,20
EJE Y → VC + FI		0,40

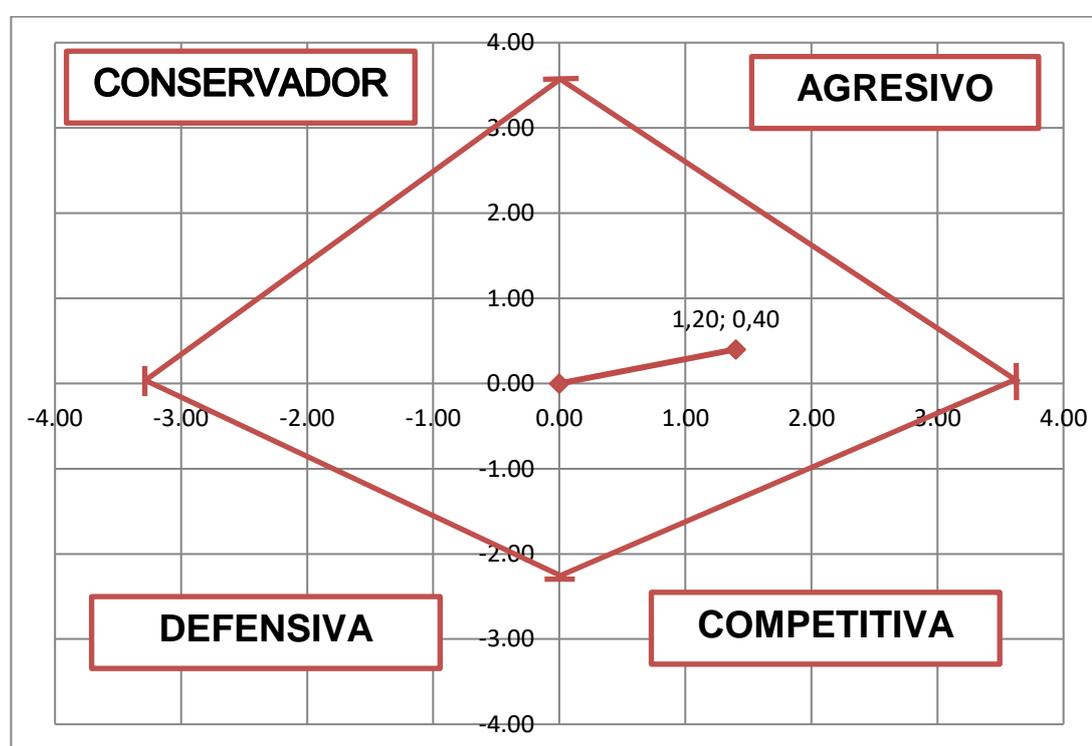


Figura 3. Matriz PEYEA

Fuente: Tabla 12 resumen de la matriz PEYEA.

Luego de haber evaluado los aspectos de la matriz en la figura 3 se observa que el vector tiene su dirección en el primer cuadrante designado “AGRESIVO”, lo que indica que se tomarán estrategias donde se logren superar las debilidades internas, evitar las amenazas y poder aprovechar las oportunidades.

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS:

- Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.
- Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D
- Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
- Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
- Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
- Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.
- Utilizar la contabilidad interna para evitar una imagen distorsionada de los estados financieros.
- Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.
- Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.
- Cumplir las expectativas y la comunicación de los clientes aprovechando la baja rotación del personal.
- Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.

3. Matriz Interna – Externa (MIE)

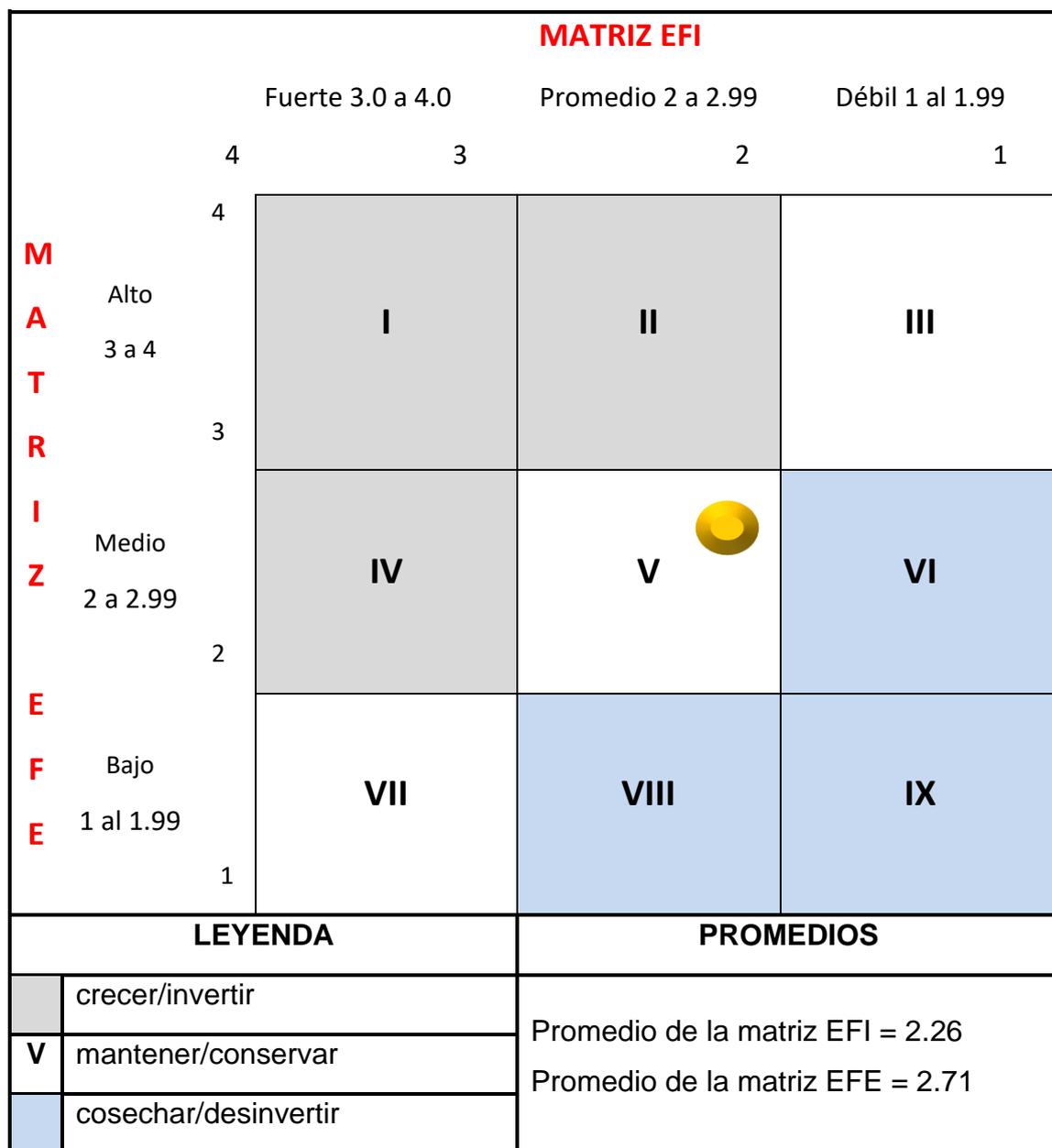


Figura 4. Matriz Interna – Externa, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Fuente: Tabla 6 MEFI y Tabla 8 MEFE

En la figura 4 se visualiza la matriz IE que maneja los valores totales conseguidos en las matrices EFI y EFE y los ubica en un plano de 9 cuadrantes, obteniendo la estrategia recomendada de “mantener/conservar” ya que los resultados obtenidos en los análisis fueron 2.26 y 2.71 respectivamente, ubicándose el resultado en la celda V.

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS:

- Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.
- Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
- Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
- Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
- Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.
- Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.
- Realizar nuevas distribuciones geográficas de ventas apoyándonos en las inversiones públicas de infraestructura que se vienen realizando para aumentar los ingresos.

4. Matriz de la gran estrategia (MGE)

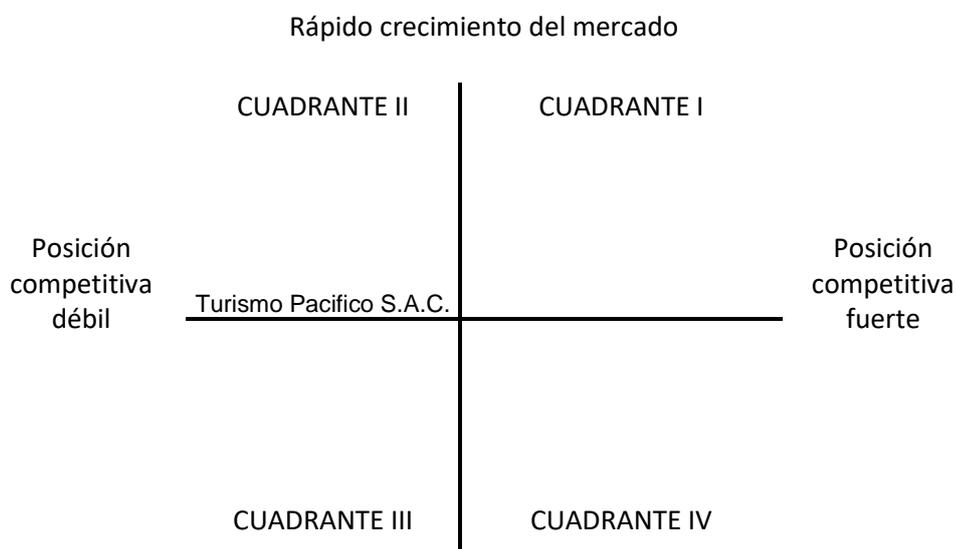


Figura 5. Matriz de la gran estrategia, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Fuente: *Elaborado por las autoras*

Esta matriz ayuda a detallar las características de la empresa para posicionarla en un cuadrante estratégico definido, mostrando así su tipo de

perfil para el mercado, dicho de otra manera, las estrategias que una empresa debe tener en cuenta a ejecutar, tienen que estar relacionadas en base al cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia.

La figura 5 muestra en que cuadrante se encuentra ubicada la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C, lo cual es el segundo cuadrante lo que quiere decir, que requieren evaluar seriamente su enfoque actual en relación al mercado pues, no han sabido explotar sus ventajas frente al mercado creciente.

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS:

- Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
- Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
- Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
- Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.
- Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.
- Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.
- Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D.
- Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.

5. Matriz de la decisión estratégica (MDE)

Tabla 13: Matriz de la decisión estrategia, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

	LISTAR ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	MIE	MGE	TOTAL
E1	Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.	X	X	X		3
E2	Generar mayores ingresos en esta coyuntura actual (Covid-19) aprovechando la política de seguridad y salud en el trabajo que se tiene para lidiar con las restricciones sanitarias.	X				1
E3	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	X	X	X	X	4
E4	Realizar nuevas distribuciones geográficas de ventas apoyándonos en las inversiones públicas de infraestructura que se vienen realizando para aumentar los ingresos.	X		X		2
E5	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	X	X	X	X	4
E6	Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D.	X	X		X	3
E7	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	X	X	X	X	4
E8	Usar herramientas que estén pendientes de la oferta y demanda para ofrecer un servicio con un plus adicional y con ellos estar un paso delante de nuestra competencia.	X				1

E9	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	X	X	X	X	4
E10	Gestionar eficientemente los costos elevados que se tienen mediante la experiencia de los colaboradores del área de finanzas.	X				1
E11	Asegurar las instalaciones y recursos mediante alianzas estratégicas con empresas de seguridad.	X				1
E12	Utilizar la contabilidad interna para evitar una imagen distorsionada de los estados financieros.	X	X			2
E13	Cumplir las expectativas y la comunicación de los clientes aprovechando la baja rotación del personal.	X	X			2
E14	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.	X	X		X	3
E15	Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.	X	X		X	3
E16	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.	X	X	X	X	4
E17	Optimizar la logística de la empresa mediante la implementación de un software para la gestión de almacén	X				1

Como se puede visualizar en la tabla 13 se interrelacionan las matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE, se realizó dicha tabla, con el fin de ver las repeticiones de cada una de ellas, al tener la lista del total de las estrategias veremos cuáles son las que tienen mayor concurrencia para retenerlas y trabajar con ellas. Se realizó la matriz FODA donde se obtuvieron 17 estrategias, de las cuales retuvimos las que eran avaladas por las 4 matrices anteriormente mencionadas (E1, E3, E5, E6, E7, E9, E14, E15 y E16).

6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Tabla 14: Resumen de estrategias

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	
E1	Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.
E3	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.
E5	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
E6	Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D.
E7	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
E9	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
E14	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.
E15	Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.
E16	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.

Tabla 15: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

	PESO	Aprovechar la experiencia del área de finanzas para acceder a créditos financieros con las tasas de intereses más bajas.		Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.		Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.		Adoptar nuevas tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente mediante una inversión en I + D.		Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.		Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.		Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.		Preferir a los proveedores nacionales debido a alza de divisas actualmente para reducir los precios en el servicio.		Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades y publicidad para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.	
		PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO	PA	PO
OPORTUNIDADES																			
Depreciación de activos fijos.	0,06	2	0,11	4	0,22	2	0,11	3	0,17	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,11	4	0,22
Acceso a créditos financieros	0,08	4	0,30	3	0,23	2	0,15	3	0,23	3	0,23	1	0,08	1	0,08	3	0,23	3	0,23
Aumento de empresas agroindustriales.	0,07	2	0,15	4	0,29	4	0,29	2	0,15	4	0,29	4	0,32	4	0,29	4	0,29	4	0,29
Calidad en la prestación del servicio.	0,06	1	0,06	4	0,25	4	0,25	3	0,19	4	0,25	4	0,24	4	0,25	3	0,19	4	0,25
Inversión pública en infraestructura.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,20
Uso de tecnología en transporte.	0,07	3	0,20	4	0,26	3	0,20	3	0,20	3	0,20	1	0,07	2	0,13	2	0,13	4	0,26
Uso de tecnologías de información y comunicación.	0,06	3	0,19	4	0,25	4	0,25	2	0,13	4	0,25	4	0,24	4	0,25	4	0,25	2	0,13
Elevados costos de traslado de personal por COVID – 19.	0,07	1	0,07	4	0,29	2	0,15	3	0,22	4	0,29	4	0,28	3	0,22	3	0,22	4	0,29
SUBTOTALES	0,5		1,14		1,92		1,46		1,40		1,69		1,43		1,34		1,55		1,86
AMENAZAS																			
Costos de combustible	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,23	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,30	4	0,30

Alza de divisas	0,08	4	0,33	2	0,17	4	0,33	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,25	4	0,33
Inflación	0,06	3	0,19	1	0,06	4	0,25	1	0,06	1	0,06	3	0,19	1	0,06	3	0,19	4	0,25
Delincuencia	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Renovación del parque automotor	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Autorizan a transportistas interprovinciales realizar temporalmente transporte de personal.	0,07	3	0,20	4	0,27	3	0,20	2	0,14	4	0,27	4	0,27	4	0,27	2	0,14	4	0,27
Outsourcing	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
SUBTOTALES	0,5		1,25		1,16		1,34		0,88		0,89		1,09		0,89		1,20		1,48
FORTALEZAS																			
No existe una rotación y ausentismo alta.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,17	1	0,06	4	0,23	4	0,23	1	0,06	1	0,06
Las ventas están geográficamente bien distribuidas.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Cuenta con una política de higiene y seguridad industrial	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,23	1	0,06	1	0,06
Cuenta con personal con experiencia en áreas de finanzas.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Cuenta con capital para poder hacer inversiones.	0,06	4	0,25	4	0,25	4	0,25	3	0,19	4	0,25	4	0,25	3	0,19	3	0,19	4	0,25
Se tiene una gran comunicación con los clientes.	0,06	2	0,13	1	0,06	3	0,19	4	0,25	4	0,25	4	0,25	4	0,25	1	0,06	2	0,13
Se realiza una contabilidad interna.	0,06	4	0,22	3	0,17	2	0,11	3	0,17	3	0,17	3	0,17	4	0,22	2	0,11	3	0,17
SUBTOTALES	0,4		1,10		0,98		0,99		1,11		1,00		1,17		1,56		0,75		0,87

DEBILIDADES																			
No cuenta con un proceso de planeamiento formal.	0,08	3	0,23	3	0,23	4	0,30	3	0,23	4	0,30	4	0,30	4	0,30	4	0,30	4	0,30
Los proveedores no son confiables y no proveen productos de calidad.	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,31	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,23	4	0,31
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,35	4	0,35	4	0,35	4	0,35	1	0,09	1	0,09
No existe un presupuesto de marketing.	0,07	3	0,20	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,27	3	0,20	2	0,14	1	0,07	4	0,27
No se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo.	0,08	3	0,23	3	0,23	2	0,15	3	0,23	1	0,08	4	0,30	1	0,08	1	0,08	1	0,08
No cuenta con una política de incentivos.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,15	1	0,08	4	0,30	1	0,08	1	0,08
No cuenta con una política de capacitaciones y entrenamiento.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,31	1	0,08	1	0,08
Los almacenes no están bien distribuidos y se manejan deficiente.	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
SUBTOTALES	0,6		1,28		1,07		1,38		1,48		1,53		1,54		1,94		1,15		1,35
TOTALES	2,0		4,77		5,14		5,17		4,86		5,11		5,23		5,72		4,64		5,56

Fuente: Comité Estratégico Turismo Pacífico S.A.C., 2021

Tabla 16: Resumen de estrategias con mayor puntaje

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	
E2	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.
E3	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.
E5	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.
E6	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.
E7	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.
E9	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades y publicidad para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores

La Tabla 16 presenta el resumen de la Matriz CPE para la empresa Turismo Pacífico, donde se tiene que las estrategias E1, E4 y E8 no pueden llevarse a cabo debido a que obtuvieron un puntaje que es menor al 5.00 y por ende no son admisibles.

Todo esto se llevó a cabo con los datos recolectados durante los análisis hechos a las estrategias y han sido validados por el comité estratégico de la organización.

7. Matriz Rumelt (MR)

En la Tabla 17 visualizamos la evaluación de las estrategias teniendo en cuenta a los 4 factores, obteniéndose que todas ellas han logrado pasar las pruebas proporcionadas, por lo cual todas estas fueron aceptadas, esta matriz es significativa porque certifica que las estrategias no van a presentar peligros que puedan afectar al desempeño del sector.

Tabla 17: Matriz Rumelt, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		PRUEBAS				
		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E2	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades y publicidad para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores	SI	SI	SI	SI	SI

La Matriz de Ética es otro filtro importante que se realizó ya que tiene como objetivo asegurar que las estrategias que se tienen hasta el momento no violenten los derechos descritos en dicha matriz.

En la tabla 18 se puede visualizar la evaluación de las estrategias.

8. Matriz de Ética (ME)

Tabla 18: Matriz de ética, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

MATRIZ DE ÉTICA	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores
DERECHOS	Viola (V) – Neutral(N) – Promueve(P)					
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P
JUSTICIA	Justo(J) – Neutro(N) – Injusto(I)					
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO	Excelentes€ -Neutro(N)- Perjudicial(P)					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

9. Matriz de estrategias vs objetivos a largo plazo

Tabla 19: Matriz de ética, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Visión: “Para el año 2026 ser una empresa líder en el rubro de transporte de personal a nivel regional, prestando excelencia en el servicio para así superar las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de calidad que nos permitan diferenciamos de la competencia. Además de continuar a la vanguardia tecnológica acorde a los cambios del mundo globalizado en el transporte.”							
OBJETIVOS A LARGO PLAZO		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
ESTRATEGIAS		Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.	Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.	Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.	Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.	Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.	Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.
E1	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	X		X		X	X
E2	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	X	X	X		X	X
E3	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	X	X	X	X	X	X
E4	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.	X	X	X			
E5	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.	X	X				
E6	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	X	X	X		X	X
PUNTAJE		6	5	5	1	4	4

En esta matriz analizamos si las estrategias que han quedado seleccionadas se alinean con los OLP de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. La Tabla 19, nos muestra que algunas estrategias ayudan al cumplimiento de todos los objetivos mientras que en otras solo a dos de ellos.

10. Matriz estrategias frente a posibilidades de competidores y sustitutos (MEPCS)

La Tabla 20 presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Empresa Turismo Pacifico S.A.C, donde se realiza el análisis de qué tanto la competencia, será capaz de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización.

Tabla 20: Matriz estrategias frente a posibilidades de competidores y sustitutos (MEPCS)

	POSIBILIDADES COMPETITIVAS / ESTRATEGIAS RETENIDAS	Empresa de transportes Ares S.R.L.	Empresa de Transportes y Servicios el Horizonte S.A.C.
E1	Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	Replica	Replica
E2	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	Replica	Replica
E3	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	Contraataca	Contraataca
E4	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato	Replica	Replica
E5	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca	Replica	Replica

E6	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.	Replica	Replica
----	---	---------	---------

Por lo tanto, haciendo un breve resumen de todo el análisis realizado, obtenemos que en la primera etapa del proceso se utilizaron 4 matrices: El FODA, del cual se obtuvieron 17 estrategias, luego en la matriz PEYEA, que ubico a la empresa en el cuadrante agresivo por lo cual, se recomendó utilizar estrategias con el fin de sacar provecho a las oportunidades externas, poder hacer frente a las debilidades internas y evadir las amenazas, luego seguimos con la matriz IE, donde sitúo en el cuadrante V a la organización, por ende se utilizarán estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, por último la matriz GE, donde sitúo a la compañía en el primer cuadrante, y las estrategias a utilizar tienen que ser intensivas, de integración y diversificación concéntrica.

A partir de estas 4 matrices se procedió a realizar los filtros de las estrategias, en la Matriz de Decisión se obtuvieron 9 estrategias, luego se pasó a la Matriz Cuantitativa, que indicó que se debía trabajar con 6 estrategias de las 9. Estas fueron evaluadas con la Matriz Rulmet y de Ética, donde se observa que cumplen con los criterios. Por último, las estrategias retenidas ayudaran al cumplimiento de todos los objetivos planteados a largo plazo, terminando así con los análisis de las estrategias.

CONCLUSIÓN:

Se plantearon 6 objetivos a largo plazo que expresan los deseos que ambiciona cumplir la organización, se realizaron las diferentes matrices para dar inicio a la formulación estratégica como: la matriz FODA donde se formularon 17 estrategias con las cuales se trabajó las matrices siguientes hasta llegar a la MDE donde actuó como filtro para retener a las estrategias que iban a ser de ayuda y cumplir los objetivos planteados para que luego ser evaluados en la MCPE dando lugar a obtención de 6 estrategias retenidas pues, cumplieron con la condición de obtener un puntaje mayor a 5 y 3 fueron de contingencia.

O4: Determinación de los planes de acción para evaluar y controlar las estrategias de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

4.2 IMPLEMENTACIÓN / DIRECCIÓN

Para la segunda fase del plan estratégico se determinó los objetivos a corto plazo cada uno con los respectivos recursos que se necesitan para llevarlo a cabo, además dichos objetivos están vinculados con el OLP de esta manera se logrará la visión que se tiene planteada para la empresa Turismo Pacifico.

1. Objetivos a corto plazo (OCP)

A continuidad, se especifican los OCP para alcanzar el objetivo de largo plazo.

Tabla 21: Objetivos a corto plazo

ASPECTO	OLP	OCP	
ECONÓMICO	Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.	OCP1	Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional.
		OCP2	Optimizar las unidades de transporte
		OCP3	Mejorar el posicionamiento de la empresa.
CLIENTE	Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.	OCP1	Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.
		OCP2	Brindar servicios adicionales
PROCESOS INTERNOS	Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.	OCP1	Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar.
		OCP2	Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.
	Mejorar la gestión de proveedores para reducir los	OCP1	Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa.

	costos en un 10% anualmente.	OCP2	Medir el rendimiento de los proveedores.
	Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.	OCP1	Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.
		OCP2	Gestión y manejo de los residuos sólidos de la empresa.
CRECIMIENTO	Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.	OCP1	Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador.
		OCP2	Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.

2. Recursos

Tabla 22: Objetivos de corto plazo y sus recursos

ASPECTO	OLP	OCP		RECURSOS
ECONÓMICO	Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.	OC1	Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional.	R. Humano, R. Tecnológico y R. Financiero
		OC2	Optimizar las unidades de transporte	
		OC3	Mejorar el posicionamiento de la empresa.	
CLIENTE	Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.	OC1	Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	R. Humano, R. Tecnológico y R. Financiero
		OC2	Brindar servicios adicionales	

PROCESOS INTERNOS	Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.	OC1	Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar.	R. Humano, R. Tecnológico
		OC2	Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.	
	Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.	OC1	Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa.	R. Humano, R. Tecnológico
		OC2	Medir el rendimiento de los proveedores.	
	Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.	OC1	Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	R. Humano, R. Tecnológico y R. Financiero
		OC2	Gestión y manejo de los residuos sólidos de la empresa.	
CRECIMIENTO	Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.	OC1	Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador.	R. Humano, R. Tecnológico y R. Financiero
		OC2	Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	

En la tabla 22 se visualiza los recursos que han sido asignados a cada objetivo a corto plazo, asumiendo las necesidades particulares de cada objetivo, además dichos recursos serán facilitados por la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

3. Estructura organizacional

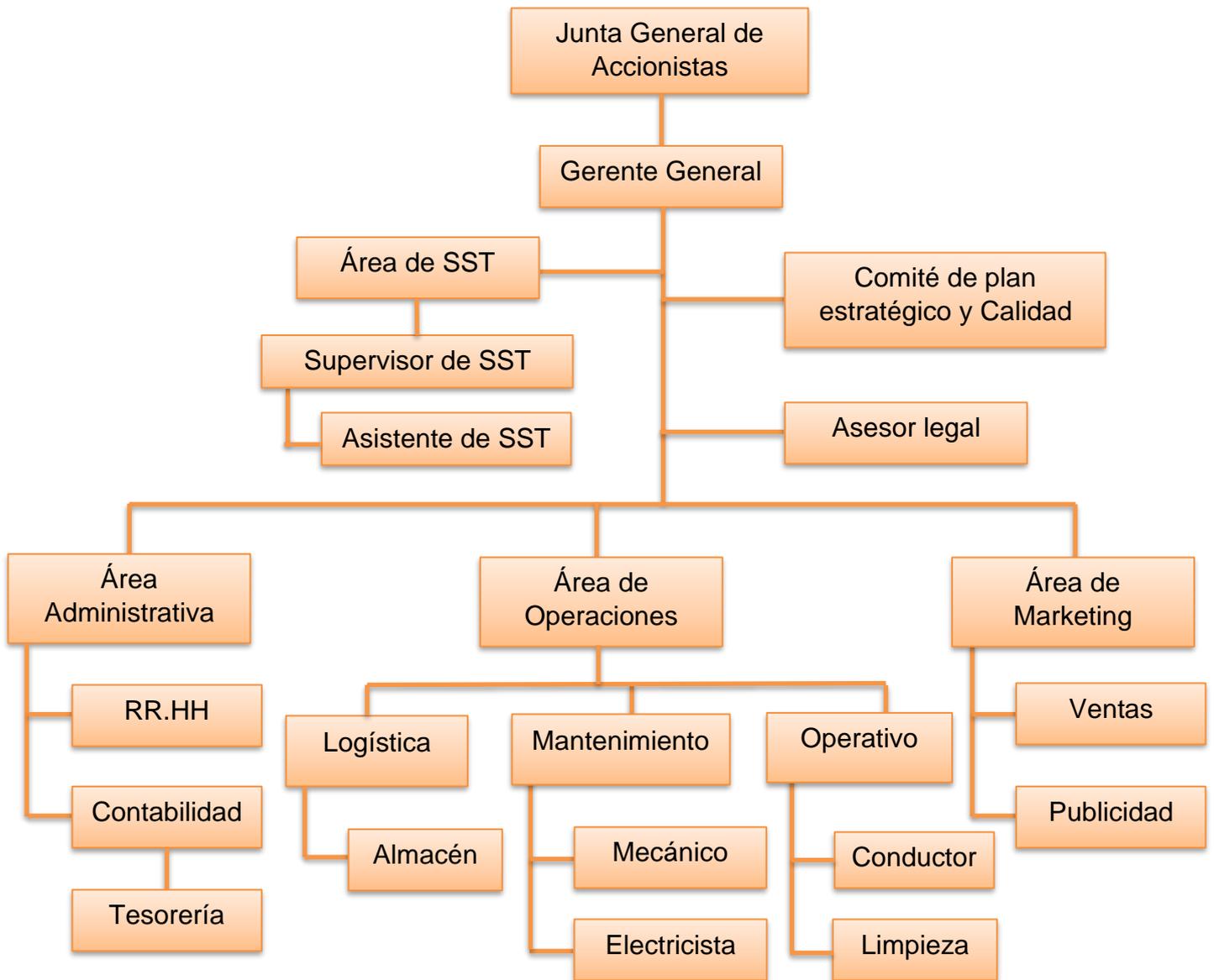


Figura 6. Organigrama propuesto, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Al presente la organización no tiene una estructura organizacional, por lo cual se le propuso una, cómo podemos visualizar en la figura 6, a fin de lograr los objetivos y cumplir con el plan estratégico de esa manera se podrá potenciar su competitividad.

4. Manejo del medio ambiente

Las presentes estrategias enunciadas en el plan estratégico y que consecuentemente serán efectuadas, no deberán perjudicar el medio ambiente ni a la sociedad, por lo contrario, se deberá respetar y cuidar los recursos dentro de un marco ético.

Por otro lado, por ser una empresa de transporte de personal, el cuidado del medio ambiente es un aspecto crítico en la gestión operativa y en su mantenimiento de la misma pues, está demostrado que un manteniendo eficaz reduce la cantidad de CO2. Por ello, los objetivos estratégicos están enfocados en la sostenibilidad del medio ambiente pues, la empresa actualmente no realiza ninguna acción para la gestión ambiental de la empresa.

5. Políticas de cada estrategia

En la Tabla 23 podemos observar las políticas que fueron diseñadas para el direccionamiento de las estrategias, a continuación, se muestra un listado de las políticas:

P1: Impulsar una cultura de calidad.

P2: Satisfacer las exigencias pactadas con nuestros clientes.

P3: Garantizar la participación activa de nuestros colaboradores.

P4: Mejora Continua.

P5: Respeto hacia los derechos de las personas.

P6: Fomentar el uso de la tecnología e innovación.

P7: Prevalecer la seguridad de nuestros colaboradores y procesos.

P8: Beneficio mutuo clientes – proveedores.

P9: Compromiso.

6. Recursos Humanos y Motivación

Como bien sabemos las empresas vienen a ser un conjunto de acciones que están coordinadas por un capital humano que cuenta con conocimientos a medida que este aumente crecerá el potencial de cada uno y al aplicarlo dentro de una empresa será factor clave para el éxito.

Por ello en el presente plan estratégico, uno de los puntos más relevantes propuestos es el mantener al capital humano motivado y capacitado con el fin de que aporten valor con su trabajo y con ello se logren los objetivos propuestos, es así que se le indicó al representante del área de RR. HH de la empresa diseñar un plan de desarrollo y línea de carrera como también implementar la evaluación de 180°.

Por último, se le indicó la importancia de establecer una política para potenciar al colaborador, con el fin de que asuman compromiso con la empresa y con el plan en desarrollo.

Tabla 23: Políticas asociadas a cada estrategia

		ESTRATEGIAS					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
POLÍTICAS		Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.	Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca	Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.
P1	Impulsar una cultura de calidad.	X	X	X	X	X	X
P2	Satisfacer las exigencias pactadas con nuestros clientes.	X	X			X	X
P3	Garantizar la participación activa de nuestros colaboradores.					X	
P4	Mejora Continua.	X	X	X	X	X	X
P5	Respeto hacia los derechos de las personas.					X	
P6	Fomentar el uso de la tecnología e innovación.	X	X		X		
P7	Prevalecer la seguridad de nuestros colaboradores y procesos.		X			X	X
P8	Beneficio mutuo clientes – proveedores.		X				
P9	Compromiso.	X	X	X	X	X	X

7. Gestión de cambio

Para la implementación de este plan estratégico es necesario realizar cambios estructurales, por tal motivo la gestión de cambio será necesaria para generar acciones que ayuden a realizar los cambios pertinentes sin obtener resistencia por parte de algunos colaboradores. A continuación, se detallarán las acciones que se realizaron:

- **Comunicación efectiva:** Todos los objetivos planteados deberán ser informados a todos los colaboradores de la empresa Turismo Pacifico mediante anuncios, reuniones, etc.
- **Involucración funcional:** Es necesario que todos los jefes de las áreas estén inmersos en la implementación pues, son parte fundamental para realizar las estrategias y acciones inmediatas para cumplir con los objetivos.
- **Control:** Se deberá realizar un monitoreo sobre los cambios que se vienen realizando pues, estos tienen que ser constantes para que la implementación genere un impacto en la organización.

8. Plan de acción

Los siguientes planes de acción servirán de instrumento de programación y control para la ejecución de las actividades propuestas con el fin de lograr los objetivos y dar cumplimiento al Plan Estratégico.

Tabla 24: Plan de acción para el objetivo N.º 01

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
OBJETIVO N.º 1: Para el año 2022, incrementar el nivel de las ventas en un 10% anualmente.								
ESTRATEGIA: Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional.	Evaluar si la estructura organizacional responde a la estrategia empresarial.	R. Humano	x					Gerente y jefes de área
	Elaborar el MOF.	R. Humanos R. Tecnológico	x	x				
OCP2: Optimizar las unidades de transporte	Elaborar un informe de las unidades que requieren mejoras en su interior.	R. Humanos		x				Área de Logística y mantenimiento
	Implementar mejoras en el interior de las unidades para brindar un mejor servicio.	R. Humanos		x	x			
OCP3: Mejorar el posicionamiento de la empresa.	Identificar los canales de comunicación más efectivos.	R. Humano R. Tecnológico	x					Área de Marketing
	Elaborar un brochure empresarial	R. Humano R. Tecnológico	x					
	Diseñar páginas publicitarias con mayor alcance a los clientes y mantenerlas.	R. Humano R. Tecnológico	x	x	x	x	x	

Tabla 25: Plan de acción para el objetivo N.º 02

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
OBJETIVO N.º 2: Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.								
ESTRATEGIA: Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	Conocer y clasificar a los clientes actuales.	R. Humano R. Tecnológico	x					Área de marketing
	Analizar los atributos de compra de los clientes.	R. Humano Encuesta R. Tecnológico	x	x				
	Realizar descuentos exclusivos o rebajas anticipadas.	R. Humano R. Financiero			x			
OCP2: Brindar servicios adicionales	Aplicar técnica de Cross Selling.	R. Humano R. Financiero				x	x	Área de marketing

Tabla 26: Plan de acción para el objetivo N.º 03

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
<p>OBJETIVO N.º 3: Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.</p>								
<p>ESTRATEGIA: Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.</p>								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar.	Realizar las cotizaciones de los buses.	R. Humanos R. Tecnológicos	x	x				Área Operaciones – Logística
	Presentar al gerente las propuestas.	R. Humanos			x			
OCP2: Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.	Realizar un registro de todas las unidades.	R. Humanos R. Tecnológicos			x			Área de mantenimiento
	Documentar el plan de mantenimiento preventivo.	R. Humanos R. Tecnológicos				x	x	
	Presentar propuesta al gerente general.	R. Humanos R. Tecnológicos					x	

Tabla 27: Plan de acción para el objetivo N.º 04

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
OBJETIVO N.º 4: Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.								
ESTRATEGIA: Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador	Conocer las motivaciones y expectativas del personal.	R. Humanos R. Tecnológicos	x					Área de Recursos Humanos
	Establecer un programa de incentivos.	R. Humanos R. Tecnológicos	x	x	x			
	Comunicar los planes a todos los miembros de la empresa.	R. Humanos R. Tecnológicos			x	x	x	
	Evaluar el desempeño de los trabajadores	R. Humanos R. Tecnológicos					x	
OCP2: Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	Conocer y segmentar los distintos tipos de empleados.	R. Humanos R. Tecnológicos				x		Área de Recursos Humanos
	Establecer los descuentos en función a la segmentación.	R. Humanos R. Tecnológicos				x		

Tabla 28: Plan de acción para el objetivo N.º 05

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
OBJETIVO N.º 5: Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.								
ESTRATEGIA: Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento.								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa.	Buscar información de proveedores, entre sitios web, recomendaciones, directorios telefónicos, etc.	R. Humano R. Tecnológico	x					Área de operaciones - logística
	Solicitar cotizaciones, analizar y comparar las ofertas.	R. Humanos R. Tecnológicos		x				
	Crear una base de datos de los proveedores seleccionados.	R. Humano R. Tecnológico			x			
OCP2: Medir el rendimiento de los proveedores.	Establecer un modelo de evaluación de proveedores.	R. Humanos				x		Área de operaciones - logística
	Establecer un procedimiento de evaluación y selección de proveedores.	R. Humano R. Tecnológico				x		

Tabla 29: Plan de acción para el objetivo N.º 06

		PLAN DE ACCIÓN					Fecha:	27 de junio 2021
							Revisó:	Comité estratégico
							Aprobó:	Gerente general
OBJETIVO N.º 6: Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.								
ESTRATEGIA: Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.								
OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	RESPONSABLE
OCP1: Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	Realizar campañas de concientización para lograr una cultura de sostenibilidad dentro de la empresa.	R. Humanos R. Tecnológicos		x				Área de SST
	Capacitar al personal sobre sostenibilidad ambiental.	R. Humanos		x	x			
	Crear una política de sostenibilidad.	R. Humanos R. Tecnológicos				x		
OCP2: Gestión y manejo de los residuos de la empresa.	Elaborar un plan de gestión de residuos.	R. Humanos R. Tecnológicos				x		Área de SST
	Presentar propuesta al gerente general.	R. Humanos					x	

9. Presupuesto del plan estratégico

TABLA 30: Presupuesto general del plan estratégico para la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA						
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIÓN INMEDIATA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	SUB TOTAL
O1: Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.	OCP1: Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional.	Evaluar si la estructura organizacional responde a la estrategia empresarial.	Impresiones del manual de funciones	110	0,1	S/. 11,00
			Cortinas de protección Covid-19	90	-	S/. 975,00
		Elaborar el MOF.	Micas portapapeles A4	144	0,5	S/. 72,00
	OCP2: Optimizar las unidades de transporte	Elaborar un informe de las unidades que requieren mejoras en su interior.	Impresiones de afiches informativos	144	0,1	S/. 14,40
		Implementar mejoras en el interior de las unidades para brindar un mejor servicio.	Dispensadores de alcohol gel	29	15	S/. 435,00
			Botiquín de primeros auxilios	10	29	S/. 290,00
	OCP3: Mejorar el posicionamiento de la empresa	Identificar los canales de comunicación más efectivos.	Botes de basura	15	8	S/. 120,00
		Diseñar páginas publicitarias con mayor	Planes internet movistar hogar	5	62,9	S/. 314,50

		alcance a los clientes y mantenerlas.	Brochure	1	65	S/.	65,00	
			Habilitación de página web - WIX	1	800	S/.	800,00	
TOTAL							S/.	3.096,90
O2: Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.	OCP1: Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	Conocer y clasificar a los clientes actuales.	Planes internet movistar hogar	1	62,9	S/.	62,90	
		Analizar los atributos de compra de los clientes.	Crear publicidad online	5	300	S/.	1.500,00	
		Realizar descuentos exclusivos o rebajas anticipadas.				S/.	-	
	OCP2: Brindar servicios adicionales	Aplicar técnica de cross selling.				S/.	-	
TOTAL							S/.	1.562,90
O3: Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.	OCP1: Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar.	Realizar las cotizaciones de los buses.	Viáticos para visitas a proveedores	6	6	S/.	36,00	
		Presentar al gerente las propuestas.	Planes internet movistar hogar	5	62,9	S/.	314,50	
	OCP2: Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.	Realizar un registro de todas las unidades.	Ómnibus LO915	1	60000,04	S/.	60.000,04	
		Documentar el plan de mantenimiento preventivo.				S/.	-	
		Presentar propuesta al gerente general.				S/.	-	

						TOTAL	S/.	60.350,54
O4: Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.	OCP1: Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador	Conocer las motivaciones y expectativas del personal.	Planes internet movistar hogar	5	62,9	S/.	314,50	
		Establecer un programa de incentivos.	Micas para anuncios	2	0,5	S/.	1,00	
		Comunicar los planes a todos los miembros de la empresa.	Impresiones del programa y anuncios	12	0,1	S/.	1,20	
	OCP2: Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	Conocer y segmentar los distintos tipos de empleados.	Incentivos	8	90	S/.	720,00	
		Establecer los descuentos en función a la segmentación.				S/.	-	
						TOTAL	S/.	1.036,70
O5: Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.	OCP1: Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa.	Buscar información de proveedores.	Viáticos para visitas a proveedores	4	6	S/.	24,00	
		Solicitar cotizaciones, analizar y comparar las ofertas.	Planes internet movistar hogar	5	62,9	S/.	314,50	
		Crear una base de datos de los proveedores seleccionados.				S/.	-	
	OCP2: Medir el rendimiento de los	Establecer un modelo de evaluación de proveedores.				S/.	-	

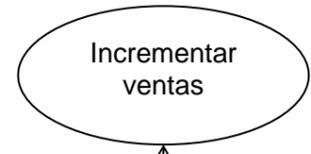
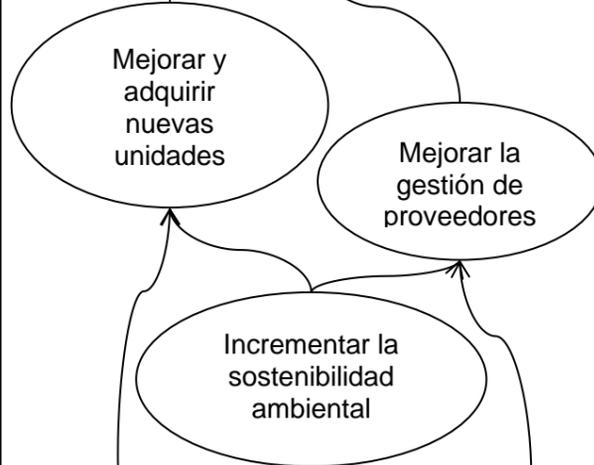
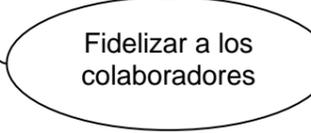
	proveedores.	Establecer un procedimiento de evaluación y selección de proveedores.				S/.	-	
TOTAL							S/.	338,50
O6: Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.	OCP1: Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	Realizar campañas de concientización para lograr una cultura de sostenibilidad dentro de la empresa.	Folletos informativos	50	0,2	S/.	10,00	
			Canguros	3	10	S/.	30,00	
		Capacitar al personal sobre sostenibilidad ambiental.	Trípticos	50	0,3	S/.	15,00	
		Crear una política de sostenibilidad.	Planes internet movistar hogar	5	62,9	S/.	314,50	
	OCP2: Gestión y manejo de los residuos de la empresa.	Elaborar un plan de gestión de residuos.	Capacitaciones	6	150	S/.	900,00	
		Presentar propuesta al gerente general.	Micas para folletos informativos (sostenibilidad)	50	0,5	S/.	25,00	
TOTAL							S/.	1.294,50

TABLA 31: Cuadro resumen del presupuesto del plan general

PRESUPUESTO RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	SUBTOTAL
Impresiones del manual de funciones	110	und	0,1	S/. 11,00
Cortinas de protección Covid-19	90	und	-	S/. 975,00
Micas portapapeles A4	144	und	0,5	S/. 72,00
Impresiones de afiches informativos	144	und	0,1	S/. 14,40
Dispensadores de alcohol gel	29	und	15	S/. 435,00
Botiquín de primeros auxilios	10	und	29	S/. 290,00
Botes de basura	15	und	8	S/. 120,00
Planes internet movistar hogar	5	meses	62,9	S/. 314,50
Habilitación de página web - Wix	1	año	800	S/. 800,00
Brochure	1	ciento	65	S/. 65,00
Crear publicidad online	5	meses	300	S/. 1.500,00
Viáticos para visitas a proveedores de piezas.	6	und	6	S/. 36,00
Ómnibus LO915	1	und	60000,04	S/. 60.000,04
Micas para anuncios	8	und	0,5	S/. 4,00
Impresiones del programa y anuncios	12	und	0,1	S/. 1,20
Incentivos	8	und	90	S/. 720,00
Micas para folletos informativos (sostenibilidad)	50	und	0,5	S/. 25,00
Folletos informativos	50	und	0,2	S/. 10,00
Canguros	3	und	10	S/. 30,00
Trípticos	50	und	0,3	S/. 15,00
Capacitaciones	6		150	S/. 900,00
TOTAL				S/. 66.359,14

4.3 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

1. Balanced Scorecard

		BALANCED SCORECARD						
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO (OCP)	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÁREA RESPONSABLE
FINANCIERO		Optimizar las unidades de transporte.	Índice de vehículos optimizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de vehículos optimizados}}{N^{\circ} \text{ de vehículos planificados}} \times 100$	%	100%	Semestral	Área de logística y mantenimiento
		Mejorar el posicionamiento de la empresa	Presencia en redes sociales	Seguidos en las redes sociales	Und.	1000	Trimestral	Área de marketing
CLIENTES		Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	Índice de inscritos para ofertas	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes inscritos}}{N^{\circ} \text{ de clientes planificados}} \times 100$	%	50%	Trimestral	Área de marketing
		Brindar servicios adicionales.	Índice de camionetas contratadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de camionetas contratadas}}{N^{\circ} \text{ de camionetas planificados}} \times 100$	%	50%	Trimestral	Área de ventas
PROCESOS INTERNOS		Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador	Eficacia	Promedio del % Feedback 180	%	50%	Trimestral	Área de RR. HH
		Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	Descuentos o promociones realizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores beneficiados}}{\text{total de trabajadores}} \times 100$	%	30%	Trimestral	Área de RR.HH
		Medir el rendimiento de los proveedores.	Rendimiento	Puntaje > 78%	Und	5	Mensual	Área de operaciones
DESARROLLO Y CRECIMIENTO		Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	Capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones Totales}} \times 100$	%	100%	Trimestral	Área de SST

2. Plan estratégico integral

La tabla 32 presenta el Plan Estratégico Integral, donde se muestra el lineamiento del presente documento, lo que integra la visión, misión, valores y código de ética, objetivos a corto plazo, estrategias retenidas, políticas y las acciones inmediatas.

TABLA 32: Mapa integral estratégico de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

VISIÓN										
"Para el año 2026 ser una empresa líder en el rubro de transporte de personal a nivel regional, prestando excelencia en el servicio para así superar las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de calidad que nos permitan diferenciamos de la competencia. Además de continuar a la vanguardia tecnológica acorde a los cambios del mundo globalizado en el transporte."										
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVO A LARGO PLAZO						POLÍTICAS	VALORES		
	Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.	Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad hacia la marca.	Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.	Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar la productividad en un 5%.	Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.	Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.				
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	P1: Impulsar una cultura de calidad. P2: Satisfacer las exigencias pactadas con nuestros clientes. P3: Garantizar la participación activa de nuestros colaboradores. P4: Mejora Continua. P5: Respeto hacia los derechos de las personas. P6: Fomentar el uso de la tecnología e innovación. P7: Prevalecer la seguridad de nuestros colaboradores y procesos. P8: Beneficio mutuo clientes – proveedores. P9: Compromiso.	Trabajo en equipo para el logro de resultados eficientes. Compromiso con nuestro personal, clientes y proveedores. Responsabilidad en la toma de decisiones. Puntualidad con cualquier compromiso que tenga la empresa. Perseverancia para alcanzar los objetivos trazados.		
MISIÓN "Brindar el mejor servicio en el transporte de personal contando con conductores altamente capacitados para ofrecer a nuestros clientes seguridad y calidad en el traslado de su personal cumpliendo con la ley general de transporte y del cuidado del medio ambiente."	E1 Evaluar y escoger a los proveedores que tienen mayor desempeño con los requisitos de calidad y cumplimiento. Crear un programa de fidelización dirigido a los clientes con el objetivo de extender el tiempo del contrato.	X	X	X		X				
E2 Implementar un sistema de incentivos para mantener al personal más comprometido con la empresa.	X	X	X		X					
E3 Elaborar un plan de acción que corresponda a la renovación de unidades para mejorar el posicionamiento entre nuestros competidores.	X	X	X	X	X	X				
E4 Atraer más clientes mediante la implementación de páginas web como también para posicionar la marca.	X	X	X		X	X				
E5 Invertir en sostenibilidad utilizando el capital de la empresa con el fin de ser más competitivos.	X	X			X	X				
E6	X		X		X	X				
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OCP 1.1: Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional. OCP 1.2: Optimizar las unidades de transporte. OCP 1.3: Mejorar el posicionamiento de la empresa.	OCP 2.1: Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa. OCP 2.2: Brindar servicios adicionales.	OCP 3.1: Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar. OCP 3.2: Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.	OCP 4.1: Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador. OCP 4.2: Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	OCP 5.1: Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa. OCP 5.2: Medir el rendimiento de los proveedores.	OCP 6.1: Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa OCP 6.2: Gestión y manejo de los residuos de la empresa.	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA • FINANCIERA • CLIENTE • PROCESOS • APRENDIZAJE	Rechazo actos de corrupción: Turismo Pacifico S.A.C. prohíbe toda práctica inmoral y corrupta tanto de los miembros que conforman la empresa como de los clientes, proveedores o grupos de interés. Confidencialidad/privacidad: Los colaboradores y directivos de la empresa deben respetar, durante su estadía laboral e incluso una vez culminada la misma, los datos e información a los que tengan acceso, manteniendo bajo secreto y evitando extraer copias de cualquier documento para su uso en fines extraños. Relaciones entre colaboradores: Todos los miembros de la empresa tanto directivos como colaboradores deben respetar la personalidad y la dignidad de sus compañeros. Asimismo, Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C. desea mantener la confianza, la honradez y la tolerancia como parte de un ambiente de trabajo positivo. Calidad: Todo acto ya sea de los directivos como de los colaboradores deberán ser realizados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios 100% de calidad.		
ACTIVIDADES DE CADA OBJETIVO	A 1.1.1 Evaluar si la estructura organizacional responde a la estrategia empresarial. A 1.1.2 Elaborar el MOF. A 1.2.1 Elaborar un informe de las unidades que requieren mejoras en su interior. A 1.2.2 Implementar mejoras en el interior de las unidades para brindar un mejor servicio. A 1.3.1 Identificar los canales de comunicación más efectivos. A 1.3.2 Diseñar páginas publicitarias con mayor alcance a los clientes y mantenerlas. A1.3.3. Elaborar un brochure empresarial	A 2.1.1 Conocer y clasificar a los clientes actuales. A 2.1.2 Analizar los atributos de compra de los clientes. A 2.2.1 Realizar descuentos exclusivos o rebajas anticipadas. A 2.2.2 Aplicar técnica de cross selling.	A 3.1.1 Realizar las cotizaciones de los buses. A 3.1.2 Presentar al gerente las propuestas. A 3.2.1 Realizar un registro de todas las unidades. A 3.2.2 Documentar el plan de mantenimiento preventivo. A 3.2.3 Presentar propuesta al gerente general.	A 4.1.1 Conocer las motivaciones y expectativas del personal. A 4.1.2 Establecer un programa de incentivos. A 4.1.3 Comunicar los planes a todos los miembros de la empresa. A 4.2.1 Conocer y segmentar los distintos tipos de empleados. A 4.2.2 Establecer los descuentos en función a la segmentación.	A 5.1.1 Buscar información de proveedores, entre sitios web, recomendaciones, directorios telefónicos, etc. A 5.1.2 Solicitar cotizaciones, analizar y comparar las ofertas. A 5.1.3 Crear una base de datos de los proveedores seleccionados. A 5.2.1 Establecer un modelo de evaluación de proveedores. A 5.2.2 Establecer un procedimiento de evaluación y selección de proveedores.	A 6.1.1 Realizar campañas de concientización para lograr una cultura de sostenibilidad dentro de la empresa. A 6.1.2 Capacitar al personal sobre sostenibilidad ambiental. A 6.1.3 Crear una política de sostenibilidad. A 6.2.1 Elaborar un plan de gestión de residuos. A 6.2.2 Presentar propuesta al gerente general.				

CONCLUSIÓN:

Luego de haber obtenido 6 estrategias se pasó a la segunda fase del plan estratégico que es la implementación en sí, esta fase es la más tediosa pues, se puso en marcha los 6 planes de acción para cada OLP alineado con su estrategia. Cada plan muestra los OCP con sus actividades correspondientes y plazo determinado, también muestra los recursos y responsables para llegar a dar cumplimiento al OLP principal. La gestión de cambio jugo un papel importante en este proceso pues, fue necesario que todos los colaboradores de la empresa estén involucrados en el plan estratégico y trabajen para un mismo fin. Por último, el control se realizó mediante el BSC donde se encuentra los indicadores con sus respectivas metas a donde se propuso llegar y cada cuanto tiempo serán evaluadas.

O5: Evaluación de la rentabilidad de la organización Turismo Pacifico S.A.C. después de la implementación del plan estratégico.

TABLA 33: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2021

ASPECTO / PERIODO	PERIODO 2021												
	HISTÓRICO										PRONÓSTICO		TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas netas o Ing. por servicios	414667	417155	413423	429959	430217	430045	429787	431506	448767	475693	460348	465502	5247070
Desc. rebajas y bonif. concedidas	0	0	0	0	0	0	0	0	612	612	0	0	1224
Ventas netas	414667	417155	413423	429959	430217	430045	429787	431506	448155	475081	460348	465502	5245845
Costo de ventas	323238	324531	323882	330360	332012	331514	330519	331180	337804	347938	343020	345151	4001148
Resultado bruto de utilidad	91428	92623	89540	99600	98206	98532	99268	100326	110351	127143	117328	120351	1244697
Gasto de ventas	10958	11024	11013	11068	11080	11069	11051	11073	11184	11408	11273	11306	133508
Gasto de administración	32882	32980	32881	33210	33310	33177	33110	33309	33809	34248	33952	34072	400939
Resultado de operación utilidad	47589	48619	45646	55322	53816	54286	55107	55944	65358	81487	72103	74973	710250
Gastos financieros	11669	11669	11669	11669	11669	11669	11669	11669	14042	14042	14042	14042	149516
Ingresos financieros gravados	353	353	353	353	353	353	353	353	350	350	350	350	4226
Otros ingresos gravados	24466	23796	23843	23963	24035	23938	24034	24154	24348	24494	24300	24335	289705
Enaj. de val. y bienes del act. F.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diversos	35104	35280	35386	35527	35420	35598	35776	35954	36242	36460	36431	36569	429747
Resultado antes de part. Utilidad	25635	25820	22789	32442	31115	31312	32050	32828	39771	55829	46279	49047	424919
Impuesto a la renta	8516	8577	7570	10777	10336	10402	10647	10906	13212	18546	15374	16293	141158
Resultado de ejercicio - Utilidad	17119	17243	15218	21665	20779	20910	21403	21923	26559	37282	30905	32754	283761

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

La tabla 33, presenta el estado de resultados del año 2021, donde se tomaron datos históricos desde enero hasta octubre completando el año con datos pronosticados. Un punto a recalcar es que, las ventas han ido aumentando debido a que se obtuvieron 3 clientes nuevos durante el año, además reiterar que se ha hecho lo posible para conservar el nivel de ventas, costo de ventas, gasto de ventas, de administración, financieros, otros ingresos gravados y gastos diversos a través de un pronóstico mediante el método de regresión lineal, tomando datos mensuales de los años 2018, 2019 y 2021, obteniendo una utilidad bruta de S/ 1 244 697, una utilidad operativa de S/ 710 250 y una utilidad neta para el año 2021 de S/ 283 761.

TABLA 34: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2022

ASPECTO / PERIODO	PERIODO 2022												TOTAL
	PRONÓSTICO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas netas o Ing. por servicios	445732	448075	450419	452763	455107	457451	459795	462139	464483	466827	469171	471515	5503478
Desc. rebajas y bonif. concedidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas netas	445732	448075	450419	452763	455107	457451	459795	462139	464483	466827	469171	471515	5503478
Costo de ventas	337937	339401	340864	342328	343791	345255	346719	348182	349646	351109	352573	354036	4151841
Resultado bruto de utilidad	107794	108675	109555	110435	111316	112196	113077	113957	114837	115718	116598	117479	1351637
Gasto de ventas	11567	11659	11752	11845	11938	12030	12123	12216	12309	12402	12494	12587	144922
Gasto de administración	34082	34260	34439	34617	34796	34974	35152	35331	35509	35688	35866	36045	420759
Resultado de operación utilidad	62146	62755	63364	63973	64583	65192	65801	66410	67019	67628	68238	68847	785956
Gastos financieros	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	14042	168505
Ingresos financieros gravados	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4199
Otros ingresos gravados	24434	24477	24521	24565	24608	24652	24696	24739	24783	24826	24870	24914	296085
Enaj. de val. y bienes del act. F.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos diversos	36240	36276	36312	36347	36383	36419	36455	36491	36527	36562	36598	36634	437245
Resultado antes de part. Utilidad	36647	37264	37881	38498	39115	39732	40349	40966	41583	42200	42817	43434	480490
Impuesto a la renta	12174	12379	12584	12789	12994	13199	13404	13609	13814	14019	14224	14429	159619
Resultado de ejercicio - Utilidad	24473	24885	25297	25709	26121	26533	26945	27357	27769	28181	28593	29005	320871

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

La tabla 34, presenta el estado de resultados del año 2022, dichos datos mostrados son pronósticos de los años 2018, 2019 y 2021 como se mencionó anteriormente, además recalcar que el año 2020 no se tomó en cuenta debido a que son datos atípicos lo que generaría una gran variación. Por último, se obtuvo una utilidad bruta proyectada de S/ 1 351 637, una utilidad operativa de S/ 785 956 y una utilidad neta de S/ 320 871, dichos resultados son mayores que el año 2021 lo que indica que la implementación de un plan estratégico es gran utilidad para aumentar la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

TABLA 35: Estado de resultados de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018 – 2022

ASPECTO / PERIODO	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas o Ing. por servicios	4565800	4674045	6410690	5247070	5503478
Desc. rebajas y bonif. concedidas	125	290	0	1224	0
Ventas netas	4565675	4673755	6410690	5245845	5503478
Costo de ventas	3566925	3622948	5067298	4001148	4151841
Resultado bruto de utilidad	998750	1050806	1343391	1244697	1351637
Gasto de ventas	104889	116210	166182	133508	144922
Gasto de administración	348750	358421	380289	400939	420759
Resultado de operación utilidad	545112	576176	796920	710250	785956
Gastos financieros	90767	100406	130528	149516	168505
Ingresos financieros gravados	3585	3855	4241	4226	4199
Otros ingresos gravados	276155	284708	298931	289705	296085
Enaj. de val. y bienes del act. F.	0	8475	0	0	0
Gastos diversos	421483	429557	590750	429747	437245
Resultado antes de part. Utilidad	312602	343251	378813	424919	480490
Impuesto a la renta	103846	114028	125842	141158	159619
Resultado de ejercicio - Utilidad	208756	229223	252971	283761	320871

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

La tabla 35, exhibe la comparación del estado de resultado de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y la proyección del año 2022, donde las utilidades de cada año son mayores a la del año anterior, sin embargo, se observa una diferencia mayor de S/ 30 789 aproximadamente entre el año 2020 y el año 2021 esto se debe al incremento de las ventas. Asimismo, la proyección para el año 2022 indica que habrá un incremento de S/ 37 110 aproximadamente.

TABLA 36: Balance general de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018
– 2021

ASPECTO / PERIODO	2018	2019	2020	2021
ACTIVO				
Caja y bancos	1.552.507	1.671.605	2.032.710	1.967.175
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	653.284	680.949	749.044	784.515
Ctas. por cobrar diversas - terceros	163.884	168.979	167.269	171.739
Serv. y otros contratados por anticipado	21.104	26.380	36.392	34.314
Mercaderías	728.342	733.218	746.300	755.361
Existencias por recibir	41.529	48.847	53.732	57.344
Otros activos corrientes	7.853	8.298	8.464	8.887
Inmuebles, maquinarias y equipos	3.925.174	3.985.406	4.003.447	4.063.447
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	1.911.719	1.946.550	1.979.641	2.011.735
Intangibles	261	297	306	312
Deprec act biol, amort y agota acum	107	105	110	106
Otros activos no corrientes	190.181	197.992	208.932	215.050
TOTAL ACTIVO NETO	5.372.294	5.575.316	6.026.844	6.046.303
PASIVO				
Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	76.065	84.517	83.672	90.496
Remuneraciones y particip. por pagar	626.770	631.920	631.810	642.770
Ctas. por pagar comerciales - terceros	829.321	930.517	914.935	951.573
Ctas. por pagar acción, directores y ger.	67.860	51.600	52.860	67.860
Ctas. por pagar diversas - terceros	477.740	466.172	572.572	518.400
Obligaciones financieras	1.842.533	1.803.604	1.923.048	1.923.048
TOTAL PASIVO	3.920.289	3.968.330	4.178.897	4.194.147
PATRIMONIO				
Capital	283.515	372.000	479.597	560.030
Capital adicional positivo	769.721	803.768	902.768	792.768
Reservas	8.914	11.328	15.462	21.798
Resultados acumulados positivos	181.100	190.667	197.148	193.800
Utilidad del ejercicio	208.756	229.223	252.971	283.761
TOTAL PATRIMONIO	1.452.005	1.606.986	1.847.946	1.852.156
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	5.372.294	5.575.316	6.026.844	6.046.303

Fuente: Área de contabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

La tabla 36, muestra la comparación del balance general de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, donde el activo, pasivo y patrimonio han incrementado respecto al año anterior.

TABLA 37: Ratios financieros de la empresa Turismo Pacifico S.A.C., 2018 - 2021

Ratios de Utilidad y rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
MARGEN BRUTO	21,88%	22,5%	21,0%	23,72%	24,56%
MARGEN NETO	4,57%	4,90%	3,95%	5,41%	5,83%
MARGEN OPERATIVO	11,94%	12,33%	12,43%	13,54%	14,28%
ROA	3,89%	4,11%	4,20%	4,69%	5,12%
ROE	14,38%	14,26%	13,69%	15,32%	16,01%

Fuente: Tabla 35 estado de resultados y Tabla 36 balance general.

Finalmente, se muestra en la tabla 37, la comparación de los ratios financieros, donde se ve una recuperación significativa en el año 2021 con respecto al margen neto dando un porcentaje de 5,41%, margen bruto dando un porcentaje de 23,72% y el margen operativo dando un porcentaje de 13,54%, siendo estos mayores a los últimos tres años, gracias a la implementación del plan estratégico, puesto que se captó tres clientes nuevos lo que incrementó las ventas. Por otro lado, se observa la rentabilidad sobre el activo, donde se logró obtener un porcentaje de 4,69% siendo también un ratio mayor a los últimos tres años, respecto al el patrimonio se obtuvo un porcentaje de 15,32% mostrando así, la capacidad de la organización para hacer frente las remuneraciones a los accionistas que invirtieron.

CONCLUSIÓN:

Después de haber implementado el plan estratégico se volvió a evaluar la rentabilidad de la empresa mediante pronósticos, logrando resultados favorables pues, los cinco indicadores financieros para el año 2021 incrementaron, esto se debe también por la captación de tres nuevos clientes lo cual incrementó las ventas. Asimismo, se pronosticó que, para el año 2022 la rentabilidad incrementaría, alcanzando un ROA de 5,12%.

ANÁLISIS INFERENCIAL – POST TEST

- **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad de las ventas en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Prueba de normalidad: Para confrontar nuestra hipótesis general, se determinó si los datos que conciernen a las ventas pre y post siguen un procedimiento paramétrico, ambos datos constan de 10 series, por consiguiente, se procedió a realizar el estudio de normalidad por medio de la prueba de Shapiro Wilk ya que los datos son menores a lo establecido.

- **H0:** Los datos de la rentabilidad de las ventas no muestran un comportamiento normal.
- **H1:** Los datos de la rentabilidad de las ventas muestran un comportamiento normal.

Regla de decisión:

- Si $p\text{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula.
- Si $p\text{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.

TABLA 38: Prueba de normalidad de la rentabilidad de las ventas con Shapiro Wilk.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VDIF	,173	10	,200*	,932	10	,469

La tabla 38, muestra la significancia de la diferencia realizada a la rentabilidad de las ventas, el cual presento un nivel de 0.469, siendo este mayor que 0.05, por lo tanto, para la constatar la hipótesis se realizó la comparación de las muestras emparejadas mediante la prueba de T Student.

Contrastación de la hipótesis general

- **Ho:** La ejecución del Planeamiento Estratégico no mejora la rentabilidad sobre las ventas en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.
- **Ha:** La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad sobre las ventas en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Regla de decisión:

- Ho: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$
- Ha: $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

TABLA 39: Estadísticos para la rentabilidad de las ventas pre y post con T Student

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	VPRE	431,999.5000	10	18,254.91297	5,772.71035
	VPOST	455,733.1000	10	6,440.63598	2,036.70793

La tabla 39, demostró que el valor de la media para la rentabilidad neta sobre el activo PRE (431999.50) es menor que el valor POST (455733.10), entonces no se cumple Ho: $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, por lo tanto, se aceptó la hipótesis de investigación, por lo tanto, quedo justificado que la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta sobre las ventas en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Para confirmar que fue correcto el análisis, procedimos a realizar el análisis mediante el pvalor por medio de la prueba de T Student para ambas rentabilidades de ventas.

Regla de decisión:

- Si $pvalor \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.
- Si $pvalor > 0.05$, se acepta la hipótesis nula.

TABLA 40: Pruebas de muestras relacionadas para la rentabilidad de las ventas PRE y POST con la prueba T Student.

		Prueba de muestras relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias relacionadas							
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
Inferior	Superior								
Par 1	VPRE - VPOST	-23,733.60000	17,336.11559	5,482.16111	-36,135.11001	-11,332.0899	-4,329	9	,002

La tabla 40, confirmó que, el nivel de significancia, realizada a la rentabilidad de las ventas PRE y POST es de 0.002, siguiendo la regla de decisión se acepta que, la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad de las ventas en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

- **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del activo en la empresa Turismo Pacifico.

Prueba de normalidad: Para comprobar nuestra hipótesis general, se determinó si los datos que conciernen al activo antes y después, siguen un comportamiento paramétrico, ambos datos constan de 10 series, por consiguiente, se procedió a realizar el estudio de normalidad por medio de la prueba de Shapiro Wilk ya que los datos son menores a lo establecido.

- **H0:** Los datos de la rentabilidad neta del activo no muestran un procedimiento normal.
- **H1:** Los datos de la rentabilidad neta del activo muestran un procedimiento normal.

Regla de decisión:

- Si $pvalor \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula.
- Si $pvalor > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.

TABLA 41: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del activo con Shapiro Wilk

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ADIF	,172	10	,200*	,900	10	,217

La tabla 41, demostró el nivel de significancia de la diferencia del antes y después de la rentabilidad neta del activo fue de 0.217. Este valor fue mayor que 0.05, entonces, se asumió que para el análisis de la comprobación de la hipótesis se haga uso de la prueba de T Student.

Contrastación de la hipótesis general

- **Ho:** La ejecución del Planeamiento Estratégico no mejora la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.
- **Ha:** La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta sobre el activo en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Regla de decisión:

- Ho: $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$
- Ha: $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

TABLA 42: Estadísticos para la rentabilidad neta del activo PRE y POST con T Student.

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	APRE	503,738.5130	10	1,059.06747	334.90654
	APOST	515,665.2000	10	7,461.11731	2,359.41246

La tabla 42, presenta que el valor para la media de la rentabilidad neta sobre el activo PRE (503738.51) fue menor que el valor POST (515665.20), entonces no se efectúa Ho: $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$ y se aceptó la hipótesis de investigación, quedo confirmado que la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del activo en la organización Turismo Pacifico S.A.C.

Para confirmar que fue correcto el análisis, procedimos a realizar el análisis mediante el pvalor por medio de la prueba de T Student para ambas rentabilidades neta del activo.

Regla de decisión:

- Si $p\text{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p\text{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula.

TABLA 43: Pruebas de muestras relacionadas de la rentabilidad neta del activo pre y post con T Student.

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación n típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	APRE - APOST	-11,926.68700	7,198.48227	2,276.35997	-17,076.17100	-6,777.20300	-5,239	9	,001

La tabla 43, muestra el nivel de la significancia realizada a la rentabilidad neta del activo, el cual fue de 0.001, entonces se rechazó la hipótesis nula y se admitió que la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del activo en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

• **Análisis de la hipótesis general**

Ha: La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Prueba de normalidad: Para comprobar nuestra hipótesis general, se determinó si los datos que pertenecen al patrimonio antes y después, siguen un procedimiento paramétrico, ambos datos constan de 10 series, por consiguiente, se procedió a realizar el estudio de normalidad por medio de la prueba de Shapiro Wilk ya que los datos son menores a lo establecido.

- **H0:** Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio no muestran un procedimiento normal.
- **H1:** Los datos de la rentabilidad neta del patrimonio muestran un procedimiento normal.

Regla de decisión:

- Si $p\text{valor} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis nula.
- Si $p\text{valor} > 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.

TABLA 44: Prueba de normalidad de la rentabilidad neta del patrimonio con Shapiro Wilk.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PDIF	,143	10	,200*	,908	10	,268

La tabla 44, comprobó que el nivel de significancia de la diferencia de la rentabilidad neta sobre el patrimonio PRE y POST fue de 0.268. Dado que este valor fue mayor que 0.05, entonces, se asumió que para el análisis de la comprobación de la hipótesis se haga uso de la prueba de T Student.

Contrastación de la hipótesis general

- **Ho:** La ejecución del Planeamiento Estratégico no mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.
- **Ha:** La ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Regla de decisión:

- **Ho:** $\mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$
- **Ha:** $\mu_{Pa} < \mu_{Pd}$

TABLA 45: Estadísticos para las medias de rentabilidad neta del patrimonio antes y después con T Student.

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	PPRE	154,300.2570	10	325.71165	102.99907
	PPOST	162,459.7030	10	4,982.62094	1,575.64309

La tabla 45, mostró la media de la rentabilidad neta del patrimonio PRE (154300.2570) fue menor que el valor POST (162459.7030), por lo tanto, no

se cumple $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, entonces se aceptó la hipótesis de investigación, quedando justificado que la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

Para confirmar que fue correcto el análisis, procedimos a realizar el análisis mediante el pvalor por medio de la prueba de T Student para ambas rentabilidades neta del patrimonio.

Regla de decisión:

- Si $pvalor \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula.
- Si $pvalor > 0.05$, se acepta la hipótesis nula.

TABLA 46: Pruebas de muestras relacionadas de la rentabilidad neta sobre el patrimonio PRE y POST con T Student.

		Prueba de muestras relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Diferencias relacionadas							
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	PPRE - PPOST	-8,159.44600	4,868.24270	1,539.47351	-11,641.9770	-4,676.91496	-5,300	9	,000

La tabla 46, muestra el valor de la significancia realizada a la rentabilidad neta del patrimonio, el cual fue 0.000. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se admitió que la ejecución del Planeamiento Estratégico mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

V. DISCUSIÓN

- Para determinar que la implementación del Plan Estratégico mejora la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C, se llevó a cabo el análisis de normalidad por medio de la prueba de Shapiro Wilk en relación a la rentabilidad de las ventas, los activos y patrimonio, utilizando datos históricos y datos pronosticados, para la cual se obtuvieron valores > 0.05 lo que indica que los datos presentan comportamientos normales, después de ello se procedió a contrastar la hipótesis utilizando la prueba de T Student, consiguiendo un nivel de significancia de 0.002 para la rentabilidad sobre ventas, para la rentabilidad sobre activos de 0.001, rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna, asimismo, se obtuvo una significancia de 0.000 para la rentabilidad sobre el patrimonio y se aceptó que la implementación del Plan Estratégico mejora la rentabilidad neta del patrimonio en la empresa Turismo Pacifico S.A.C. Esto quiere decir, que, al implementar planes de acción alineados a los OLP, mejora de manera radical los resultados económicos y los márgenes operativos. Estos hallazgos guardan relación con la investigación de Mercado (2018) quien obtuvo datos similares, con una significancia de 0.010 en rentabilidad de las ventas, 0.000 en rentabilidad de activos y 0.002 en rentabilidad sobre el patrimonio, demostrando que ejecutar un plan estratégico incrementa la rentabilidad de cualquier compañía. De igual manera Santa-Cruz (2019) refirió en su investigación que, la adecuada implementación de estrategias logra aumentar el margen de ganancia, que no solo implica formularlas sino de seleccionar, ejecutar y evaluarlas de manera idónea para el logro de objetivos. Reforzando los resultados con aporte teórico de Saleh, Yusoff y Al-Dhaafri (2020) señalan que la planificación estratégica permite posicionar a la organización, enfrentar a la competencia e incrementar las utilidades. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados confirmamos que, establecer, seleccionar, ejecutar y evaluar estrategias correctas conlleva a enfrentar a la competencia y alcanzar una rentabilidad óptima.
- Para realizar la evaluación preliminar de la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. se realizó un análisis horizontal y vertical tanto de

su estado de resultados como de su balance general de los años comprendidos desde el 2018 hasta el 2020, para luego calcular los ratios financieros, los resultados reflejan una baja rentabilidad total de los activos, puesto que, para el año 2018 fue de 3.89%, para el año 2019 fue de 4.11% y para el 2020 fue de 4.20%, si bien es cierto se nota un incremento, pero generalmente para poder estimar si una empresa es rentable el ROA debe superar el 5%, sin embargo para esos años se recibió 3.89, 4.11 y 4.20 céntimos por cada sol invertido en activos, asimismo el ROE para el año 2018 es de 14.38%, para el 2019 es de 14.26% y para el 2020 es de 13.69%, lo que indica una disminución de la rentabilidad y esto se debe a que la utilidad de ejercicio en el año 2020 solo incrementó en S/ 23 748, debido a que los costos de ventas fueron excesivos por la situación que atraviesa el mundo (Covid-19). Por consiguiente, de obtuvo un margen neto para los años 2018, 2019 y 2020 fue de 4.57%, 4.90% 3.95% correspondientemente, un margen bruto para el año 2018 de 21.88%, para el 2019 y 2020 de 22.5% y 21% respectivamente, por último, se obtuvo un margen operativo de 11.94%, 12.33% y de 12.43% para los años 2018, 2019 y 2020 en ese mismo orden, este incremento se debe a los ingresos obtenido por las ventas. Los porcentajes presentados anteriormente han disminuido de un año para el otro, por la falta de análisis de la información financiera, esto ocurre en muchas empresas como se puede ver en la investigación de Santa-Cruz (2019) quien halló una caída en los ratios financieros como el MB para el año 2015 al 2016 disminuyó en un 5.34% y para el 2017 aumentó en un 3.88%, el MN para el 2015 obtuvo un 2.07% disminuyendo tanto para el año 2016 y 2017 a 1.91% y a 1.21% respectivamente. Además, el ROE para el año 2015 obtuvo 38.50% disminuyendo en 11.31% para el año 2016 y en 11,73% para el 2017, por último, el ROA para los años 2015, 2016 y 2017 fue de 6.19%, 5.99% y 3,61% el cual mostró también una disminución. De igual forma en la investigación de Mercado (2018) donde verificó que la utilidad bruta para el año 2017 fue de 54.18% de la cual disminuyó en 5% con respecto al año 2016, de igual manera el margen neto se registró en 1.40% el cual tuvo una caída del

7% respecto al año 2016 y el ROA fue de un 3.88% habiendo una baja del 55% en relación al año 2016 y el ROE indicó un 7.67% disminuyendo también un 55% con respecto al año 2016. Con el fin de retroalimentar los resultados con aporte teórico de Restrepo y Sepúlveda (2016) quienes mencionan que los indicadores de rentabilidad, mediante el control de costes y gastos buscan medir la efectividad de una organización, en relación a convertir los ingresos en utilidades, por ello la importancia de los márgenes como componentes. Analizando estos resultados se puede ver que una empresa debe examinar su rentabilidad bajo los cinco ratios financieros mencionados anteriormente con el fin de evitar que en cada periodo exista una disminución de esos mismos, sino que se orienten esfuerzos para controlar los gastos y generar mayores ganancias.

- Al llevar a cabo el análisis estratégico del entorno interno y externo de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. el cual se realizó mediante una entrevista dirigida al gerente general con el objetivo de determinar el contexto interno y un análisis documental para establecer el contexto externo, obteniendo una ponderación en la MEFI de 2.26 lo que indicó que no estuvo sacando provecho a sus fortalezas ni perfeccionando sus debilidades. Asimismo, obtuvo una ponderación en la MEFE de 2.71 lo que demuestra que, la empresa si está sacando beneficio de sus oportunidades para enfrentar las amenazas que se presenten, además para el contexto externo se analizó el perfil competitivo dando una valoración de 2.50 quedando en segundo lugar frente a sus dos principales competidores. Por lo mencionado anteriormente, se puede afirmar la falta de una dirección estratégica dentro de la empresa, esta le puede ayudar a formular y ejecutar estrategias con el objetivo de mejorar internamente y adaptarse al entorno donde se desenvuelve competitivamente y sea mejor o superior. Los resultados concuerdan con la investigación de Avalos et al. (2019) quienes demostraron que dicha empresa tenía la misma problemática obteniendo una ponderación de 2.4 en la MEFE y 2.20 en la MEFI, indicando que existía una probabilidad moderada de tener éxito en el sector transporte. Asimismo, se contrasta con la investigación de Delgado (2017) quien obtuvo una ponderación de

2.45 en la MEFE y en la MEFI de 2.46. Santa-Cruz (2019) también encontró el mismo problema obteniendo un MEFE de 2.5 y un MEFI de 2.4. Todos los resultados de las investigaciones mencionadas reflejan que las organizaciones no están respondiendo de adecuadamente ante las oportunidades del mercado ni neutralizan las amenazas, además muestran debilidades que les coloca en una situación vulnerable ante estrategias ofensivas que puede desarrollar la competencia. Lo mencionado anteriormente se sustenta con la contribución de Bravo et al. (2019) indicando que un diagnóstico organizacional desarrollado metódicamente, se vuelve una estrategia esencial para el logro de objetivos, lo cual evitaría las improvisaciones asegurando el posicionamiento, competitividad y rentabilidad de la organización. Cabe resaltar que la metodología usada en las investigaciones para determinar el contexto interno y externo dependerá del investigador, varias de las antes mencionadas han utilizado cuestionarios, guías de entrevista, análisis documental, entre otras, para lograr obtener información correcta para la elaboración de ambas matrices.

- Para llevar a cabo la formulación del proceso estratégico se establecieron 6 objetivos a largo plazo bajo 4 aspectos: financiero, cliente, proceso interno y formación, luego se procedió a planificar estrategias competitivas para lo cual se utilizó diversas matrices iniciando por la Matriz FODA, de la cual obtuvimos 17 estrategias en total, también se utilizó la matriz PEYEA la cual se ubicó en el cuadrante agresivo, y así sucesivamente se utilizaron diferentes matrices hasta llegar a la MDE que sirvió como filtro para retener las estrategias más convenientes, luego se realizó la matriz cuantitativa donde se pudo obtener 6 estrategias retenidas de 9, pues esta matriz actuó como un filtro, tal y como lo asegura (Tatay y Hernández 2016). Estas estrategias ayudaron a incrementar las ventas, fidelizar a los clientes, aumentar la flota vehicular, tener buenos proveedores, mejora del clima organizacional y, por último, se incrementó la sostenibilidad de la empresa, todo esto en conjunto ayudo a mejorar la rentabilidad de la empresa en estudio. En las investigaciones de Mercado (2018), Santa Cruz (2019), Avalos et al. (2019) y Delgado (2017), llevaron a cabo la

misma metodología que se realizó en la presente tesis, es decir, utilizaron las múltiples matrices para obtener las estrategias más apropiadas, las cuales ayudaron a dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos que se plantearon de cada investigación mencionada, donde en su mayoría el principal problema era solucionar la baja rentabilidad que tenían. Los objetivos estratégicos simbolizan los resultados que la empresa aspira lograr, después de haber implementado las estrategias, con el fin de alcanzar la visión como lo afirman los autores (Batista, Ordoñez y Avilés 2016).

- Al establecer los planes de acción se evaluaron y controlaron las estrategias de la empresa Turismo Pacífico S.A.C., para la cual se obtuvieron 6 planes de acción cada uno alineado a una estrategia, un objetivo y a la visión de la empresa, dichos planes cuentan con acciones para lograr cada objetivo a corto plazo, fueron implementadas y se obtuvo buenos resultados partiendo en que se desarrolló un MOF asegurando el cumplimiento de los procedimientos, se incrementó la cantidad de clientes lo que fue muy favorable para mejorar la rentabilidad, se optimizó las unidades de transporte, se brindó nuevos servicios como el alquiler de camionetas, se incrementó la cantidad de unidades con el fin de abastecer a la clientela, se fortaleció las competencias de los colaboradores, se identificó a los proveedores más apropiados para la empresa y se incentivó a los colaboradores sobre sostenibilidad ambiental. Después de haber implementado los planes de acción se procedió a evaluar y controlar cada acción con el fin de saber si se está cumpliendo con los objetivos trazados para ello se utilizó como herramienta el Balanced Scorecard logrando aproximadamente 75% en su cumplimiento de las metas de cada acción. Lo que quiere decir, que a mayor porcentaje de cumplimiento de las acciones que tome cualquier empresa se logra el objetivo principal en este caso mejorar la rentabilidad de la empresa Turismo Pacífico S.A.C., dichos hallazgos también guardan relación con la investigación de Mercado (2018) quien implementó estrategias intensivas para obtener un servicio de mejor calidad, satisfaciendo a sus clientes y manteniendo una rentabilidad adecuada.

Asimismo, Santa-Cruz (2019) quien obtuvo resultados favorables después de su implementación como, por ejemplo, el posicionamiento en el mercado, mantener a sus colaboradores capacitados, incremento de sus clientes. Ambas investigaciones utilizaron como herramienta el cuadro de mando integral. Por otro lado, Avalos et al. (2019) indica en su investigación que el BSC permite evaluar las estrategias para que se alineen a la visión y misión de la organización y poder corregir en caso existiera una anomalía. Para reforzar lo mencionado Congacha et al. (2021) hace referencia que el BSC tiene como finalidad dar seguimiento a los resultados obtenidos mediante indicadores cuantificables. Analizando los resultados se puede decir, que después de establecer los objetivos y los planes de acción es de vital importancia llevar un control de los comportamientos que se obtienen en cada proceso de acuerdo a las estrategias u objetivos ya trazados.

- Por último, al evaluar la rentabilidad de la empresa luego de haber implementado el plan estratégico, se pudo observar el incremento de todos los ratios financieros, las ventas han subido en comparación a los años anteriores 2018 – 2019 respectivamente, pues se obtuvo para el año 2021 un margen neto de 5.41% gracias a los nuevos clientes obtenidos, el margen bruto fue de 23.73% debido a que se contó con proveedores calificados y a una mejor organización de la empresa obteniendo así gastos menores en relación a los años anteriores y sobre todo en el año 2020 donde se vio unas ventas más pronunciadas, pero ese año fue atípico debido a la coyuntura actual (COVID – 19) los buses solo operaban al 50% de su capacidad lo que incrementó las ventas sin embargo hubo gastos muy elevados por lo cual la utilidad no tuvo un incremento considerable. El margen operativo para el año 2021 también se incrementó llegando a 13.54% lo que indica que la empresa cada vez tiene menor riesgo financiero. Otro punto importante a resaltar de la tabla 37 es que con los pronósticos realizados para el año 2022 el ROA será de 5.12% lo que quiere decir, que la empresa será considerada rentable, por otro lado, el ROE también obtuvo un incremento más notorio en el año 2021 respecto los años anteriores pues fue de 15.32%. Estos dos

indicadores son esenciales al momento de realizar el análisis de la rentabilidad de la organización tal y como lo aseguran (Aguirre, Barona y Dávila 2020). Los resultados obtenidos fueron positivos para la empresa en estudio, pues toda la implementación realizada dio mejoras indiscutibles, estos concuerdan con la investigación realizada por Mercado (2018) quien ese año incrementó las ventas a un 81.18% respecto al año 2017, la rentabilidad de sus activos a 7.04% y la de su patrimonio a 15.36% confirmando los beneficios que consiguió gracias a la implementación de su plan donde realizó acciones como invertir en publicidad, capacitaciones a su personal, creación de alianzas estratégicas, brindó nuevos servicios, ofreció descuentos e incentivos para clientes y trabajadores para fidelizarlos. También, se pudo contrarrestar los resultados con la investigación de Santa-Cruz (2019) quien alcanzó resultados positivos respecto a sus ventas pues llegó a obtener su ROS de 1.58%, su ROA a 4.92% y el ROE de 18.40% gracias a que las capacitaciones constantes a sus trabajadores, mayor comunicación con sus clientes, definió perfiles de cada puesto y por último, promovió más a la empresa para que sea conocida por lo tanto, se afirmó que la implementación de su plan estratégico aumentó su rentabilidad. Los autores Gonzales y Guerra (2017) realizaron un plan de acción donde querían una mejora en la gestión de la compañía mediante el fortalecimiento de la marca e imagen, mejoramiento de su estructura financiera y del servicio brindado, capacitaciones a todo el personal e incursionar nuevas rutas para obtener más clientes. Realizaron una simulación en dos escenarios para demostrar la efectividad del plan diseñado, donde obtuvieron resultados favorables, para ambos casos el TIR es mayor a la de descuento, desde 19% hasta 34% y el VAN mayor a cero partiendo desde \$18.023,48 hasta \$71.343,91. Por todo lo mencionado queda demostrado que un plan estratégico es muy beneficioso para las compañías y no solo en el tema de rentabilidad sino también en su dirección administrativa, esto siempre y cuando se implementen de manera correcta como lo afirma D'Alessio (2015).

VI. CONCLUSIONES

1. Se implementó un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C, evidenciando mediante el análisis de la hipótesis que los datos de la rentabilidad sobre las ventas, los activos y patrimonio son normales (p valor > 0.05), obteniendo a su vez una significancia de 0.001 para la rentabilidad sobre ventas, 0.002 para la rentabilidad sobre activos y 0.000 para la rentabilidad sobre el patrimonio, lo que indica que la implementación del plan estratégico si mejoró la rentabilidad de la empresa.
2. Se realizó una evaluación preliminar de la rentabilidad de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. mediante sus estados financieros de los años comprendidos entre el 2018 y 2020 encontrando que los indicadores financieros de un año para el otro incrementan y disminuyen, el margen neto para el año 2018 es de 4.57% aumentando para el año 2019 a 4.90%, sin embargo, para el año 2020 disminuyo a 3.95%. El margen bruto para el año 2018 es de 21.88%, para el 2019 y 2020 es de 22.5% y 21% respectivamente, el margen operativo es de 11,94% para el año 2018, incrementó para el 2019 y 2020 a 12.33% y 12.43% respectivamente, asimismo el ROA para el año 2019 incrementó en 0,23% en relación al año anterior, de igual manera para el año 2020 incrementó a 4.20%, por último, el ROE disminuyó en los últimos tres años para el 2018 se obtuvo el 14.38%, para el 2019 el 14,26% y para el año 2020 se obtuvo el 13,69%.
3. Se realizó un análisis estratégico del entorno interno y externo de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. utilizando como herramienta el análisis AMOFHIT para evaluar el contexto interno obteniendo una puntuación total en la MEFI de 2.26 demostrando que la empresa debe aplicar estrategias que logren fortificar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades, asimismo se utilizó como herramienta la matriz PESTEL para analizar el contexto externo teniendo una puntuación final en el MEFE de 2.71 lo que indica que la empresa está aprovechando sus oportunidades, sin embargo debería continuar estableciendo estrategias para hacer frente a sus amenazas.

4. Se estableció 6 objetivos estratégicos bajo las 4 perspectivas: financiero, cliente, proceso interno y formación, para luego planificar las estrategias haciendo uso de las diferentes matrices como es el FODA, PEYEA, MIE, MGE, MCPE, Matriz Rumelt y Matriz De Ética con el objetivo de seleccionar y retener las estrategias más convenientes, obteniendo un total de 6 estrategias retenidas y 3 en contingencia.
5. Se realizó 6 planes de acción cada uno de ellos alineado a una estrategia retenida evaluados mediante el Balanced Scorecard para saber si se llegó a los resultados trazados, llegando así a cumplir las metas propuestas en un 75%, lo cual es un resultado favorable pues estos se seguirán implementando en el próximo año hasta llegar al 100% y obtener más beneficios.
6. Se realizó la evaluación de la rentabilidad luego de la implementación, mediante pronósticos teniendo en consideración datos históricos de los años 2018, 2019 y 10 meses del 2021, el año 2020 no se tomó en cuenta porque fueron datos atípicos, esto se debe a la coyuntura que estamos viviendo pues, las ventas para ese año fueron elevadas debido a que se limitó el funcionamiento del transporte a la mitad de su capacidad por lo que los clientes solicitaban mayor cantidad de unidades y los costos de igual manera fueron excesivos porque se tuvo que implementar en cada unidad materiales para la protección contra el Covid-19. Por ello solo se tomaron dichos años obteniendo resultados muy favorables para la empresa Turismo Pacífico S.A.C pues, para el año 2021 se incrementó considerablemente la utilidad neta (S/. 283 761) en comparación a los años anteriores, debido a que se consiguieron nuevos clientes y a los gastos que no fueron muy excesivos, todo esto gracias al buen compromiso que se tuvo por parte del comité estratégico, obteniendo así, un beneficio mayor para la empresa tras realizar los planes presentados a fin de cumplir los objetivos propuestos.

VII. RECOMENDACIONES

- Se sugiere al representante de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. tome en cuenta que un plan estratégico mejora la rentabilidad de cualquier empresa para lo cual debería de continuar reformulando sus estrategias, estableciendo e implementando planes de acción que estén acorde al lineamiento de la misión, visión y objetivos. Además, recalcar que dichas acciones deben ser controladas con el fin de ver si se está dando cumplimiento a los objetivos que se quieren lograr.
- Se sugiere al representante de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. tener en cuenta realizar periódicamente un análisis de su rentabilidad comparándola con años anteriores, con el objetivo de ajustar los costos y gastos si esta sea necesario y de esa manera aumentar la utilidad, asimismo, les permitirá analizar los retornos de la inversión un indicador que ha ido disminuyendo en la empresa, esta es una métrica primordial para tomar mejores decisiones en relación a las inversiones.
- Se recomienda al representante de la empresa Turismo Pacifico S.A.C realizar un diagnóstico organizacional cada vez que necesite prever posibles consecuencias, puesto que es pieza fundamental para que la organización detecte cualquier amenaza del entorno donde se desarrolla y detecte las debilidades que la vuelven vulnerable, de esta manera preparándolo para aprovechar sus oportunidades en base a sus fortalezas. Además, les ayudara a formular estrategias, pues estas sirven de mecanismo de protección ante cualquier situación.
- Se sugiere al comité estratégico seguir utilizando las diferentes matrices pues como sabemos, el entorno es cambiante, por lo tanto, las estrategias también lo harán y debemos sacar provecho de eso, sobre todo tener en cuenta las estrategias de penetración de mercado y nuevos productos para que la empresa sea más rentable y competitiva.
- Se recomienda al representante de la empresa poner énfasis en el Balance Scorecard sobre todo en las metas donde no se llegó a cumplir lo trazado para obtener mejores resultados, seguir cumpliendo con las acciones realizadas en los planes y evaluarlas para saber si se van por

buen camino o en que se debe mejorar, es decir, actualizar los planes con acciones que brinden resultados favorables, pues el plan estratégico no debe quedarse tal y como esta sino cada vez ir apuntando a mejores resultados.

- Se recomienda al representante de la empresa realizar las propuestas planteadas y seguir en pie el plan formulado para que de una u otra forma se sigan obteniendo resultados favorables y con ello la empresa logre ser rentable, pues un plan estratégico sin un control pierde toda su efectividad. La alta gerencia debe ser de gran ayuda pues ya se comprobó que dicho plan si da muy buenos resultados.
- Se recomienda a los futuros investigadores tener en cuenta el tiempo, pues para implementar un plan estratégico se requiere muchos meses y la ayuda por parte de los jefes de cada área, los objetivos que se planteen deben ser realistas, accesibles y medibles para que el proyecto sea viable, de esa forma se podrá obtener buenos resultados, también se deberá tener en cuenta que la implementación requiere un costo a veces un poco elevado y los beneficios no se ven al instante, pero con la buena aplicación del plan definitivamente traerá buenos beneficios y se compensaran los gastos realizados.
- Se recomienda a los futuros investigadores a que si tienen planeado realizar un plan estratégico, tener muy en cuenta la coyuntura actual en la que se desenvuelven las empresas pues, a todas ellas les afecta en niveles diferentes, para algunas les beneficia mientras que a otras todo lo contrario, por eso tienen que evaluar constantemente el entorno, es de suma importancia, pues la realidad a la que estábamos acostumbrados es diferente y no se sabe cómo sea en un futuro, deberán de formular muy bien sus estrategias para que se conviertan en una ventaja y ayude hacer frente al entorno

REFERENCIAS

- AGUIRRE, C., BARONA, C. y DÁVILA, G., 2020. La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*. [en línea] Vol. 7, no 1. Disponible en: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- ALMEIDA, J., ALVES DE FREITAS, K. y BRONZO, M., 2019. A Balanced Scorecard Model Proposal for Science Parks. *Revista: Faces* [en línea]. Brasil. vol.18. no 4. ISSN: 1517-8900. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194062376007/>
- ARIAS, J., VILLASÍS, M. y MIRANDA, M., 2016. El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. [en línea]. México, vol. 63, no 2. ISSN: 0002-5151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- ARCE, L., 2010. Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Revista: Perspectivas* [en línea]. Bolivia, vol.25 pp. 191-201. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- AVALOS, M., et al., 2019. *Planeamiento estratégico de Transportes León Del Sur 2019 – 2023*. Tesis (Magíster en administración). Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15495/AVALOS_CUADROS_PLANEAMIENTO_LEON%20DEL%20SUR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BATISTA, N., ORDOÑEZ, R. y QUIÑONEZ, W., 2016. Universidad y planificación estratégica en el Ecuador. *Revista: Didáctica y Educación* [en línea]. Ecuador, vol. 7, no 2. ISSN-e 2224-2643. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6644651>
- BARRAGÁN, J. y GONZÁLEZ, E., 2020. Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista: International Journal of Good Conscience* [en línea]. vol. 15, no 1. ISSN 1870- 557. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- BARRIOS, S. y HERNÁNDEZ, O., 2020. Formulación del plan de direccionamiento estratégico para unidad estratégica de negocio de mantenimiento para G y P Bogotá S.A.S. Tesis (Título de Administración de

empresas). Bogotá: Universidad de La Salle. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4089ycontext=admin_istracion_de_empresas

- BELTRÁN, J., MALDONADO, J. y GALLEGOS, S., 2020. Análisis del principio de competencia en la subasta electrónica inversa en el cantón Santo Domingo mediante análisis de Pestel combinado con AHP de Satty. *Revista Universidad y Sociedad* [en línea]. Ecuador, vol.12, no 6. ISSN: 2218-3620. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000600366&script=sci_abstract&tlng=en
- BOLAÑOS, A., MÉNDEZ, J. y MÉNDEZ, M., 2020. Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *Revista INNOVA Research Journal* [en línea]. Ecuador, vol. 5, no 3. Disponible en: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- BRAVO, L., et al., 2019. Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea]. Perú, vol. 24, no 88. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- BRITO, Y., 2017. *Plan Estratégico para la Compañía de Buses TRANS URBACAT S.A. del Cantón Catamayo, Provincia de Loja*. Tesis (Licenciado en Administración de empresas). Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Disponible en: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17798/1/Augusta%20Yoredi%20Brito%20Paccha.pdf>
- CABRERA, G. y BRAVO, L., 2019. Análisis teórico de modelos para la medición de la generación de valor económico. *Revista: Latindex* [en línea]. México. Disponible en: http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.17%20An%C3%A1lisis%20te%C3%B3rico%20de%20modelos.pdf
- CANESE, M., 2015. Ética en la investigación científica, en el área de las ciencias sociales, en universidades del Paraguay. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL* [en línea]. vol.8, no 4. ISSN: 1983-4535. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319343257010.pdf>

- CELI, S., 2018. Análisis del comportamiento del transporte público a nivel mundial. *Revista Espacios* [en línea]. vol. 39, no 18. ISSN: 0798 1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n18/18391810.html>
- CIEZA, C. Elabore un plan estratégico para su negocio [en línea]. *El Peruano*. 10 de noviembre de 2020. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/107835-elabore-un-plan-estrategico-para-su-negocio>
- CONGACHA, A., et al., 2021. Balanced Scorecard con QlikView. *REVISTA: Polo del Conocimiento*. [en línea]. Ecuador. vol. 6, no 4. ISSN: 2550-682X. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926975>
- CORREA, D. y LOPERA, M., 2020. Financial ratios as a powerful instrument to predict insolvency; a study using boosting algorithms in Colombian firms. *Revista: Estudios Gerenciales* [en línea]. Colombia. vol. 36, no 155 ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21265006010>
- CUESTA-SANTOS, A., et. al., 2018. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista: Ingeniería Industrial* [en línea]. Cuba. vol. 39, no 1, pp. 24-35. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872004>
- D' ALESSIO, F., 2015. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* [en línea]. 3ª. ed. México: Pearson Educación. ISBN 9786124149368.
- DAISUKE, S., 2019. *Stock and flow in accounting. Balance sheet and income statement approaches* [en línea]. ISSN: 2247-6245. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Camelia-Joldes/publication/338532592_Effects_of_West_Texas_Intermediate_crude_oil_on_stock_markets_in_Central_and_Eastern_Europe/links/5e19c97d92851c8364c40150/Effects-of-West-Texas-Intermediate-crude-oil-on-stock-markets-in-Central-and-Eastern-Europe.pdf#page=354
- DELGADO, G. 2017. *Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C. en la ciudad de Arequipa 2017-2022*. Tesis (Licenciada en Administración de Negocios). Perú: Universidad Católica San Pablo. Disponible en: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15435/1/DELGADO_CORRAL_ES_GLO_TRA.pdf

- DONAWA, Z. y MORALES, E., 2018. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta – Magdalena, Colombia. *Revista EAN* [en línea]. Colombia, vol.1, no 84. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>
- DYOGO, N., FERNANDES, M. y MACCARI, E., 2017. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Revista: BBR - Brazilian* [en línea]. Brasil. vol. 14, no 5, pp. 479-492. ISSN: 1807-734X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123052461002>
- ESCUREDO, C. y CORTEZ, L., 2018. *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* [en línea]. 1ra. ed. Ecuador: UTMACH. SBN: 978-9942-24-092-7. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParainvestigacionCientifica.pdf>
- FERNÁNDEZ, A., 2017. Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. *Revista Internacional De Relaciones Públicas* [en línea]. Barcelona: Editorial UOC, vol. 15, no 8. ISSN: 2174-3681. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6489001>
- FERNÁNDEZ, V., 2020. Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES* [en línea]. vol. 4, no 3. ISSN: 2602-8093. Disponible en: <https://www.espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/download/207/275/#:~:text=Se%20logr%C3%B3%20identificar%20los%20siguientes,ti po%20de%20justificaci%C3%B3n%3A%20la%20doctrinaria>
- FLORES, E. et al., 2017. The research protocol VI: How to choose the appropriate statistical test. Inferential statistics. *Revista alergia México* [en línea]. México, vol. 64, no 3. ISSN: 0002-5151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755084011>
- FLÓREZ, N. y JIMÉNEZ, M., 2020. Comprehensive Evaluation of Constructivist Methodologies from the Balanced Scorecard. *Revista: Cuadernos de Administración* [en línea]. Colombia. vol. 36, no 67. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/2250/225068662003/>

- GALLIZO, J., MORENO, J. y SALVADOR, M., 2019. The influence of family ownership in the profitability of vertically integrated companies. Evidence from the Spanish agri-food industry. *Spanish Journal of Agricultural Research* [en línea]. España. vol. 17, no 2. ISSN: 2171-9292. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7049728>
- GARZÓN, M. y PÉREZ, L., 2016. Consideraciones para el Código de ética empresarial de las empresas afiliadas a la AMAV-México, *Revista: Orinoquia* [en línea]. vol. 20, no 2. ISSN: 0121-3709. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/896/89650870013.pdf>
- GONZÁLES, W. y GUERRA, A., 2017. *Planificación estratégica para la compañía de transporte turístico Ankay Cía. Ltda. Periodo 2017-2022*. Tesis (Ingeniero en Finanzas). Quito: Universidad Central Del Ecuador Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13998/1/T-UCE-0005-F128-2017.pdf>
- GONZÁLEZ, J. y RODRÍGUEZ, M., 2019. *Manual práctico de planeación estratégica* [en línea]. 1ra. ed. España: Díaz de Santos. SBN: 978-84-9052-242-4. Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- GÜREL, E. y TAT, M., 2017. Swot Analysis: A Theoretical Review. *Revista: The Journal of International Social Research* [en línea]. vol. 10, no 51. ISSN: 1307-9581. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW
- GUTIÉRREZ, J., POSADA, M. y GONZÁLEZ, M., 2019. Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* [en línea]. Colombia. vol. 29, no 73, pp.11-23. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81860976002>.
- HASSAN, A., OBASAN, A. y ABASS, A., 2021. Perception of Change Management in Nigerian Universities. *Revista: FACES* [en línea]. Brasil. vol. 15, no 2. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194046160005/>
- HERNÁNDEZ C. y CARPIO, N., 2019. Introducción a los tipos de muestreo. *Revista ALERTA*. [en línea]. vol. 2, no 1. DOI: 10.5377/alerta.v2i1.7535.

Disponible en: <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>

JARA, G. et al., 2018. Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* [en línea]. vol. 5, no 12. ISSN: 1390-9894. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6794253>

JARAMILLO, S. y TENORIO, J., 2019. Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Revista Espíritu Emprendedor TES* [en línea]. vol. 3, no 1. ISSN 2602-8093. Disponible en: <https://www.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/127/91>

KWAKU, E., XUEZHOU, W. y AKOSUAH, M., 2021. Interest Rate Spread as the 'Power of Growth' on Financial Profitability of Banks in Africa, *Revista International Journey of Scientific Research in Science, Engineering*. [en línea]. vol. 8, no 2. Disponible en: https://www.academia.edu/48865697/Interest_Rate_Spread_as_the_Power_of_Growth_on_Financial_Profitability_of_Banks_in_Africa

LAMAS, J. et al., 2017. Using the MACBETH Method to improve the scenario analysis tool PESTEL in large civil construction projects. *Revista: Dyna*. [en línea]. Colombia. vol. 84, no 203. ISSN: 0012-7353 Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49655603041>

MAFRA, V. et al., 2016. A cost-benefit analysis of three gillnet fisheries in Santa Catarina, Brazil: contributing to fisheries management decisions. *Revista Latin American Journal of Aquatic Research*. [en línea]. vol. 44, no 5. ISSN 0718-560X. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/lajar/v44n5/art19.pdf>

MERCADO, A., 2018. *Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa de seguridad integral y vigilancia privada CENTURY S.A.C., 2018*. Tesis (Ingeniero Industria). Trujillo: Universidad César Vallejo. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25265/mercado_ua.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- MOSCOSO, O., PAREDES, J. y LUJÁN, S., 2019. Enterprise Architecture, an enabler of change and knowledge management. *Revista: Enfoque UTE* [en línea]. Ecuador. vol. 10, no 1. pp. 247 – 254. ISSN: 1390-6542. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5722/572262171020/>
- ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA, 2020. Análisis de los impactos de la pandemia del COVID-19 sobre el Sector Energético de América Latina y el Caribe [en línea]. Quito: Organización Latinoamericana de Energía. Disponible en: <http://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0452.pdf>
- OLIVARES, A. et al., 2016. *Factores explicativos de competitividad empresarial* [en línea]. 1ra. ed. México: Qartuppi. ISBN 978-607-97326-1-5. Disponible en: <http://www.qartuppi.com/2016/FACTORES.pdf>
- OMEÑACA, J., 2017. *Contabilidad general* [en línea]. 13ª. ed. Barcelona: DEUSTO. ISBN 978-84-234-2757-4. Disponible en: <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>
- ORE, H., OLORTEGUI, E. y PONCE, D., 2020. Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros* [en línea]. Perú, vol. 8, no 4. ISSN: 2306-9805. Disponible en: <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/127>
- OTZEN, T. y MANTEROLA, C., 2017. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista International Journal of Morphology*. [en línea]. vol. 35, no 1. ISSN 0717-9502. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- PAREDES, A. y LEÓN, M., 2021. La auditoría: fuente de información estratégica en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad* [en línea]. Colombia. vol. 28, pp. 207-229. ISSN: 2346-206X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576267205010>
- PUERTA, F., VERGARA, J. y HUERTAS, N., 2018. Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre* [en línea]. vol.16. no 28. ISSN: 11900-0642. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2125>

- RAMÍREZ, A. et al., 2019. *El arte de planificar* [en línea]. 1ª. ed. Nicaragua: FAREM: Matagalpa. Disponible en: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>
- RESTREPO, A. y SEPÚLVEDA, C., 2016. Caracterización financiera de las empresas generadoras de energía colombianas (2005–2012). *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión* [en línea]. Colombia. vol. XXIV, no 2. ISSN-e 0121-6805. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633213>
- RENDÓN, M., VILLASÍS, M. y MIRANDA, M., 2016. Estadística descriptiva. *Revista Alergia México* [en línea]. México. vol. 63, no 4. ISSN: 0002-5151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755026009.pdf>
- SALAS, M., CASTRO, L. y SALAS, J., 2018. Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgo21* [en línea]. Ecuador. vol. 3, no 2, pp. 213-227. ISSN-e 2528-7915. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148204>
- SALEH, M., YUSOFF, R., AL-DHAAFRI, H., 2020. The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Revisión de Innovación y Gestión* [en línea]. Brasil. vol. 17, no 1, pp. 2-24. ISSN: 2515-8961. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=537562599001>
- SANTA-CRUZ, N., 2019. *Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018*. Tesis (Ingeniero Industrial). Trujillo: Universidad César Vallejo. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41616/Santa%20Cruz_ONDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SCOTT, A., 2017. *Planeación Estratégica*. [en línea]. 1.a ed. Gran Bretaña: Universidad Heriot-Watt. Disponible en: https://www.academia.edu/3544323/Planeaci%C3%B3n_Estrategica
- SEVILLA, A., 2016. Rentabilidad [en línea]. Economipedia.com. 4 de noviembre del 2016. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

- SUÁREZ, N., SÁENZ, J. y MERO J., 2016. Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Revista: Dominio de las Ciencias* [en línea]. Ecuador, vol. 2. ISSN: 2477-8818. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802935.pdf>
- TÁMARA, A. y VILLEGAS, G., 2021. Influencia del entorno financiero, el entorno macroeconómico, la estructura organizacional y la transparencia en la quiebra empresarial. *Revista: Contaduría y Administración* [en línea]. Colombia, vol. 66, no 2. pp. 1-23. ISSN: 2346-3910. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7829108>
- TATAY, J. y HERNÁNDEZ, F., 2016. Análisis y estrategia administrativa a considerar en la factibilidad económica para la aplicación de aditivos en la dieta de las vacas lecheras. *Revista Mexicana de Agronegocios* [en línea]. México. vol. 39, pp. 399-408. ISSN: 1405-9282. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/141/14149188004/>
- UZARSKIA, D. y BROOMB, M., 2019. A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Revista Journal of Professional Nursing* [en línea]. vol. 35, no 1. ISSN: 8755-7223. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S8755722318301510?via%3Dihub>
- VENTURA, L., 2017. ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana Salud Pública*. [en línea]. vol. 43, no 4. ISSN 1561-3127. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014
- WESTON, M., 2020. Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Revista: Nurse Leader* [en línea]. vol. 18, no 1. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154146121930357X>

ANEXOS

ANEXO A: TABLAS

Tabla 47: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Planeamiento estratégico, es un proceso sistemático bien pensado que se utiliza para determinar la dirección y las acciones para lograr un futuro ambicioso, en la forma de un conjunto de metas, objetivos, acciones y resultados escritos. En última instancia, los proyectos estratégicos deben centrar la atención individual y orientar la asignación de recursos en la organización (Weston 2020).	La medición del plan estratégico se realizará en función a la formulación, la implementación y el control del planeamiento estratégico.	FORMULACIÓN		NOMINAL
			Direccionamiento estratégico	Visión Misión Valores Código de ética	
			Análisis externo	5 fuerzas de Porter Análisis PESTEL Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)	
			Análisis interno	Análisis AMOFHIT Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	
			Matriz FODA	Estrategias DO Estrategias DA Estrategias FO Estrategias FA	
			Matriz PEYEA	Agresivo Defensivo Competitivo Conservador	

Matriz Interna – Externa (MIE)	<p>Crecer</p> <p>Mantener</p> <p>Cosechar</p>	
Matriz De La Gran Estrategia (MGE)	<p>Cuadrante I</p> <p>Cuadrante II</p> <p>Cuadrante III</p> <p>Cuadrante IV</p>	
Matriz de la decisión estrategia (MDE)	<p>M. FODA</p> <p>M. PEYEA</p> <p>M. BCG</p> <p>M. MIE</p> <p>M. GE</p>	
Matriz cuantifica de la planificación estratégica (MCPE)	<p>4. Muy atractiva</p> <p>3. Atractiva</p> <p>2. Algo atractiva</p> <p>1. Sin atractivo</p>	
Matriz Rumelt (MR)	<p>Consistencia</p> <p>Consonancia</p> <p>Ventaja</p> <p>Factibilidad</p>	
Matriz De Ética (ME)	<p>Derechos</p> <p>Justicia</p> <p>Utilitarismo</p>	
IMPLEMENTACIÓN		
Objetivos A Largo Plazo (OLP)	<p>Objetivos a corto plazo</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Recursos</p> <p>Políticas</p> <p>Función de RR. HH</p>	NOMINAL

		Gestión de cambio		
		CONTROL		
		Balanced Scorecard	Objetivos a corto plazo	NOMINAL
RENTABILIDAD	La rentabilidad es una medida del desempeño financiero que una empresa considera apta para la toma de decisiones. No se trata solo de la capacidad de administrar un negocio, sino también de la capacidad de obtener ganancias al recibir beneficios económicos del negocio (Mafra 2016).	La rentabilidad se evaluará al comparar la utilidad del año 2018 con la del 2021, mediante indicadores financieros teniendo en cuenta los estados económicos de la empresa.	MB = Utilidad bruta / ventas	RAZÓN
			MO = Utilidad operativa / Ventas	RAZÓN
			MN = Utilidad Neta / Ventas	RAZÓN
			ROA = Utilidad Neta / Activo Total	RAZÓN
			ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Neto	RAZÓN
		Estados Financieros	Balance General	RAZÓN
			Estado de Resultados	RAZÓN

Tabla 48: Formato Del Balanced Scorecard (BSC)



PEOPLENEXT

BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Objetivos (OLP)	Indicadores	Fórmula	Área Responsable	Numerad	Denominad	% Cumplimiento

Fuente: PeopleNext

Tabla 49: Criterios para el contexto interno – AMOFHIT, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

PREGUNTA	SI/NO	COMENTARIO
Administración y Gerencia		
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	NO	La empresa no se ha trazado un curso de acción para cumplir sus objetivos.
¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda?	NO	La empresa no toma en cuenta a la competencia ni a la demanda ya que no realizan estudios de mercado.
¿La rotación del personal y del ausentismo es baja?	SI	No hay ausencias ni renunciaciones por parte del personal.
Marketing y ventas		
¿Se tiene una gran comunicación con los clientes?	SI	La empresa se preocupa mucho por mantener una buena relación con sus clientes.
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	SI	Con el fin de agilizar el servicio la empresa cuenta con diferentes sedes.
¿Se manejan programas de fidelización para el cliente?	NO	La empresa por el momento está evaluando la posibilidad de poder dar algún reconocimiento a los clientes, sin embargo, no cuenta con tal programa.
Operaciones y producción		
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?	NO	Los proveedores algunas veces no han sido puntuales con la entrega de productos.
¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?	NO	En los almacenes hay una deficiente administración lo que conlleva a tener algunos problemas.
Financiero y contabilidad		
¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	SI	El personal cumple sus obligaciones de manera adecuada.
¿Manejan la contabilidad de forma interna?	SI	La empresa mide y valorar la circulación interna, con el fin de suministrar información notable para tomar decisiones.
¿Cuentan con capital	SI	Al ver sus estados financieros podemos

para poder hacer inversiones?		decir, que la empresa si tiene capital disponible.
¿La empresa esta en la posibilidad de realizar prestamos para algunas inversiones?	SI	Al contar con utilidades no muy bajas la empresa si podría financiar algunas de sus inversiones mediante préstamos.
Recursos humanos		
¿Se mantiene motivado al personal?	NO	No se realizan o dan incentivos al personal por lo que hay una desmotivación por parte de ellos.
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	SI	La empresa tiene en cuenta el nivel de exposición a peligros y riesgos de los trabajadores.
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	NO	La empresa no realiza un proceso educacional necesario para alcanzar los desafíos.
Información y comunicaciones		
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	NO	El personal no sabe sobre los medios, métodos y personal empleado para almacenar, procesar y emitir información para lograr los objetivos de gestión
¿Es el sistema y la data actualizados permanentemente?	NO	No se cuentan con sistemas que se actualicen pues no hacen una inversión en ellos.
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	NO	La empresa no tiene conocimiento sobre este tema en si al no conocer a su competencia y no contar con objetivos.
Tecnología, investigación y desarrollo		
¿La empresa realiza publicidad online?	NO	Cuenta con una red social "Facebook" donde realiza publicaciones, sin embargo, no lo mantiene actualizada.
¿Se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo?	NO	La empresa al realizar una inversión en este ámbito supone, planificar y evaluar los proyectos, para posteriormente agruparlos según sean objetivos a corto o a largo plazo sin embargo no se realiza.

Fuente: Gerente General, Turismo Pacifico S.A.C.

Tabla 50: Ponderación de factores internos, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

FORTALEZAS	Peso				PESO	Valor				VALOR	PONDERACIÓN
	P1	P2	P3	P4		P1	P2	P3	P4		
No existe una rotación y ausentismo alta.	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	4	3	3	4	4	0,20
Las ventas están geográficamente bien distribuidas.	0,06	0,05	0,04	0,05	0,05	3	4	3	4	4	0,18
Cuenta con una política de higiene y seguridad industrial	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	3	3	3	3	3	0,17
Cuenta con personal con experiencia en áreas de finanzas.	0,06	0,07	0,06	0,05	0,06	4	3	3	3	3	0,20
Cuenta con capital para poder hacer inversiones.	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	3	3	3	3	3	0,19
Se tiene una gran comunicación con los clientes.	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	4	3	3	4	4	0,22
Se realiza una contabilidad interna.	0,06	0,05	0,06	0,05	0,06	4	3	3	4	4	0,19
SUBTOTAL OPORTUNIDADES											1,34
DEBILIDADES	Peso				PESO	Valor				VALOR	PONDERACIÓN
	P1	P2	P3	P4		P1	P2	P3	P4		
No cuenta con un proceso de planeamiento formal.	0,08	0,06	0,07	0,09	0,08	2	1	1	1	1	0,09
Los proveedores no son confiables y no proveen productos de calidad.	0,06	0,07	0,09	0,09	0,08	2	2	1	2	2	0,14
No monitorea el entorno, la competencia y la demanda.	0,09	0,09	0,08	0,09	0,09	1	2	1	2	2	0,13
Escasa publicidad online.	0,06	0,08	0,07	0,06	0,07	2	2	2	2	2	0,14
No se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo.	0,07	0,08	0,08	0,07	0,08	2	1	1	1	1	0,09
No cuenta con una política de incentivos.	0,09	0,08	0,07	0,06	0,08	2	2	1	2	2	0,13
No cuenta con una política de capacitaciones y entrenamiento.	0,08	0,06	0,09	0,08	0,08	2	1	1	1	1	0,10
Los almacenes no están bien distribuidos y se manejan deficiente.	0,07	0,09	0,09	0,07	0,08	2	1	1	1	1	0,10
SUBTOTAL AMENAZAS											0,92
TOTAL					1,00					-	2,26

Fuente: Comité Estratégico Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Tabla 51: Criterios para el contexto externo – PESTE, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

		FACTORES CLAVES DEL ÉXITO PARA MEFE							
N. °	FACTORES	SUSTENTO	LINK	OPORTUNIDAD	AMENAZA	1	2	3	4
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)									
1	Depreciación	A través del Decreto Legislativo N.º 1488 se estableció un régimen especial de depreciación de activos fijos que se aplicará a partir del año 2021. Este régimen permite depreciar en un mayor porcentaje de depreciación de activos fijos que se destinen al desarrollo empresarial y generación de rentas gravadas. Esto genera mayor gasto de depreciación y por ende menor pago del impuesto a la renta, constituyendo de esta manera un beneficio para las empresas.	https://revistadeconsultoria.com/en-el-2021-se-podran-utilizar-mayores-porcentajes-de-depreciacion/						
2	Elevados costos de traslado de personal por COVID – 19.	Se duplican costo de traslado de personal a áreas agrícolas de Olmos. Por ello se moviliza menos trabajadores a campo y se reducen las horas de trabajo por medidas de emergencia sanitaria.	https://gestion.pe/?signwallPremium=1&ref=/economia/agroexportacion-olmos-trabajadores-se-duplican-costos-de-traslado-de-personal-a-areas-agricolas-de-olmos-noticia/						
3	Autorización a transportistas interprovinciales a realizar temporalmente transporte de personal.	El MTC precisa que solo se autoriza a los transportistas que brindan el servicio interprovincial, turístico y escolar realizar el transporte especial a trabajadores de empresas (públicas y privadas) de un departamento a otro y dentro del mismo.	https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/181016-mtc-solo-autoriza-a-conductores-realizar-el-traslado-de-personal-de-empresas-a-nivel-nacional						
4	Outsourcing	La tercerización laboral en el Perú podría restringirse a cubrir aquellas actividades completamente complementarias, alejadas del giro principal de cada negocio. Sin embargo, antes de pensar en mayores restricciones para su aplicación, habría que mejorar la fiscalización para evitar contrataciones fraudulentas.	https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/10/01/tercerizacion-laboral-como-afectaria-a-las-empresas-un-regimen-mas-estricto/						

5	Renovación del parque automotor	En el caso de material particulado de 2.5 micras, el 58% de la contaminación está originado por fuentes móviles, es decir, vehículos automotores, y de esa contaminación cerca del 40% lo ocasionan vehículos con más de 15 años de antigüedad, eso es crítico”, advierte el gerente técnico normativo de la Asociación Automotriz del Perú	https://elperuano.pe/noticia/15415-empieza-nueva-era-de-renovacion-del-parque-automotor-en-el-peru						
Fuerzas económicas y financieras (E)									
6	Costos de combustible	La nueva alza de combustibles será de \$6,2 por litro en el caso de las gasolinas de 93 y 97 octanos. El Gas Licuado de Petróleo también sube.	https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2021/05/26/nueva-alza-de-combustibles.html						
7	inflación	La inflación en el Perú subió 0.27% durante mayo, con lo que se calcula que en los primeros cinco meses del 2021 los precios de productos y servicios subieron 1.83% en promedio, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).	https://rpp.pe/economia/economia/precios-de-productos-y-servicios-subieron-un-183-en-promedio-en-lo-que-va-del-año-a-que-se-debio-esto-noticia-1340158						
8	Accesos a créditos financieros	Norma aprobada por el Congreso fue impulsada por el Ministerio de la Producción. El objeto es fortalecer las herramientas financieras para la reactivación económica de las MYPE y facilitar el acceso al crédito a fin de dinamizar la economía.	https://elperuano.pe/noticia/123793-impulso-a-las-mypes-facilitan-el-acceso-a-mayores-instrumentos-financieros-alternativos						
9	Alza de las divisas	En lo que va del presente año, el precio del dólar acumula un alza de 8.36%, según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCR).	https://kambista.com/economia/como-seguira-el-precio-del-dolar-en-peru-durante-el-2021/						
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)									
10	Infraestructura	A más de S/ 8250 millones asciende la inversión que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) tiene comprometida en proyectos de infraestructura de transporte y telecomunicaciones para la región La Libertad, los mismos que se vienen ejecutando para mejorar la calidad de vida de los habitantes de esa zona del norte del país.	https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/324835-inversion-de-mas-de-s-8250-millones-esta-comprometida-en-proyectos-de-transportes-e-internet-para-la-libertad						
11	Delincuencia	Llegada del COVID-19 se agravaron las condiciones en las que se encontraba el Perú, siendo los factores que determinaron el incremento de la delincuencia, las dificultades económicas, la adaptación a una nueva forma de virtualidad, un sistema de salud deficiente, entre otros.	https://www.ucv.edu.pe/noticias/covid-19-y-el-incremento-de-la-delincuencia/						
12	Consumidores que exigen calidad	Con ese fin se decidió crear la Norma UNE-EN 13816, una certificación de calidad en la prestación del servicio por parte de las empresas de transporte de pasajeros.	https://ctmaconsultores.com/empresas-de-transporte-de-pasajeros/						

13	Crecimiento del sector agroindustrial.	Los PBI del sector agropecuario y del sector agroindustria -considerando solo los sectores incorporados en la Ley de Promoción Agraria- tuvieron un crecimiento para ese periodo de 19,6% y 13,7%, respectivamente; además de un incremento en el empleo de 8,2% y 22% para cada sector.	https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iede-p-revista/la%20camara-05-08-19.pdf						
Fuerzas Tecnológicas y científicas (T)									
14	Uso del GPS	Un GPS te entregará información remota respecto a los kilómetros recorridos por cada camión, su ubicación real, cualquier desvío que el conductor realice y además te permitirá determinar el tiempo restante para llegar a destino o realizar entregas.	http://blog.sitrack.com/estos-son-los-beneficios-de-implementar-gps-en-flota-vehicular						
15	Uso de las TIC'S en transporte	Las exigencias de los clientes hacia los fabricantes y los distribuidores son cada vez mayores, se requiere una respuesta más rápida y eficaz a sus necesidades. La ventana de tiempo para las entregas es cada vez más pequeña, y los clientes quieren poder realizar una trazabilidad de la situación de su pedido en todo momento, lo que supone disponer de información actualizada en tiempo real y recibir confirmaciones de entregas.	https://www.ibermatica365.com/el-papel-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-de-la-comunicacion-en-el-transporte-de-mercarias-2/#:~:text=Los%20sistemas%20existentes%20de%20comunicaci%C3%B3n,el%20transporte%20intermodal%20de%20mercanc%C3%ADas.						
Fuerzas ecológicas y ambientales (E)									
16	Mantenimiento preventivo de los vehículos	La multa por manejar un vehículo que no cuenta con certificado de Inspección Técnica Vehicular vigente corresponde a S/ 2,200.00 o el 50% de una UIT, 50 puntos y el internamiento del vehículo.	https://www.gob.pe/397-revision-tecnica-vehicular						
17	Límites Máximos Permisibles de emisiones atmosféricas	lo establecido en el artículo 3 de la Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente, en adelante la Ley, el Estado, a través de sus entidades y órganos correspondientes, diseña y aplica, entre otros, las normas que sean necesarias para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades contenidas en la citada Ley.	https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/establecen-limites-maximos-permisibles-de-emisiones-atmosfer-decreto-supremo-n-010-2017-minam-1592399-2/						

Fuente: Diarios periodísticos

Tabla 52: Ponderación de factores externos, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

OPORTUNIDADES	Peso				PESO	Valor				VALOR	PONDERACIÓN
	P1	P2	P3	P4		P1	P2	P3	P4		
Depreciación de activos fijos	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06	4	3	3	4	4	0,19
Acceso a créditos financieros	0,08	0,07	0,07	0,08	0,08	4	3	3	3	3	0,24
Crecimiento del sector agroindustrial	0,08	0,06	0,06	0,09	0,07	3	3	3	4	3	0,24
Calidad en la prestación del servicio	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	4	4	4	4	4	0,25
Inversión pública en infraestructura	0,09	0,06	0,06	0,06	0,07	3	3	3	3	3	0,20
Uso de tecnología en transporte (gps)	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07	4	4	3	4	4	0,24
Uso de tecnologías de información y comunicación	0,07	0,05	0,07	0,06	0,06	3	3	3	4	3	0,20
Elevados costos de traslado de personal por COVID - 19	0,06	0,07	0,09	0,07	0,07	4	4	3	3	4	0,25
SUBTOTAL OPORTUNIDADES											1,83
AMENAZAS	Peso				PESO	Valor				VALOR	PONDERACIÓN
	P1	P2	P3	P4		P1	P2	P3	P4		
Costos de combustible	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	2	2	2	2	2	0,17
Alza de divisas	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	2	1	1	1	1	0,11
Inflación	0,06	0,06	0,05	0,08	0,06	2	1	2	2	2	0,12
Delincuencia	0,04	0,06	0,05	0,05	0,05	2	1	1	1	1	0,1
Renovación del parque automotor	0,08	0,06	0,07	0,07	0,07	2	1	1	1	1	0,09
Autorizan a transportistas interprovinciales realizar temporalmente transporte de personal.	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07	2	2	2	2	2	0,15
Outsourcing	0,07	0,08	0,06	0,07	0,07	2	2	2	2	2	0,16
SUBTOTAL AMENAZAS											0,88
TOTAL					1,00					-	2.71

Fuente: Comité Estratégico Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Tabla 53: Matriz del perfil competitivo, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO					TURISMO PACÍFICO S.A.C						EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL HORIZONTE S.A.C.						EMPRESA DE TRANSPORTES ARES S.R.L.								
		P1	P2	P3	P4	PESO	P1	P2	P3	P4	VALOR	POND.	P1	P2	P3	P4	VALOR	POND.	P1	P2	P3	P4	VALOR	POND.			
1	Capacidad Financiera	0,14	0,10	0,18	0,09	0,13	4	3	4	4	4	0,48	2	3	2	3	3	0,32	3	4	3	4	4	0,45			
2	Competitividad de sus precios	0,11	0,08	0,09	0,11	0,10	3	3	4	3	3	0,32	3	2	3	4	3	0,29	4	3	4	4	4	0,37			
3	Lealtad de los clientes	0,11	0,07	0,06	0,08	0,08	4	2	3	4	3	0,26	2	3	2	2	2	0,18	3	3	3	4	3	0,26			
4	Calidad de servicios	0,10	0,08	0,12	0,10	0,10	3	3	2	3	3	0,28	3	2	3	3	3	0,28	3	3	4	4	4	0,35			
5	Posicionamiento de la marca	0,11	0,06	0,11	0,10	0,10	2	2	2	1	2	0,17	2	3	2	2	2	0,21	4	4	3	4	4	0,36			
6	Publicidad	0,13	0,09	0,10	0,15	0,12	1	2	1	1	1	0,15	3	2	1	2	2	0,24	3	3	4	3	3	0,38			
7	Calidad de proveedores	0,07	0,08	0,06	0,07	0,07	2	2	3	2	2	0,16	2	3	3	2	3	0,18	3	4	4	4	4	0,26			
8	Personal Capacitado	0,06	0,06	0,03	0,05	0,05	3	3	4	3	3	0,16	2	3	3	3	3	0,14	4	4	3	4	4	0,19			
9	Mejora continua	0,20	0,07	0,06	0,08	0,10	2	3	1	2	2	0,21	3	2	2	3	3	0,26	3	4	3	3	3	0,33			
10	Uso de tecnología	0,13	0,09	0,07	0,11	0,10	2	3	3	2	3	0,25	2	3	3	2	3	0,25	3	4	4	4	4	0,38			
11	Infraestructura adecuada	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	1	2	2	1	2	0,08	2	3	3	2	3	0,14	3	4	3	3	3	0,18			
TOTAL						1,00							2,50							2,47							3,50

Fuente: Comité Estratégico Turismo Pacifico S.A.C., 2021

Tabla 54: Calificación de la matriz PEYEA, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA						POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA					
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>CALIF.</i>	<i>Estabilidad del Entorno (EE)</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>CALIF.</i>
Retorno en la Inversión	3	3	3	4	3	Cambios tecnológicos	-2	-3	-4	-4	-3
Apalancamiento	3	4	4	4	4	Tasa de inflación	0	-1	-1	-1	-1
Liquidez	5	6	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-2	-4	-3	-3
Capital requerido versus Capital disponible	5	5	5	5	5	Rango de precios de productos competitivos	0	-1	-2	0	-2
Flujo de caja	4	4	5	6	5	Barreras de entrada al mercado	-3	-3	-3	-3	-3
Facilidad de salida del mercado	3	3	4	3	3	Rivalidad/presión competitiva	0	-2	0	0	-2
Riesgo involucrado en el negocio	5	4	4	4	4	Elasticidad de precios de la demanda	-3	-3	-3	-4	-3
Rotación de inventarios	2	3	5	4	4	Presión de los productos sustitutos	-4	-5	-4	-5	-5
Economías de escala y de experiencia	2	1	2	2	2						
PROMEDIO					3,9	PROMEDIO					-2,7
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>CALIF.</i>	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>CALIF.</i>
Participación de mercado	-3	-4	-4	-3	-4	Potencial de crecimiento	5	5	4	5	5
Calidad del producto	-6	-5	-6	-5	-6	Potencial de utilidades	5	6	5	5	5
Ciclo de vida del producto	-4	-5	-4	-5	-5	Estabilidad financiera	6	5	5	5	5

Ciclo de reemplazo del servicio	-2	-3	-3	-2	-3	Conocimiento tecnológico	3	2	3	3	3
Lealtad del consumidor	-3	-4	-3	-3	-3	Utilización de recursos	3	2	4	5	4
Utilización de la capacidad de los competidores	-3	-3	-3	-3	-3	Intensidad de capital	0	3	2	2	2
Conocimiento tecnológico	-4	-3	-5	-4	-4	Facilidad de entrada al mercado	3	3	3	4	3
Integración vertical	-1	-2	-2	-2	-2	Productividad/utilización de la capacidad	4	3	5	3	4
Velocidad de introducción de nuevos servicios	-4	-3	-2	-3	-3	Poder de negociación de los productores	5	5	3	4	4
PROMEDIO					-3,4	PROMEDIO					3,8

Fuente: Comité Estratégico Turismo Pacífico S.A.C., 2021

Tabla 55: Registro de clientes, Turismo Pacifico S.A.C., 2021

		REGISTRO DE CLIENTES				
		CÓDIGO: SGTP-RCL-01			VERSIÓN:00	
RUC	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	SERVICIO CONTRATADO	FECHA DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIO	TIEMPO DE ADQUISICIÓN DEL SERVICIOS
20600807685	Agroberries Perú S.A.C.	Carretera Panamericana Norte Km 523, Lote 10.7, Of. 2, Virú	957 767 604	5 unidades	20/08/2021	2 meses
20132377783	Agroindustrial Laredo S.A.A.	Avenida Trujillo S/N Zona Indust. Laredo	(044) 445028	10 unidades	05/06/2017	4 años
20512217452	Agualima S.A.C	km. 512 carretera panamericana, Virú	946 107 775	6 unidades	23/04/2021	8 meses
20340584237	Camposol S.A.	Chao Km 497 Carretera Panamericana Norte	965 264 150	10 unidades	08/08/2016	5 años
20140688640	Cia Minera Coimolache S.A.	Jr. Los Cerezos Lote. 3 Mza. L Lote. 3 Urb. El Ingenio	(076) 340969	2 unidades	05/10/2021	1 mes
20397680038	Green Peru S.A	Car. Panamericana Norte Km. 542 Sector Chavimochic	933 262 763	8 unidades	15/12/2018	2 años
20131565659	Tal S. A	Carretera Industrial a Laredo km 1.5. Z.I. El Palmo	(044) 437332	6 unidades	20/03/2019	2 años

ANEXO B: FIGURAS

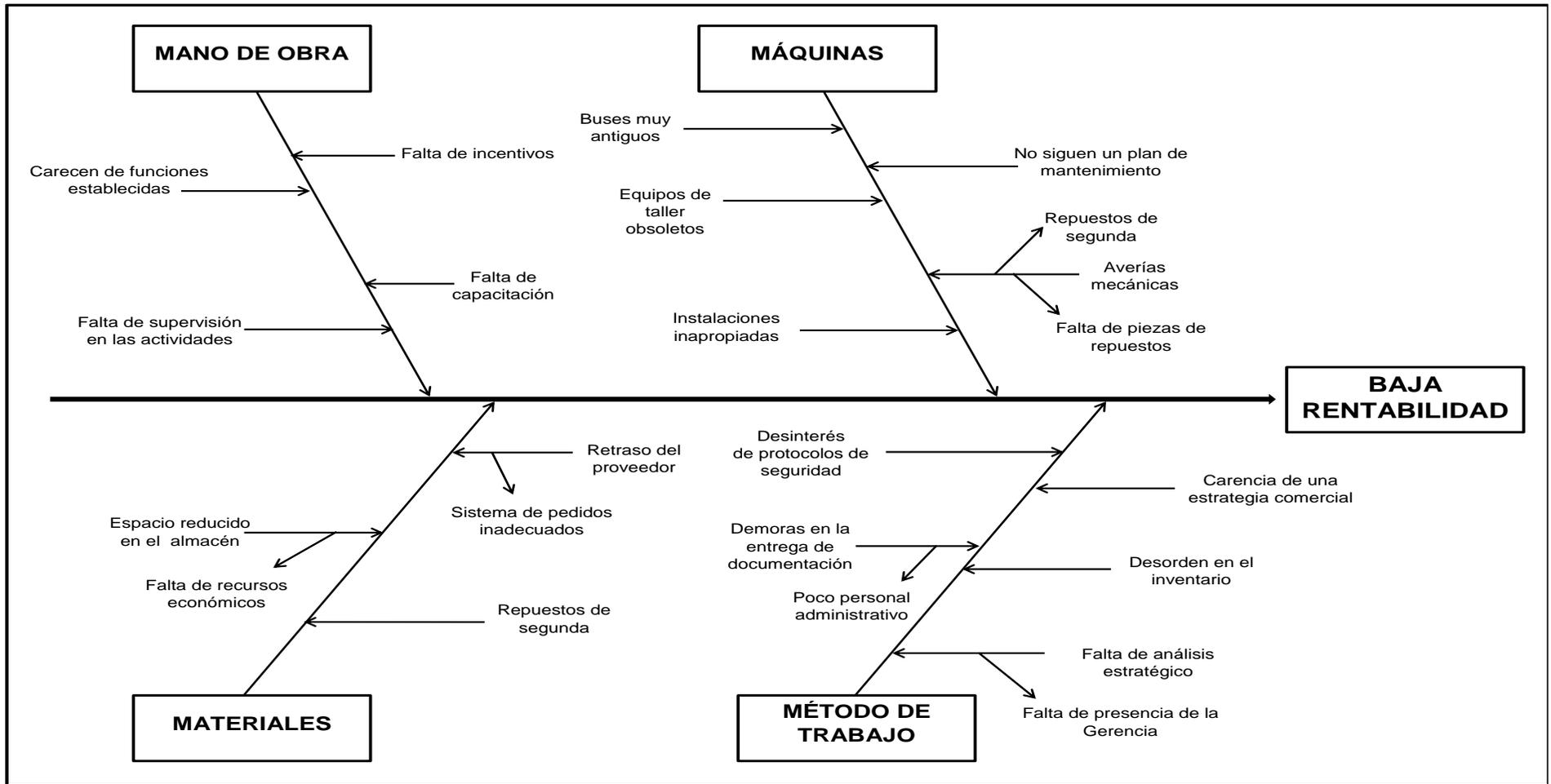


Figura 7. Diagrama de Ishikawa de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Fuente: Elaborado por las autoras

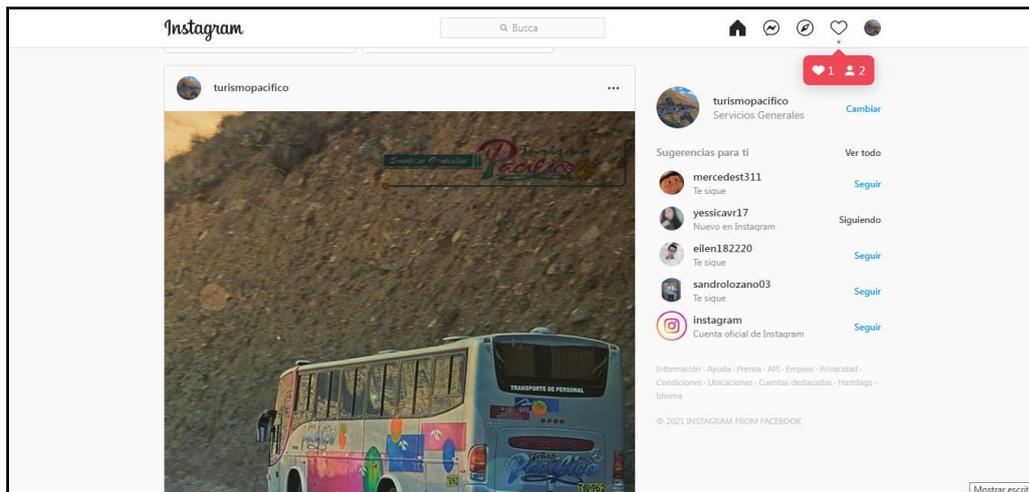
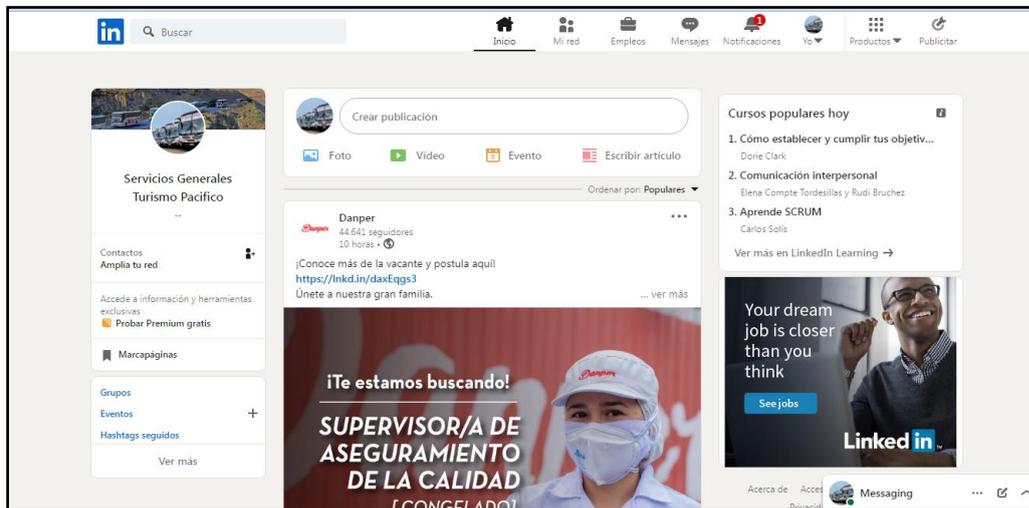


Figura 8. Medios publicitarios



Figura 9. Fotografías de la campaña de concientización





Figura 10. Mejoras del interior de las unidades



FIGURA 11. Comité estratégico

ANEXO C: INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO 1: Estados financieros



REPORTE DEFINITIVO

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2019
TERCERA CATEGORÍA - ITF

ESTADOS FINANCIEROS

Número de RUC:	20477262636	Razón Social:	SERVICIOS GENERALES TURISMO
Periodo Tributario:	201913		
Número de Formulario	0710		

Estados Financieros

Estado de Situación Financiera (Valor histórico al 31 de diciembre 2019)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	1671605	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. valor para la venta	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	84517
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	680949	Remuneraciones y particip. por pagar	403	631920
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	930517
Ctas. por cobrar per. acc. soc. dir. y ger.	363	0	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	168979	Ctas. por pagar acción, directores y ger.	406	51600
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	466172
Serv. y otros contratados por anticipado	366	26380	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	0	Obligaciones financieras	409	1803604
Mercaderías	368	733218	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, desechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	3968330
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0			
Materias aux, suministros y repuestos	373	0	Capital	414	372000
Envases y embalajes	374	0	Acciones de inversión	415	0
Existencias por recibir	375	48847	Capital adicional positivo	416	803768
Desvalorización de existencias	376	0	Capital adicional negativos	417	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Resultados no realizados	418	0
Otros activos corrientes	378	8298	Excedentes de evaluación	419	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Reservas	420	11328
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Resultados acumulados positivos	421	190667
Activ. adq. en Arrendamiento finan. (2)	381	0	Resultados acumulados negativos	422	0
Inmuebles, maquinarias y equipos	382	3985406	Utilidad del ejercicio	423	229223
Depreciación de 1, 2 e IIME acumulados	383	1946550	Pérdida del ejercicio	424	0
Intangibles	384	297	TOTAL PATRIMONIO	425	1606986
Activos biológicos	385	0	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	5575316
Deprec act biol, amort y agota acum	386	105			
Desvalorización de activo inmovilizado	387	0			
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	197992			
TOTAL ACTIVO NETO	390	5575316			

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2019
TERCERA CATEGORÍA - ITF**Estado de Resultados**

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2019		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	4674045
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	290
Ventas netas	463	4673755
Costo de ventas	464	3622948
Resultado bruto de utilidad	466	1050806
Resultado bruto de pérdida	467	0
Gasto de ventas	468	116210
Gasto de administración	469	358421
Resultado de operación utilidad	470	576176
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	100406
Ingresos financieros gravados	473	3855
Otros ingresos gravados	475	284708
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	8475
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	0
Gastos diversos	480	429557
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	343251
Resultado antes de part. Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	343251
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	114028
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	229223
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	0



REPORTE DEFINITIVO

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2020
TERCERA CATEGORÍA - ITF

ESTADOS FINANCIEROS

Número de RUC:	20477262636	Razón Social:	SERVICIOS GENERALES TURISMO
Periodo Tributario:	202013		
Número de Formulario	0710		

Estados Financieros

Estado de Situación Financiera (Valor histórico al 31 de diciembre 2020)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	2032710	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. valor para la venta	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	83672
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	749044	Remuneraciones y particip. por pagar	403	631810
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	914935
Ctas. por cobrar per. acc. soc. dir. y ger.	363	0	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	167269	Ctas. por pagar acción, directores y ger.	406	52860
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	572572
Serv. y otros contratados por anticipado	366	36392	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	0	Obligaciones financieras	409	1923048
Mercaderías	368	746300	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, desechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	4178897
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0	Capital	414	479597
Materias aux, suministros y repuestos	373	0	Acciones de inversión	415	0
Envases y embalajes	374	0	Capital adicional positivo	416	902768
Existencias por recibir	375	53732	Capital adicional negativos	417	0
Desvalorización de existencias	376	0	Resultados no realizados	418	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Excedentes de evaluación	419	0
Otros activos corrientes	378	8464	Reservas	420	15462
Inversiones mobiliarias	379	0	Resultados acumulados positivos	421	197148
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Resultados acumulados negativos	422	0
Activ. adq. en Arrendamiento finan. (2)	381	0	Utilidad del ejercicio	423	252971
Inmuebles, maquinarias y equipos	382	4003447	Pérdida del ejercicio	424	0
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	383	1979641	TOTAL PATRIMONIO	425	1847946
Intangibles	384	306	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	6026844
Activos biológicos	385	0			
Deprec act biol, amort y agota acum	386	110			
Desvalorización de activo inmovilizado	387	0			
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	208932			
TOTAL ACTIVO NETO	390	6026844			

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2020
TERCERA CATEGORÍA - ITF**Estado de Resultados**

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2020		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	6410690
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	0
Ventas netas	463	6410690
Costo de ventas	464	5067298
Resultado bruto de utilidad	466	1343391
Resultado bruto de pérdida	467	0
Gasto de ventas	468	166182
Gasto de administración	469	380289
Resultado de operación utilidad	470	796920
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	130528
Ingresos financieros gravados	473	4241
Otros ingresos gravados	475	298931
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	0
Gastos diversos	480	590750
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	378813
Resultado antes de part. Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	378813
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	125842
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	252971
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	0

INSTRUMENTO 2: Guía de entrevista del direccionamiento estratégico



GUIA DE ENTREVISTA DEL DIRECCIONAMIENTO EXTRATÉGICO

DIRIGIDO A: Herrera Peralta Henry David

CARGO: Gerente General

VISIÓN

¿Cómo ve su empresa en algunos años?

¿Cómo quiero que mi empresa sea conocida/ percibida en el mercado?

¿Cómo su empresa se adaptará a los desafíos del mercado?

¿Cuáles son mis objetivos a corto, mediano y largo plazo?

MISIÓN

¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?

¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?

¿Cuáles son sus mercados?

¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?

¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

VALORES

¿Qué actitudes son necesarias para conseguir la visión?

Cuando estás haciendo entrevistas para fichar a nuevos miembros del equipo
¿Qué común denominador buscas para asegurarte que encajan con la manera de hacer de tu empresa?

CÓDIGO DE ÉTICA

¿Cuáles son los principios éticos que deben tener los colaboradores de la empresa?

¿Cuál es el límite para el marketing?

¿Hasta qué punto la estrategia de venta puede avanzar sin engañar al consumidor?

INSTRUMENTO 3: Guía de entrevista del contexto interno



GUIA DE ENTREVISTA DEL CONTEXTO INTERNO

DIRIGIDO A: Herrera Peralta Henry David

CARGO: Gerente General

PREGUNTA	SI/NO	COMENTARIO
Administración y Gerencia		
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?		
¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda?		
¿La rotación del personal y del ausentismo es baja?		
Marketing y ventas		
¿Se tiene una gran comunicación con los clientes?		
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?		
¿Se manejan programas de fidelización para el cliente?		
Operaciones y producción		
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?		
¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?		
Financiero y contabilidad		
¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?		
¿Manejan la contabilidad de forma interna?		
¿Cuentan con capital para poder hacer inversiones?		
¿La empresa esta en la posibilidad de		

realizar prestamos para algunas inversiones?		
Recursos humanos		
¿Se mantiene motivado al personal?		
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?		
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?		
Información y comunicaciones		
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?		
¿Es el sistema y la data actualizados permanentemente?		
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?		
Tecnología, investigación y desarrollo		
¿La empresa realiza publicidad online?		
¿Se maneja un presupuesto de investigación y desarrollo?		

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Juicio de experto 01



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **WALTER ESTELA TAMAY** con DNI N.º **16684488** de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL** con código CIP 063530 desempeñándome actualmente como **DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO** en la **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					x
4. Pertinencia					X
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad				X	

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 5 días del mes de JULIO del 2021.



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **WALTER ESTELA TAMAY** con DNI N° **16684488** de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL** con código CIP 063530 desempeñándome actualmente como **DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO** en la **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento la guía de entrevista del contexto interno, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología				X	
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 5 días del mes de JULIO del 2021.



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **WALTER ESTELA TAMAY** con DNI N° **16684488** de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL** con código CIP 063530 desempeñándome actualmente como **DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO** en la **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el registro del contexto externo, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 5 días del mes de JULIO del 2021.



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **WALTER ESTELA TAMAY** con DNI N° **16684488** de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL** con código CIP 063530 desempeñándome actualmente como **DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO** en la **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el registro de los planes de acción, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 5 días del mes de JULIO del 2021.



Firma

Juicio de experto 02



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **Marcos Alejandro Robles Lora** con DNI N°. **46053390** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP **162358** desempeñándome actualmente como **Docente** en **Universidad Cesar Vallejo**.

Por este medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia				X	
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 del mes de Junio del 2021.



Marcos A. Robles Lora
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. 162358

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **Marcos Alejandro Robles Lora** con DNI N^o.**46053390** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP **162358** desempeñándome actualmente como **Docente** en **Universidad Cesar Vallejo**.

Por este medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos la guía de entrevista del contexto interno, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems				X	
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 del mes de Junio del 2021.



Marcos A. Robles Lora
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. 162358

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **Marcos Alejandro Robles Lora** con DNI N^o.**46053390** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP **162358** desempeñándome actualmente como **Docente** en **Universidad Cesar Vallejo**.

Por este medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento el registro de los planes de acción, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 del mes de Junio del 2021.



Marcos A. Robles Lora
 ING. INDUSTRIAL
 R. CIP. 162358

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo **Marcos Alejandro Robles Lora** con DNI N°. **46053390**. de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP **162358** desempeñándome actualmente como **Docente** en **Universidad Cesar Vallejo**.

Por este medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos del registro del contexto interno, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.				X	
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems				X	
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 del mes de Junio del 2021.



Marcos A. Robles Lora
 ING. INDUSTRIAL
 R. CIP. 162358

Juicio de experto 03



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

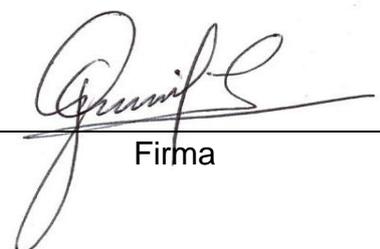
Yo, **José Salomón Quiroz Calle** con DNI N° **06262489** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP: **225999** desempeñándome actualmente como **Docente en La Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.			X		
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de los ítems				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología			X		
6. Coherencia				X	
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad			X		

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 días del mes de junio del 2021.



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

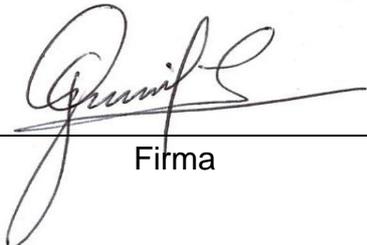
Yo, **José Salomón Quiroz Calle** con DNI N° **06262489** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP: **225999** desempeñándome actualmente como **Docente** en **La Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento la guía de entrevista del contexto interno, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.			X		
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de los ítems				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología				X	
6. Coherencia				X	
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad			X		

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 días del mes de junio del 2021.



 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

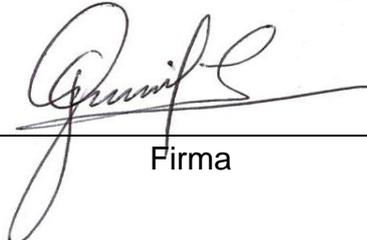
Yo, **José Salomón Quiroz Calle** con DNI N° **06262489** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP: **225999** desempeñándome actualmente como **Docente** en **La Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el registro del contexto externo, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.			X		
2. Amplitud de contenido				X	
3. Redacción de los ítems				X	
4. Pertinencia				X	
5. Metodología				X	
6. Coherencia				X	
7. Organización				X	
8. Objetividad				X	
9. Claridad				X	

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 días del mes de junio del 2021.



 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **José Salomón Quiroz Calle** con DNI N° **06262489** de profesión **Ingeniero Industrial** con código CIP: **225999** desempeñándome actualmente como **Docente** en **La Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo**

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el registro de los planes de acción, a los efectos de su aplicación en la Empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Cronograma de ítems.					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de los ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 30 días del mes de junio del 2021.



 Firma

DOCUMENTACIÓN 3: Autorización para el desarrollo de tesis



AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Con la firma del presente documento se da la autorización a los tesisistas **Torres García, Paulina Mercedes Y Vega Romero, Julisa Yesenia**, para el desarrollo de la tesis titulada: **"Implementación de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., 2021"**, siendo conveniente la realización de este documento para la mejora y conformidad de los datos expuestos en la presente tesis.

Atentamente:

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO SAC

Henry David Herrera Peralta
GERENTE GENERAL

Henry David Herrera Peralta

DNI: 42528966

CARGO: GERENTE GENERAL

FECHA: 12/04/2021

Cal. José Enrique Rodo N° 647

☎ (044) 281016

Trujillo - Perú

📘 Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C

DOCUMENTACIÓN 4: Acta de acceso a información para desarrollo de tesis



ACTA DE ACCESO A INFORMACIÓN PARA DESARROLLO DE TESIS

El representante de la empresa: **Henry David Herrera Peralta**, hace de conocimiento que la Srta. **Torres García Paulina Mercedes** y a la Srta. **Vega Romero Julisa Yesenia**, estudiantes de la Universidad César Vallejo de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, han solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa **Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.**, ubicada en la ciudad de Trujillo, distrito Trujillo, el motivo es para el recojo de datos que le ayudaran a realizar su investigación de fin de carrera.

La empresa se compromete a brindarle el acceso y se limita, previo acuerdo con el estudiante, a dar o no datos confidenciales, dado la política propia de la empresa.

Es potestad del estudiante aplicar sus diferentes conocimientos en el desarrollo del trabajo a realizar.

Así mismo, la empresa exige se le haga llegar una copia del trabajo realizado como prueba del buen uso de los datos recogidos.

Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:

Torres García Paulina Mercedes
DNI: 70279802

Vega Romero Julisa Yesenia
DNI: 72937141

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO S.A.C.

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO S.A.C.
HENRY DAVIS HERRERA PERALTA
GERENTE GENERAL

Henry Davis Herrera Peralta
DNI: 42528966
Cargo: Gerente General

Cal. José Enrique Rodó N° 647
☎ (044) 281016
Trujillo - Perú

📌 Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C

DOCUMENTACIÓN 5: Autorización para publicación de tesis en el repositorio



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS EN EL REPOSITORIO

Sr. Henry David Herrera Peralta
Gerente General

Estimados estudiantes **Torres García Paulina Mercedes y Vega Romero Julisa Yesenia.**

En respuesta a la carta de ustedes q en la que solicitan la autorización para publicar la tesis denominada "**Implementación de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., 2021**", en el Repositorio de la Biblioteca de la Universidad Cesar Vallejo, así como en revistas especializadas en Investigación Científica, a fin de contribuir con la base de datos académica que les permitirá llevar a cabo investigaciones en la misma línea, la que se implementó en nuestra empresa.

Les brindamos la autorización para la publicación de lo antes mencionado. Así mismo se les agradece por el aporte brindado a nuestra empresa.

Saludos cordiales

Atentamente:

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO SAC

Henry David Herrera Peralta
GERENTE GENERAL

Henry David Herrera Peralta

DNI: 42528966

CARGO: GERENTE GENERAL

FECHA: 13/08/2021

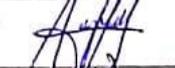
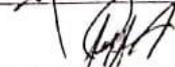
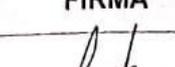
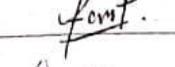
Cal. José Enrique Rodó N° 647

☎ (044) 281016

Trujillo - Perú

📘 Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C

DOCUMENTACIÓN 6: Acta de conformación del comité estratégico

	ACTA DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO	CÓDIGO: SGTP-ACE-01 VERSIÓN: 01 FECHA: 28/06/2021 Página 1 de 1
FECHA: 28 / 06 / 2021		HORA: 3:00 p.m
LUGAR: Prolongación Santa IV ^a 1983		
OBJETIVO:		
Conformar el comité estratégico formalmente y definir los plazos para las diferentes etapas del planeamiento Estratégico de la empresa.		
CONTENIDO:		
<ul style="list-style-type: none"> — Elección formal de los miembros del equipo técnico de planificación estratégica. — Definir plazos para la aprobación de las diversas etapas del planeamiento estratégico. 		
OBSERVACIONES:		
FIRMA ASISTENTES COMITÉ ESTRATÉGICO		
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA <small>SERVICIOS GENERALES "TURISMO PACÍFICO" SAC</small>
Evelyn Herrera Peralta	Supervisora SST.	 <small>Ingr. Evelyn Herrera Peralta SUPERVISORA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</small>
ANCEL COMERIVOS LOPEZ	ADMINISTRATIVO	
Miguel A. Herrera Peralta	Gerente Operaciones	
David Herrera Peralta	Gerente General	
RESPONSABLES DEL PLAN ESTRATÉGICO		
NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMA	
Torres Garza Paulina Mercedes		
Vega Romero Julisa Yesenia		

DOCUMENTACIÓN 7: Validación de la construcción de la visión

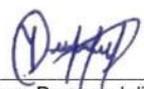
	Comité estratégico - SGTP	
	CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN	VERSIÓN: 01
		FECHA: 01/07/2021
		Página 1 de 1

OBJETIVO: Dar a conocer a los colaboradores de la empresa Turismo Pacifico S.A.C. cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr para poder ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

JUSTIFICACIÓN: Representa la esencia que guía la iniciativa, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

VISIÓN		
ITEM	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cómo ve su empresa en algunos años?	Siendo la principal empresa de transporte brindando una buena calidad de servicio.
2	¿Cómo quiero que mi empresa sea conocida/ percibida en el mercado?	Ser una empresa que brinda más de lo que el cliente espera.
3	¿Cómo su empresa se adaptará a los desafíos del mercado?	Adaptándonos y pronosticando las tendencias que requieren los clientes.
4	¿Cuáles son mis objetivos a corto, mediano y largo plazo?	<p>A corto plazo: Eliminar los posibles riesgos de seguridad, disminuir los costos operativos y mitigar los riesgos que se puedan presentar en la empresa.</p> <p>A mediano plazo: Prestar un servicio de calidad, aumentar nuestras utilidades y consolidar la empresa dentro del mercado.</p> <p>A largo plazo: Implementar soluciones innovadoras y sostenibles de movilidad, contar con una tecnología actualizada, estructurar un sistema de gestión de calidad.</p>

PROPUESTA: "Para el año 2026 ser una empresa líder en el rubro de transporte de personal a nivel regional, prestando excelencia en el servicio para así superar las exigencias y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de calidad que nos permitan diferenciarnos de la competencia. Además de continuar a la vanguardia tecnológica acorde a los cambios del mundo globalizado en el transporte."

Elaborado por:	Aprobado por:
  <hr/> Torres García Paulina Vega Romero Julisa	 David Herrera Peralta GERENTE GENERAL

DOCUMENTACIÓN 8: Validación de la construcción de la misión

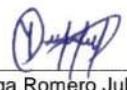
	Comité estratégico - SGTP	
	CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN	VERSIÓN: 01
		FECHA: 01/07/2021
		Página 1 de 1

OBJETIVO: Proporciona información a los miembros de la empresa, pero también a la sociedad, de los fines últimos de la empresa Turismo Pacifico S.A.C.

JUSTIFICACIÓN: Directriz que ayuda dar estabilidad y coherencia en las operaciones.

MISIÓN		
IT	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	Los principales clientes son empresas agroindustriales como Green Perú, Camposol entre otras.
2	¿Cuáles son los principales bienes o servicios que la organización produce?	El principal servicio que se brinda es el transporte de personal.
3	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?	Sí, consideramos que la tecnología es de suma importancia actualmente para mantener la competitividad en el negocio.
4	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	Muy aparte del precio y la calidad nuestra principal ventaja competitiva es la tecnología en nuestros servicios.
5	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	Definitivamente si, el capital humano en nuestra organización es muy valorada, por el simple hecho de que si el colaborador está motivado obviamente estará más comprometido con la empresa.

PROPUESTA: "Brindar el mejor servicio en el transporte de personal contando con conductores altamente capacitados para ofrecer a nuestros clientes seguridad y calidad en el traslado de su personal cumpliendo con la ley general de transporte y del cuidado del medio ambiente."

Elaborado por:		Aprobado por:
 Torres García Paulina	 Vega Romero Julisa	 David Herrera Peralta GERENTE GENERAL

DOCUMENTACIÓN 9: Validación de la construcción de los valores y código de ética

	Comité estratégico - SGTP	
	CONSTRUCCIÓN DE LOS VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	VERSIÓN: 01
		FECHA: 01/07/2021
		Página 1 de 2

OBJETIVO: Fomentar la cultura organizacional, con valores comunes que sirvan como guía para las personas que conforman la empresa podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa

JUSTIFICACIÓN: Facilita la toma de decisiones en todos los niveles de una organización, ya que reduce la ambigüedad y las consecuencias de las perspectivas individuales en los estándares éticos.

VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICAS		
IT	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué actitudes son necesarias para conseguir la visión?	Ser realistas y perseverantes, conocer las capacidades de nuestro personal saber en dónde queremos estar de aquí a 5 años y cómo lograrlo, ser positivos y responsables.
2	Cuando estás haciendo entrevistas para fichar a nuevos miembros del equipo ¿Qué común denominador buscas para asegurarte que encajan con la manera de hacer de tu empresa?	Saber si se identifican con la empresa, sentirse parte de la organización y que tengan las ganas de superarse como profesionales y como cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
3	¿Cuáles son los principios éticos que deben tener los colaboradores de la empresa?	Respeto, responsabilidad, integridad y honestidad.
4	¿Cuál es el límite para el marketing?	No hacer una publicidad igual a otras empresas, no utilizar el nombre de otras organizaciones y por último no compararse con otras compañías.
5	¿Hasta qué punto la estrategia de venta puede avanzar sin engañar al consumidor?	Debemos tener en cuenta que no debemos engañar a nuestros clientes, sino brindar lo mismo que nuestra publicidad promete.

El comité estratégico selecciono los siguientes valores institucionales que definen a la empresa, son:

- **Trabajo en equipo** para resultados más eficiente.
- **Compromiso** hacia nuestros clientes.

	Comité estratégico - SGTP	
	CONSTRUCCIÓN DE LOS VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	VERSIÓN: 01
		FECHA: 01/07/2021
		Página 2 de 2

- **Responsabilidad** al tomar decisiones.
- **Respeto mutuo**
- **Puntualidad** al brindar nuestros servicios.
- **Calidad** en el servicio.

NORMAS LEGALES:

Rechazo de la corrupción y actos de soborno: Turismo Pacifico S.A.C., prohíbe expresamente y rechaza en todas sus formas el desarrollo de prácticas inmorales y de corrupción tanto de sus directivos y colaboradores como en la relación de los mismos con proveedores, clientes y demás grupos de interés.

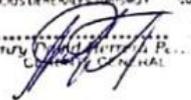
Confidencialidad: Durante la relación laboral e inclusive una vez finalizada la misma, los colaboradores y directivos de la empresa deberán respetar en cuanto a información, tecnología y secreto comercial a los que tengan acceso con motivo de su relación laboral con Turismo Pacifico S.A.C.

Relaciones entre colaboradores: Los colaboradores deberán actuar con responsabilidad y honradez, respetando la personalidad y la dignidad de todas las personas. El respeto mutuo, la tolerancia, la confianza y el ambiente de trabajo positivo es parte del clima laboral que Turismo Pacifico S.A.C., desea mantener.

Calidad: A tal efecto, los directivos y colaboradores deberán realizar todos los actos que estén en sus manos para satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar la calidad de los servicios ofertados.

Elaborado por:		Aprobado por:
 <hr/> Torres García Paulina	 <hr/> Vega Romero Julisa	 <hr/> David Herrera Peralta GERENTE GENERAL

DOCUMENTACIÓN 10: Validación de la construcción de la política de sostenibilidad

	POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD	VERSIÓN: 01 FECHA: 13/10/2021 Página 1 de 1
<p>Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C., es una empresa de transporte de personal comprometida en garantizar un servicio óptimo que destaque en seguridad, puntualidad y calidad, mediante el soporte de un equipo humano comprometido, utilizando una tecnología adecuada para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, comprometidos con un mundo más sostenible.</p>		
<p>Por ello, de impulsar las mejores prácticas en materia de sostenibilidad y revisar periódicamente nuestro desempeño.</p>		
<p>Entender que la sostenibilidad debe estar integrada en todos nuestros negocios y niveles organizativos, asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios, teniendo en cuenta la perspectiva de los grupos de interés, y disponer de instrumentos para:</p>		
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar los riesgos y oportunidades de nuestras actividades, con objeto de prevenir daños en las personas, bienes y en el medio ambiente.• Cumplir con la legislación y reglamentación ambiental aplicable y otros compromisos que la organización asuma.• Trasladar nuestra cultura de sostenibilidad a toda nuestra cadena de valor: clientes, socios, proveedores de productos y servicios y resto de grupos de interés.• Reducir nuestras emisiones de CO2 aplicando mejoras en nuestra red de transporte.• Fomentar la eficiencia energética y el uso óptimo de los recursos naturales en la organización.• Fomentar la búsqueda de negocios sostenibles y de economía circular, promoviendo la creación de valor social, estableciendo alianzas y colaboraciones con otros grupos de interés.• Disminuir el impacto de la generación de residuos de nuestra actividad mediante la reducción, la reutilización y el reciclaje.		
<p>Siendo plenamente conscientes de la repercusión ambiental que origina nuestra actividad, por medio de la presente Política de Sostenibilidad queremos actuar respetando nuestro entorno y el bienestar social de las generaciones presentes y futuras.</p>		
<p>La Dirección de Turismo Pacifico S.A.C. asume la responsabilidad de velar por la difusión y el cumplimiento de este compromiso, así como de revisarla y actualizarla siempre que sea necesario.</p>		
Elaborado por:  Torres García Paulina  Vega Romero Julisa		Aprobado por:   David Herrera Peralta GERENTE GENERAL

DOCUMENTACIÓN 11: Anuncio del programa de incentivos



ANUNCIO

Programa de incentivos para colaboradores

Estimados trabajadores de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C: Como colaborador de la empresa no podíamos esperar para compartir con usted las buenas noticias. La presente carta es para comunicarle la incorporación de nuestro nuevo Programa de Incentivos para Colaboradores. Tal vez aún no hayamos pensado en un logotipo para dicho programa, pero si continúa leyendo estará de acuerdo conmigo que no importa el nombre que reciba. ¡Es genial!

A partir de la fecha, sobre una base acumulativa tendrá el derecho de obtener, bonos o comisiones según corresponda al área que pertenezca, para mayor información tales incentivos serán comunicados por sus jefes, siendo detallados de manera más precisa.

Esperamos que tales incentivos sean de su agrado y motivación para cumplir con las metas propuestas por la empresa, sin más que decirles me despido de ustedes.

Atentamente:

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO S.A.C.
Henry David Herrera Peralta
GERENTE GENERAL

Henry David Herrera Peralta

DNI: 42528966

CARGO: GERENTE GENERAL

FECHA: 15/09/21

Cal. José Enrique Rodo Nº 647

☎ (044) 281016

Trujillo – Perú

📌 Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C



PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



TRUJILLO – PERÚ

2021

Aprobado por:

SERVICIOS GENERALES TURISMO PACIFICO SAC
Henry David Herrera Peralta
GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL
Herrera Peralta, Henry David



GERENTE DE OPERACIONES
Herrera Peralta, Migue Ángel

SERVICIOS GENERALES
"TURISMO PACIFICO" SAC
Ing. Evelyn Herrera Peralta
SUPERVISORA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

SUPERVISORA DE SST
Herrera Peralta, Evelyn Esther



GERENTE ADMINISTRATIVO
Cometivos López, Ángel

Elaborado por:



INVESTIGADORA
Torres García, Paulina Mercedes



INVESTIGADORA
Vega Romero, Julisa Yesenia

1. INTRODUCCIÓN:

Un negocio verdaderamente sostenible es uno que perdura, una empresa que mira hacia el futuro y está preparado, que protege los recursos futuros, son los que siguen en pie. El presente documento es un plan de sostenibilidad para la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C pues al obtenerse una mejora con la implementación del plan estratégico se pudo obtener buenos resultados. Y para poder mantenerlo en el tiempo, se pretende realizar dicho plan, con el fin de lograr el compromiso del comité estratégico para que esta implementación siga en pie y pueda dar resultados cada vez más favorables cumpliendo a cabalidad los planes de acción propuestos.

Para esto es necesario tener la disposición de todos los colaboradores de la empresa pues ellos son el factor clave en todo esto, por ende, dicho plan muestra cómo se debe trabajar en un futuro.

2. OBJETIVO:

Transversalizar la sostenibilidad del plan estratégico en la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

3. ALCANCE:

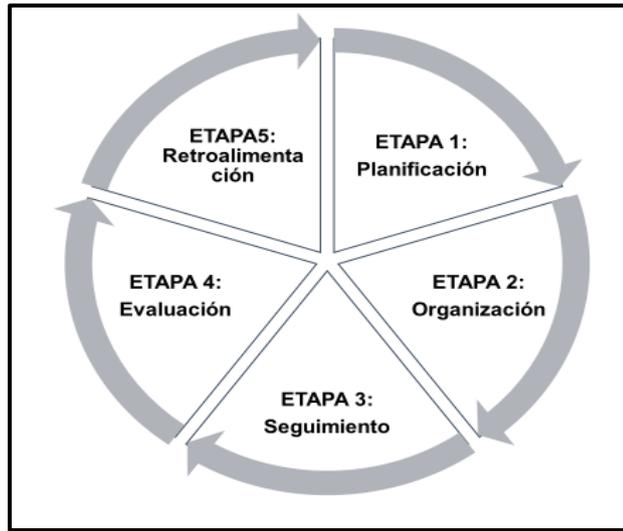
El alcance de este plan es para todos los colaboradores de la empresa desde el cargo más alto hasta el más bajo.

4. RESPONSABILIDADES:

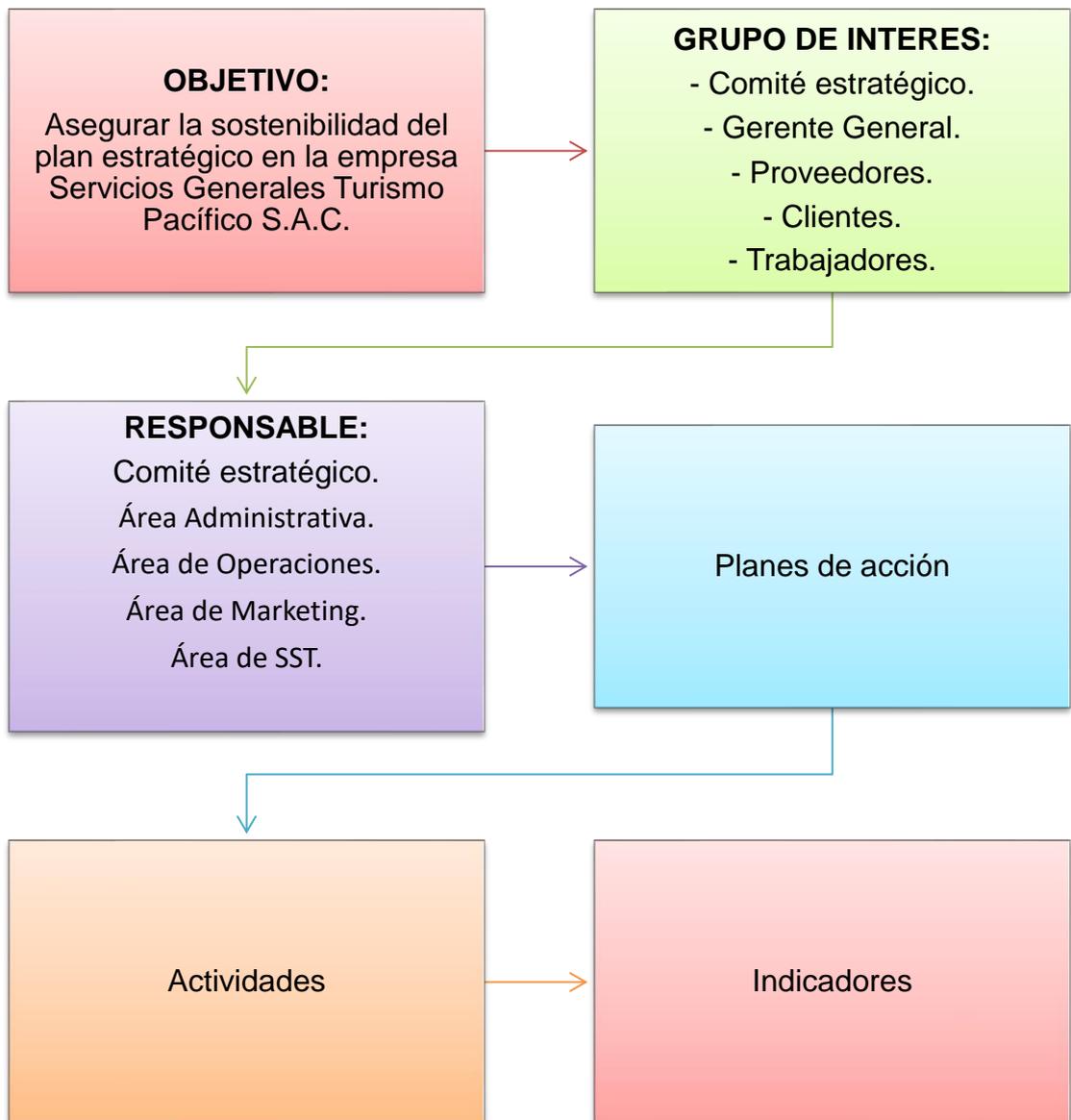
Los responsables para la ejecución del plan son todos los jefes de las áreas que conforman la empresa y el comité estratégico.

5. ETAPAS DEL PLAN:

Este plan consta de 5 etapas de acuerdo al gráfico mostrado, con el fin de asegurar el plan de sostenibilidad para el planeamiento estratégico implementado.



6. ESQUEMA DE TRABAJO:



7. DOCUMENTO DE SOSTENIBILIDAD:

7.1. Planificación:

En esta primera etapa se establecen las bases de lo que será el plan. Es aquí donde se deberá identificar y valorar los posibles impactos negativos que se pueda generar para tratar de gestionarlos y minimizarlos. En esta etapa se deberá definir la estrategia de implantación de objetivos de sostenibilidad y coordinar su ejecución.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
Establecer objetivos y líneas generales de actuación.	Plan de sostenibilidad diseñado por las investigadoras.	Las investigadoras del plan estratégico.	El plan estratégico quedara en el olvido, los resultados obtenidos no darán mayores beneficios.
	Plan de sostenibilidad aprobado por el gerente general.	Gerente General	
	Plan de sostenibilidad puesto a disposición de la institución para ser utilizado.	Comité Estratégico	
Informar sobre el plan de sostenibilidad a todos los colaboradores de la empresa.	El 100% de los grupos de interés son informados acerca del plan de sostenibilidad.	Comité Estratégico	Poco involucramiento de los colaboradores.

7.2. Organización:

En esta etapa se detallará todas las actividades que se tienen que realizar para seguir dando cumplimientos a los objetivos a largo plazo.

OBJETIVO N.º 1: Para el año 2022, incrementar en nivel de las ventas en un 10% anualmente.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional.	Evaluar si la estructura organizacional responde a la estrategia empresarial.	Gerente y jefes de área	La estructura organizacional tiene que estar acorde a la estrategia que se va a emplear en la empresa para un correcto funcionamiento.
	Actualizar el MOF.		
OCP2: Optimizar las unidades de transporte	Elaborar un informe de las unidades que requieren mejoras en su interior.	Área de Logística y mantenimiento	Mala calidad del servicio prestado.
	Implementar mejoras en el interior de las unidades para brindar un mejor servicio.		
OCP3: Mejorar el posicionamiento de la empresa.	Actualizar constantemente las páginas web.	Área de Marketing	La empresa no tendrá un buen posicionamiento en las redes sociales.

OBJETIVO N.º 2: Fidelizar a los clientes con la finalidad de generar un sentido de lealtad en ellos hacia la marca.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	Analizar los atributos de compra de los clientes.	Área de marketing	Nuestros clientes pueden recibir descuentos más interesantes de la competencia y no renovarían su contrato.
	Realizar descuentos exclusivos o rebajas anticipadas		
OCP2: Brindar servicios adicionales	Aplicar técnica de Cross Selling.		

OBJETIVO N.º 3: Para el año 2023, haber mejorado y adquirido nuevas unidades para satisfacer a los nuevos clientes que se espera obtener.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Realizar una búsqueda de posibles vehículos a comprar.	Realizar las cotizaciones de los buses.	Área Operaciones – Logística	No se tomaría en cuenta los modelos actuales que puede lazar el mercado respecto a buses.
	Presentar al gerente las propuestas.		
OCP2: Realizar un plan de mantenimiento preventivo que garantice el buen funcionamiento de los vehículos.	Realizar un registro de todas las unidades.	Área de mantenimiento	Los gastos serian mayores al seguir con un mantenimiento correctivo y la disponibilidad sería menor.
	Documentar el plan de mantenimiento preventivo.		
	Presentar propuesta al gerente general.		

OBJETIVO N.º 4: Fidelizar a los trabajadores con el fin de aumentar el desempeño laboral en un 5%.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador.	Conocer las motivaciones y expectativas del personal.	Área de Recursos Humanos	El desempeño de los trabajadores bajara ya que no hay motivaciones (incentivos).
	Establecer un programa de incentivos.		
	Comunicar los planes a todos los miembros de la empresa.		
	Evaluar el desempeño de los trabajadores		
OCP2: Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	Conocer y segmentar los distintos tipos de empleados.	Área de Recursos Humanos	Al no conocer las necesidades de nuestros trabajadores no

	Establecer los descuentos en función a la segmentación.		podemos brindar descuentos que se adapten a ellos.
--	---	--	--

OBJETIVO N.º 5: Mejorar la gestión de proveedores para reducir los costos en un 10% anualmente.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Buscar e identificar a los proveedores más apropiados para la empresa.	Buscar información de proveedores, entre sitios web, recomendaciones, directorios telefónicos, etc. cuando se requiera.	Área de operaciones - logística	Se van a tener problemas con el tiempo de entrega y calidad de los productos.
	Solicitar cotizaciones, analizar y comparar las ofertas.		
	Actualizar la base de datos de los proveedores seleccionados.		
OCP2: Medir el rendimiento de los proveedores.	Realizar mensualmente las evaluaciones y selección de proveedores.	Área de operaciones - logística	

OBJETIVO N.º 6: Incrementar la sostenibilidad mediante iniciativas de reducción de las emisiones de carbono en los próximos 2 años.

ACTIVIDADES	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	CONSECUENCIAS DE NO REALIZARSE
OCP1: Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	Realizar campañas de concientización para lograr una cultura de sostenibilidad dentro de la empresa.	Área de SST	La empresa no será sostenible lo que juega un papel importante actualmente y eso puede jugar en contra al momento de obtener clientes.
	Capacitar al		

	personal sobre sostenibilidad ambiental.		
	Informar sobre la política de sostenibilidad a todos los trabajadores.		
OCP2: Gestión y manejo de los residuos de la empresa.	Informar a todos los trabajadores sobre el plan de gestión de residuos.	Área de SST	Los trabajadores no serán responsables con los desechos que produce la empresa.
	Dar cumplimiento al plan de gestión de residuos.		

7.3. Control

El control se realizará de acuerdo al Balance Scorecard donde se muestra los indicadores, los responsables y las metas que deberán ser fijadas previamente por el comité estratégico



BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO (OCP)	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	NUME.	DENO.	% CUMPLIMIENTO (SEMÁFORO)	ÁREA RESPONSABLE
FINANCIERO		Optimizar las unidades de transporte.	Índice de vehículos optimizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de vehículos optimizados}}{N^{\circ} \text{ de vehículos planificados}} \times 100$	%	100%	Semestral	36	36	100%	Área de logística y mantenimiento
		Mejorar el posicionamiento de la empresa	Presencia en redes sociales	Seguidos en el redes sociales	Und	1000	Trimestral	-	-	150	Área de marketing
CLIENTES		Reconocer al cliente por el tiempo que lleva con la empresa.	Índice de inscritos para ofertas	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes inscritos}}{N^{\circ} \text{ de clientes planificados}} \times 100$	%	50%	Trimestral	4	7	57%	Área de marketing
		Brindar servicios adicionales.	Índice de camionetas contratadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de camionetas contratadas}}{N^{\circ} \text{ de camionetas planificadas}} \times 100$	%	50%	Trimestral	1	4	25%	Área de ventas
PROCESOS INTERNOS		Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas y duras del colaborador	Eficacia	Promedio del % Feedback 180	%	50%	Trimestral	2475%	44	56%	Área de RR.HH
		Establecer descuentos o promociones para los colaboradores.	Descuentos o promociones realizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores beneficiados}}{\text{total de trabajadores}} \times 100$	%	30%	Trimestral	15	45	33,33%	Área de RR.HH
		Medir el rendimiento de los proveedores.	Rendimiento	Puntaje > 78%	Und	5	Mensual	-	-	5	Área de operaciones
DESARROLLO Y CRECIMIENTO		Incentivar a los trabajadores sobre sostenibilidad dentro de la empresa.	Capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones Totales}} \times 100$	%	100%	Trimestral	6	6	100%	Área de SST

7.4. Evaluación

En esta etapa se deberán realizar interpretar los datos obtenidos del balance Scorecard para eso el comité estratégico y todos los responsables de las áreas que conforman la empresa deberán de reunirse y plantearse el por qué no se cumplieron las metas si así fuera el caso. Dichas reuniones deberán realizarse mensualmente.

A continuación, se detallarán las políticas para el cumplimiento de esta etapa final.

POLITICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN

Se realizarán estas políticas con el fin asegurar que se cumpla la cuarta etapa de este plan, pues es una de las más críticas donde se tiene que ver si de verdad se está llegando a la meta y los por menores o causas del por qué no se cumplieron algunas de ellas.

1. El comité estratégico o el Gerente General deberá pedir reportes mensuales a los jefes o encargados de las áreas y revisar el grado de cumplimiento de las metas trazadas.
2. El Gerente General deberá establecer las fechas de las reuniones con todos los jefes de las áreas.
3. El comité estratégico deberá analizar las fallas y corregirlas a tiempo para el cumplimiento de las metas.
4. El comité estratégico deberá sancionar siempre y cuando sea necesario a los jefes de evaden sus responsabilidades.
5. Se deberán realizar auditorías para asegurar el buen funcionamiento y organización de las actividades que se llevan en la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

7.5. Retroalimentación.

En la etapa final del plan se deberá realizar las retroalimentaciones, es decir, las capacitaciones, charlas, evaluaciones, etc. según corresponda para que se pueda llegar a las metas y conseguir mejoras.

A continuación, se detallarán las pautas para el cumplimiento de esta etapa final.

POLITICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA QUINTA ETAPA: RETROALIMENTACIÓN

1. El comité estratégico una vez que tenga los resultados de las evaluaciones previamente realizadas, deberá de realizar las retroalimentaciones necesarias, cada encargado será responsable de realizar charlas, capacitaciones, etc., todo lo necesario para mejorar el desempeño de sus colaboradores y lograr la mejora que se requiere para cumplir las metas.
2. El comité estratégico deberá tener en cuenta la opinión de los colaboradores pues ellos son el punto clave en esta etapa.
3. Las retroalimentaciones deberán de ser periódicas sin tomar los días libres de los trabajadores.
4. Cada jefe deberá de utilizar los mejores recursos para poder llegar a sus trabajadores y realizar siempre halagos antes que críticas.
5. Por último, las retroalimentaciones no deberán de ser postergadas, deben cumplirse en las fechas establecidas.

8. Proceso de actualización del Plan

Este Plan de Sostenibilidad es un documento dinámico. Cada año se rendirá cuentas del grado de consecución de las acciones que forman este Plan mediante un informe de cierre. Por otra parte, dado que las expectativas o asuntos que preocupan a nuestras partes interesadas son cambiantes y están sujetas al devenir de los acontecimientos acaecidos a lo largo del año, este Plan se actualizará anualmente con nuevas acciones o reformulación de las vigentes, para adaptarlas a la nueva situación o mejor dicho a los objetivos que se formulen dentro de la empresa. Las sucesivas actualizaciones del Plan irán dejando tras de

sí una estela de acciones cumplidas que, en su conjunto, van ayudar a la mejora continua dentro de la empresa.

9. GLOSARIO:

- **Sostenibilidad:** Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones
- **Plan de acción:** Hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos
- **Objetivos:** Resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades
- **Cross Selling:** Consiste en sugerir al cliente productos complementarios al que acaba de comprar con el objetivo de brindar una experiencia más completa y aumentar el ticket de compra.
- **Auditoría:** Es un proceso de verificación y/o validación del cumplimiento de una actividad según lo planeado y las directrices estipuladas.

10. ANEXOS

- **Manual de Organizaciones Funcionales:**

Revisar documento CÓDIGO: **SGTP-MOF-01**

Este manual fue realizado con la ayuda de Recursos Humanos, se detallan todas las funciones que son necesarias para cada puesto dentro de la empresa y el perfil que se requiere, tener en cuenta que dicho plan deberá ser actualizado cada vez que se requiera.

- **Plan de gestión de residuos**

Revisar documento CÓDIGO: **SGTP- PMR - 01**

Dicho documento se encuentra disponible en la empresa, en el cual se detallan que materiales, de qué manera y quienes son los responsables para llevar a cabo la gestión de residuos dentro de la empresa Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C.

- **Plan de incentivos:**

Revisar documento Código: **SGTP- PI- 01**

El plan se encuentra disponible en la empresa, donde se detallan los incentivos que se pueden entregar a los empleados, estos serán escogidos de acuerdo a previas reuniones con el Gerente General,

pues él tiene que dar la autorización, un punto importante a tener en cuenta es el presupuesto anual para la entrega de los incentivos.

- **Plan de Mantenimiento Preventivo**

Revisar documento CÓDIGO: **SGTP- PMP- 01**

Este plan fue autorizado por el Gerente General y se encuentra disponible para su uso, muestra la codificación, criticidad, años, etc. de todos los buses de la empresa, contiene también el procedimiento y todas las fichas necesarias para la implementación de este mantenimiento.

- **Procedimiento para la selección y evaluación de proveedores.**

Revisar procedimiento Código: **SGTP- SEP- 01**

Este procedimiento muestra la forma correcta que se debe realizar la selección de los proveedores teniendo en cuenta los factores de calidad, tiempo de entrega, estabilidad financiera, y precio. Luego muestra también la forma en que deberán de ser evaluados los proveedores.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Código: SGTP-EP-001

Versión:00

NOMBRE DEL PROVEEDOR:	FECHA DE EVALUACIÓN	D	M	A
------------------------------	----------------------------	----------	----------	----------

DIRECCIÓN:	TELÉFONO:
-------------------	------------------

CORREO ELECTRONICO:

BIEN O SERVICIO QUE OFERTA:

SISTEMA DE PUNTUACIÓN	NA	No aplicable	2	Cumple parcialmente
	0	No cumple	3	Cumple plenamente
	1	Cumple mínimamente	4	Supera las expectativas

CALIFICACIÓN	0-4
---------------------	------------

CAPACIDAD DE RESPUESTA	El proveedor entrega una cotización, después de que le fue solicitada	
	Tarda el proveedor en atender una inconformidad o queja	
ENTREGA DE BIENES O SERVICIOS	El proveedor entrega la cantidad solicitada	
	Sus tiempos de respuesta ante requerimientos se adecuan a nuestras necesidades	
CALIDAD DEL BIEN Y/O SERVICIO	Cumple con el objeto del contrato	
	La calidad de las especificaciones del bien, obra o servicio cumple con lo requerido	
PRECIO	Competitividad de precios	
CUMPLIMIENTO	Entrega justo a tiempo (proveedores de bienes)	
	El bien o servicio cumple con los requisitos legales y reglamentarios	
	El bien o servicio tiene un balance entre calidad y precio	

EVALUACION DEL PROVEEDOR=	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS (0)	X	100	=	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
	TOTAL DE PUNTOS POSIBLES (0)				

EXCELENTE	76 - 100
BUENO	51 - 75
REGULAR	26 - 50
MALO	0 - 25

CANTIDAD DE PREGUNTAS APLICABLES (0)

CALIFICACIÓN	
---------------------	--

OBSERVACIONES

RESPONSABLE

NOMBRES Y APELLIDOS:

CARGO:

FIRMA:

Para la segmentación se utilizará la base de datos de los trabajadores y se agregan los aspectos por el cual serán segmentados.

					<h2 style="margin: 0;">REGISTRO DE TRABAJADORES</h2>			CÓDIGO: SGTP - RT - 01	
								VERSIÓN: 01	
								FECHA:	
DATOS GENERALES									
RAZÓN SOCIAL					RUC	DIRECCIÓN			
Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C					20477262636	Prolongación Santa N°1983			
N.º	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	DNI	EDAD	ESTADO CIVIL	CUENTA CON VEHÍCULO		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									

Formato: Evaluación de los trabajadores

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS TRABAJADORES	Código: SGTP-EVDT-01
		Versión: 1
		Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador

Nombre:	
----------------	--

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5

Comunicación

Comparte información de manera efectiva y asertiva.
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
Presta atención en las conversaciones.
Se comunica de manera escrita con claridad.
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

Trabajo en equipo

Se desempeña como un miembro activo del equipo.
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

Resolución de problemas

Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
Conserva la calma en situaciones complicadas.

Mejora continua

Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.

Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.					
Organización y administración del tiempo					
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en el cliente					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD					
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado					
FORTALEZAS					
ÁREAS DE OPORTUNIDAD					
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?					

Formato: Cronograma de Capacitaciones



CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Código:	SGTP-ED-00-
Versión:	1
Fecha:	

DATOS GENERALES

RAZÓN SOCIAL

RUC

DIRECCIÓN

Servicios Generales Turismo Pacifico S.A.C

20477262636

Prolongación Santa N.º 1981

ITEM	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN		INDICADOR DE CUMPLIMIENTO			N.º HORAS
	ACTIVIDAD	ALCANCE	RESPONSABLE (INTERNO O EXTERNO)	FECHA PROGRAMADA	FECHA DE REALIZACIÓN	N.º PERSONAS CAPACITADAS	N.º PERSONAS PROGRAMADAS A CAPACITAR	% CUMPLIMIENTO	HORAS DE DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Paulina Torres García

Julisa Vega Romero

Evelyn Herrera Peralta

David Herrera Peralta