



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**“Plan Estratégico para la rentabilidad de la empresa
Ataúdes América S.A.C, Lima”**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Montero Mejía, Máximo Jhon ([ORCID: 0000-0001-6982-1630](https://orcid.org/0000-0001-6982-1630))

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-24699237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestro Padre Celestial que día a día me presta salud, fortaleza y la fe para terminar lo que empiezo.

A cada uno de mis familiares, por su apoyo incondicional y comprensión.

Máximo

Agradecimiento

Mi más infinito agradecimiento a todas las personas que me rodean y que de una o de otra forma me apoyaron con su aliento, experiencia, consejos, conocimientos y confianza, logrando incentivarme a seguir adelante.

Y uno muy especial a mi Sra. Madre por las incontables tazas de café brindadas, muchas de ellas de madrugada para salir triunfante en éste difícil pero fructífero proceso de afianzamiento de conocimientos adquiridos en esta nueva etapa de estudios.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
índice de contenidos.....	iv
índice de tablas.....	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Variables y Operacionalización	33
3.3. Población, muestra y muestreo.....	33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.5. Procedimientos	35
3.6. Método de análisis de datos.....	35
3.7. Aspectos éticos.....	36
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN.....	72
VI. CONCLUSIONES (Enfoque cuantitativo).	78
VII. RECOMENDACIONES.....	80
VIII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	81
8.1. Síntesis del problema identificado.....	81
8.2. Objetivo de la propuesta	82
8.3. Fases de la propuesta	82
8.4. Resultados esperados	83
8.5. Síntesis del presupuesto.....	83
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	89

Índice de tablas

Tabla 1 Productos, Precio Venta, Costo y otros	37
Tabla 2 Recursos humanos, servicios y proyecciones	38
Tabla 3 Estimaciones de gastos operativos	39
Tabla 4 Balance situación actual de la empresa	40
Tabla 5 Estados de resultados	42
Tabla 6 Indicadores financieros.....	43
Tabla 7 Misión, Visión y Valores de la empresa Ataúdes América SAC.....	45
Tabla 8 Quinquenio en promedio de casos de nacimientos y defunciones 2000- 2050	47
Tabla 9 Escalas de valoración.....	48
Tabla 10 Calificación de factores del entorno macro	49
Tabla 11 Calificación de las Fuerzas Competitiva del Mercado	50
Tabla 12 Calificación de las variables internas y externas – FODA	51
Tabla 13 Análisis FODA, Variables Internas y Externas	53
Tabla 14 Calificación de las variables internas y externas – FODA	54
Tabla 15 Estrategias FODA y su impacto a partir del cruce de variables internas y externas.....	54
Tabla 16 Tabla 16 Análisis del Perfil del Segmento de Mercado.....	54
Tabla 17 Oferta actual de ataúdes suficiente y sostenible con la demanda	55
Tabla 18 Pregunta 1 – Encuesta a clientes funerarios	56
Tabla 19 Pregunta 2 – Encuesta a clientes funerarios	56
Tabla 20 Pregunta 3 – Encuesta a clientes funerarios	56
Tabla 21 Pregunta 4 - Encuesta a clientes funerarios.....	57
Tabla 22 Pregunta 5 – Encuesta a clientes funerarios	57
Tabla 23 Pregunta 6 – Encuesta a clientes funerarios	57
Tabla 24 Pregunta 7 – Encuesta a clientes funerarios	58
Tabla 25 Pregunta 8 – Encuesta a clientes funerarios	58

Tabla 26 Análisis general de la encuesta realizada a expertos	58
Tabla 27 Pregunta 1 – Encuesta a expertos.....	59
Tabla 28 Pregunta 2 – Encuesta a expertos.....	59
Tabla 29 Pregunta 3 – Encuesta a expertos.....	59
Tabla 30 Pregunta 4 – Encuesta a expertos.....	60
Tabla 31 Pregunta 5 – Encuesta a expertos.....	60
Tabla 32 Pregunta 6 – Encuesta a expertos.....	60
Tabla 33 Pregunta 7 – Encuesta a expertos.....	61
Tabla 34 Pregunta 8 – Encuesta a expertos.....	61
Tabla 35 Objetivos estratégicos	62
Tabla 36 Balance proyectado	64
Tabla 37 Estado de resultados.....	65
Tabla 38 Indicadores financieros.....	66
Tabla 39 Flujo de caja económico o FCL	68
Tabla 40 Tabla para el BETA	69
Tabla 41 CÁLCULO COK.....	70
Tabla 42 Calculo del WACC.....	70
Tabla 43 Relación entre utilidad neta 2019 vs la utilidad neta 2024.....	72
Tabla 44 Relación entre inversión 2019 vs la inversión 2024.....	72
Tabla 45 Relación entre ROA 2019 vs ROA 2024	73
Tabla 46 Relación entre ROE 2019 vs ROE 2024	73

Índice de figuras

Figura N ^a 1. Etapa de Formulación.....	23
Figura N ^a 2. Etapa de Planeamiento	24
Figura N ^a 3. Etapa de Evaluación / control.....	24
Figura N ^a 3. Etapa del proceso estratégico	25

Resumen

En el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo determinar como la aplicación de la variable independiente incidía en la mejora de la variable dependiente, se empleó como metodología el enfoque mixto, aplicada, explicativa; el diseño fue no experimental, predictivo; se usaron técnicas cualitativas.

En el plan estratégico se concluyó abrir un centro de distribución en la región Lambayeque, validando la hipótesis de que, si se implementa la estrategia de lanzar un centro de distribución en la región, se mejora la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Con respecto a la rentabilidad se realizó el análisis documental, evaluación de información contable y financiera y se determinó que la empresa cuenta con un panorama alentador en términos de liquidez, capacidad de pagos y capacidad económica.

En las proyecciones financieras se determina que, si se llega a implementar la estrategia, la rentabilidad económica y financiera de la empresa sería superior a la rentabilidad de los años históricos; además de la validación del proceso estratégico que incluyó el análisis y diagnóstico del sector, las estrategias formuladas en función a criterios de impacto que proyectaron resultados de ventas y ratios económico-financieros.

Palabras claves: Plan estratégico, Rentabilidad.

Abstract

The objective of this research work was to determine how the application of the independent variable affected the improvement of the dependent variable. The mixed, applied, explanatory approach was used as a methodology; the design was non-experimental, predictive; qualitative techniques were used.

The strategic plan concluded to open a distribution center in the Lambayeque region, validating the hypothesis that, if the strategy of launching a distribution center in the region is implemented, the economic and financial profitability of the company will be improved. With regard to profitability, a documentary analysis, evaluation of accounting and financial information was carried out and it was determined that the company has an encouraging outlook in terms of liquidity, payment capacity and economic capacity.

In the financial projections it is determined that if the strategy is implemented, the economic and financial profitability of the company would be higher than the profitability of the historical years; In addition to the validation of the strategic process that included the analysis and diagnosis of the sector, the strategies formulated based on impact criteria that projected sales results and economic-financial ratios.

Keywords: Strategic plan, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial ha sufrido una severa crisis a todo nivel debido a la pandemia generada por Covid-19 lo que ha obligado a gobiernos y sectores empresariales a tomar acciones. Luego de establecer la reactivación económica para superar la debacle financiera que ha llevado al confinamiento de los ciudadanos y a adoptar medidas para evitar el contagio masivo, las empresas han empezado a atender para generar ingresos y poder cumplir con sus compromisos financieros y laborales, así como asegurar su sostenibilidad (Pombo, 2020).

En un estudio sobre los horizontes estratégicos en América e presente año, revela que las organizaciones empiezan a formular estrategias interactivas para lograr la apertura e integración con sus mercados, preservando su salud y seguridad I (Useche, Salazar; Barragán y Sánchez, 2020, p.59).

Si bien es cierto, este evento mundial ha traído consecuencias funestas, para el caso de la presente investigación, representa todo lo contrario, que obliga a los directivos a tomar decisiones para impulsar el desarrollo del negocio hacia mercados no atendidos.

El Covid-19 es el suceso que más muertes ha causado y todo esto en poco tiempo, lo que ha provocado el colapso del sistema de salud y la demanda del servicio de cementerios y servicios funerarios (Guerrero y Vargas, 2020).

A nivel nacional, los gerentes del rubro funerario, han catalogado este evento como un hecho jamás visto, es así que el grupo Campo Fe afirma que, tras conocerse la primera víctima mortal, los entierros aumentaron en un promedio entre 90 y 100 entierros diarios, correspondiendo en un 60% de éstos a la venta nueva (RPP noticias.com, 2020).

Por otro lado, Gimeno (2020) informa que los fabricantes de ataúdes en Lima han multiplicado hasta por cuatro su producción por la pandemia y esto los ha

obligado a duplicar su plantilla de trabajadores y laborar las 24 horas. Algunas mueblerías han ingresado a este rubro fabricando féretros de emergencia de bajo costo para que los fallecidos tengan un sepelio digno (Agencia EFE, 2020).

En ese contexto, para la empresa de Ataúdes América SAC, surge el desafío de enfrentar esta situación problemática ante la gran demanda aprovechando la oportunidad de expandir su negocio a zonas como el norte, para de esta manera, mejorar su rentabilidad, el posicionamiento y su sostenibilidad en el tiempo.

De la situación se observa que actualmente la empresa se dedica a la fabricación de productos funerarios (ataúdes, capillas ardientes, adornos decorativos) y abastece a gran cantidad de agencias funerarias (Norte chico de Lima, centro y sur del Perú) así como a instituciones públicas del Estado que cuentan con un fondo funerario (Policía Nacional, Fuerzas Armadas y Ministerios).

Ante la gran demanda de ataúdes por la situación problemática expuesta, las funerarias de la región son abastecidas por fabricantes de la ciudad de Trujillo, sin embargo, su proceso de fabricación es manual con el uso de herramientas eléctricas, lo que ocasiona la entrega de un producto de baja calidad y acabado, produciendo insatisfacción de los clientes. Además, muchas de estos negocios, cierran intempestivamente y otras no ofrecen un servicio de ventas y abastecimiento permanente a las agencias funerarias.

En este contexto, la empresa en estudio, planteó mejorar su rentabilidad con el ingreso a esta zona del país, brindando productos con altos estándares de calidad, materia prima seleccionada, finos acabados en la confección y recubrimiento final, variedad de modelos, diseños exclusivos, precios competitivos, capacidad de producción de última generación que asegura un abastecimiento suficiente y permanente de pedidos de productos en la fecha y tiempos solicitados. La formulación interrogativa del problema fue: ¿De qué

manera la aplicación de un plan estratégico mejora la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC?

Su justificación es científica, porque usó el método científico, con enfoque cuantitativo-cualitativo; fue aplicada y propositiva que dio una solución al problema planteado. Institucionalmente, proporcionó una ayuda a los directivos de la empresa Ataúdes América SAC en la toma de decisiones estratégicas para lograr expandir su negocio, ser competitivos, generar mayor rentabilidad y obtener el liderazgo y posicionamiento en el mercado. La investigación fue relevante en lo social, porque de implementarse la propuesta, agrega valor social al servicio que ofrece la empresa, con un producto de calidad al alcance de sus clientes que esperan ofrecer un servicio mortuario cálido, generando paz y bienestar a las familias de la zona norte del país.

El objetivo general planteado fue: Determinar la manera en que la aplicación de un plan estratégico mejora la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC. Los objetivos específicos formulados son: 1.- Diagnosticar la situación de la empresa Ataúdes América SAC. 2.- Elaborar la propuesta de plan estratégico para la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC. 3.- Proyectar los resultados de la aplicación del plan estratégico para la mejora de la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC. La hipótesis general planteada es: Si se aplica un plan estratégico, entonces se mejora la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC.

II. MARCO TEÓRICO

Salazar et al. (2020), en su estudio sobre estrategias de marketing para la funeraria Salas de Velación en Bogotá, plantearon el incremento en un 10% de afiliados en el año 2020 para aumentar la participación de mercado a través de alianzas empresariales para mejorar la rentabilidad, empleó una metodología cuantitativa para la propuesta dirigida a nichos de mercado. Concluye que, si se implementa el plan de mejora empresarial, en sus procesos y tiene la capacidad de aprovechar la oportunidad de ingresar a

nuevos mercados le permitirá captar nuevos clientes, generar rentabilidad y posicionamiento en el sector.

Relevancia: Este aporte destaca la importancia de buscar aliados para expandir el negocio y lograr penetrar el mercado y captar nuevos clientes, para generar el incremento de ventas, lograr mayor posición en el sector, utilidades y rentabilidad, en nichos atractivos de gran potencial, sin embargo, es necesario que la visión sea compartida en esta integración de empresas, para plantear el desarrollo y futuro a largo plazo.

Ruiz (2015), sobre su trabajo de análisis estratégico en la empresa Chile Ataúdes, la estrategia de entrada al mercado fue proveer a los clientes funerarios, productos de altos estándares de calidad, diseños variados sumado al cumplimiento de plazos de entregas para generar una relación de confianza con los clientes; en tal sentido la estrategia planteada, permitió una rápida aceptación de los productos. Concluye que la rentabilidad es atractiva y de un riesgo alto, aunque razonable dada la inversión inicial y por nivel marcará un hito en el sector, impulsado la calidad, el diseño y la producción de este insumo clave para el servicio de las funerarias.

Relevancia: Es importante destacar, la importancia de un servicio que debe ofrecer una promesa superior, que sea distintiva, única y que proporcione satisfactores atractivos para el cliente; toda vez que en gran medida proporcione superioridad y gran ventaja competitiva. De esta forma los clientes responderán con su lealtad y esto permitirá generar más ventas, más utilidades y por lo tanto una rentabilidad económica atractiva en beneficio de la empresa.

Vásquez et al. (2017), realizó un estudio sobre rentabilidad y liquidez en agro negocios en Brasil, que, mediante una metodología descriptiva y enfoque cuantitativo, aplicado a veinte empresas de este rubro, utilizó una muestra es de 231 observaciones. Concluye que, si existe una relación lineal favorable en el entre ambas variables, que se evidenció con el 45% de las situaciones

investigadas como más factibles, sin embargo, en relación a la media, los resultados lo contrario en estos indicadores en el orden del 30% de la muestra investigada.

Relevancia: Este antecedente destaca la importancia que representa la liquidez como la capacidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vence y le permite mantenerse en forma consistente en un sector industrial competitivo.

Sánchez (2014), sobre la rentabilidad en empresas españolas, sostiene – según su investigación - que sus esfuerzos se orientaron a lograr mejores resultados con el manejo eficiente de toda su economía y el uso de sus recursos financieros, materiales y humanos en forma correcta, de tal manera que les permitió generar la utilidad deseada.

Relevancia: Lo relevante de este hallazgo, es comprobar que la gestión estratégica de los recursos con que cuenta la empresa, resulta vital para el logro de los objetivos deseados, siendo clave el factor humano, un recurso estratégico, por el grado de incidencia que ejerce su rendimiento y productividad en los resultados de la organización.

Poma et al. (2020), Investigó sobre el plan de negocios para una empresa comercializadora de ataúdes, la variedad de diseños en el material MDF sumado a cumplir con estándares de calidad y tener un precio competitivo, concluye que este planteamiento le permitió conseguir una utilidad marginal atractiva, de esta manera, que la estrategia planteada, permitió al cliente funerario una buena opción de contar una gama de productos para sus clientes.

Relevancia: Lograr satisfacer las necesidades y gustos de los clientes y del sector, se basa en una información útil y confiable que es necesario para diseñar y aplicar un plan estratégico para lograr ofrecer un producto de valor superior a precios competitivos del mercado, así como emprender acciones

que generen una rentabilidad, que no se vea afectada por sobrecostos en la producción de un bien que cumpla con altos estándares de calidad.

Wong et al. (2018), en su estudio sobre un proyecto de inversión en una funeraria en Lima, mostró una buena oportunidad de negocio en un mercado clásico como son los entierros, ofreciendo una alternativa de servicio a un público tradicionalista como para los habitantes de la zona norte de esa región; concluye que a pesar de mostrar un escenario conservador, el negocio evidenció una rentabilidad considerable para un flujo de cinco años, siendo el negocio, solamente realizable bajo condiciones de aportes de capital de los accionistas y constitución de garantías líquidas para bancos.

Relevancia: El aporte radica que lograr la rentabilidad deseada, se basa en una gestión estratégica competitiva y en la aplicación de una estrategia eficaz basada en la diferenciación concentrada dirigida a un nicho de mercado atractivo y del análisis concienzudo del perfil de un cliente con necesidades específicas, estilo de vida, costumbres particulares y capacidad adquisitiva en pleno crecimiento.

Guzmán et al. (2018), sobre su trabajo planeamiento estratégico para una fábrica de ataúdes, dirigido a la comercialización de ataúdes a las agencias funerarias, caracterizadas por ser negocios sensibles al precio económico, aplicó el análisis y diagnóstico FODA y empleó la estrategia de liderazgos de costos, para permitir al cliente funerario contar con un producto a bajo precio y accesible al público. Concluye que el manejo adecuado de los recursos y la medición de un mercado de gran potencial, permitió generar ganancias y alcanzar los objetivos establecidos a mediano y largo plazo considerando siempre los valores, ética y las políticas de la empresa.

Relevancia: Este hallazgo, pone de relieve la importancia de utilizar herramientas estratégicas para la toma de decisiones por parte de los directivos, ya que les permite analizar y diagnosticar la situación empresarial, identificar oportunidad y amenazas para lograr la competitividad de sus

negocios y el resultado eficaz y eficiente de las estrategias que aplican para generar utilidades, permitiendo a la empresa seguir invirtiendo en su desarrollo y en su sostenibilidad.

Cruz et al. (2016), realizaron una investigación en una fábrica de agua para evaluar la factibilidad económica de un proyecto, empleó un enfoque mixto, diseño experimental a una muestra de 51 casos, bajo la técnica de muestreo probabilístico aleatorio estratificado, utilizaron como técnicas la entrevista y la encuesta. Concluyen que el proyecto arrojó un rendimiento del 53.80% que determinó la viabilidad de ejecutarlo, con los consiguientes beneficios económicos para los inversionistas, sustentados por las ratios financieras evaluados.

Relevancia: Este hallazgo, resalta la importancia de los indicadores económicos y financieros para una toma de decisiones estratégicas y disminuir los riesgos en las organizaciones, que permitirá a los empresarios recuperar lo invertido en el corto tiempo.

Marcelo (2020), en su estudio sobre planificación estratégica y gestión administrativa según los colaboradores en una clínica de Chiclayo, cuya investigación fue cuantitativa, tipo correlacional, diseño no experimental y transversal, arrojó como resultados que la variable planificación estratégica, el 59% de los colaboradores la calificaron de regular nivel, mientras que la variable gestión administrativa, el 81% la calificaron de regular desempeño, lo que determinó un peligro en el logro de los objetivos de la empresa y de su rentabilidad.

Relevancia: Este hallazgo pone en evidencia, la importancia de implementar, analizar y supervisar el avance de la gestión empresarial acorde con la planificación estratégica planteada para identificar el estado actual y tomar las acciones del caso, asimismo es importante compartir la misión, visión y objetivos corporativo con sus empleados, de tal manera que exista un involucramiento y compromiso que señale el camino hacia la meta deseada,

brindando las herramientas necesarias para conseguirlo.

Bardales (2019), en su estudio sobre rentabilidad de servicio diligente en Chiclayo, propuso una estrategia con método DUPONT, el análisis documental contable y e indicadores financieros, concluyó que los factores de mayor impacto en la rentabilidad son los compromisos financieros y los gastos de comercialización generados durante el período en estudio y que la implementación de estrategias mediante este enfoque propuesto atacó las variables de alta influencia como el precio de venta y costo de venta y generó una mejora en los ratios y sostenibilidad económica del negocio.

Relevancia: Este hallazgo, permite recomendar el uso de una herramienta de gestión financiera para evaluar la situación económico – financiera del negocio y ayudar a la toma de decisiones estratégicas para solucionar la problemática de la empresa y no verse afectada en su rentabilidad, implementando estrategias prioritarias que salvaguardar la solvencia de la empresa en el corto plazo.

Martínez et al. (2018), en su trabajo de investigación sobre un plan estratégico para la mejora de la gestión empresarial de una empresa comercializadora y distribuidora de Chiclayo, realizó un diseño descriptivo-propositivo y aplicó un cuestionario a una muestra de 80 trabajadores. Concluye que los trabajadores tenían poco conocimiento del plan estratégico y la mejora en la gestión de la organización, ya que no participaron en la elaboración del análisis situacional.

Relevancia: Estos hallazgos, confirman que no se puede generar compromiso institucional a los trabajadores, sino se involucran en las acciones que realiza la empresa en un proyecto estratégico para el futuro de empresa, toda vez que el personal clave, conoce la problemática de la organización y su aporte es valioso, genera sentido de pertenencia y lealtad para emprender acciones eficaces para lograr los objetivos de rentabilidad que aseguren la supervivencia de la empresa.

Flores (2017), realizó un estudio sobre planificación financiera y rentabilidad en empresas constructoras en Huaraz, basado en una investigación descriptiva, cuantitativa y un diseño no experimental, a una muestra de dos empresas representativas del sector. Concluyó que una institución ejecutó una mala organización financiera, que afectó la rentabilidad, mientras que la otra obtuvo una rentabilidad apta.

Relevancia: El hallazgo destaca la importancia de realizar un buen análisis y diagnóstico del entorno financiero para planificar, organizar y dirigir las acciones tendientes a generar la máxima rentabilidad, teniendo en cuenta los indicadores que miden la eficacia de los mismos, adoptando decisiones de reducir costos para no perjudicar la efectividad de las acciones para lograr la ganancia que la dirección se ha trazado como objetivo económico.

Manrique (2017), en su estudio sobre la propuesta de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad de obras civiles, empleó un método descriptivo cuantitativo, diseño experimental; técnicas e instrumentos cuali-cuantitativos que permitieron analizar y medir las variables de investigación. Concluye que la propuesta, mejoraba la rentabilidad, al bajar costos y mejorar la productividad, según los indicadores económicos analizados, lo que generaba crecimiento de utilidades y evitaba cifras negativas que contribuían a mejorar la situación.

Relevancia: Lo importante de este hallazgo, es destacar la importancia de aplicar modelos teóricos de gestión orientados a conseguir los objetivos de desarrollo empresarial, estableciendo el cumplimiento de estándares que aseguren niveles económicos y financieros que fortalezcan la posición en el sector.

A continuación, se describen las distintas teorías para la presente investigación:

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) sostiene que la gestión estratégica es el proceso de crear e implementar estrategias, cuyas fases sistemáticas implican la formulación de una visión empresarial, fijación de

objetivos diseño de la estrategia, la implementación y la evaluación de resultados.

La gestión empresarial para David y David (2017) es el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para alcanzar sus objetivos empresariales, mientras que para Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) representa un conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio; de allí que se necesita ejercer un liderazgo empresarial para lograr el mejor desempeño organizacional (Hill, Jones y Schilling, 2015). Por lo tanto, el gerente debe tener una visión del negocio para poder dirigir competitivamente la organización, a través de un proceso sistemático para lograr las metas, siendo fundamental que ejerza un liderazgo sobre los empleados para motivar y juntos alcanzar el éxito compartido.

La Planificación para Glenn (2005), es un proceso que lleva al logro de objetivos a través de acciones a futuro; es decir que las acciones a emprender son secuenciales, implican una serie de pasos para llegar a definir los objetivos de largo y mediano plazo como también sus fines y objetivos de corto plazo; también se define los recursos para realizar las actividades establecidas. Para Cuestas (2011) la planificación es actuar en el presente de forma inteligente pensando en el futuro, mientras que la planeación estratégica es una visión a largo plazo donde se actúa en el presente. Si bien es cierto, la planificación propone acciones a largo plazo, sin embargo, no por ello se puede elucubrar en las decisiones que se tomen, ya que para ello se necesitan herramientas estratégicas que le permitan obtener información para establecer los proyectos a futuro debidamente sustentados.

Para Friend et al (2008) las planeaciones estratégicas tienen características que la convierten en una herramienta exitosa de gestión en la medida que sea procedente tomando en cuenta los limitantes tanto internos como externos; logre una ventaja que sea competitiva a largo plazo; proporcione a los accionistas valor agregado; mantenga a la empresa a largo plazo y se ajusta

los cambios del entorno.

La Estrategia para Alcaraz (2016), son habilidades donde se combinan todos los medios disponibles existentes en una organización para alcanzar los objetivos; es decir la empresa selecciona las opciones más adecuadas para fijar un rumbo priorizando y enfocando a toda la organización hacia el mismo objetivo. Por su parte D'Alessio (2018) sostiene que estas acciones resultan de las decisiones que toma la gerencia de una organización para lo cual debe asignar los recursos que se requieran para su cumplimiento, permitiendo de esta manera que la organización alcance la visión esperada de lo quiere llegar a ser y de los objetivos de largo plazo planteados.

El Planeamiento estratégico para Guanilo (2007) es una herramienta capaz de establecer relación entre las causas y los problemas encontrados, pronosticando los objetivos para poder superarlos y planteando las estrategias. (p. 45). Piensa que la planeación estrategia es una buena herramienta que guarda relación con los problemas y los objetivos propuestos en la gestión para alcanzar los resultados que se espera. En su concepción Huamaní (2013) sostiene que el planeamiento estratégico es el punto de equilibrio entre los procesos analítico e intuitivo (entre nuestro razonamiento y nuestra experiencia). Para ello, se necesita realizar simulaciones entre diferentes suposiciones en las variables (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. En tal sentido el planeamiento estratégico implica un dominio de temas como la demanda y los, factores que afectan la oferta del producto, FODA, cambios tecnológicos, entorno competitivo y las implicancias financieras inherentes a las decisiones operativas.

El proceso estratégico según D'Alessio (2018) es un conjunto de acciones elaboradas por una empresa para lograr alcanzar su visión proyectándose de esta manera al futuro. Además, hace mención que este proceso al ser revisado a todo momento es iterativo, retroalimentado, interactivo y factible. Entre los objetivos implícitos señala los siguientes: la productividad y competitividad

para alcanzar índices desempeño efectivo, ética y legalidad en su actuación, compromiso con su comunidad.

Entre los principios axiológicos empresariales tenemos los siguientes:

La misión empresarial, según Cuestas (2011) expresa la razón de ser de una empresa es el punto que se diferencia de otras empresas de su rubro. Es la expresión de sus aspiraciones en la sociedad. (p. 11), en tal sentido se podría decir que es el deseo intenso de conseguir lo que una empresa considera como muy importante.

Guanilo (2007) la concibe como el reflejo del sentido de nuestro accionar, el mandato que sustenta nuestra creación como instituciones públicas o privadas; por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante; asimismo debe reflejar lo que somos ahora, nuestras principales capacidades y nuestras aspiraciones. La institución debe tener un diagnóstico y a partir de ello establecer la línea que acción con una permanente evaluación (p.69).

Para Morrisey (2006), la misión de una empresa es el concepto y naturaleza de una empresa, por qué se está en él y bajo qué principio y valores va a funcionar la empresa, (p. 7), en tal sentido se puede decir que la misión comprende el concepto, objetivos, principios y valores de toda empresa.

La Visión Empresarial, es la imagen que se tiene del futuro de está construyéndose sobre sí misma y su realidad. Incluye los cambios que se desea lograr en la empresa, así como la imagen que refleja esta. (Guanilo, p. 70), en este sentido se puede decir que la visión para una empresa es la descripción de los objetivos que espera a futuro alcanzar.

Cuestas (2011) define la visión es una forma de compromiso de la empresa con el futuro. Por ende, debe ser fuente de inspiración ante la sociedad (p. 11), en tal sentido la visión es el compromiso a futuro de la empresa y esto contribuirá a la estabilidad de la empresa. Para Morrisey (2006) representa lo

que el futuro debe ser para la empresa ante los clientes, empleados, propietarios y accionistas. (p. 7), en tal sentido la visión de una empresa debe representar con claridad lo que se desea a futuro sirviendo de inspiración para todos los integrantes de la empresa, así como sus clientes.

El Objetivo estratégico según Tanaka (2011) es aquel que se plantea a largo plazo y es fijado por la alta gerencia de una empresa ubicando a la empresa en el futuro en una mejor situación (p. 174), en tal sentido si se plantean bien los objetivos estratégicos dentro de la empresa su situación en el futuro será mucho mejor. Por su parte, Armijo (2005) los define como “logros que toda empresa desea concretar en un plazo determinado (mayor de un año) y de esta manera cumplir de forma eficaz su misión (p. 40), señala como características de los objetivos lo siguiente: directamente se vinculan con la misión, definen los resultados que se esperan para concretar la misión en el período determinado; manifiesta las variables que son relevantes criticando el desempeño esperado siendo base para definir los indicadores del resultado final, son los instrumentos principales para establecer los cursos de acción en un plazo determinado (mayormente en mediano plazo), estableciéndose sobre estos los ítems de los recursos necesarios (p. 41).

Los Indicadores se definen según Armijo (2005) como factores medibles y miden aspectos de resultados claves en la toma de decisiones. Está orientación de “medir aspectos claves”, implica la necesidad de tener los “objetivos o propósitos” claros de la institución, siendo los más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos” (p. 57)

Los indicadores de desempeño, son una herramienta que entrega información cuantitativa con respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Los indicadores se aplican a todo el proceso de producción. (Armijo, 2005, p. 56)

Entre los Modelos teóricos del plan estratégico se tiene la propuesta de D'Alessio (2018) que abarca tres etapas del proceso estratégico:

a. La formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de la empresa. Este se inicia con el establecimiento de la visión y misión, así como el enunciado de los intereses organizacionales de sus valores y el código de ética que normaran el accionar de la empresa; la evaluación de los factores internos y externos que influyen en la empresa; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y determinara con la identificación y selección de las estrategias específicas que determinaran, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

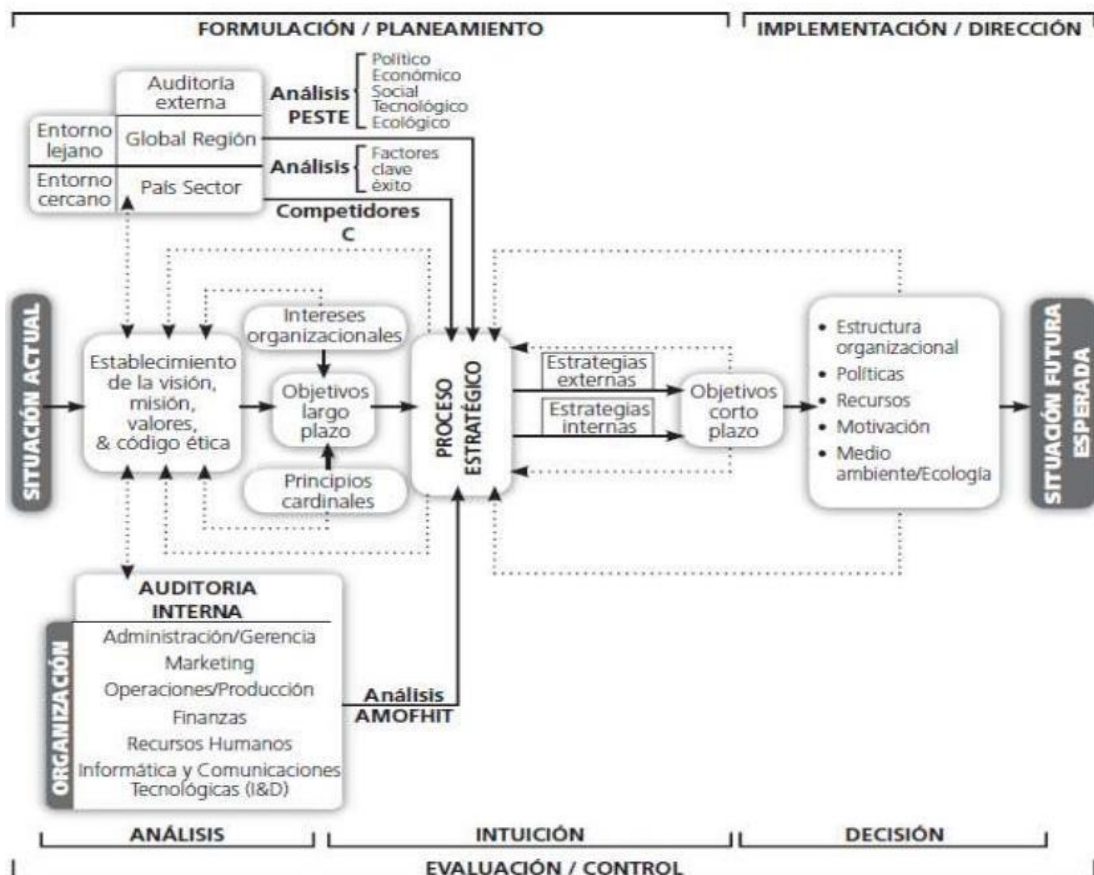


Figura 1. Etapa de Formulación - tomado de D'Alessio (2018, p. 10)

b. La implementación, constituidos por la dirección estratégica conformados por los procesos de dirección y coordinación (ejes centrales) está comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas.



Figura 2. Etapa de Planeamiento - tomado de D'Alessio (2018, p. 10)

c. La evaluación, constituido por el control estratégico (proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico). Con esto se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Esta etapa se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto



Figura 3. Etapa de Evaluación / control, tomado de D'Alessio (2018, p. 10)

Todos estos procesos son guiados por los componentes fundamentales (visión, misión, valores, intereses organizacionales y objetivos estratégicos de largo plazo).

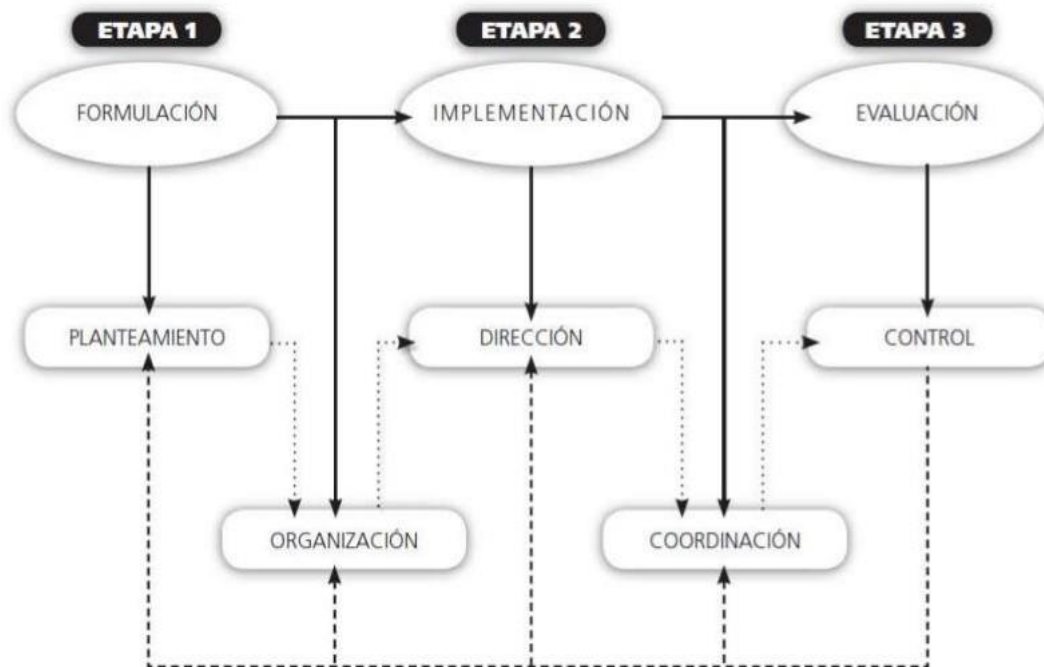


Figura 4. Etapas del proceso estratégico, tomado de D'Alessio (2018, p. 10)

La rentabilidad para Lizcano et al, (2004), es la capacidad de una empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Es la concreción de un resultado partiendo de cualquier actividad económica (transformación, producción o intercambio), donde la parte final del intercambio aparece el excedente.

Ojeda (2013) sostiene que es la capacidad que tiene un negocio para generar una utilidad, se entiende que como negocio tiene más ingresos que gastos para lograr mayores ingresos, la rentabilidad cuenta con estrategias eficientes que son importantes como la mejora de los productos, estructura y usos de sus activos.

Para Apaza (2015), es un indicador muy relevante ya que mide el éxito de un negocio. La combinación de una rentabilidad sostenida con una política de dividendos cautelosa conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. (P. 209), manifiesta que son muchos los beneficios que se consiguen al realizar una inversión con anterioridad. Para el autor existen dos tipos de rentabilidad:

La rentabilidad económica referida a un determinado periodo de tiempo, de la capacidad de los activos para generar valor con independencia de cómo han sido financiados.

$$R.E. = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

La rentabilidad financiera informa del rendimiento obtenido por los fondos propios y puede considerarse una medida de los logros de la empresa". (P. 209)

$$R.F. = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos Propios a su estado medio}}$$

Sánchez (2014) explica que la rentabilidad financiera o del capital, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

Este tipo de rentabilidad, puede considerarse como una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, por lo que se considera el indicador que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Entre los motivos de importancia de este indicador se encuentra su contribución en explicar la capacidad de crecimiento de la empresa, permite que los accionistas apoyen la gestión realizada a medida que satisface la rentabilidad de sus inversiones y permite comparar desde el enfoque del accionista, rendimientos de inversiones alternativas (Aguirre et al., 1997).

Existen diversos aspectos que contemplan en esta variable económica, de acuerdo a lo tratado por diversos autores.

Producción, es la capacidad de la empresa que necesita de recursos y materiales directos o indirectos y estará en función al objetivo de cubrir la

demanda del mercado. Implica para ello, elaborar un buen análisis y planificar cuidadosamente los objetivos de producción, en base a usos de recursos, costos y beneficios para tomar una buena decisión en la organización. Este factor obliga a tener calidad en la mano de obra de obra y un buen control para alcanzar las metas con eficacia y eficiencia (Faga, 2006).

Materia prima, son los insumos que estarán en relación directa con la calidad del producto que se ofrecerá al mercado. Debe ser suficiente para abastecer la demanda. La administración debe proyectar la cantidad de materia prima para asegurar la producción suficiente (Faga, 2006).

Mano de obra: el factor humano dentro del proceso de producción resulta clave para elaborar un producto terminado de calidad, que depende de su conocimiento, habilidades y capacidades para una transformación efectiva. La mano de obra directa o indirecta, forma parte de los costos de la producción (Polimeni et.al, 1997).

Costos indirectos de fabricación: constituidos por gastos generales que no se vinculan a la producción en sí, pero son necesarios, como por ejemplo la energía eléctrica, alquiler de local, entre otros (Polimeni et. al 1997).

Administración: es la gestión de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del proceso administrativo de una empresa, para lograr los objetivos empresariales. Permite crear y diseñar estrategias, cadena de valor, elaboración de organigramas que permitan ser más competitivos en el sector que se desarrolla el negocio (Dees y Lumpin, 2003).

Estructura organizacional: el diseño de una organización, puestos, funciones permitirá lograr los objetivos de la empresa, en base a una línea de autoridad, poder, comunicación y dependencia entre los integrantes de la empresa (Polimeni et al. 1997).

El diseño del organigrama, permite una distribución de funciones en forma efectiva. Su uso permite controlar, el orden de cada una de las áreas (Dees y Lumpin, 2003).

Clima Organizacional: es el entorno que incide en la producción comercial de manera eficiente y el cumplimiento del rol del trabajo, demostrando su capacidad para lograr sus metas y objetivos (Segredo, 2013).

Decisiones empresariales: es un rol importante y para adoptarlas, se necesita de una capacidad analítica, una información confiable, oportuna y actual para dilucidar la situación problemática y elegir la mejor opción (Dees y Lumpin, 2003).

En este sentido, es importante la ética profesional y los valores, como criterio primordial para solucionar cualquier problema organizacional (Dees y Lumpin, 2003).

Para Gitman (2003) una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión que favorezcan positivamente a generar valor a la empresa., para lo cual debe utilizar técnicas y herramientas para estimar los flujos de efectivo que generará una inversión y evaluar su impacto económico, financiero.

Decisiones de operaciones: Incluye los cambios del lugar de trabajo, la ineficiencia de los trabajadores, la utilización de materiales y al cuidado del medio ambiente (Cabanales, 2007).

Competencia: son empresas similares que fabrican productos similares o sustitutos que afectan la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de la organización (Paredes y Inciarte, 2013).

El mercado: es el lugar de encuentro entre la oferta y demanda, donde se ajustan precios y se produce un entorno competitivo que obliga a las empresas a diseñar estrategias para captar y retener clientes y asegurar el crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el sector en que se desenvuelve los negocios (Parkin y Loría, 2010).

La demanda: son los clientes con necesidades y deseos de comprar un producto o servicio, además de poseer la capacidad adquisitiva para

adquirirlos (Parkin y Loría, 2010).

La oferta: cantidad de productos y servicios que se ofrece a los compradores, para lo cual es necesario, poseer los recursos y tecnología para su producción. Sin embargo, para que una empresa obtenga algún tipo de beneficios, deberá de desarrollar un plan bien estructurado, para así, poder producirlo y ante todo venderlo.

El precio: es el valor del producto e influye en la venta, de allí que es una decisión estratégica y estará en función al segmento meta (Parkin y Loría, 2010).

Flujo de caja: es el informe financiero detallado del movimiento de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado, que permite proyectar los objetivos de crecimiento (Hirache, 2013).

Ingresos: es el incremento de recursos económicos de la empresa, como producto de la venta de producto o servicio (Hirache, 2013). Estos aportes agregan valor al patrimonio y posicionamiento de la organización.

Gastos: son partidas de salida de dinero que cuando son significativas representan pérdidas para la empresa (Hirache, 2013). Incluye los siguientes: pago de sueldos y salarios, beneficios sociales, pago a proveedores, impuestos, préstamos a socios o a entidades financieras y compra de activos.

A continuación, se describe conceptos claves en materia económica-financiera.

Santana (2016) indica que un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta.

También se puede hacer el análisis de la rentabilidad asociada a la forma de medir cuánto dinero se gana o pierde contra lo invertido en un negocio donde se mueven recursos materiales, humanos y financieros. Cuando la ratio de la rentabilidad es positiva se llama ganancia y cuando es negativa se le conoce como pérdida. Asimismo, la rentabilidad se puede medir bajo dos enfoques: el económico, que está asociada al beneficio promedio de una organización u empresa y financiera se usa para diferenciar la capacidad individual de ganancia de cada socio a partir de su inversión.

Venta del negocio: conocido también como la Rentabilidad Neta de Ventas (margen neto) que según Chacón (2007) los índices de rentabilidad de ventas, muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Riesgo asociado al negocio: La Beta de un activo financiero, es una medida de sensibilidad que se utiliza para conocer la variación relativa de rentabilidad que sufre dicho activo en relación a un índice de referencia. Es muy habitual el uso de las betas en los mercados financieros, y más concretamente en los mercados de renta variable.

Estados Financieros Proyectados: es una técnica que permite la implementación de estrategias empresariales en base al estudio de los resultados esperados desde diversas acciones y enfoques y en escenarios distintos. Las razones financieras, cuando se comparan con los años anteriores y los promedios de la industria, ofrecen información valiosa para la toma de decisiones en ese campo (Beltrán 1998).

Presupuestos Financieros: es la asignación planificada de los recursos de la empresa, basada en los pronósticos del futuro, que se plasma en un documento que detalla la forma en que se obtendrán y gastarán los fondos

dentro de un plazo determinado. Este método permite especifica financieramente qué se debe hacer para lograr la debida implementación de las estrategias que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización (Brealy et al. 1998).

Valor del Negocio: determinado por la información de lo que posee, gana una empresa o lo que llevará al mercado, para lo cual es fundamental implementar estrategias para establecer el valor financiero o efectivo de un negocio, como la adquisición de otras empresas, venta de una división, venta de toda la empresa, entre otras. Asimismo, existe otras formas como planes para empleados, impuestos, jubilación, fusiones, adquisiciones, planes de expansión, relaciones con los bancos, contratos de sociedad, auditorías, entre otros. La información relacionada con el valor de la empresa protege los intereses de todas las partes involucradas (Ross 2009).

Los indicadores de rentabilidad: son unidades de medida que evalúan la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Guajardo, 2002). De allí la importancia de su análisis, ya que las organizaciones para ser sostenibles necesidad generar ganancias al final de su ejercicio económico, porque es la única forma de atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales (Brealey et al. 1998)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

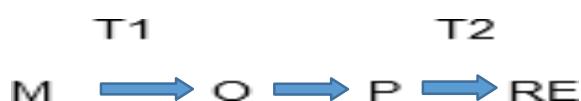
Por su enfoque, la investigación fue mixta, porque se hizo mediciones y formuló el problema, objetivos, hipótesis y variables (Positivista-Cuantitativo). Sin embargo, la interpretación fue relativa de acuerdo a la experiencia del investigador (Hermenéutica-Relativista-Cualitativo). (Hernández et al, 2010)

Por su propósito, fue aplicada, ya que adopto teorías especializadas en el tema de rentabilidad y plan estratégico empresarial.

Según su alcance, la investigación fue explicativa, porque buscó explicar la forma en que la variable independiente - el plan estratégico - influyó en la variable dependiente, es decir en la rentabilidad de la empresa en estudio.

El diseño de la investigación fue no experimental, por qué demostró la hipótesis a través de métodos lógicos y juicio de experto. (Hernández et al, 2010) Y fue predictivo, porque la investigación proyectó los resultados de la aplicación de la propuesta de solución, al problema planteado. Es decir que, en el caso de la presente investigación, se proyectó los resultados del plan estratégico y su influencia sobre el problema, referido a la rentabilidad.

El esquema fue el siguiente:



Dónde:

M: Muestra observada: Clientes.

O: Observación de la muestra: Encuesta, análisis documental.

P: Propuesta de especialidad: Variable independiente - Plan Estratégico.

T1: Tiempo de medición inicial con información del momento.

T2: Tiempo de proyección por el período que duraría la implantación de la propuesta de solución.

RE: Resultados estimados o proyectados, que generó la implantación de la propuesta de solución P en la rentabilidad.

3.2. Variables y Operacionalización

Con respecto a las variables en estudio se presentó la definición conceptual y operacional que se detalló en los Anexos.

Plan estratégico (variable independiente)

Definición conceptual: Es el proceso de gestión de la organización que abarca la formulación, implementación y evaluación de estrategias competitivas basado en el análisis del entorno, para lograr los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, guiados por componentes fundamentales como la visión, misión y valores corporativos (D'alessio, 2018).

Definición operacional: El plan estratégico que es la variable independiente se operacionalizó con las dimensiones e indicadores establecidos.

Rentabilidad (variable dependiente)

Definición conceptual: Es la capacidad de una empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Es el resultado de cualquier actividad económica (transformación, producción o intercambio), donde la parte final del intercambio aparece el excedente. Lizcano et al (2004).

Definición operacional: El plan estratégico que es la variable independiente se operacionalizó con las dimensiones e indicadores establecidos.

3.3. Población, muestra y muestreo

El término población lo define Ramírez (2002) como un conjunto de individuos, objetos, etc., que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la particularidad de estar referidas a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar.

Para el caso de la rentabilidad la población y la muestra fue los estados financieros de los años 2017, 2018, 2019.

Su diseño fue:

$P = M$

P: Población

M: Muestra

Para el caso del plan estratégico la población fue la siguiente:

Clientes: 30 propietarios de agencias funerarias.

Expertos del negocio: 10 (03 especialistas, 03 administradores de campos santos y 04 promotores de venta).

Gerente de la empresa: 01

Mientras que la muestra es igual a la población debido a que la población es pequeña.

Su diseño fue: $P = M$

P: Población

M: Muestra

Para ambos casos el Muestreo es no probabilístico por conveniencia y se aplicó a todos los informantes por ser pequeña.

Unidad de análisis: Constituida por los estados financieros 2017, 2018, 2019 de la empresa Ataúdes América SAC, su Gerente general, así como los propietarios de las agencias funerarias de la ciudad de Chiclayo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos son los recursos de los cuales se valió el investigador, en este caso, se aplicó la técnica de la encuesta. Según Méndez (1999) La encuesta resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen cierto carácter público o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas.

El instrumento utilizado en la encuesta fue el cuestionario, con escalas cuantitativas ordinales que fue aplicado a los propietarios de agencias

funerarias y a los expertos de la empresa.

Para medir la confiabilidad del instrumento se usó los indicadores estadísticos: Alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0,87 cercano a 1 (Anexo 5). Y para validar el instrumento, se apoyó con el juicio de tres expertos de la especialidad, cuyos criterios de selección estuvieron basados en su formación profesional, experiencia en la actividad profesional, producción intelectual y especialización.

Se aplicó dos cuestionarios. Un cuestionario a clientes potenciales propietarios de agencias funerarias. Y otro cuestionario, a especialistas del sector.

También se utilizó la técnica de la entrevista, dirigida al Gerente de la empresa Ataúdes América SAC. y se aplicó como instrumento una guía de preguntas, relacionadas con el sector.

Además, se empleó la técnica documental, y como instrumento se utilizó la ficha documental, para recoger datos y poder elaborar el marco teórico e información de fuentes secundarias para formular la propuesta.

3.5. Procedimientos

Para el proceso de recolección se elaboró un plan de trabajo que incluyó:

- Listado de clientes.
- Cronograma de trabajo de campo que incluye:
 - Programación de visitas a clientes propietarios de agencias funerarias.
 - Programación de entrevista con el Gerente de la empresa en estudio.
 - Ejecución de las encuestas in situ.
 - Recolección de cuestionarios y su posterior filtro para verificación la calidad de los datos obtenidos y procesamiento.

3.6. Método de análisis de datos

El método de la investigación empleado fue el deductivo, procedimiento racional que va de lo general a lo particular y tiene como característica que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se

originan también lo son (Gómez, 2012). La inferencia deductiva demuestra la forma en que un principio general (o ley) se apoya en un conjunto de hechos que son los que lo constituyen como un todo (variables).

También el método de la investigación utilizado fue el inductivo, porque es un procedimiento que va de lo individual a lo general y su sistematización a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Bernal Torres, 2006)

Una vez filtrados los cuestionarios, se inició la etapa de codificación, ingreso al software Excel para la construcción de la base de datos e inicio de la etapa de procesamiento y obtención de datos en tablas y figuras de las variables en estudio, para su posterior análisis y discusión de resultados. Luego se diseñó la propuesta de solución y validación de la misma por los expertos.

3.7. Aspectos éticos

La investigación se basó en los siguientes criterios:

Confidencialidad. - Mostró información que no sea confidencial de la entidad en estudio.

Veracidad. – Mostró información verdadera de la entidad en estudio. Para Hernández, *et al*, (2014), la validez de un instrumento es el grado con que se pretende medir la variable (p. 200). En tal sentido la veracidad del contenido estuvo dado por el juicio de expertos evaluándose los criterios de pertinencia, relevancia y claridad.

Integridad. - No se revelaron los nombres de las personas involucradas en la investigación, ni indicios de éstas.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Diagnosticar la situación de la empresa Ataúdes América SAC.

Ataúdes América SAC, es una empresa dedicada al rubro de fabricación de artículos funerarios destacando dentro de sus productos los ataúdes de madera y metal. Desde 1975 en la ciudad de Lima trabaja con la seriedad que la caracteriza, buscando siempre la excelencia y calidad total en sus productos.

Ataúdes América SAC, es líder, a nivel nacional en la fabricación de ataúdes con gran proyección y servicio post-venta. Su compromiso, es estar a la vanguardia de los cambios del entorno y la innovación constante, elaborando sus productos con altos estándares de calidad y acabados de primera tanto en el interior como exterior de estos. Para logara estas características en sus productos cuenta con un equipo integral de profesionales capacitados, maquinaria y equipos de última generación logrando de esta manera satisfacer las necesidades requeridas por sus clientes.

PARTE FINANCIERA.

Tabla 1

Productos, Precio Venta, Costo y otros

ITEM	Descripción	Características	Unid.	Precio
1	Promedio de venta mensual	Cedro Laqueado	150	
		Marupa Laqueada	180	
		Moena al duco	100	
2	Precio costo del ataúd	Cedro Laqueado	1	1150.00
		Marupa Laqueada	1	500.00
		Moena al duco	1	300.00
3	Precio venta del ataúd	Cedro Laqueado	1	1600.00
		Marupa Laqueada	1	700.00
		Moena al duco	1	500.00
4	Personal del centro de distribución	Administrador	1	3500.00
		Secretaria	1	1500.00
		Chofer	1	1800.00
		Operarios	2	1200.00
5	Pago de servicios	Luz	1	80.00
		Agua	1	50.00
		Telefonía, cable, Internet	1	135.00
		Celulares	2	120.00
6	Inversión	Mobiliario de oficina	10	10,000.00
		Mejoramiento y adaptación de infraestructura	3	10,000.00

La empresa comercializa ataúdes de las siguientes calidades de madera y acabado: marupa laqueada, que representa el 42% de la venta, de Cedro Laqueado que representa el 35% de la venta, y de madera moena al duco que representa el 23% de las ventas, se encuentran en un mercado maduro y en crecimiento.

El precio de venta más elevado es el ataúd de madera Cedro Laqueado es de S/ 1,600.00 por las características particulares de la madera, el acabado exterior en laca (mate o brillante) y sus acabados internos de seda raso donde el costo de producción es de S/ 1,150.00. Le siguen los ataúdes de madera marupa con un precio de venta de S/. 700.00 y cuyo costo es de S/. 500.00 y el ataúd de madera moena con un precio de venta S/. 500.00 con un costo de producción de S/. 300.00 estos dos últimos son más exigibles a la demanda de mercado.

Los inputs de las tasas de crecimiento de las unidades de ventas se ha estimado en 8.5%, que es una tasa muy moderada y la que se estima en un mercado maduro y en crecimiento, asimismo el precio de los productos tendría un crecimiento de 8%, para compensar la tasa de crecimiento de la materia prima que se estima en 8.5%.

Tabla 2

Recursos humanos, servicios y proyecciones

Descripción	Cantidad	Detalle/mes	Detalle/año
Administrador	1	3500.00	49,000.00
Secretaria	1	1500.00	21,000.00
Chofer	1	1800.00	25,200.00
Operarios	3	1200.00	50,400.00
Pago de servicios	12	385.00	4,620.00
Otros gastos	12	1200.00	14,400.00
PPC	15		
PPP	30		
PPINV	45		
Días año	360		

Del mismo modo se proyectará un Periodo Promedio de Cobro (PPC) de 15 días, el Periodo Promedio de Pago (PPP) de 30 días, y Periodo promedio de Inventario (PPI) de 45 días, con la finalidad de lograr una eficiencia en la administración de los inventarios, la cobranza y los pagos.

Tabla 3

Estimaciones de gastos operativos

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
LIQUIDACION DE IGV					
VENTAS	7,946,054	9,289,782	10,860,920	12,697,984	14,846,020
COMPRAS MAT. PRIMA	6,501,107	7,653,266	9,009,616	10,606,345	12,486,055
IGV VENTAS	1,212,110	1,417,085	1,656,751	1,936,981	2,264,647
IGV COMPRAS	991,694	1,167,447	1,374,348	1,617,917	1,904,652
IGV X PAGAR	220,416	249,638	282,402	319,063	359,995

Se ha estimado el valor de los gastos operativos relacionados al costo del recurso humanos y otros gastos operativos propios de la actividad comercial de la empresa, los mismos que permitirán proyectar los estados financieros y el flujo de caja.

Tabla 4

Balance situación actual de la empresa

ACTIVOS	AÑO 2017	%	AÑO 2018	%	AÑO 2019	%	AÑO 2018/ 2017	AÑO 2019/ 2018
Activo Corriente								
Efectivo y equivalentes de efectivo	18,409	0.01	32,457	0.01	20,498	0.01	0.76	-0.37
Cuentas por cobrar comerciales	198,203	0.08	197,208	0.08	227,470	0.08	-0.01	0.15
Contratos por anticipado	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
Productos terminados	388,456	0.15	406,652	0.15	517,026	0.18	0.05	0.27
Productos en proceso	260,021	0.10	249,310	0.09	346,087	0.12	-0.04	0.39
Materias primas y auxiliares	198,309	0.08	207,388	0.08	256,898	0.09	0.05	0.24
Embase y embalaje	102,458	0.04	134,236	0.05	157,873	0.05	0.31	0.18
Suministros diversos	114,516	0.05	164,204	0.06	158,903	0.05	0.43	-0.03
Otros activos	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00		
Total Activo Corriente	1,280,372	0.51	1,391,455	0.53	1,684,755	0.58	0.08	0.17
Activo No Corriente								
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00		
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,436,725	0.57	1,436,725	0.55	1,436,725	0.49	0.00	0.00
Activo diferido	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
Depreciación y amortización acumulada	-187,482	-0.07	-201,482	-0.08	-215,509	-0.07	0.07	0.07
Total Activo No Corriente	1,249,243	0.49	1,235,243	0.47	1,221,216	0.42	-0.01	-0.01
TOTAL ACTIVO	2,529,615	1.00	2,626,698	1.00	2,905,971	1.00	0.04	0.11
Pasivo Corriente								
Tributos y contraprestaciones por pagar	23,217	0.01	18,561	0.01	22,620	0.01	-0.20	0.22
Remuneraciones y participaciones por pagar	24,512	0.01	25,492	0.01	30,257	0.01	0.04	0.19
Cuentas por pagar comerciales	208,456	0.08	205,683	0.08	232,501	0.08	-0.01	0.13
Obligaciones financieras	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
Cuentas por pagar diversas	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
Total Pasivo Corriente	256,185	0.10	249,736	0.10	285,378	0.10	-0.03	0.14
Pasivo No Corriente								
Obligaciones financieras	325,337	0.13	285,434	0.11	262,310	0.09	-0.12	-0.08
Total Pasivo No Corriente	325,337	0.13	285,434	0.11	262,310	0.09	-0.12	-0.08
Patrimonio								
Capital	602,000	0.24	602,000	0.23	602,000	0.21	0.00	0.00
Resultados acumulados	1,128,825	0.45	1,346,093	0.51	1,489,528	0.51	0.19	0.11
Resultados del ejercicio	217,268	0.09	143,435	0.05	266,755	0.09	-0.34	0.86
Total Patrimonio	1,948,093	0.77	2,091,528	0.80	2,358,283	0.81	0.07	0.13
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,529,615	1.00	2,626,698	1.00	2,905,971	1.00	0.04	0.11

El Balance de Situación 2017, la empresa tenía activos corrientes por S/ 1280,373 que representaba el 51% del valor de los activos, y de activo no corriente su inversión era de S/ 1249,243 que representaba el 49% del valor de los activos.

Los pasivos que muestra el balance son muy prudentes, tal es así, que en año 2017 el pasivo corriente era de S/ 256,185 que representa el 10% del valor de los pasivos y patrimonio, la deudas de largo plazo fueron de S/ 325,337 que representan el 13% y el patrimonio es de S/ 1,948,093 que representa el 77%, lo que nos indica que la empresa en ese periodo de estudio 2017 – 2019 mantuvo un nivel de deuda baja en relación a su patrimonio, lo indica la fortaleza patrimonial del negocio y un mínimo riesgo para los inversionistas actuales y potenciales.

Para los años 2018 y 2019 hubo una mejora en el valor de los activos de corto plazo o activos corrientes, que representaban el 53% y 58% del valor de los activos, en relación a la inversión de largo plazo que se ha mantenido. En términos relativos los pasivos corrientes del negocio se han mantenido en 10% tanto para el año 2018 y 2019. Pero los periodos de análisis 2018 y 2019, la deuda se ha mantenido, con una tendencia a la baja y el Patrimonio se ha fortalecido, siendo el 80% para el 2018 y 81% para el 2019, con escaso apalancamiento de deuda.

Podemos afirmar que comparativamente de un periodo a otro la empresa ha mostrado un fortalecimiento en sus inversiones de corto plazo, tal es así, que del año 2017 al 2018 hubo una mejora en sus inversiones de 8% y del año 2018 al 2019 mejoro en 17%, asimismo, los activos totales aumentaron en 4% y 11% del periodo 2017-2018 y 2018-2019.

Tabla 5

Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	ANO 2017	%	ANO 2018	%	ANO 2019	%	AÑO 2018/2017	AÑO 2019/2018
VENTAS	4,431,902	1.00	4,870,222	1.00	5,534,343	1.00	0.10	0.14
COSTO DE VENTAS	3,516,787	0.79	4,042,284	0.83	4,510,490	0.82	0.15	0.12
UTILIDAD BRUTA	915,115	0.21	827,938	0.17	1,023,853	0.18	-0.10	0.24
GASTOS DE ADMINISTRACION	240,701	0.05	234,569	0.05	262,328	0.05	-0.03	0.12
GASTO DE VENTA	380,221	0.09	388,960	0.08	432,785	0.08	0.02	0.11
UTILIDAD DE OPERACION	294,193	0.07	204,409	0.04	328,740	0.06	-0.31	0.61
OTROS INGRESOS Y GASTOS:								
GASTOS FINANCIEROS	76,925	0.02	66,407	0.01	61,985	0.01	-0.14	-0.07
OTROS GASTOS	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
INGRESOS FINANCIEROS	0	0.00	5,433	0.00	0	0.00		
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	217,268	0.05	143,435	0.03	266,755	0.05	-0.34	0.86
IMPUESTO RENTA	64,094	0.01	42,313	0.01	78,693	0.01	-0.34	0.86
UTILIDAD NETA	153,174	0.03	101,121	0.02	188,062	0.03	-0.34	0.86

En lo que respecta a sus ventas, estas han ido mejorando de un periodo a otro, tal es así que del año 2017 al 2018 las ventas crecieron 10% y del año 2018 al 2019 las ventas crecieron 14%, esperando que para el año 2020 siga la misma tendencia alcista producto del COVID-19. También podemos ver que los costos de ventas están entre el 79% y 83% del valor de las ventas durante el periodo de análisis.

Los márgenes de utilidad bruta están en el orden de 17% y el 21%, se puede observar una tendencia a la baja de los márgenes, debido a un incremento de

los costos de los materiales, y que no lo hemos podido cargar al precio de venta, por la competencia fuerte en el mercado. Los gastos operativos son mínimos y se manejan en función del valor de las ventas, los gastos financieros representan el 2% del valor de las ventas.

Debemos indicar que el margen antes del impuesto a la renta es de 5%, y se mantiene como estándar en los tres años, lo que permite que el margen de la utilidad neta sea de 3% durante el periodo 2019.

Tabla 6

Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
RAZONES DE LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GENERAL	5.00	5.57	5.90
PRUEBA ACIDA	2.47	2.95	2.88
PRUEBA DEFENSIVA	0.07	0.13	0.07
CAPITAL DE TRABAJO NETO	1,024,187	1,141,719	1,399,377
RAZON CT	0.23	0.23	0.25
RAZONES DE ACTIVIDAD			
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	16.10	14.58	14.80
PERIODO PROM. PAGO	21.34	18.32	18.56
PERIODO PROM. INVENT .	66.38	103.47	114.68
CICLO CONVERSION EFECTIVO	61.14	99.73	110.92
ROT . ACTIVO TOTAL	1.75	1.85	1.90
RAZONES DE APALANCAMIENTO			
SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.30	0.26	0.23
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0.23	0.20	0.19
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1.30	1.26	1.23
RAZONES DE COBERTURA			
COBERTURA DE INTERESES	3.82	3.08	5.30
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA			
RAZONES DE RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO	0.21	0.17	0.18
MARGEN OPERATIVO	0.07	0.04	0.06
MARGEN NETO	0.03	0.02	0.03
ROE	0.08	0.05	0.08
ROA	0.06	0.04	0.06
ROIC	0.11	0.08	0.09
CAPITAL INVERTIDO			
Deuda	325,337	285,434	262,310
Capital	1,948,093	2,091,528	2,358,283
Ebit	205,935	143,086	230,118
Ebit / CI	0.09	0.06	0.09
F.M.	1,024,187	1,141,719	1,399,377

Los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama alentador en términos de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad. Así tenemos, que la liquidez corriente fue de 5 en el año 2017 y 5.90 en el año 2019, lo que indica que tenemos la capacidad de poder cumplir con nuestros acreedores los compromisos de pagos, asimismo la prueba ácida de 2.47 en el año 2017 y 2.88 en el año 2019, indica que la empresa tiene la capacidad económica de cumplir con las acreencias sin tener que liquidar sus inventarios, un indicador mayor a uno, genera confianza en los acreedores e inversionistas.

En relación al PPC este tarda 14.8 días en cobrar las ventas al crédito en promedio, tiempo por debajo de la razón de mercado, en lo relacionado al PPI este demora 66 días promedio en despachar el producto al cliente a través de la venta para el año 2017 y aumento a 114 días para el año 2019, lo que significa un deterioro en la cartera de despacho de mercadería, en lo relacionado a PPP la empresa tarda en promedio 18 días en cancelar su compromiso con sus acreedores, durante el periodo de análisis: años 2107-2019.

La empresa muestra un indicador de apalancamiento moderado que se ha ido reduciendo gradualmente de un año a otro, en el 2017 fue de 23% y el 2019 fue de 19%, lo que muestra un mínimo nivel de riesgo el manejo financiero de las deudas.

En lo relacionado a los indicadores de rentabilidad, la rentabilidad bruta fue de 21% en año 2017 y la rentabilidad neta se ubicó en 3%, para el año 2019, la rentabilidad bruta fue de 18% y la rentabilidad neta se mantuvo en 3%, se puede decir que es necesario mejorar estos indicadores, mejorando la venta y siendo más eficiente en el manejo de los gastos operativos y financieros.

En lo que se refiere al ROA o Rentabilidad Económica, este fue de 6% para el año 2017 y para el año 2019, lo que nos indica una adecuada rentabilidad de la inversión compensada con las utilidades generadas por las ventas. En lo relacionado al ROE o Rentabilidad Financiera, para el año 2017 fue de 8% e igual para el año 2019, lo que indica que este indicador está por debajo del mercado, teniendo que mejorar para el bienestar de los accionistas.

Objetivo específico 2: Elaborar la propuesta de plan estratégico para la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC.

Análisis de los principios rectores

Este análisis empezara con parte de la entrevista realizada al Gerente general de la empresa Ataúdes América SAC sobre los Principios rectores de la empresa.

Principio rectores

¿Cómo viene cumpliendo su misión empresarial?	Nuestra misión de servicio se ha visto fortalecida actualmente estamos brindando ataúdes con altos estándares de calidad a nuestros clientes y también estamos ofreciendo de ataúdes de bajo costo a un mercado masivo, esto es debido a la pandemia lo que ha contribuido al crecimiento de nuestro negocio.
¿Y en cuanto a su visión como viene cumpliendo sus sueños?	Esta época que es muy triste por el gran incremento de fallecidos, pero ha permitido el posicionamiento y el crecimiento significativo de nuestra empresa convirtiéndonos en líderes a nivel nacional y paralelamente a ejecutar nuestra presencia en la zona norte del país con la instalación de un centro de distribución en la ciudad de Chiclayo para más adelante poder comercializar nuestros productos a nivel internacional principalmente a Ecuador.
¿Cuáles son los valores de la empresa?	Amor el trabajo, responsabilidad e innovación, calidad y servicio al cliente.

La entrevista evidencia la proyección de la empresa en cuanto a sus objetivos de crecimiento, aprovechando la coyuntura actual en la zona norte, específicamente en la ciudad de Chiclayo, siendo coherente con sus principios rectores, el análisis del entorno, su estrategia competitiva enfocado a sus segmentos-meta, que generarán la rentabilidad en la organización.

Tabla 7

Misión, Visión y Valores de la empresa Ataúdes América SAC

Principios rectores	Declarada Si - No	Compartida Si - No	Coherente Si - No	Alineada Si - No
Misión	X	X	X	X
Visión	X	X	X	X
Valores	X	X	X	X

Los principios de la empresa América Ataúdes SAC, se encuentran declarados

por su propietario y son coherentes como principios filosóficos y acciones estratégicas y operativas que se evidencian en los proyectos que viene implementando como la propuesta del presente trabajo y por lo tanto todos ellos se encuentran alineados al desarrollo presente y futuro como organización.

Análisis del entorno

Se continúa con parte de la entrevista realizada al Gerente general de la empresa Ataúdes América SAC. sobre el entorno de la empresa.

Análisis del entorno

¿Cómo observa el panorama de fabricación de ataúdes en nuestro país?

Si bien es cierto el Covid-19, ha afectado a todas las empresas obligándolas a cerrar, en nuestro caso se ha presentado como una oportunidad debido al incremento de personas fallecidas que ha sido exponencial, esto nos ha obligado a cuadruplicar nuestro trabajo y de esta manera satisfacer la necesidad de nuestros clientes.

La entrevista evidencia la proyección de la empresa en cuanto a sus objetivos de crecimiento aprovechando la coyuntura actual en la zona norte, específicamente en la ciudad de Chiclayo, siendo coherente con el análisis del entorno para la mejora de su rentabilidad en la organización.

El objetivo fue conocer la situación de la empresa respecto a su entorno macro, micro donde se encuentra inmerso. Para este análisis, se contó con datos pasados, presentes y futuros ya que fue importante para conocer el desarrollo del proceso de la toma de decisiones estratégicas y plantear los objetivos y acciones a seguir para lograr el crecimiento y desarrollo empresarial, mejorando su rentabilidad.

El Entorno Externo o Macroentorno. Se revisó los factores que influyeron en las decisiones de la empresa en este ámbito.

Factor Legal-Político: La Ley de Cementerios y servicios funerarios, que cuenta el Perú es la Ley 26298 (referencias) faculta a las personas jurídicas, públicas y privadas, nacionales y extranjeras para construir, habilitar,

conservar y administrar cementerios y locales funerarios y prestar servicios funerarios en general, de acuerdo con las normas de la presente Ley, su Reglamento y el Código Sanitario. Esta norma, permite la subsistencia e incremento de este servicio en el país y por ende asegura cubrir la demanda y una continua producción de ataúdes según los requerimientos del cliente.

Con respecto a la situación actual que vive el país por el COVID-19 el gobierno ha brindado programas como “Reactiva Perú”, creado mediante Decreto Legislativo 1455, y modificado mediante Decreto Legislativo 1457 que busca asegurar la continuidad en la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y puedan cumplir de esta manera, con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios.

Esta norma, impulsa la sostenibilidad del negocio y asegura el cumplimiento de sus obligaciones como empresario y con sus trabajadores, principal activo de la empresa.

Factor demográfico. Acorde con las estimaciones del INEI, para el quinquenio del 2020 al 2025, la mortalidad anual es de 213 mil personas, lo cual indica que el mercado funerario tiene un potencial de venta representativo.

Tabla 8

Quinquenio en promedio de casos de nacimientos y defunciones 2000-2050

Perú: Nacimientos y Defunciones Anuales Proyectados, 2000-2050				
Promedio de casos (en miles) por quinquenio				
Quinquenio	Nacimientos (N)	Defunciones (D)	Incremento Natural (N-D)	Incremento total*
2000-2005	628	166	462	402
2005-2010	616	173	443	403
2010-2015	607	184	423	403
2015-2020	598	197	401	391
2020-2025	584	213	371	361
2025-2030	592	238	354	348
2030-2035	593	266	327	321
2035-2040	590	297	293	287
2040-2045	585	330	255	249
2045-2050	581	363	218	212

Nota: Proyección de nacimientos y defunciones al 2050 (Instituto Nacional de Estadística p.39)

Factor económico. Debido a la crisis que ha generado la pandemia del COVID- 19 el PBI del país se ha visto gravemente afectado, sin embargo, el Gobierno viene implementando medidas para impulsar la industria y pequeñas y medianas empresas para generar consumo interno; además la apertura de sectores empresariales para iniciar la reactivación económica; por otra parte, se suma a ello, los programas de compensación económica y asistencia a la población vulnerable.

Factor socio-cultural. Las costumbres culturales y las creencias de honrar a sus difuntos en nuestro país son muy arraigadas, sobretodo en la zona norte, de allí que los ataúdes simbolizan la expresión de su sentimiento filial, por lo que la elección se basa en la calidad y el diseño por encima de decidirse por productos mal elaborados o confeccionados con materiales de baja calidad.

Factor tecnológico. Al producir ataúdes con altos estándares de calidad, contando con maquinaria y equipo tecnológicos de punta, favorece el ingreso a nuevos mercados, frente a una competencia fabril en la zona norte del país que no se encuentra tecnificada reduciendo la posibilidad de estos de competir tanto en calidad como en cantidad.

Factor ecológico. La Ley de Cementerios y servicios funerarios, que cuenta el Perú no regula sobre la fabricación y los tipos de materiales con los que se debe confeccionar un ataúd, por lo que se estaría permitiendo a malos empresarios a utilizar materia prima e insumos nocivos para el medio ambiente y a la vez convirtiéndose en competencia desleal.

Tabla 9

Escalas de valoración

Escala	Resultado
0 a 0.33	Desfavorable
3.4 a 6.6	Moderado
6.7 a 10	Favorable

Nota: El resultado de la escala se mide cuantitativamente como desfavorable, moderada y favorable.

Tabla 10

Calificación de factores del entorno macro

Factor	Calificación	Favorable	Moderada	Desfavorable
Político- Legal	8.3	X		
Demográfico	8.3	X		
Económico	8.3	X		
Sociocultural	6.6		X	
Tecnológico	8.3	X		
Ecológico	8.3	X		

En cinco de los factores de entorno macro se valorizan como muy favorable con una calificación de 8.3 mientras que en dos factores del entorno macro la valorización es moderada con 6.6.

El entorno externo o microentorno. El análisis parte del modelo de Porter sobre las cinco fuerzas competitivas del sector industrial. De aquél análisis se puede concluir que existen condiciones favorables para ejecutar la propuesta, sumado a un mercado que continuará creciendo por la incidencia de la pandemia que vive el mundo.

El presente trabajo de investigación ha identificado los principales actores tanto como fabricantes, así como clientes funerarios incluyendo a compradores, proveedores, competidores, sustitutos y a los posibles entrantes.

Nuevos competidores: Las barreras de ingreso son bajas, ya que los estándares de calidad que ofrecen son de bajo nivel, sumado a costos de producción que afectan su precio.

Clientes: El poder de negociación con los clientes funerarios es significativa, ya que en el mercado hay variedad de productos similares de niveles de calidad y precios dirigidos a distintos segmentos. Sin embargo, el prestigio y posicionamiento de la empresa en el mercado, garantiza la aceptación en este segmento, lo que se corroboró en la aplicación del estudio de mercado realizado en la Región Lambayeque.

Proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores, por la creciente demanda por la situación actual, lo que facilita el poder de negociación, debido que se ubican en la zona del aserradero de la empresa en la ciudad de Iquitos, que facilita la entrega de insumos requeridos, facilita la negociación de precios, el pedido suficiente en volumen y el servicio permanente, lo que facilita el stocks y almacenaje para cubrir la demanda creciente del mercado; lo que muchas veces, no permitían los proveedores de la ciudad, por problemas incontrolables de permisos que limitaban la entrega a tiempo, los fenómenos naturales y retrasos por el tiempo que demandaba las etapas de secado y curado de la madera.

Productos sustitutos: Con la aparición de nuevos materiales y el avance tecnológico siempre va hacer una amenaza latente, pero va a depender mucho del valor del producto, el segmento, el posicionamiento y las estrategias innovadoras y creativas para enfrentar la competencia sustituta.

Competencia del mercado: Este es un mercado que comercialmente carece de un enfoque a mediano y largo plazo todo esto referido a políticas de comercialización, tendencias al consumidor final y estándares tanto en la producción como en la calidad el producto. Se empleó para la evaluación la siguiente escala.

Tabla 11

Calificación de las Fuerzas Competitiva del Mercado

VARIABLES	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Nuevos competidores	8.3	Favorable
Clientes	6.6	Moderado
Proveedores	8.3	Favorable
Productos sustitutos	6.6	Moderado
Competencia en el mercado	6.6	Moderada

Nota: La calificación muestra una rivalidad moderada de mayor a 5 puntos, siendo los factores de mayor incidencia nuevos competidores y clientes. Le sigue proveedores y clientes.

El Entorno Interno

Para este análisis se identificó las variables estratégicas dentro de la empresa como son las siguientes capacidades: directiva, de producción, recursos humanos y financiera.

Capacidad directiva: Directivos con 31 años de experiencia en el sector y posicionamiento en el mercado a nivel nacional.

Capacidad financiera: Disponibilidad de recursos financieros con amplia solidez económica. Buena imagen ante el sector bancario.

Capacidad de producción: Maquinaria y equipos de alta tecnología que permite la producción suficiente para abastecer el mercado, que fabrica productos de calidad y variedad en materiales y en diseños y finos acabados. Contar con locales propios con moderna infraestructura para la producción y almacenaje de ataúdes en las ciudades de Lima y Chiclayo. Poseer un aserradero de gran capacidad de producción de madera en la ciudad de Iquitos.

Capacidad de Recursos Humanos: Personal calificado, experiencia, motivado, con cualidades de servicio y manejo del proceso de ventas efectivas. Se cuenta con un área de ventas eficientes que atiende y responde eficazmente ante el requerimiento de clientes, brindando garantía en la calidad de los productos solicitados.

Tabla 12

Calificación de las variables internas y externas – FODA

VARIABLES	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Entorno Interno	8.3	Favorable
Capacidad Directiva	8.3	Favorable
Capacidad Financiera	6.6	Moderado
Capacidad de producción	8.3	Favorable
Capacidad de recurso Humanos	6.6	Moderado

La calificación muestra que tanto el entorno interno, la capacidad directiva y la capacidad de producción tiene una calificación de 8.3 por lo tanto es favorable y con respecto a las capacidades financieras y recursos humanos su calificación es de 6.6. siendo moderado.

Análisis de la Estrategia Competitiva

Se continúa con parte de la entrevista realizada al Gerente general de la empresa Ataúdes América SAC. sobre el entorno de la empresa.

Estrategia competitiva

¿De qué manera (estrategia) van a logara ese objetivo?

La estrategia se basa en un servicio de venta y distribución de ataúdes de alta calidad para el segmento medio alto (A, B, C1) y de ataúdes de bajo costo para el segmento bajo (C2, D, E). esta estrategia se basará a través de nuestros clientes funerarios para lo cual contarán con un centro de distribución de nuestra empresa para un abastecimiento variado de productos, oportuno y efectivo que le permitan abastecer la demanda de los cientos de clientes que necesitan ataúdes de diversos gama.

Nuestra estrategia es competitiva ya que somos superiores frente a la competencia por poseer una fábrica que cuenta con alta tecnología para la elaboración de nuestros productos, por lo que nos permite ofrecer ataúdes con altos estándares de calidad, siendo una marca es reconocida a lo largo de 30 años.

La entrevista evidencia la proyección de la empresa en cuanto a sus objetivos de crecimiento, aprovechando la coyuntura actual en la zona norte, específicamente en la ciudad de Chiclayo, siendo coherente con su estrategia competitiva enfocada a sus segmentos-meta, que generarán la mejora de la rentabilidad en la organización.

Tabla 13

Análisis FODA, Variables Internas (Fortalezas y Debilidades) y Externas (Oportunidades y Amenazas)

INTERNAS	
FORTALEZAS	
F1	Directivos con 31 años de experiencia en el sector y posicionamiento en el mercado a nivel nacional
F2	Disponibilidad de recursos financieros con amplia solidez económica.
F3	Locales propios con moderna infraestructura para la producción y almacenaje de ataúdes en las ciudades de Lima y Chiclayo, así como un aserradero en la ciudad de Iquitos.
F4	Alta producción con uso de tecnología de punta obteniendo productos con variedad de diseños, altos estándares de calidad y finos acabados.
F5	Personal calificado, experiencia, motivado, con cualidades de servicio.
F6	Rápida atención y respuesta al requerimiento de clientes, brindando garantía en la calidad de nuestros productos
DEBILIDADES	
D1	Carencia de centros de distribuciones directo en el norte del país.
D2	Limitada mano de obra calificada.
D3	Falta de personal capacitado en la zona.
D4	Falta de comunicación con los futuros clientes.
D5	Segmento del mercado contraído.
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	
O1	Regulación a favor del producto nacional, crédito bancario con bajas tasas.
O2	Región estratégica para llegar a otros sectores económicos (A;B;C;D) y mercados de la zona norte, así como conseguir alianzas con instituciones privadas de la región.
O3	Alta tasa de mortandad (40%) sumado a esto el incumplimiento de entrega de productos a tiempo por parte de la competencia.
O4	Creencias y valores arraigadas en zona norte.
AMENAZAS	
A1	Competencia desleal.
A2	Restricciones gubernamentales por dación de medidas contra la deforestación.
A3	Presión mediática y de grupos sociales contra deterioro del medio ambiente.

Las variables internas y externas del análisis FODA están priorizadas según su nivel de importancia con respecto a sus fortalezas y debilidades de la empresa, así como a sus oportunidades y amenazas.

Tabla 14

Calificación de las variables internas y externas – FODA

VARIABLES	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Fortalezas	8.3	Favorable
Debilidades	6.6	Moderado
Oportunidades	8.3	Favorable
Amenazas	6.6	Moderado

La calificación muestra tanto en las Fortalezas como la Oportunidades una calificación de 8.3 por lo tanto es favorable con respecto a las debilidades y amenazas cuyas calificaciones es de 6.6. siendo moderado.

Estrategias FODA

Luego que se listó y evaluó el potencial de fortalezas y debilidades (internas) y de oportunidad y amenazas (externas) se realizó el cruce de estas variables, obteniéndose las estrategias FODA.

Tabla 15

Estrategias FODA su impacto a partir del cruce de variables internas y externas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
E1	Apertura de canales de distribución en la Región Lambayeque y a futuro distribuir a otras regiones de la zona norte del país.	Favorable
E2	Atención rápida y oportuna a los clientes satisfaciendo sus necesidades.	Moderado
E3	Apertura de líneas de crédito para aumentar la producción de ataúdes y de esta manera poder satisfacer a los clientes.	Favorable
E4	Apertura de líneas de crédito para capacitación de personal y publicidad para acercarse a los nuevos clientes.	Moderado
E5	Evaluar alternativas de elaboración de nuevos diseños de ataúdes.	Moderado
E6	Evaluar el uso de otros materiales para la fabricación de ataúdes.	Moderado
E7	Generar barreras de ingreso a productos sustitutos.	Moderado
E8	Promocionar la apertura de nuestro centro de distribución en la zona norte.	Moderado
E9	Promocionar la apertura de nuestro centro de distribución en la zona norte.	Moderado

Nota: Del cruce de variables de la matriz FODA, se obtiene la estrategia competitiva

A través del cruce FODA se pueden obtener estas estrategias que según su orden de prioridad destaca la estrategia E1 Apertura de un centro de distribución en la Región Lambayeque.

Análisis del Segmento

Tabla 16

Tabla 16 Análisis del Perfil del Segmento de Mercado. (1=bajo y 5=alto)

Criterios de evaluación del perfil del segmento de mercado para la Región Lambayeque							
Segmento	Principios rectores	Superioridad competitiva	Ventas	Adecuación de recursos	Beneficios futuros	Total	Prioridad
Puntaje	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	25	
A	5	5	5	5	4	24	Primario
B-C	5	5	3	4	4	21	Secundario
D	3	4	3	4	4	18	Terciario

Prioritariamente el segmento-meta al que se dirige la empresa América Ataúdes es el segmento A, seguido del Segmento B y C. Adicionalmente y por el análisis del entorno actual el segmento D es el potencial que se alcanzará con la estrategia a implementar para cubrir la gran demanda que existe en el mercado luego del diagnóstico que arroja el presente estudio.

Análisis de los resultados de la encuesta a clientes de agencias funerarias. Tabla 17

Oferta actual de ataúdes suficiente y sostenible con la demanda

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0.25	0.83
Medianamente de acuerdo	1.75	5.83
De acuerdo	3.37	11.25
Totalmente de acuerdo	24.62	82.08
Total	30	100

En esta tabla se puede apreciar que del 100% de las preguntas realizadas de la encuesta a clientes funerarios más del 82% coincide con la alternativa Totalmente de acuerdo.

Tabla 18

Pregunta 1: La oferta de ataúdes en la región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde con la demanda en el mercado

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	6%	7%	87%	100%

Se puede apreciar, que una mayoría significativa de clientes representada por el 87% se encuentran totalmente de acuerdo de que la oferta de ataúdes en la región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde con la demanda del mercado. Un 7% se muestra de acuerdo y medianamente de acuerdo con un 6%.

Tabla 19

Pregunta 2: Considera que los clientes se encuentran insatisfechos con la oferta de ataúdes por altos estándares de calidad y fino acabado en la región de Lambayeque

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	3%	7%	90%	100%

Se aprecia que casi la totalidad de clientes el 90% está totalmente de acuerdo referente a lo que se le formula, mientras que el 7% está de acuerdo con lo que se le pregunta y el 3% medianamente de acuerdo.

Tabla 20

Pregunta 3: Considera que los clientes buscan ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado, sin medir en el precio.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	3%	13%	17%	67%	100%

Se puede apreciar los resultados obtenidos que el 67% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo de que, si considera que los clientes buscan ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado, sin medir en el precio, mientras que el 17% está de acuerdo y el 13% medianamente de acuerdo y el 3% en desacuerdo.

Tabla 21

Pregunta 4: Ha crecido la demanda de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	17%	30%	53%	100%

Se aprecia que el 53% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo con lo formulado, mientras que el 30% está de acuerdo con lo que se le pregunta y el 17% medianamente de acuerdo.

Tabla 22

Pregunta 5: La fabricación y distribución de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque, la considera estratégica para la zona norte del país en los próximos años

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	0%	7%	93%	100%

Se puede apreciar que el 93% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo con la fabricación y distribución de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque ya que la considera estratégica para los próximos años, mientras que el 7% está de acuerdo.

Tabla 23

Pregunta 6: La propuesta de comercializar ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la Región Lambayeque generarán valor agregado diferenciador.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	3%	7%	10%	80%	100%

Se puede apreciar en los resultados obtenidos que el 80% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo con la propuesta de comercializar ataúdes con estas características en la región Lambayeque, mientras que el 10% está de acuerdo con lo que se le pregunta, el 7% esta medianamente de acuerdo y el 3% en desacuerdo.

Tabla 24

Pregunta 7: Usted estaría dispuesto a adquirir este tipo de ataúdes para comercializarlos en su agencia funeraria

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	0%	7%	93%	100%

Se puede apreciar que el 93% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo con estar dispuesto a adquirir este tipo de ataúdes para comercializarlos en su agencia funeraria, mientras que el 7% está de acuerdo.

Tabla 25

Pregunta 8: Recomendaría la adquisición de este tipo de ataúdes a sus familiares, amigos y administradores de otras agencias funerarias

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	0%	7%	93%	100%

Se puede apreciar que el 93% de los clientes funerarios está totalmente de acuerdo con recomendar la adquisición de este tipo de ataúdes a sus familiares, amigos y administradores de otras agencias funerarias, mientras que el 7% está de acuerdo.

Análisis de los resultados de la encuesta realizadas a Expertos

Tabla 26

Análisis general de la encuesta realizada a expertos

Respuestas	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0.25	2.5%
Medianamente de acuerdo	0.75	7.5%
De acuerdo	4.75	47.5%
Totalmente de acuerdo	4.25	42.5%

En esta tabla se puede apreciar que del 100% de las preguntas realizadas de la encuesta a expertos el 42.5% coincide con la alternativa Totalmente de acuerdo mientras que el 47.5 con la alternativa de acuerdo.

Tabla 27

Pregunta 1: La oferta de ataúdes en la región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde con la demanda en el mercado

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	10%	60%	30%	100%

Se puede apreciar que el 30% de los expertos está totalmente de acuerdo con que la oferta de ataúdes en la Región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde a la demanda del mercado, mientras que el 60% está de acuerdo con lo que se le pregunta y el 10% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 28

Pregunta 2: Considera que existe la posibilidad que se crearán y consolidarán industrias de fabricación y comercialización de ataúdes en la región de Lambayeque

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	10%	40%	50%	100%

Se aprecia que el 50% de los expertos está totalmente de acuerdo en considerar que existe la posibilidad que se crearan y se consolidaran industrias de fabricación y comercialización de ataúdes, mientras que el 40% está de acuerdo con lo que se le pregunta y el 10% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 29

Pregunta 3: El sistema de distribución de ataúdes fabricados desde Lima a Chiclayo y zona norte, será más eficiente en términos de tiempos, recursos y tecnología empleada

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	10%	0%	30%	60%	100%

Se puede apreciar que el 60% de los expertos está totalmente de acuerdo en que el sistema de distribución de ataúdes fabricados desde Lima a Chiclayo y zona norte, será más eficiente, mientras que el 30% está de acuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo.

Tabla 30

Pregunta 4: Los factores climáticos afectarán considerablemente la producción, distribución y comercialización de ataúdes

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	10%	60%	30%	100%

Se aprecia que el 30% de los expertos está totalmente de acuerdo en que los factores climáticos afectarán considerablemente la producción, distribución y comercialización de ataúdes, mientras que el 60% está de acuerdo con lo que se le pregunta, el 10% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 31

Pregunta 5: La fabricación de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado cumplirá con las expectativas del cliente en la región Lambayeque y zona norte del país en los próximos años.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	0%	30%	70%	100%

Se aprecia que el 70% de los expertos está totalmente de acuerdo en que los factores climáticos afectarán considerablemente la producción, distribución y comercialización de ataúdes, mientras que el 30% está de acuerdo.

Tabla 32

Pregunta 6: La propuesta de distribución y venta de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque generarán valor agregado diferenciador en los próximos años para el sector

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	10%	60%	30%	100%

Se aprecia que el 30% de los expertos está totalmente de acuerdo en que la propuesta de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la Región Lambayeque generarán valor agregado diferenciador en los próximos años para el sector, mientras que el 60% está de acuerdo con lo que se le pregunta y el 10% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 33

Pregunta 7: El gobierno nacional deberá crear una política que fortalezca la competitividad de la cadena productiva de este sector

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	0%	10%	70%	20%	100%

Se aprecia que el 20% de los expertos está totalmente de acuerdo en que el gobierno nacional deberá crear una política que fortalezca la competitividad de la cadena productiva de este sector, mientras que el 70% está de acuerdo con lo que se le pregunta, el 10% esta medianamente de acuerdo.

Tabla 34

Pregunta 8: Considera que este sector industrial crecerá en los próximos años en la región Lambayeque y en la zona norte del país

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente en Acuerdo	TOTAL
0%	10%	10%	30%	50%	100%

Se puede apreciar que el 50% de los expertos está totalmente de acuerdo en que considera que este sector industrial crecerá en los próximos años en la región Lambayeque y en la zona norte del país, mientras que el 30% está de acuerdo, el 10% esta medianamente de acuerdo y en mismo porcentaje el 10% está en desacuerdo.

Análisis de los Objetivos estratégicos

Parte de la entrevista realizada al gerente general de la empresa Ataúdes América SAC. aprovechando la coyuntura actual en la zona norte, específicamente en la ciudad de Chiclayo, siendo coherente con los objetivos estratégicos de la empresa enfocados a sus segmentos-meta, que generarán la rentabilidad en la organización.

Objetivos estratégicos

¿Cuáles son sus objetivos empresariales?

Nuestro objetivo es consolidarnos en la zona norte del país específicamente en la ciudad de Chiclayo con la implementación de un centro de distribución de nuestros productos.

De los análisis, diagnóstico y estrategia FODA realizado se plantearon los siguientes objetivos corporativos.

Tabla 35

Objetivos estratégicos

Objetivos	Cualitativos	Cuantitativos
Posicionamiento	Lograr el liderazgo en la participación del sector de ataúdes	Ventas 15%
	Lograr una imagen favorable de ataúdes de alta calidad, diseño y fino acabado	Reconocimiento de clientes 80%
Rentabilidad	Social	Económica-Financiera

OBJETIVOS 3: Proyectar los resultados de la aplicación del plan estratégico para la mejora de la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC

Resumen ejecutivo financiero

Se ha proyectado información económica para los cinco años de la empresa, tomando como base el año 2019. Los EE.FF. proyectados del 2020 al 2024, en lo referente a la parte de liquidez general y prueba ácida, nos arroja indicadores adecuados al giro del negocio, en la que nos dice que la empresa goza de muy buena liquidez, esto permite tener una mayor confianza en el mercado por parte de los acreedores, así como a la gerencia del negocio, los bancos ven a la empresa más atractiva con mínimos riesgos.

Las razones de actividad, que es la parte operativa de todo negocio, nos indica que los resultados del periodo de cobro, periodo de inventarios y periodo de pagos, son índices que muestran una admiración muy profesional del manejo de los recursos de la empresa, lo que genera una confianza para los socios, inversionistas, acreedores, trabajadores y el resto de actores económico del mercado, lo que permite asociarlo con la calidad de liquidez del negocio, y reducir los niveles de riesgo al mínimo.

Las razones de apalancamiento muestran que el negocio es solvente y su nivel

de endeudamiento es muy bajo, lo que se traduce en que la empresa puede conseguir mayores recursos prestados por la confianza que generan sus estados financieros y lo sólido del negocio, aunándose a más de 10 años de experiencia en el mercado.

Podemos observar que los márgenes de rentabilidad son muy atractivos para el tipo de negocio, tanto la rentabilidad operativa como la rentabilidad neta, mostrando una madurez y profesionalismo de la gerencia del negocio.

El ROE o rendimiento del capital es muy atractivo, este indicador se ha mantenido en promedio en 10%, muy por encima del valor de mercado, lo que nos indica que el retorno que esperan obtener los socios es muy confortable, lo que se traduce en que por cada sol que invierten los socios les genera un margen de ganancia del 10%.

En lo referente al ROA o rendimiento de la inversión, este indicador de 7% nos dice que la rentabilidad operativa del negocio es muy adecuada en función a los niveles de inversión en el negocio, este indicador proporciona confianza de la gerencia, la cual actúa con mucha prudencia, y a esto se suma los momentos vividos en el país y el mundo como es COVID 19, que ha dado un plus adicional a este tipo de negocios.

En lo referente al flujo de caja podemos observar que lo proyectado del año 2020 al año 2024 nos genera flujos muy sólidos, que permite que el valor de la empresa en el mercado sea de S/ 953,833, es decir es el valor de los activos del negocio, comparándolo con el costo del capital de 13.41%.

Tabla 36

Balance proyectado

BALANCE DE SITUACION

ACTIVOS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Activo Corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	134,679	207,637	276,125	322,830	440,348
Cuentas por cobrar comerciales	280,581	328,029	383,507	448,375	524,224
Contratos por anticipado	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Productos terminados	688,677	810,727	954,408	1,123,554	1,322,675
Embase y embalaje	110,188	129,716	152,705	179,769	211,628
Suministros diversos	178,964	259,433	305,411	359,537	423,256
Otros activos	180,323	337,642	567,061	835,130	1,044,885
Total Activo Corriente	1,623,411	2,123,184	2,689,218	3,319,194	4,017,016
Activo No Corriente					
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,456,725	1,456,725	1,456,725	1,456,725	1,456,725
Activo diferido	0	0	0		
Depreciación y amortización acumulada	-215,509	-317,480	-419,451	-521,421	-623,392
Total Activo No Corriente	1,241,216	1,139,245	1,037,275	935,304	833,333
TOTAL ACTIVO	2,864,627	3,262,430	3,726,492	4,254,498	4,850,349
Pasivo Corriente					
Tributos y contraprestaciones por pagar	134,679	157,454	184,083	215,220	251,627
Remuneraciones y participaciones por pagar	51,734	59,057	67,678	77,826	89,774
Cuentas por pagar comerciales	459,118	540,485	636,272	749,036	881,784
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar diversas	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	645,530	756,995	888,033	1,042,082	1,223,185
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras	262,310	236,079	212,471	191,224	172,102
Total Pasivo No Corriente	262,310	236,079	212,471	191,224	172,102
Patrimonio					
Capital	602,000	602,000	602,000	602,000	602,000
Resultados acumulados	1,089,528	1,354,787	1,667,355	2,023,988	2,419,192
Resultados del ejercicio	265,259	312,568	356,633	395,204	433,871
Total Patrimonio	1,956,787	2,269,355	2,625,988	3,021,192	3,455,063
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,864,627	3,262,429	3,726,492	4,254,498	4,850,349

El Balance de Situación Proyectado para los periodos 2020-2024 de la empresa nos indica que en año 2020 la empresa tenía activos corrientes por S/ 1,623,411 que representaba el 57% del valor de los activos, y de activo no corriente su inversión era de S/ 1,241,216 que representaba el 43% del valor de los activos, el valor de los activos ha ido creciendo año tras año en relación a la mayor amplitud del mercado, tal es así que para el año 2024, el valor total de los activos se proyecta a S/ 4,850,349 en comparación a los S/ 2,864,320 del año 2020. Los pasivos que muestra el balance tienden a crecer gradualmente, tal es así, que en año 2020 el pasivo total S/ 907,840 que representa el 32% del valor de los pasivos y patrimonio, y para el año 2024 fue de S/ 1,395,286 que representa 29% y el patrimonio también fue creciendo a medida que la empresa se fortalece en el mercado, tal es así que del año 2020 al 2024 el Patrimonio creció 76.56%

Podemos afirmar que comparativamente de un periodo a otro la empresa ha mostrado un fortalecimiento en sus inversiones, tal es así, que del año 2020 al 2024 el crecimiento fue de 69%, lo que demuestra la una solidez en el tamaño de las inversiones de la empresa bajo estudio, la inversión pasó de S/ 2,864,627 en al año 2020 a S/ 4,850,349 en el año 2024.

Tabla 37

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
VENTAS	6,733,944	7,872,697	9,204,169	10,761,003	12,581,373
COSTO DE VENTAS	5,509,413	6,485,819	7,635,268	8,988,428	10,581,403
UTILIDAD BRUTA	1,224,531	1,386,878	1,568,902	1,772,575	1,999,970
GASTOS DE ADMINISTRACION	431,897	488,835	555,408	633,250	724,269
GASTO DE VENTA	344,891	393,711	451,183	518,841	598,490
UTILIDAD DE OPERACIÓN	447,743	504,332	562,310	620,483	677,211
OTROS INGRESOS Y GASTOS:					
GASTOS FINANCIEROS	76,925	66,407	61,985	66,897	70,245
OTROS GASTOS	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS	5,436	5,433	5,538	6,987	8,453
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	376,254	443,358	505,863	560,573	615,419
IMPUESTO RENTA	110,995	130,791	149,229	165,369	181,549
UTILIDAD NETA	265,259	312,568	356,633	395,204	433,871

Las ventas proyectadas de la empresa se estiman que crecerán a una tasa de 8% consistente con el crecimiento del mercado, pasando las ventas de S/ 6,733,944 del año 2020 a S/ 12,581,373 al año 2025, es decir un crecimiento en los 5 años de 86.8%. El crecimiento inusual del año 2020 se debe al fenómeno sanitario del COVID-19, tal es así que del año 2019 al 2020 las ventas crecieron 21.67%.

Los gastos operativos están en función del valor de las ventas, y crecen en el mercado para lograr la optimización de los gastos de comercialización, administración y financieros, esto ha permitido que la utilidad neta de la empresa se mantenga en 4% a lo largo de los 5 años proyectados.

Tabla 38

Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
RAZONES DE LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ GENERAL	2.51	2.80	3.03	3.19	3.28
PRUEBA ACIDA	3.50	3.81	4.05	4.22	4.32
PRUEBA DEFENSIVA	0.21	0.27	0.31	0.31	0.36
CAPITAL DE TRABAJO NETO	977,881	1,366,189	1,801,184	2,277,112	2,793,832
RAZON CT	0.15	0.17	0.20	0.21	0.22
RAZONES DE ACTIVIDAD					
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
PERIODO PROM. PAGO	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
PERIODO PROM. INVENT.	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
CICLO CONVERSION EFECTIVO	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
ROT. ACTIVO TOTAL	2.35	2.41	2.47	2.53	2.59
RAZONES DE APALANCAMIENTO					
SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.46	0.44	0.42	0.41	0.40
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0.32	0.30	0.30	0.29	0.29
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	1.46	1.44	1.42	1.41	1.40
RAZONES DE COBERTURA					
COBERTURA DE INTERESES	5.82	7.59	9.07	9.28	9.64
COBERTURA DEL SERVICIO DE LA DEUDA					
RAZONES DE RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO	0.18	0.18	0.17	0.16	0.16
MARGEN OPERATIVO	0.07	0.06	0.06	0.06	0.05
MARGEN NETO	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03
ROE	0.14	0.14	0.14	0.13	0.13
ROA	0.09	0.10	0.10	0.09	0.09
ROIC	0.18	0.20	0.22	0.24	0.24
CAPITAL INVERTIDO	2,219,097	2,505,434	2,838,459	3,212,416	3,627,165
Deuda	262,310	236,079	212,471	191,224	172,102
Capital	1,956,787	2,269,355	2,625,988	3,021,192	3,455,063
Ebit	313,420	353,033	393,617	434,338	474,048
Ebit / CI	0.14	0.14	0.14	0.14	0.13

Los indicadores financieros proyectados de los años 2020 al 2024, muestran una tendencia de mejora en relación al año base (año 2019), en cuanto a los ratios de liquidez podemos afirmar que la liquidez general como la prueba ácida, son superiores a 1 año tras año, tal es así que en el año 2020 la liquidez general es

2.51 y al año 2024 se proyecta en 3.28 lo que indica que la empresa tiene holgura de liquidez para afrontar sus compromisos de corto plazo, y generar una imagen de solvencia ante sus acreedores. El capital de trabajo positivo nos dice la solidez del negocio, indicándonos que existe un remanente luego de cubrir las deudas de corto plazo.

En relación a los indicadores de actividad, se ha proyectado que el PPC - Periodo Promedio de Cobranza- sea de 15 días, lo que indica que una vez que se vende el producto en promedio la cobranza debe abonarse por los clientes, en lo referente a la cuantas x pagar (CPP), el tiempo promedio de abonos a los proveedores se ha estimado en 30 días, generando una holgura de tiempo de 15 días entre el cobro de las ventas al crédito y el pago a los proveedores. En lo relativo a la rotación de inventarios (PPI), estos en promedio se proyectan para que sean de 45 días, y evitar los sobrecostos de almacenamiento de los ataúdes.

En relación al apalancamiento financiero, la empresa mantiene una estructura de deuda de 32% para el año 2020 que nos indica que del total de inversiones en activos se financia con deuda 32 soles x cada 100 soles de activos, lo que muestra un adecuado nivel de manejo de deuda y mínimo riesgo para los acreedores y para el año 2024 el indicador es de 29%, es decir se reduce la relación de deuda con la inversión. La solvencia patrimonial es muy adecuada porque por cada 100 soles de deuda 46 soles en el año 2020, es asumida por los propietarios del negocio en la proyección, y para el año 2024 es de 40 soles por cada 100 soles.

Referente a la rentabilidad económica o ROA y rentabilidad financiera o ROE, podemos afirmar que estos indicadores tienen una mejora en relación al año base 2019, es decir ahora el ROA se ubica en 14% y el ROE en 10% los primeros

3 años, muy por encima del año 2019 que fue de 6% y 8%, lo que se traduce en manejo gerencial y toma de decisiones prudentes en la empresa.

En lo relacionado a la rentabilidad de las ventas, podemos decir que la empresa mantiene la misma estructura de ratios en el periodo 2020-2024, es decir el margen bruto es de 18% para los años 2020-2021 y el margen neto es de 4%, similar al año base, esto se explica con mayores desembolsos operativos por una mayor competencia, y sostenibilidad del mercado.

Tabla 39

Flujo de caja económico o FCL

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Ingresos x ventas	7,946,054	9,289,782	10,860,920	12,697,984	14,846,020
Costo de Mat. Prima	6,501,107	7,653,266	9,009,616	10,606,345	12,486,055
Margen Bruto	1,444,947	1,636,516	1,851,304	2,091,638	2,359,965
Gastos de administración	431,897	488,835	555,408	633,250	724,269
Gastos de venta	344,891	393,711	451,183	518,841	598,490
Liquidación de IGV	220,416	249,638	282,402	319,063	359,995
EBITDA	447,743	504,332	562,310	620,483	677,211
Depreciación	101,971	101,971	101,971	101,971	101,971
EBIT	345,772	402,362	460,339	518,513	575,241
Impuesto renta	102,003	118,697	135,800	152,961	169,696
Depreciación	101,971	101,971	101,971	101,971	101,971
NOPAT	345,740	385,636	426,510	467,522	507,515
CAPEX	20,000	22,400	25,088	28,099	31,470
Valor de rescate					50,823
Flujo de Caja Económico	325,740	363,236	401,422	439,424	526,868
CPPC	9.33%				
VAN	S/.1,553,782.64				

El flujo de caja económico de la empresa muestra retornos positivos todos los años luego de cubrir los gastos de materia prima, gastos operativos de administración y ventas, liquidación de IGV, así como la inversión en activos fijos y capital de trabajo. Con un costo de capital de 9.33%, el valor de la empresa es de S/ 1553,782 el remanente positivo de caja indica el valor presente de caja luego de cobertura sus costos y gastos operativos.

Tabla 40

BETA

Concepto		
Concepto		Tasa / %
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	R_f	5.15%
Tasa de descuento nominal E.E.U.U.		10.91%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	R_m	11.53%
Beta desapalancada	β	0.83
Beta apalancada	β	0.8992
Razón Endeudamiento	$D / D+E$	11.82%
Razón capital	$E / D+E$	88.18%
Inflación EE. UU.		3.32%
Inflación de Perú		2.80%
Riesgo País Perú (Tasa %)*		1.92%
Tasa Impositiva Perú (IR)		29.50%
Costo Deuda (Kd)		8.03%

* Expresada en porcentaje

Beta Desapalancada =	beta apalancada/(1+(1-t)*(D/C))
Beta Desapalancada * (1+(1-t)*(D/C))	
Beta apalancada =	0.8992

Fuente: Datos de la empresa Ataúdes SAC, Lima

Beta, es un indicador de riesgo, lo que significa que si es mayor a 1 existe una mayor volatilidad en el negocio, si es menor a 1, existe menos riesgo en el negocio, e igual a 1 el riesgo es prudente, en el caso de la empresa se ha tomado el riesgo del negocio de funerarias de EE.UU. que es 0.83 y luego se aplican parámetros del negocio, como la relación deuda-capital, la tasa de impuesto a la renta, y encontramos el beta apalancado cuyo cálculo es de 0.8992 y que servirá de insumo para calcular el wacc.

Tabla 41

CÁLCULO COK

CÁLCULO COK apalancado Perú	
Riesgo país	1.92%
Beta apalancado: β_L	0.8992
Rendimiento mercado EUA: R_m	6.53%
Tasa Libre de Riesgo EUA: R_f	3.45%
COK financiero	0.0814
Tasa inflación EUA	0.0156
Tasa inflación Perú	0.0262
COK para el accionista	9.82%
Equity Size Premium	6.46%
Nuevo COK para el accionista	16.29%

Fuente: Datos de la empresa Ataúdes SAC Lima

El cálculo del COK apalancado, es un indicador que asume los rendimientos del mercado americanos 6,53%, la tasa libre de riesgo, que es rendimiento de los bonos soberanos de EUA es de 3.45%, y a eso se le suma el riesgo país de Perú que es 1.92, esto permite obtener un COK de 8.14%, y agregándole la inflación de Perú y EUA el COK resultante es de 9.82% y se se le suma la prima de capital social, que es el costo de oportunidad de un negocio de 6.46%, nos permite calcular un COK para el accionista de 16.29%

Tabla 42

Calculo del WACC

Cálculo del WACC	
COK	9.82%
Costo Deuda	8.03%
Costo de la deuda (1-tax)	5.66%
Razón Capital ($K/(D+K)$)	88.18%
Razón Endeudamiento ($D/(D+K)$)	11.82%
Impuesto a la renta	29.50%
WACC	9.13%

Fuente: Datos de la empresa Ataúdes SAC,
Lima

Para calcular el WACC se necesita del costo de la deuda (K_d) y el costo del capital (K_e), los cuadros anteriores muestran primero, el COK apalancado del Perú que usa como insumo la tasa de costo de deuda menos el impuesto es

de 5.66%, y luego estos datos sirven de insumo para encontrar el wacc final que es 9.13%.

En tal punto llegamos a las siguientes conclusiones financieras finales:

1. La empresa tiene como objetivo financiero mejorar sus indicadores de rentabilidad económica y de rentabilidad financiera.
2. La mejora en la rentabilidad económica y financiera, es producto de un cambio en el manejo estructural del negocio, que se plasma en la misión y visión del mismo.
3. La empresa tiene como primicia mejorar su participación de mercado, y ha apostado por una mayor amplitud en el mercado norteño, principalmente Chiclayo, Trujillo y Piura. La mayor amplitud en estos mercados, y la mejora en el servicio y producto que brinda, permitirá una mayor fidelización de los clientes y con esto un mayor nivel de ventas, que permitirá en el futuro próximo mejorar los indicadores financieros, principalmente ROA y ROE.
4. Los inputs es un crecimiento en las ventas de 8.5%, con un incremento en los precios de 8%, debido a un sinceramiento de los costos, que permitirán vender productos de alta calidad a un precio muy competitivo y al alcance de los diferentes segmentos de mercado.
5. La rentabilidad económica y financiera proyectada ha sido de 7% y 10% muy superior a la rentabilidad de los años históricos (año 2019) de 6% y 8%, esto se debe a la mejora en las ventas por amplitud del mercado y mayores inversiones.
6. La mejora de todos los indicadores financieros permitirá que la empresa sea sólidamente solvente a los ojos de los inversionistas y acreedores, así como de algunos potenciales socios interesados en el negocio.

V. DISCUSIÓN

La discusión se basa en los hallazgos de la variable dependiente, es decir rentabilidad.

DIMENSIÓN: Rentabilidad económica - INDICADOR: ROA

Tabla 43

Relación entre utilidad neta 2019 vs la utilidad neta 2024.

Utilidad Neta	Cantidad	Porcentaje
2019	188,062.00	100%
2024	433,871.00	230%
Brecha	245,809.00	130%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

Se evidencia que el Total Utilidad Neta del año 2019 es de S/ 188,062.00, siendo el Total Utilidad Neta del año 2024 de S/ 433,871.00. En tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 245,809.00, constituyendo el 130% de la utilidad histórica real. Esta mejora en la utilidad se debe al lanzamiento del centro de distribución en la ciudad de Chiclayo, cuyo objetivo es una mayor participación en un mercado nuevo, que tiene como meta mayor liquidez, asociada a mayor rentabilidad de la inversión.

En conclusión, la empresa con una mayor participación de mercado, y una inversión austera, le permite mayor rentabilidad económica -ROA- y una mayor liquidez, y con ello mejora la imagen corporativa del negocio.

DIMENSIÓN: Rentabilidad Financiera - INDICADOR: ROE

Tabla 44

Relación entre inversión 2019 vs la inversión 2024.

Activos totales	Cantidad	Porcentaje
2019	1,684,755.00	100%
2024	4,017,016.00	238%
Brecha	2,332,261.00	138%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

Se evidencia que el Total de Inversión o Activos del 2019 es de S/ 1,684,755.00, siendo el activo total del año 2024 de S/ 4,017,016.00. En tal sentido, la brecha entre ambos es de S/ 2,332,261.00, constituyendo el 138% por encima de la inversión histórica real.

Esta mejora en la inversión se debe a una mayor expansión de las ventas, resultado de una mayor participación del producto en nuevos mercados, cuyas utilidades se invierten en activos corrientes, principalmente en mayor producción y expansión de las cuentas x cobrar.

En conclusión, se puede decir, que la empresa logra una participación de mercado más amplia y una imagen de marca sólida en el mercado del norte, que permite mejorar el indicador de rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Tabla 45

Relación entre ROA 2019 vs ROA 2024

ROA	Cantidad	Porcentaje
2019	0.06	100%
2024	0.09	150%
Brecha	0.03	50%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

Se puede decir que el ROA histórico del año 2019 fue del 6%, y el ROA proyectado del año 2024 es positivo en 9%, lo que representa una brecha de 3% que representa un manejo eficiente en la parte de la administración asociada a la expansión del mercado en el negocio de ataúdes, asociada a una expansión ligada a los últimos acontecimientos epidemiológicos del país y del mundo.

Tabla 46

Relación entre ROE 2019 vs ROE 2024.

ROE	Cantidad	Porcentaje
2019	0.08	100%
2024	0.13	163%
Brecha	0.05	63%

Fuente: Análisis documentario. Elaboración propia.

Se puede decir que el ROE histórico del año 2019 fue del 8%, y el ROA proyectado del año 2024 es positivo en 13%, lo que representa una brecha de 5%, que se asocia a una administración responsable en el negocio de ataúdes, que reduce el riesgo de los socios y les permite mayor rentabilidad financiera.

Causales:

De los resultados hallados luego de aplicar las diversas técnicas e instrumentos de investigación, se puede afirmar que la hipótesis planteada es válida, ya que, si se aplica la propuesta planteada, entonces se mejora la rentabilidad de la empresa en estudio.

En el análisis de la rentabilidad económica y de rentabilidad financiera la empresa en el período 2017 – 2019 mantuvo un nivel de deuda baja en relación a su patrimonio, lo indica la fortaleza patrimonial del negocio y un mínimo riesgo para los inversionistas actuales y potenciales. Se observa que los márgenes de rentabilidad son muy atractivos para el tipo de negocio, tanto la rentabilidad operativa como la rentabilidad neta, mostrando una madurez y profesionalismo de la gerencia del negocio.

El ROE o rendimiento del capital se ha mantenido en promedio en 10%, muy por encima del valor de mercado, lo que indica que el retorno es adecuado, lo que se traduce en que por cada sol que invierten los socios les genera un margen de ganancia del 10%.

El ROA o rendimiento de la inversión, se calcula en 7% es decir, que la rentabilidad operativa del negocio es muy adecuada en función a los niveles de inversión en el negocio, lo que genera confianza de la gerencia, pero con mucha prudencia por el entorno pandémico del COVID 19, que ha dado un plus adicional a este tipo de negocios.

Los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama alentador en términos de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad. Así tenemos, que la liquidez corriente fue de 5 en el año 2017 y 5.90 en el año 2019, lo que indica que tenemos la capacidad de poder cumplir con nuestros acreedores los compromisos de pagos, asimismo la prueba

ácida de 2.47 en el año 2017 y 2.88 en el año 2019, indica que la empresa tiene la capacidad económica de cumplir con las acreencias sin tener que liquidar sus inventarios, un indicador mayor a uno, genera confianza en los acreedores e inversionistas.

En lo que respecta a sus ventas, estas han ido mejorando de un periodo a otro, tal es así que del año 2017 al 2018 las ventas crecieron 10% y del año 2018 al 2019 las ventas crecieron 14%, esperando que para el año 2020 siga la misma tendencia al alza producto del COVID-19. También podemos ver que los costos de ventas están entre el 79% y 83% del valor de las ventas durante el periodo de análisis.

Los resultados hallados en el campo económico y financiero de la presente investigación coinciden con las investigaciones de Vasquez, Rech, Mirya y Tavares (2017) sobre convergencias entre rentabilidad y liquidez, Cruz, Torres, Cruz y Juárez (2016) en cuanto a la medición de la rentabilidad de un proyecto de inversión; con Flores (2017) sobre planificación financiera y rentabilidad y con el trabajo de Manrique (2017) en cuanto al diseño de un modelo de gestión estratégica para mejorar la rentabilidad mediante el incremento de la productividad y el control de los costos en proyectos. Así mismo los resultados lo respaldan la base teórica en el campo financiero con autores especialistas en este campo como Aguirre, Prieto & Escamilla (1997); Gitman (2003) Sánchez (2002) Santana (2016), Beltrán (1998), Brealey, R.; Myers, S. (1998), Ross, Westerfield, Jaffe J. (2009), Faga, Ramos (2006), Polimeni, Fabozzi, Adelberg, y Kole (1997), Dess, Lum; entre otros.

De otro lado, del análisis y diagnóstico FODA, se pudo hallar que la estrategia (fortaleza/oportunidad) viable a nivel de impacto fue el lanzamiento de un centro de distribución en la región Lambayeque, cuyos factores del entorno externo macro y micro arrojaron resultados positivos de acuerdo a las matrices de evaluación de esta herramienta de gestión empresarial.

Un aspecto a destacar que posibilita significativamente la oportunidad de aprovechar la coyuntura coincide con investigaciones realizadas a nivel internacional (Alarcón y Pombo, 2020; Useche, Cendales, Montoro y Esteban

2018; Guerrero y Vargas, 2020, Gimeno, 2020) que sostiene que las empresas en el rubro de ataúdes han triplicado sus ventas y han implementado estrategias para desarrollar sus negocios y que vienen aprovechando la reactivación económica para

reinventar sus estrategias empresariales. Estos datos, coinciden con lo que sostiene el Gerente General de la empresa, que ve consolidada su empresa al expandirse a la zona norte, cumplir con sus objetivos de crecimiento y consolidar su posicionamiento, misión, visión y valores corporativos.

Estos hallazgos coinciden con Guzmán et al (2018), que destaca el empleo de esta técnica, que le permitió que los directivos tomen decisiones estratégicas para generar ganancias y lograr los objetivos de su plan estratégicos. También con Poma et al, 2020; Ruiz, 2015; Salazar et al, 2020) al concluir que el planteamiento estratégico le permitió conseguir una utilidad marginal atractiva, de ofrecer productos de alta calidad, atractivos diseños y precios competitivos.

Sin embargo, los resultados hallazgos de la presente investigación no coinciden con la investigación de Wong y Núñez (2018) que luego del análisis del entorno, evidenció que existía una rentabilidad considerable para un flujo de cinco años, siendo el negocio, solamente realizable bajo condiciones de aportes de capital de los accionistas y constitución de garantías bancarias, lo que para el presente caso, la oportunidad se centra en la demanda del mercado, base de toda estrategia competitiva eficaz. Tampoco coincide con los resultados de Marcelo (2020) que en su estudio concluyó que los colaboradores calificaron la variable planificación estratégica, en cuanto a la gestión administrativa por el orden del 81% como regular, lo que resultaba un peligro en el logro de los objetivos de crecimiento de la empresa y de su rentabilidad. En esta línea, tampoco los hallazgos coinciden con los resultados de Martínez e Ibáñez (2018) cuyos trabajadores en su gran mayoría desconocía los principios rectores de la compañía y no habían participado de la planificación estratégica.

De otro lado, los resultados a los clientes de agencias funerarias, resultaron

significativos en todos los indicadores medidos cuantitativamente que ratifican la propuesta de solución como válida, siendo los tres resultados significativos en los ítems evaluados. Así se tiene que la fabricación y distribución de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque, la consideran estratégica para la zona norte del país en los próximos años en el orden (93%); estaría dispuesto a adquirir este tipo de ataúdes para comercializarlos en su agencia (93%); recomendaría la adquisición de este tipo de ataúdes a sus familiares, amigos y administradores de otras agencias funerarias (93%). Los demás ítems alcanzaron promedios entre 53% y 87%. Cabe destacar que ningún encuestado calificó lo contrario en todos los ítems medidos.

En cuanto a los resultados de los expertos, el resultado significativo se halló en la fabricación de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado cumplirá con las expectativas del cliente en la región Lambayeque y zona norte del país en los próximos años (70%) y el sistema de distribución de ataúdes fabricados desde Lima a Chiclayo y zona norte, será más eficiente en términos de tiempos, recursos y tecnología empleada (60%). Los demás ítems, oscilan entre 30% y 50% de aprobación. Cabe destacar que ninguno calificó lo contrario.

Desde el enfoque económico-financiero de la rentabilidad de la empresa, los resultados coinciden con Bardales (2019) y Sánchez (2014) en la evaluación de la información contable y financiera para el cálculo de ratios financieros y medición de la rentabilidad medida, y permitió determinar que la estrategia empresarial propuesta generó una mejora en los ratios y sostenibilidad económica del negocio.

Los resultados hallados, también se sustentan en principios, base teórica científica y modelos teóricos sobre planeamiento estratégico empresarial gestión estratégico, análisis de rentabilidad, que respaldan la propuesta planteada entre los que destacan D'Alessio (2018), Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) David y David (2017), Porter (2000), entre otros que figuran en el marco teórico de la presente.

VI. CONCLUSIONES (Enfoque cuantitativo)

1. Al finalizar el estudio, se concluye que el estado actual de los indicadores financieros de la empresa de los últimos tres años 2017-2019, muestran un panorama alentador en términos de liquidez que fue de 5 en el año 2017 y 5.90 en el año 2019, lo que favorece la capacidad de pagos; la prueba ácida fue de 2.47 en el año 2017 y 2.88 en el año 2019, lo que favorece la capacidad económica lo que genera confianza en los acreedores e inversionistas.
2. Al finalizar la investigación se elaboró el plan estratégico de lanzar un centro de distribución en la Región Lambayeque, el cual tienen las siguientes características:
 - a. Se orienta a mejorar la rentabilidad económico-financiera, alineado a los principios rectores de la empresa, misión, visión y políticas de crecimiento por parte de la Alta Dirección, lo que consolidará el posicionamiento de la marca en el mercado norteño.
 - b. Establece el proceso de estrategias competitivas, fijación de objetivos, en base a un análisis y diagnóstico del entorno que determina la oportunidad de negocio y el potencial del segmento de mercado que determina la necesidad, viabilidad y posicionamiento empresarial en el sector industrial.
 - c. Se estima que los resultados de la aplicación del Plan Estratégico en la mejora de la rentabilidad de la empresa Ataúdes América serán los siguientes:
 - La rentabilidad económica y financiera proyectada ha sido de 7% y 10% muy superior a la rentabilidad de los años históricos (2017-2019) de 6% y 8%, esto se debe a la mejora en las ventas por amplitud del mercado y mayores inversiones, además de un cambio en el manejo estructural del negocio, que se plasma en la misión y visión del mismo.
 - Los inputs es el crecimiento en las ventas es de 8.5%, con un

incremento en los precios de 8%, debido a un sinceramiento de los costos, que permitirán vender productos de alta calidad a un precio muy competitivo y al alcance de los diferentes segmentos de mercado.

- 3.** El lanzamiento del centro de distribución en la ciudad de Chiclayo, permitirá mejorar la participación de mercado, basado en una oferta de valor para el cliente que generará una mayor fidelización de los clientes, un mayor nivel de ventas, que permitirá en el futuro próximo mejorar los indicadores financieros, principalmente ROA y ROE.

VII. RECOMENDACIONES

1. A la Gerencia General de la empresa, se recomienda el presente estudio ya que provee de hallazgos validados a nivel internacional, nacional y local, además del ejercicio económico financiero y el análisis estratégico que le otorga una oportunidad de aprovechar la consolidación de su negocio en la zona norte y de poseer una superioridad competitiva, basado en las expectativas de los clientes potenciales y expertos en el sector.
2. A los investigadores en el campo de la administración de empresas, ya que abre una brecha para que sigan profundizando estudios en el sector poco tratado en las investigaciones y que, por la actual coyuntura, revalora este trabajo ya que la vinculación con las necesidades, deseos y factor sociocultural incide significativamente en el crecimiento del sector.
3. A la Escuela de Posgrado de la UCV, para que siga formando en el campo de la investigación científica a los futuros maestrantes, para que en su quehacer profesional y directivo, fortalezcan su profesionalismo, haciendo uso de herramientas de gestión y planificación estratégicas, invaluable que brindan la toma de decisiones eficaces y eficientes que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, cuyo perfil del MBA, contribuye a ratificar una formación integral por parte de este claustro universitario.

VIII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1. Síntesis del problema identificado

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se determinó los siguientes aspectos críticos de la rentabilidad de la Empresa Ataúdes América SAC, los cuales son:

- Existe un limitado nivel de rentabilidad económica y financiera que se refleja en ratios de los balances analizados, que arroja una moderada en los últimos 3 años, con proyecciones modestas, en un escenario que se presenta favorable y afectaría la sostenibilidad de la empresa en un mercado que viene creciendo exponencialmente, especialmente en la región Lambayeque.
- La falta de empleo en toda su capacidad de producción que se encuentra al 80% para hacer rentable la misma y el aprovechamiento del talento y habilidades de los recursos humanos que agregan valor por la calidad del producto.
- Limitaciones en el aumento de su posicionamiento y ventas en el sector industrial, ante el incremento exponencial de la gran demanda del producto, ocasionado por la pandemia del covid-19 con proyecciones desalentadoras para la población.
- Aprovechamiento de la competencia ubicada en la ciudad de Trujillo, para crecer y posicionarse en el mercado, con una oferta de ataúdes de calidad inferior a la de la empresa, pero que, a pesar de ello, los clientes los adquieren por la falta de otra opción mejor.
- La falta de decisión para atender a propietarios de agencias funerarias, cementerios privados y aseguradoras, que solicitan a la empresa pedidos continuamente por su reconocido prestigio, que ayudaría a mejorar su rentabilidad, ampliar su cobertura en la zona de Lambayeque y consolidando su posicionamiento y logros estratégicos organizacionales.

8.2. Objetivo de la propuesta

Visto el problema identificado el objetivo general de la propuesta es:

Mejorar la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC, Lima.

Objetivos específicos

1. Aumentar las ventas en el mercado de ataúdes en la zona norte.
2. Reducir costos de operaciones de la empresa.
3. Fortalecer el posicionamiento en el sector industrial.
4. Implementar una estrategia de desarrollo del negocio con la apertura de un centro de distribución en Chiclayo para atender la zona norte

8.3. Fases de la propuesta

Nº	Fases (Dimensiones de la VI)	Objetivo	Actividades (Sub dimensiones de la VI)	Indicador	Meta	Período	Responsable
1	Principios rectores	Conocer el direccionamiento estratégico directivo.	Recopilar información.	Misión Visión Valores	1 1 1	01 mes	Comité especial
2	Análisis del entorno	Describir el entorno empresarial	Análisis del entorno macro Análisis del entorno micro Análisis del entorno interno	Diagnóstico FODA	1	02 meses	Propietario, Jefe de planificación, Recursos Humanos, Marketing
3	Estrategia competitiva	Elección de la estrategia competitiva	Evaluar de estrategias en base a la matriz FODA	Estrategia Fortaleza y Oportunidad	1	02 meses	
4	Objetivos Estratégicos	Participación del sector	Evaluar la fijación de objetivos corporativos y metas corporativas Proyecciones de ventas/plan	Metas (%)	2	2 meses	
				Objetivos (%)	2		

8.4. Resultados esperados

Ítem	Indicador	Meta	Período	Fundamentación
1	Porcentaje de metas de ventas	60%	06 meses	Al implementar el centro de distribución, aumentará la producción y venta, así como la capacidad instalada de la empresa, considerando a Salazar, Morales y Torres (2020) que sostiene que si se implementa el plan de mejora empresarial, en sus procesos y tiene la capacidad de aprovechar la oportunidad de ingresar a nuevos mercados le permitirá captar nuevos clientes, generar más ventas, rentabilidad y posicionamiento en el sector.
2	Porcentaje de rentabilidad	80%	04 meses	Los indicadores económicos financieros arrojan ratios favorable que proyectan utilidades progresivas por el incremento de participación del sector, considerando a Sanchez, (2014) que afirma que se logran mejores resultados con el manejo eficiente de toda su economía y el uso de sus recursos financieros, materiales y humanos en forma correcta, de tal manera que permitirá generar la utilidad deseada a la empresa.
3	Porcentaje de posicionamiento en el sector industrial	80%	12 meses	Al conquistar el mercado en la zona norte, abastecer satisfactoriamente a los potenciales clientes, mejorar el servicio y lograr mayor presencia y participación, se asegura la expansión y sostenibilidad de la empresa, considerando a Ruiz (2015) que sostiene que establecer la relación de confianza con los clientes; a través de una estrategia competitiva agrega valor a la oferta y una rápida aceptación de los productos, mayor fidelidad y posicionamiento fehaciente en el mercado.

8.5. Síntesis del presupuesto

Recurso	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Sub Total
Humanos	Comisión	05	S/ 40,000	S/40,000
Técnicos	Equipamiento	01	S/ 20,000	S/20,000
Materiales	Plan estratégico	01	S/ 5,000	S/5,000

Presupuesto Total: S/ 65,000

REFERENCIAS

- Aguirre, J.; Prieto, M.; Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*. Tomo II. Cultural de Ediciones, S.A. España. 320 pp.
- Alarcón y Pombo. (2020). *Horizontes estratégicos empresariales en américa latina ante la pandemia generada por la covid-19*. Corporación Universitaria Autónoma de Nariño SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales ISSN 2711-0788. Rescatado de: <https://www.researchgate.net/publication/344380413>
- Alcaraz, C. (2016), *Un plan de marketing para Ikea*. Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/6009/tfg-alc-pla.pdf>.
- Apaza, M (2015), *PCGE y NIIF aplicados a sectores económicos*, Instituto Pacífico, 2015.
- Armijo, M. (2005). *Planificación estratégica. Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, N°45. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Bardales, E. (2019). *Propuesta estratégica basada en el enfoque Dupont para mejorar los niveles de rentabilidad en la empresa Maestría en Servicios Diligentes S.A.C. de Chiclayo*. Tesis para obtener el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47112/Bardales%20ZE-SD.pdf>
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2da. Edición. 3R Editores y Global Ediciones, S.A. Colombia. 147 pp.
- Brealey, R.; Myers, S. (1998). *Principios de finanzas corporativas*. Quinta edición. McGraw Hill. España. 805 pp.
- Cabanales, P.; Lorenzo, J. (2007). *Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica*. Galega de economía, 1-19.
- Cruz, P., Torres, A., Cruz, G. y Juárez J. (2016), *Metodología para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión: Estudio de caso de agua*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050428.1-11>
- Cuestas, A. (2011). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Editorial Ecoe. Bogotá. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05.pdf>.
- Chacón, G. (2007). *La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial*. Actualidad Contable. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/17419>.

- D'Alessio, F. (2018), *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. D.R. © 2008 Centrum – Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://www.academia.edu/33864534>.
- David, y David, (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). México: Pearson Educación de México. Rescatado de: http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1154/T037_4444078_T.pdf.
- Dess, G. y Lumpkin T. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill. España. 536 pp.
- Faga, H. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books>.
- Flores, G. (2017). *Planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de las empresas constructoras de la ciudad de Huaraz – 2016*. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13381>
- Friend, G. y Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=30697787056>.
- Gimeno, F. (2020) *PERÚ ATAÚDES. Ataúdes "low cost" en Perú ante la demanda que se multiplica por cuatro*. Agencia EFE. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/ataudes-low-cost-en-peru-ante-la-demanda-que-se-multiplica-por-cuatro/20000013-4276100>
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración financiera*. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp.
- Glenn, A. (2005). *Presupuestos. Planificación y control*. Recuperado de: <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/welsch-presupuestos-edi.pdf>.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Primera edición: 2012. México. Red tercer milenio s.c.
- Guajardo, G. (2002). *Contabilidad financiera*. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México. 539 pp.
- Guanilo, C. (2007). *Planeamiento estratégico*. Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Guerrero, M. y Vargas, L. (2020). *Vea por qué el covid-19 ya es una tragedia histórica para el país*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/salud/coronavirus-en-colombia-el-pais-llego-a-10-000-muertes-por-covid-19-524670>
- Guzmán. y Cahuas, C. (2018). *Planeamiento Estratégico para Fábrica de Ataúdes y Artículos Funerarios Da Vinci S.A.C*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8611>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hill, Ch. Jones, G y Schilling, M. (2015) *Administración Estratégica. Un enfoque integral teoría y casos* 11ed. Recuperado de: <https://www.academia.edu/32285377.pdf>.
- Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7a ed). México, D.F.: Cengage Learning Editores. Rescatado de: https://www.academia.edu/36201558/Administracion_Estrategica_Hitt_7th.
- Hirache, L. (2013). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Actualidad empresarial, 5-7
- Huamaní, P. (2003) *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional*. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.
- Ley N° 26298 (1994). *Ley de Cementerios y Servicios Funerarios*. Recuperado de: <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26298-mar-22-1994.pdf>.
- Lizcano, J. (2004). *Rentabilidad empresarial, propuesta practica de análisis y evaluación*. Madrid: Cámaras de Comercio, Servicios de Estudios. Recuperado de: https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/rentab_emp.pdf
- Manrique, Y. (2017). *El diseño de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad mediante el incremento de la productividad y el control de los costos en proyectos de construcción*. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1392.pdf>.
- Marcelo, V. (2020). *Planificación estratégica y la gestión administrativa según los colaboradores de la Clínica del Pacífico S.A., Chiclayo*. Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42986/Marcelo_TV.R.pdf.
- Martínez, S. y Monteza, I. (2018). *Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo*. Tesis para obtener el grado de maestro en administración de negocios – MBA. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31740/martinez_zs.pdf.
- Méndez, C. (1999). *Metodología de la investigación*. México, D. F: Editorial Trillas, S. A.
- Morrisey, G. (2006). *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/40261929>
- Ojeda, M. (2013). *Rentabilidad*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/IsabelOjeda1960/rentabilidad28283084>.
- Paredes, I., Inciarte, A. (2013). *Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico*.

- Parkin, M., y Loría, E. (2010). *Microeconomía*. México: Pearson educación.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg A. y Kole, M. (1997). *Contabilidad de costos – conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Tercera edición. Recuperado de: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2017/01/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Ralph-S.-Polimeni.pdf>
- Poma, G., Sotomayor, A. y Fernandez, E. (2020). *Plan de negocios de la empresa Ecopae SAC ataúdes para la comercialización y distribución de ataúdes de MDF en Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado académico de magíster en administración de empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/620895>
- Ramírez, T. (2002). *Como hacer un proyecto de investigación*. (2º Edición). Caracas: Panapo.
- RPP noticias.com, (2020). *Funerarias y crematorios registran cifras históricas durante estado de emergencia por COVID-19*. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-funerarias-y-crematorios-registran-cifras-historicas-durante-estado-de-emergencia-por-covid-19-noticia-1271984>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe J. (2009). *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGraw Hill.
- Ruiz, L (2015). *CHILE ATAÚDES parte 1 – análisis estratégico y de mercado*. Plan de negocios para optar al grado de magíster en administración (MBA). Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136532.pdf>.
- Salazar, M., Morales, E. y Torres, J. (2020). *Estrategias de marketing para la funeraria Salas De Velación San José de Neiva, Natagaima, La Plata y Yaguará*. Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing. Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1387.pdf>
- Sánchez, J. (2014). *Análisis de la rentabilidad de la empresa*. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>.
- Santana, J. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Educación.
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Cubana de salud pública, 385-393.
- Tanaka, E (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud 2011* (Tesis de maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Teorías y casos*. MCGRAW- HILL/interamericana editores, s.a. de C.V. Rescatado de: <https://www.academia.edu/30311254>.

- Useche S., Cendales. B., Montoro, L. y Estaban, C. (2018). *Estrés laboral y problemas de salud de los conductores profesionales: Una fórmula peligrosa para sus resultados de seguridad*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/329809715>
- Vásquez, X., Rech, I., Miranda, G. y Tavares, M. (2017) *Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. Cuadernos de contabilidad*. Recuperado de: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-45%20\(2017\)/151555055009.pdf](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/18-45%20(2017)/151555055009.pdf).
- Wong, J. y Núñez, J. (2018). *Proyecto de inversión: funeraria en la zona norte de Lima*. Tesis para optar el grado de Maestro en MBA. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8459/3/2018_Wong-Chumpitaz.pdf.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Operacionalización

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan estratégico	Es el proceso de gestión de la organización que abarca la formulación, implementación y evaluación de estrategias competitivas basado en el análisis del entorno, para lograr los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, guiados por componentes fundamentales como la visión, misión y valores corporativos (D'alessio, 2018).	La variable plan estratégico se operacionalizará con las dimensiones y los respectivos indicadores	Principios rectores	Misión	Documental Y entrevista	Cualitativa – Ordinal (Likert)
				Visión		
				Valores		
			Análisis del entorno	Externo Macro	Documental y entrevista	
				Externo Micro		
				Interno		
			Estrategia competitiva	Diagnóstico FODA	Documental	
Segmento	Documental y Encuesta					
Objetivos Estratégicos	Objetivos funcionales	Documental				
Rentabilidad	Es la capacidad de una empresa para generar un excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Es el resultado de cualquier actividad económica (transformación, producción o intercambio), donde la parte final del intercambio aparece el excedente. Lizcano et al (2004)	Se combinarán las variables tanto financieras como económicas para medir la rentabilidad de la empresa y así obtener la rentabilidad efectiva de esta.	Rentabilidad económica	Rentabilidad de los activos - ROA	Revisión documentari a (EE.FF)	Cuantitativa continua
				Retorno sobre capital invertido - ROIC		
			Rentabilidad financiera	Rentabilidad sobre recursos propios - ROE		
			Valor del negocio	Margen neto		
Riesgo asociado al negocio	Viabilidad de la rentabilidad de una acción - BETA					

Anexo 2

Betas by Sector - 2017							
	Número de Empresas	Beta Promedio	Ratio de D / E	Tasa de Impuesto	Beta Desapalancado		
Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	36	1.6	72.76%	13.01%	0.98	11.92%	1.12
Aerospace/Defense	67	1.19	22.94%	20.05%	1	7.90%	1.09
Air Transport	44	1.06	70.74%	17.63%	0.67	11.84%	0.76
Apparel	56	1.3	23.61%	16.54%	1.09	6.95%	1.17
Auto & Truck	22	1.72	154.47%	13.25%	0.74	11.75%	0.83
Auto Parts	54	1.75	51.24%	12.09%	1.21	12.38%	1.38
Bank	481	0.75	198.22%	17.50%	0.28	10.36%	0.32
Bank (Canadian)	7	0.86	16.44%	14.94%	0.76	7.37%	0.82
Bank (Midwest)	39	0.96	110.54%	20.65%	0.51	9.63%	0.57
Beverage	41	1.04	16.92%	12.12%	0.9	3.20%	0.93
Biotechnology	121	1.1	14.78%	4.46%	0.96	14.59%	1.12
Building Materials	53	1.45	83.80%	14.56%	0.84	5.48%	0.89
Cable TV	24	1.69	85.22%	21.86%	1.02	4.02%	1.06
Canadian Energy	10	1.18	30.86%	26.99%	0.96	2.32%	0.98
Chemical (Basic)	17	1.27	20.37%	21.59%	1.1	6.74%	1.18
Chemical (Diversified)	31	1.37	19.85%	20.84%	1.19	4.73%	1.25
Chemical (Specialty)	97	1.29	29.01%	12.86%	1.03	4.17%	1.08
Coal	21	1.67	23.68%	13.15%	1.39	4.31%	1.45
Computer Software/Svcs	333	1.02	5.61%	10.12%	0.97	10.34%	1.08
Computers/Peripherals	129	1.29	10.93%	8.65%	1.17	12.20%	1.33
Diversified Co.	121	1.2	138.78%	18.93%	0.57	11.12%	0.64

Drug	337	1.11	12.58%	5.62%	0.99	7.79%	1.07
E-Commerce	56	1.18	8.74%	13.50%	1.09	11.63%	1.24
Educational Services	38	0.75	7.21%	24.06%	0.71	8.58%	0.78
Electric Util. (Central)	23	0.79	102.89%	32.27%	0.47	2.31%	0.48
Electric Utility (East)	24	0.73	75.74%	33.77%	0.49	1.70%	0.5
Electric Utility (West)	14	0.75	89.99%	32.45%	0.47	4.25%	0.49
Electrical Equipment	87	1.41	16.91%	14.07%	1.23	7.16%	1.33
Electronics	183	1.16	26.37%	10.63%	0.94	14.90%	1.1
Entertainment	95	1.81	56.83%	11.78%	1.21	6.56%	1.29
Entertainment Tech	35	1.32	11.72%	6.28%	1.19	22.36%	1.53
Environmental	91	0.97	49.42%	14.27%	0.68	2.49%	0.7
Financial Svcs. (Div.)	296	1.39	305.02%	16.53%	0.39	15.76%	0.47
Food Processing	121	0.86	29.31%	17.29%	0.69	3.79%	0.72
Foreign Electronics	9	1.13	29.12%	10.71%	0.9	22.65%	1.16
Funeral Services	5	1.19	56.52%	24.34%	0.83	3.51%	0.86
Furn/Home Furnishings	35	1.52	38.54%	17.48%	1.16	6.12%	1.23
Healthcare Information	33	0.97	13.57%	17.80%	0.87	6.85%	0.94
Heavy Construction	14	1.42	7.58%	33.76%	1.35	16.86%	1.63
Homebuilding	28	1.45	102.34%	1.42%	0.72	26.11%	0.98
Hotel/Gaming	74	1.74	85.90%	12.93%	1	6.19%	1.06
Household Products	23	1.15	22.36%	24.87%	0.98	2.23%	1
Human Resources	30	1.38	13.17%	23.63%	1.25	14.81%	1.47
Industrial Services	168	1.07	33.96%	17.89%	0.84	8.10%	0.91
Information Services	29	1.28	23.68%	19.37%	1.08	3.91%	1.12
Insurance (Life)	31	1.38	36.81%	22.47%	1.07	38.96%	1.75
Insurance (Prop/Cas.)	85	0.92	24.03%	15.68%	0.76	23.51%	1
Internet	239	1.04	2.28%	5.94%	1.02	9.53%	1.13

Investment Co.	19	0.76	59.26%	0.00%	0.48	72.09%	1.71
Investment Co.(Foreign)	16	1.39	9.38%	2.10%	1.27	6.84%	1.36
Machinery	130	1.32	46.80%	20.41%	0.96	6.70%	1.03
Manuf. Housing/RV	15	1.21	3.98%	14.80%	1.17	13.51%	1.35
Maritime	53	1.38	159.57%	9.70%	0.57	6.93%	0.61
Medical Services	162	0.97	43.09%	18.84%	0.72	10.96%	0.81
Medical Supplies	264	1.04	11.36%	11.24%	0.95	6.57%	1.02
Metal Fabricating	36	1.54	18.80%	18.10%	1.33	11.77%	1.51
Metals & Mining (Div.)	79	1.23	14.78%	7.41%	1.08	2.81%	1.11
Natural Gas (Div.)	32	1.29	47.84%	25.01%	0.95	2.44%	0.97
Natural Gas Utility	24	0.68	80.53%	24.87%	0.42	2.69%	0.43
Newspaper	15	1.94	55.65%	27.26%	1.38	3.68%	1.44
Office Equip/Supplies	25	1.19	56.84%	22.62%	0.83	6.73%	0.89
Oil/Gas Distribution	19	0.89	61.46%	7.15%	0.56	1.83%	0.58
Oilfield Svcs/Equip.	113	1.45	25.97%	22.05%	1.21	4.77%	1.27
Packaging & Container	31	1.2	61.31%	18.18%	0.8	4.26%	0.83
Paper/Forest Products	39	1.63	86.48%	7.70%	0.91	5.49%	0.96
Petroleum (Integrated)	24	1.24	14.44%	33.00%	1.13	6.13%	1.21
Petroleum (Producing)	198	1.16	27.01%	11.27%	0.94	3.10%	0.97
Pharmacy Services	21	0.88	20.07%	24.36%	0.76	3.23%	0.79
Power	77	1.23	103.58%	7.00%	0.63	9.56%	0.69
Precious Metals	78	1.18	8.49%	8.41%	1.1	2.94%	1.13
Precision Instrument	98	1.24	15.02%	10.50%	1.09	12.53%	1.24
Property Management	20	1.63	191.86%	9.03%	0.59	5.94%	0.63
Public/Private Equity	9	2.4	169.66%	0.80%	0.89	12.16%	1.02
Publishing	30	1.43	70.33%	15.54%	0.9	4.27%	0.94
R.E.I.T.	143	1.6	67.45%	0.72%	0.96	5.72%	1.01

Railroad	15	1.29	32.95%	27.39%	1.04	2.31%	1.07
Recreation	65	1.43	49.77%	16.86%	1.01	5.05%	1.06
Reinsurance	8	1.07	17.69%	4.17%	0.91	28.41%	1.28
Restaurant	68	1.34	22.48%	19.86%	1.14	2.52%	1.17
Retail (Special Lines)	157	1.43	16.08%	18.49%	1.27	8.52%	1.38
Retail Automotive	15	1.46	44.57%	32.68%	1.13	2.65%	1.16
Retail Building Supply	7	0.95	19.12%	27.05%	0.83	1.34%	0.85
Retail Store	43	1.35	26.98%	18.42%	1.1	4.55%	1.16
Retail/Wholesale Food	32	0.73	26.17%	30.39%	0.62	3.01%	0.63
Securities Brokerage	30	1.18	281.05%	20.49%	0.36	34.11%	0.55
Semiconductor	125	1.56	8.06%	10.85%	1.45	12.95%	1.67
Semiconductor Equip	14	1.93	7.28%	16.66%	1.82	14.50%	2.13
Shoe	19	1.34	3.55%	22.11%	1.3	11.41%	1.47
Steel (General)	20	1.61	30.81%	22.29%	1.3	7.65%	1.4
Steel (Integrated)	15	1.85	39.30%	22.94%	1.42	7.93%	1.55
Telecom. Equipment	115	1.15	10.90%	13.79%	1.05	21.02%	1.33
Telecom. Services	140	1.1	47.03%	12.80%	0.78	5.75%	0.83
Thrift	227	0.73	21.74%	11.90%	0.61	14.51%	0.72
Tobacco	12	0.78	22.93%	26.03%	0.67	5.57%	0.71
Toiletries/Cosmetics	19	1.23	26.33%	26.27%	1.03	6.89%	1.1
Trucking	33	1.3	85.30%	30.87%	0.82	4.84%	0.86
Utility (Foreign)	5	1.07	101.26%	12.11%	0.57	4.80%	0.59
Water Utility	15	0.82	87.95%	31.16%	0.51	0.77%	0.51
Wireless Networking	60	1.5	19.83%	9.92%	1.28	5.01%	1.34
Total Market	7036	1.17	49.99%	14.07%	0.82	9.49%	0.9

Anexo 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>F1. Capacidad directiva: directivos con 31 años de experiencia en el sector y posicionamiento en el mercado a nivel nacional.</p> <p>F2. Capacidad financiera: disponibilidad de recursos financieros con amplia solidez económica.</p> <p>F3. Capacidad de infraestructura: locales propios con moderna infraestructura para la producción y almacenaje de ataúdes en las ciudades de lima y Chiclayo.</p> <p>F4. Capacidad de producción: alta producción con uso de tecnología de punta obteniendo productos con variedad de diseños, altos estándares de calidad y finos acabados.</p> <p>F5. Capacidad de Recursos Humanos: personal calificado, experiencia, motivado, con cualidades de servicio.</p> <p>F6. Capacidad de atención a requerimientos: rápida atención y respuesta al requerimiento de clientes, brindando garantía en la calidad de nuestros productos</p>	<p>D1. Carencia de centros de distribuciones directo en el norte del país.</p> <p>D2. Limitada mano de obra calificada.</p> <p>D3. Falta de personal capacitado en la zona.</p> <p>D4. Falta de comunicación con los futuros clientes</p> <p>D5. Segmento del mercado contraído.</p>	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
<p>O1. Político, económico y legal: Regulación a favor del producto nacional, crédito bancario con bajas tasas.</p> <p>O2. Geográfico: Región estratégica para llegar a otros sectores económicos (A; B; C; D) y mercados de la zona norte, así como conseguir alianzas con instituciones privadas de la región.</p> <p>O3. Demográficos: Alta tasa de mortandad (40%) sumado a esto el incumplimiento de entrega de productos a tiempo por parte de la competencia.</p> <p>O4. Sociocultural: Creencias y valores.</p>	<p>E1. Apertura de canales de distribución en la Región Lambayeque y a futuro distribuir a otras regiones de la zona norte del país. F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4</p> <p>E2. Atención rápida y oportuna a los clientes satisfaciendo sus necesidades. F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3,</p>	<p>E3. Apertura de líneas de crédito para aumentar la producción de ataúdes y de esta manera poder satisfacer a los clientes. O1, D1</p> <p>E4. Apertura de líneas de crédito para capacitación de personal y publicidad para acercarse a los nuevos clientes. D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
<p>A1. Competencia desleal cerca de la región Lambayeque.</p> <p>A2. Innovación del producto y avances tecnológicos por parte de la competencia.</p> <p>A3. Incremento de empresas competidoras</p>	<p>E5. Evaluar alternativas de elaboración de nuevos diseños de ataúdes. F1, A1, A2</p> <p>E6. Evaluar el uso de otros materiales para la fabricación de ataúdes. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2</p> <p>E7. Generar barreras de ingreso a productos sustitutos. F1, F2, A1.</p>	<p>E8. Promocionar la apertura de nuestro centro de distribución en la zona norte. D1, A1</p> <p>E9. Promocionar nuestros productos en la zona norte. D1, D4, A1, A3</p>

Anexo 4

Entrevista de gestión y planificación estratégica al Gerente General de América Ataúdes S.A.C.

Principio rectores	Respuestas
¿Cómo viene cumpliendo su misión empresarial?	Nuestra misión de servicio se ha visto fortalecida actualmente estamos brindando ataúdes con altos estándares de calidad a nuestros clientes y también estamos ofreciendo de ataúdes de bajo costo a un mercado masivo, esto es debido a la pandemia lo que ha contribuido al crecimiento de nuestro negocio.
¿Y en cuanto a su visión como viene cumpliendo sus sueños?	Esta época que es muy triste por el gran incremento de fallecidos, pero ha permitido el posicionamiento y el crecimiento significativo de nuestra empresa convirtiéndonos en líderes a nivel nacional y paralelamente a ejecutar nuestra presencia en la zona norte del país con la instalación de un centro de distribución en la ciudad de Chiclayo para más adelante poder comercializar nuestros productos a nivel internacional principalmente a Ecuador.
¿Cuáles son los valores de la empresa?	Amor el trabajo, responsabilidad e innovación, calidad y servicio al cliente.
Análisis del entorno	
¿Cómo observa el panorama de fabricación de ataúdes en nuestro país?	Si bien es cierto el Covid-19, ha afectado a todas las empresas obligándolas a cerrar, en nuestro caso se ha presentado como una oportunidad debido al incremento de personas fallecidas que ha sido exponencial, esto nos ha obligado a cuadruplicar nuestro trabajo y de esta manera satisfacer la necesidad de nuestros clientes.
Estrategia competitiva	
¿De qué manera (estrategia) van a logara ese objetivo?	La estrategia se basa en un servicio de venta y distribución de ataúdes de alta calidad para el segmento medio alto (A, B, C1) y de ataúdes de bajo costo para el segmento bajo (C2, D, E). esta estrategia se basará a través de nuestros clientes funerarios para lo cual contarán con un centro de distribución de nuestra empresa para un abastecimiento variado de productos, oportuno y efectivo que le permitan abastecer la demanda de los cientos de clientes que necesitan ataúdes de diversos gama. Nuestra estrategia es competitiva ya que somos superiores frente a la competencia por poseer una fábrica que cuenta con alta tecnología para la elaboración de nuestros productos, por lo que nos permite ofrecer ataúdes con altos estándares de calidad, siendo una marca es reconocida a lo largo de 30 años.
Objetivos estratégicos	
¿Cuáles son sus objetivos empresariales?	Nuestro objetivo es consolidarnos en la zona norte del país específicamente en la ciudad de Chiclayo con la implementación de un centro de distribución de nuestros productos.

ANEXO 5

ENCUESTA: CLIENTES

Objetivo: Conocer el grado de aceptación de la propuesta de implantación de un Centro de Distribución para venta de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque para propietarios de agencias funerarias.

- (1) Totalmente en Desacuerdo
- (2) En Desacuerdo
- (3) Medianamente de Acuerdo
- (4) De Acuerdo
- (5) Totalmente de Acuerdo

Marque con un X la respuesta que crea conveniente. Muchas gracias por su apoyo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. ¿La oferta de ataúdes en la región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde con la demanda en el mercado?					
2. ¿Considera que los clientes se encuentran insatisfechos con la oferta de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región de Lambayeque?					
3. ¿Considera que los clientes buscan ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado, sin medir en el precio?					
4. ¿Ha crecido la demanda de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque?					
5. ¿La fabricación y distribución de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque, la considera estratégica para la zona norte del país en los próximos años?					
6. ¿La propuesta de comercializar ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la Región Lambayeque generarán valor agregado diferenciador en los próximos años para el sector?					
7. ¿Usted estaría dispuesto a adquirir este tipo de ataúdes para comercializarlos en su agencia?					
8. ¿Recomendaría la adquisición de este tipo de ataúdes a sus familiares, amigos y administradores de otras agencias funerarias?					

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,870	8

Los ocho ítems evaluados por el estadístico del alfa de cronbach validan las preguntas, puesto que se encuentra en el valor 0,87 cercano a 1.

ANEXO 6

ENCUESTA: EXPERTOS

Objetivo: Conocer su opinión sobre la implementación del plan estratégico de la empresa Ataúdes América SAC. en la zona norte del país.

- (1) Totalmente en Desacuerdo
- (2) En Desacuerdo
- (3) Medianamente de Acuerdo
- (4) De Acuerdo
- (5) Totalmente de Acuerdo

Marque con un X la respuesta que crea conveniente. Muchas gracias por su apoyo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. ¿La oferta de ataúdes en la región Lambayeque no es suficiente, ni sostenible y no es acorde con la demanda en el mercado					
2. ¿Considera que existe la posibilidad que se crearán y consolidarán industrias de fabricación y comercialización de ataúdes en la región de Lambayeque?					
3. ¿El sistema de distribución de ataúdes fabricados desde Lima a Chiclayo y zona norte, será más eficiente en términos de tiempos, recursos y tecnología empleada?					
4. ¿Los factores climáticos afectarán considerablemente la producción, distribución y comercialización de ataúdes?					
5. ¿La fabricación de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado cumplirá con las expectativas del cliente en la región Lambayeque y zona norte del país en los próximos años?					
6. ¿La propuesta de ataúdes con altos estándares de calidad y fino acabado en la región Lambayeque generarán valor agregado diferenciador en los próximos años para el sector?					
7. ¿El gobierno nacional deberá crear una política que fortalezca la competitividad de la cadena productiva de este sector?					
8. ¿Considera que este sector industrial crecerá en los próximos años en la región Lambayeque y en la zona norte del país?					

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,876	8

Los ocho ítems evaluados por el estadístico del alfa de cronbach validan las preguntas, puesto que se encuentra en el valor 0,87 cercano a 1.

ANEXO 7

Validación de documentos por expertos

Experto 1

Chiclayo, 23 de octubre del 2020

Señor Mg.

Nombre: Wilder Omar Maluquiz García

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Plan estratégico para la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC, Lima.”** para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.


Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Ing. Máximo Jhon Montero Mejía

Evaluación de cuestionario - Clientes

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			


 Mg. CPC. Wilder Omar Maluquiza Goytia
 CONTADOR PÚBLICO
 MAT. 02-7162

Evaluación de cuestionario - Expertos

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			


 Mg. CPC. Wilder Omar Maluquitz García
 CONTADOR PÚBLICO
 MAT. 02-7162

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:


Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Magister en Gerencia de Negocios y Administración.

Nombre y Apellido: Wilder Omar Maluquiz García



Mg. CPC Wilder Omar Maluquiz García
CONTADOR PÚBLICO
MAT. 02-7162

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Wilder Omar Maluquiz García, con documento de identidad N° 41095276, de profesión Contador Público con Grado de Magister en Gerencia de Negocios y Administración CENTRUM, ejerciendo actualmente como Gerente Administrativo de Origin Coffee Lab. SAC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta de expertos de la empresa en estudio**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Máximo Jhon Montero Mejía.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 23 de octubre de 2020


Mg. CPC. Wilder Omar Maluquiz García
CONTADOR PÚBLICO
MAT. 02-7162

DNI N° 41095276

Experto 2

Chiclayo, 23 de octubre del 2020

Señor:

Dr. Manuel Eduardo Mezones Saavedra

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Plan estratégico para la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC, Lima.”** para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Ing. Máximo Jhon Montero Mejía

Evaluación de cuestionario - Clientes

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			



Firma
DNI N° 02608130

Evaluación de cuestionario - Expertos

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			



Firma
DNI N° 02608130

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Dr. en Educación

Nombre y Apellido: Manuel Eduardo Mezones Saavedra



DNI N° 02608130

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Manuel Eduardo Mezones Saavedra, con documento de identidad N° 02608130, de profesión Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Grado de Dr. en Educación, especialista en Marketing, ejerciendo actualmente como Docente Investigador en la Universidad de San Martín de Porres.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta de expertos de la empresa en estudio**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Máximo Jhon Montero Mejía.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			x	
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

23 de octubre de 2020



DNI N° 02608130

Experto 3

Chiclayo, 23 de octubre del 2020

Señor:

Dr. Cesar Adanaque Delgado

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: “**Plan estratégico para la rentabilidad de la empresa Ataúdes América SAC, Lima.**” para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Ing. Máximo Jhon Montero Mejía

Evaluación de cuestionario - Clientes

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			


 César Adanagué Delgado
 C.P.C.C. MAT. 06 392

Evaluación de cuestionario -Expertos

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				(Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			


 César Adanagué Delgado
 C.P.C. MAT. 06 392

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Dr. en Administración.

Nombre y Apellido: Cesar Adanaque Delgado



César Adanaque Delgado
C.P.C.C MAT. 06 392

DNI N° 16685238

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Cesar Adanaque Delgado, con documento de identidad N° 16685238 de profesión Contador Público con Grado de Dr. en Administración, especialista en Marketing, ejerciendo actualmente como Asesor Externo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Encuesta de expertos de la empresa en estudio**), a los efectos de su aplicación en el desarrollo de la investigación del alumno Máximo Jhon Montero Mejía.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión			x	
Pertinencia				x

Fecha: 23 de octubre de 2020


César Adanaque Delgado
C.P.C. MAT. 06 392

DNI N° 16685238

ANEXO 8

IMÁGENES DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN MADERA Y TIPOS DE ATAÚDES



*Madera habilitada
(Laterales, costados, molduras, zócalos)*



Partes para ensamblaje del ataúd



Área de ensamblado



Ataúdes en blanco



Área de masillado (al duco).



Área de pintado (al duco).



Área de pintado (ataúdes laqueados)



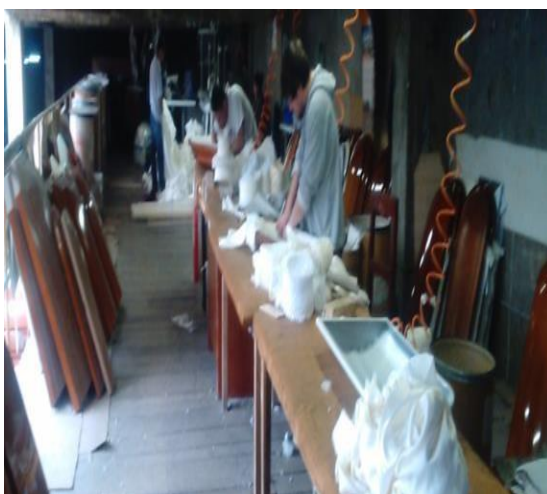
Área de laqueado (ataúdes laqueados).



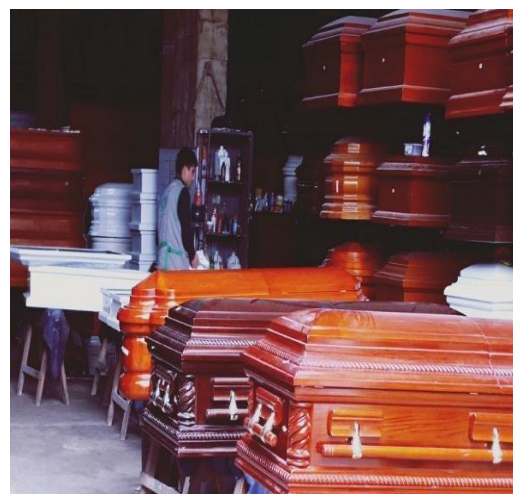
Área de para acabados internos y externos.



Área de costura.



Area de tapizado



Area de colocacin de adornos



Almacen de producto terminado



Almacen de ataúdes - despacho a provincia



Ataúd Laqueado Mate – Madera Cedro



Ataúd Laqueado Brilloso – Madera Marupa



Ataúd pintado al duco (marmoleado) – Madera Mohena