



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera
de la empresa de productores y comerciantes asociados de
Chimbote, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Administración**

AUTOR:

Ore Quiroz, Harold Pawel Johao (ORCID: 0000-0003-1649-7755)

ASESORA:

Dra. Ponce Yactayo, Dora Lourdes (ORCID: 0000-0001-7823-6839)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi padre, madre, esposa, hijas y hermanos por el apoyo eterno que me brindan.

Harold Ore

Agradecimiento

A Dios por darme siempre el apoyo y las fuerzas.

A Valeria, Anjaly, Lesly, Reneé, Raul, Hans, Bryan y Gheorghe por acompañarme en este camino.

A mi asesora Dra. Ponce Yactayo Dora Lourdes por su constante apoyo en el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de clase por el acompañamiento.

El autor

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tabla	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
RESUMO	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1 Tipo y diseño de investigación	13
3.2 Variables y Operacionalización	14
3.3 Población, muestra y muestreo	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimiento	17
3.6 Método de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
VIII. PROPUESTA	39
REFERENCIAS	46
ANEXOS	

Índice de Tabla

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población de estudio	15
Tabla 2. Juicio de expertos de las variables	16
Tabla 3. Criterios de confiabilidad	17
Tabla 4. Confiabilidad de los instrumentos de medición	17
Tabla 5. Prueba de normalidad	18
Tabla 6. Descripción de los niveles y rangos de la variable rentabilidad durante el Pretest y Postest	19
Tabla 7. Descripción de los niveles y rangos de la dimensión margen neto durante el Pretest y Postest	20
Tabla 8. Descripción de los niveles y rangos de la dimensión rotación de activos durante el Pretest y Postest	21
Tabla 9. Descripción de los niveles y rangos de la dimensión apalancamiento financiero durante el Pretest y Postest	22
Tabla 10. Ratios financieros de la empresa PROCASA SRL durante el Pretest y Postest	23
Tabla 11. Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la variable rentabilidad financiera	24
Tabla 12. Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión margen neto	25
Tabla 13. Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión rotación de activos	26
Tabla 14. Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión apalancamiento financiero	27
Tabla 15. Eje uno	41
Tabla 16. Eje dos	42
Tabla 17. Eje tres	43
Tabla 18. Eje cuarto	44
Tabla 19. Eje cinco	45

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1. Diseño Pre experimental	14

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote. La investigación siguió la ruta cuantitativa con una investigación aplicada y un alcance explicativo, el diseño fue experimental con corte pre-experimental; la muestra de estudio estuvo constituida por 32 empleados; para la recolección de datos se aplicaron las técnicas de encuestas y análisis documental y los instrumentos de evaluación fueron un cuestionario y una guía de análisis documental validados (validez de contenido con la técnica de juicios de expertos) y confiables (Alfa de Cronbach). Como resultados de la aplicación de la prueba T de Student, se observó que existe diferencia significativa entre el Pretest y Posttest de la variable rentabilidad financiera ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$. Con lo cual se concluye que el modelo de planeamiento estratégico si influye en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, rentabilidad financiera, margen neto, rotación de activos y apalancamiento financiero.

ABSTRACT

The general objective of the investigation was to determine the influence of the strategic planning model on the financial profitability of the company of associated producers and merchants SRL of Chimbote. The research followed the quantitative route with an applied research and an explanatory scope, the design was experimental with a pre-experimental cut; The study sample consisted of 32 employees; For data collection, survey techniques and documentary analysis were applied, and the evaluation instruments were a questionnaire and a document analysis guide that were validated (content validity with the expert judgment technique) and reliable (Cronbach's Alpha). As results of the application of the Student's T test, it was observed that there is a significant difference between the Pretest and Posttest of the financial profitability variable since the p-Value = 0.00 < 0.05. With which it is concluded that the strategic planning model does influence the financial profitability of the company of associated producers and merchants SRL of Chimbote.

Keywords: Strategic planning, financial profitability, net margin, asset rotation and financial leverage

RESUMO

O objetivo geral da investigação foi determinar a influência do modelo de planejamento estratégico na rentabilidade financeira da empresa de produtores associados e comerciantes SRL de Chimbote. A investigação seguiu o percurso quantitativo com uma investigação aplicada e de âmbito explicativo, o delineamento experimental foi com um corte pré-experimental; A amostra do estudo foi composta por 32 funcionários; Para a coleta de dados, foram aplicadas técnicas de levantamento e análise documental, e os instrumentos de avaliação foram um questionário e um guia de análise de documentos validados (validade de conteúdo com a técnica de julgamento de especialistas) e confiáveis (Alfa de Cronbach). Como resultados da aplicação do teste T de Student, observou-se que existe uma diferença significativa entre o Pré-teste e o Pós-teste da variável rentabilidade financeira visto que o p-Value = 0,00 < 0,05. Com o que se conclui que o modelo de planejamento estratégico influencia a rentabilidade financeira da empresa de produtores associados e comerciantes SRL de Chimbote.

Palavras-chave: planejamento estratégico, rentabilidade financeira, margem líquida, rotação de ativos e alavancagem financeira.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el segmento económico, político, social, ambiental, cultural y tecnológico tuvieron cambios significativos y terminaron influyendo en la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones ocasionando cambios de paradigmas con modificaciones en los modelos de negocios (Jiménez, 2005). Esto ocasionó un alto nivel de incertidumbre y errores en las lecturas de escenarios posibles plasmados en los planes operativos de las compañías; los pronósticos elaborados referentes a la demanda de bienes y/o servicios se volvieron complejos y las reglas de evolución lenta cambio a un proceso de adaptación dinámica (Contreras & Matos, 2015). Las compañías se vieron obligadas a destinar parte de su recurso económico a la implementación de alternativas para enfrentar los cambios del entorno donde participan; y algunas compañías obtuvieron resultados exitosos, mientras otras solo obtuvieron resultados modestos o fracasos (Choy, 2019).

A nivel mundial, el planeamiento estratégico se considerada como un proceso organizado y estructurado donde se planifica, implementa y ejecuta una serie de actividades organizadas que generan un impacto positivo en la toma de decisiones de la compañía (Jiménez, 2005); para esto, se recopilan y analizan datos externos e internos, que manifiesta la realidad actual del marco económico, para desarrollar un diagnóstico situacional de la compañía, indicando su nivel competitivo procurando identificar anticipadamente los cambio futuro y así elegir la mejor decisión (Willardson, 2013; Aguirre, 2014; Coyne & Bell, 2011). La prioridad es generar varias predicciones para reducir el riesgo de inversión, también implementar y ejecutar estrategias para contrarrestar y afrontar situaciones futuras. Las compañías globales plantean escenarios futuros posibles, definen estrategias que funcionan como respuestas aplicables para reconocer cambios en corto tiempo (Gestion, 2020).

Al nivel de Perú, la compañía que pretende incrementar su rentabilidad e ingresos ve importante la generación de un plan estratégico, con un control y evaluación de metas anuales, para luego obtener un diagnóstico y plantear mejoras en la compañía generando ventajas competitivas (Villafane, 2019).

La planificación estratégica se conecta al proceso de dirección, y las compañías en la actualidad que no implementen y ejecuten un plan estratégico

global tienden a decaer (Steiner, 2007), y para la generación de ingresos es fundamental en el sector industrial (Jiménez, 2005). Tiene como principio plantear metas, implementando políticas y estrategias que se ejecutaran para asegurar los fines esperados por la compañía (Bolívar de Muñoz & Castillo Torrealba, 2011). La planificación estratégica es importante para el crecimiento de una compañía; siendo absolutamente necesario que los empresarios utilicen esta herramienta gerencial para una adecuada toma de decisiones (León & Pincay, 2016). Entre los componentes podemos encontrar: misión, visión, valores éticos, objetivos cuantificables, metas, lineamientos, estrategias, procesos y toma de decisiones (Mintzberg & Quinn, 1998). El mercado actual exige que toda compañía, incluso las Mypes deben implementar el planeamiento estratégico como herramienta gerencial (Velásquez, 2004). La planificación estratégica como la gestión empresarial son herramientas gerenciales que mejoran la eficiencia de la compañía, mejorando la estabilidad y brindando alternativas de expansión, con esto, la organización mejora el nivel de competitividad con compañías internacionales (Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015)

Según lo expuesto se formuló el problema general: ¿Cuál es la influencia del modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote, 2021? Y sus respectivos problemas específicos (Anexo)

La investigación tuvo una justificación teórica basada en la implementación de un modelo de planeamiento estratégica, el cual, cumple un rol importante en el proceso de dirección organizacional fundamentado en las siguientes fases: Definir objetivos, diagnostico situacional según el análisis interno y externo, formulación de estrategias, selección de estrategias, implementación del plan estratégico y la implementación del plan táctico y plan operacional (Chiavenato I. , 2001); y la determinación de su influencia mediante la aplicación del Análisis de Du Pont para determinar la rentabilidad en una empresa, la cual, relaciona el rendimiento sobre los activos totales de la compañía (ROA) con el retorno sobre el patrimonio de la empresa (ROE), enfocándose en el apalancamiento financiero, la rotación (eficiencia en el uso de activos) y la eficiencia operativa (Gitman & Zutter, Principios de Administración Financiera. , 2012).

La investigación tuvo una justificación metodológica basada la implementación de un modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote, la investigación se basó en un diseño experimental de tipo pre experimental y se aplicó un análisis de ratios financieros.

La investigación tuvo una justificación práctica debido a que se plantea utilizar una herramienta gerencial como el planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de la compañía. Esto enfocado en la realidad de la organización, la cual, presentó inconvenientes en su rentabilidad financiera debido al alto costo operativo, baja rotación de inventarios, su nivel de apalancamiento y falta de un plan de acción desarrollado. Para esto se creó un plan estratégico, el cual, comprende la misión, visión, metas, objetivos y estrategias para la compañía adecuados a los distintos escenarios futuros posibles (Contreras & Matos, 2015; Ramírez & Cabello, 1997).

En tanto, el objetivo general de la investigación fue determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote y como objetivos específicos a) Determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico en el margen neto (eficiencia operativa) de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote; b) determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico en la rotación (eficiencia en el uso de activos) de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote; y c) determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico en el apalancamiento financiero de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Siendo en tanto, las hipótesis de la investigación: H_0 : El modelo de planeamiento estratégico no influye en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote; y H_1 : El modelo de planeamiento estratégico si influye en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

II. MARCO TEÓRICO

Una consecuencia del contexto económico en la actualidad es la pérdida de rentabilidad de las compañías en los países desarrollados producto de la crisis financiera mundial. La presente situación provoca que empresarios e inversionistas aprovechen las oportunidades que ofrecen ciertos países para mantener la rentabilidad de sus compañías e inversiones (Orgaz, Molina, & C., 2011). Puede entenderse por la rentabilidad a un resultado obtenido de actividad económica, bien sea por intercambio, producción o transformación, teniendo en cuenta el excedente final del intercambio (Lizcano & Castello, 2004). Las teorías económicas clásicas respaldan la influencia positiva del crecimiento sobre la rentabilidad empresarial; ya que, genera ventajas competitivas en las compañías de gran tamaño, como las variaciones positivas de la curva de experiencia, el aprovechamiento de la economía de escala, la capacidad de negociación con los clientes y/o proveedores o la externalización de procesos, lo que genera un incremento en la rentabilidad de la compañía (Daza, 2016).

Las teorías evolutivas del crecimiento empresarial, definidas por Alchian (1950), respalda la influencia positiva que tiene la rentabilidad sobre el crecimiento de la organización. Estas teorías indican que las compañías altamente rentables son las de mayor crecimiento, debido a su alta capacidad para obtener beneficios. Myers y Majluf (1984) indican que las compañías se inclinan por la financiación interna antes que la externa debido a que existe una irregularidad de la información entre la compañía e inversores externos. Debido a esto, es fundamental un incremento en los beneficios retenidos para el desarrollo de proyectos de inversión que generen el crecimiento de la compañía. Mientras que las teorías gerenciales respaldan la relación negativa entre la rentabilidad y el crecimiento de la compañía, esto debido a 2 posibilidades; Según Lee (2014) la relación entre la rentabilidad de la organización y su crecimiento es débil cuando en los países no existe un fuerte marco legal que genere protección para los inversionistas; y Según Steffens, Davidsson y Fitzsimmons (2009) las compañías primero desarrollan e implementan los proyectos con mayor rentabilidad financiera continuando luego con su expansión con proyectos que presentas rentabilidades menores, reduciendo así la rentabilidad de la compañía debido al crecimiento.

El enfoque de investigación fue cuantitativo y se justificó en el paradigma positivista el cual se sustenta por los siguientes autores: Según Flores (2004), un paradigma comprende un sistema de ideas de la realidad, la visión del mundo, el lugar que la persona habita en él y las distintas relaciones que esa postura aceptaría con lo que se acepta como existente. También, Patton (1990) indica que el paradigma denota y dirige a sus simpatizantes en relación a lo que es razonable, válido y legítimo. Además Kuhn (1962) aseguró que un paradigma es un grupo de conjeturas que guardan relación con la interpretación del mundo, asimismo, el paradigma para los profesionales sirve como una guía base en las disciplinas, indicando los diferentes entornos problemáticos que se trataran y busca referencias en las cual se logre aclarar las dudas mediante un estudio epistemológico adecuado.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el que bautiza el nacimiento del positivismo es Augusto Comte, quien en 1849 publicó su discurso sobre el espíritu positivo, lo que generó el inicio del paradigma positivista en las investigaciones. Así mismo, Ricoy (2006) indicó que el paradigma positivista se califica de sistemático gerencial, cuantitativo, racionalista, empírico-analítico, y científico tecnológico. En tanto, el paradigma positivista sustenta las investigaciones que planteen como objetivos comprobar sus hipótesis por medio estadístico o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

En la investigación se utilizó el método hipotético deductivo, el cual radica en la formulación de hipótesis teniendo en consideración dos premisas, una universal (leyes y teorías científicas) y otra empírica (hecho visible que ocasiona el problema y propicia la indagación), para realizar una comparación empírica (Popper, 2008). Tiene como propósito comprender los fenómenos y explicar el principio o los motivos que lo producen (Rodríguez & Pérez, 2017). Los otros objetivos son el control y la predicción, que son las aplicaciones de mayor importancia con sustento, asimismo, en las teorías y leyes científicas (Díaz & Calles, 2011). Se inicia de enunciados generales para obtener una conclusión específica, que sería la hipótesis a falsar para cotejar su veracidad, de ser correcta permitiría ampliar la teoría que tomo como punto de partida y también la formulación de soluciones a problemas prácticos (pragmático) o teóricos; y de ser incorrecta podría generar

reformulaciones hasta conseguir la veracidad o abandonarla (Sánchez, 2019). Debido a que en la investigación, se implementó y ejecutó un modelo de planeamiento estratégico con la finalidad de evaluar la variación de la rentabilidad financiera de la empresa.

En el ámbito internacional, se desarrollaron distintas investigaciones entre las cuales tenemos a Jiménez (2017) indicó que las diferentes estrategias implementadas por las compañías de un mismo sector generan efectos en la rentabilidad financiera, y así, una mejor distinción entre compañías generaría una notable independencia competitiva y una mayor capacidad de elevar precios a su beneficios en el mercado meta de la compañía. Concluyendo en que la productividad laboral, rotación de activos, margen de ventas, las marcas comercializadas y volumen de venta en metros cúbicos de combustible están relacionadas positivamente con ROE; en cambio, la eficiencia en consumos de explotación e intensidad de capital tienen una relación negativa. Además, Araujo (2012) concluye que las compañías más grandes según Ibex que realizan sus operaciones en Brasil utilizaron el posicionamiento, como estrategia central, en mercados con mejor entorno para aplicar sus ventajas competitivas y estas fueron de gran importancia para obtener una rentabilidad superiores en el sectores. También Martínez (2016) constató que el nivel para originar ingresos es un aspecto altamente sensible de la estrategia expansiva, siendo Latinoamérica uno de los escenarios más rentables donde se cumple el equilibrio de altos resultados con elevado volumen de inversión, convirtiéndose en una alta rentabilidad.

Leer (2014), que identificó que la metodología del Balanced Scorecard en la implementación de la planeación estratégica en organismos públicos favorece, por su transparencia y simplicidad, la vigilancia, la mejora continua y la adecuación hacia una cultura de evaluación del desempeño. Esta puesta en marcha del sistema de planificación y vigilancia puede darse en no más de seis meses.

En el ámbito nacional, se desarrollaron investigaciones como la determinada por Choy (2019) que indicó que la variable rentabilidad se relaciona con la variable gestión empresarial en todas sus dimensiones como planeamiento, organización, dirección y control; ya que en las pruebas estadísticas aplicadas se obtuvieron un coeficiente de correlación de Spearman moderadamente positivo ($Rho=0,628$) con una probabilidad $p=0,012 < 0.05$, donde determinó que la rentabilidad tiene una

relación positiva y significativa con la gestión empresarial. Además, Padilla (2019) indicó que entre la variable planteamiento estratégico y la variable gestión empresarial hay una relación significativa según el coeficiente de correlación de Spearman la correlación es altamente positiva ($Rho=0,729$).

Además Huamán (2018) analizó si la rentabilidad de una compañía mejoraba con la ejecución de un sistema de costos por procesos; logrando conseguir mayor utilidad con la implementación de un sistema de costos, lográndose observar el resultado en el indicador de rentabilidad; debido a las variaciones positivas de margen operativo con 7.50%; margen bruto con 5.30% y margen neto con 7.43%.

También Uchasara (2017) evaluó la relación entre la variable rentabilidad y la variable Balanced Scorecard, indicando que presenta una relación significativa. Demostrándose con el coeficiente de correlación de Spearman ($sig. \text{ bilateral} = 0.000 < 0.01$; $Rho = .978$) que la correlación es altamente positiva. Así también, Villafane (2019) determinó que la variable rentabilidad presento un nivel de correlación altamente positiva según el coeficiente de correlación de Spearman ($Rho=0.903$) con la variable Planeamiento financiero.

Además Arroyo (2015), indicó que implementar y ejecutar un plan estratégico mejoró el indicador de rentabilidad en una compañía; determinando un crecimiento en la rentabilidad, debido al incremento del 7% en el ROA, del 3.35 en rotación de activos y de 2.13% en el margen de utilidad. Además, Goicochea & Lescano (2017) determinó que la planificación estratégica genera un cambio en la rentabilidad de la compañía, generando mejoras en los ratios como margen de utilidad, ROA y rotación de activos, y por ende en la rentabilidad.

Siguiendo con las bases teóricas, se inicia con el planeamiento estratégico como variable independiente, actualmente el 90% de las compañías no están enfocadas en la implementación un plan estratégico, pero, ciertas empresas realizan modificaciones en su desarrollo pero en direcciones equivocadas (Gutiérrez, 2021). Las empresas realizan un mapeo inadecuado o incorrecto de los datos del mercado global, no identificando de manera eficiente los riesgos y amenazas potenciales a las que podrían estar expuestas (Mundoempresarial.pe, 2021). Siendo primordial para toda compañía la implementación de medidas vinculadas con la planificación estratégica, y que esta sea trabajada en conjunto

con todos los empleados, esto debido a que el 95% de colaboradores no comprenden las estrategias planteadas (Almuiñas & López, 2021). El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual se orienta el camino de la compañía; sucediendo cuando se tiene claro el destino de la compañía a un corto, mediano y largo plazo. Siendo los empleados una pieza importante, pues ellos garantizan que dicho planeamiento sea ejecutado (UPN, 2021; Plaza, 2021).

Se hace imprescindible considerar definiciones, como la que indica que el planificación estratégica es el proceso organizado y sistemático, en donde una compañía formula un plan de acción para llegar a una situación futura partiendo de una actual, analizando un grupo de factores para la toma de decisiones, e implementado el plan que servirá como guía de actividades para la compañía (Rodríguez F. P., 2012). Consiste en la utilización de información externas para seleccionar oportunidades que implican y amplían competencias internas con el propósito de cumplir la visión, misión de la compañía y crear valor para los grupos de interés (Trullenque, 2007). Cuando unas empresas se comportan de maneras confiables y consistentes con el tiempo, podemos decir que tienen una estrategia (Arranz, 1995). Una estrategia es un plan con acciones y actividades que las compañías usan para ir de la situación actual a la futura deseada (Ginter, Swayne, & Duncan, 2008).

Según Burgwal y Cuéllar (1999), la planificación estratégica es una herramienta que utilizan las compañías mediante la cual analizan, diagnostican, deciden y reflexionan de forma grupal, las estrategias aplicables a los supuestos futuros y el mejoramiento actual de la compañía. El planeamiento estratégico plantea un orden de etapas que inicia en el análisis de la situación interna y externa de la compañía, y así conocer el diagnóstico su situación para luego indicar el nivel de competencia deseado, generando propuestas ante supuestos futuros (Serna, 2003). Además, la planificación estratégica es una secuencia para dirigir y ordenar sus acciones y objetivos en el tiempo para el cumplimiento de las metas trazadas (Sallenave, 2004).

Para Eyzaguirre (2006), es una interrelación de fases, que concibe el desarrollo de objetivos en forma colectiva pudiendo realizar un análisis preparándose para escenarios futuros y así lograr las metas planteadas. La formulación de las metas de la compañía, conceptualizan las estratégicas y los

principios necesarios para lograr los objetivos, el diseñando e implementación de un plan estructurado que garantizará las distintas estrategias que se implementaran teniendo en cuenta el logro de las metas planteadas (Porter, 2006; Estrada & Heijs, 2005).

La planificación estratégica es considerada una herramienta de gestión utilizado por las compañías que sirve de apoyo para la toma de decisiones y actúa como una guía para hacer frente a entornos futuros, permitiendo ser flexibles al cambio siendo eficaces y eficientes (Armijo, 2011; Willardson, 2013). Es un proceso con un análisis organizado con lo cual la alta dirección establece la planificación para el uso de los recurso a fin de conseguir cada objetivo (Sainz, 2009). También, esta herramienta apoya en la toma decisiones a nivel global en la compañía, mientras se logra establecer las estratégicas fundamentales para el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta un diagnostico situacional actual (Luna, 2016).

Siendo fundamental implementar un plan estratégico para para el desarrollo del planeamiento. Con lo cual se toma en consideración las siguientes definiciones, que indican que un plan estratégico tiende a ser un instrumento organizado que cumple con lograr la visión de la compañía, brindando una representación y las actividades y/o tareas a implementar y ejecutar en escenarios futuros en bien de la compañía, aun sabiendo que pueden ser inciertos (Aramburu, 2017). Mientras que Sainz De Vicuña (2012) indicó que es considerado un plan maestro correctamente organizado en el cual la alta gerencia recolecta las estratégicas corporativas que ha modificado a su realizada en referencia a lo que desarrollara en los próximos 3 años, para tener una compañía con nivel competitivo que satisfaga las expectativas de los grupos de intereses. Para Dess y Lumpkin (2003) citado por Aguilera, Riascos y Sandra (2009) es un plan agregado con un análisis del diagnóstico situacional, las diversas decisiones y las acciones que una compañía requiere ejecutar para construir y mantener sus ventajas comparativas a lo largo del tiempo. También, Martínez y Milla (2005) indicaron que es un documento que tiene un enfoque a nivel estratégico, con un respaldo económico-financiero y organizado, de la situación actual y futura de la compañía; con lo que su implementación obligaría a plantear incertidumbres en base a la compañía, con respecto a desarrollo de sus actividades y a las estrategias actuales y futuras para conseguir el posicionamiento deseado. Los principios básicos de los planes estratégicos, guardan relación con:

flexibilidad al entorno, competencia, sostenible en el tiempo, integralidad, problemática, empoderamiento, posicionamiento (Mendoza, 2000).

Para el enfoque del proceso de la planeación estratégica, se debe tener en cuenta que el planeamiento estratégico cumple un rol primordial en la dirección empresarial, y su efectividad y utilización es altamente demostrado debido a su gran difusión en el mundo. Con lo cual se plantean las fases del proceso del planeamiento estratégico, siendo según Chiavenato (2001): 1) Establecer los objetivos de la compañía; 2) Diagnostico del entorno externo; 3) Análisis del entorno de tarea; 4) Diagnostico organizacional; 5) Planteamiento de estrategias y selección de estrategia favorable; 6) Formulación de la planificación estratégica. 7) Implementar planes operacionales y tácticos.

Así también tenemos a la rentabilidad como variable dependiente, siendo la rentabilidad considerada como la interrelación de los ingresos de la compañía y los costos generados por la utilización de los activos de la compañía en el dominio de sus actividades productivas (Sanchez, 1994); además Ortiz (2004) mencionó que los ratios de rentabilidad, conocidos también como ratios financieros, son considerados para la medición de efectividad de la administración de las compañías y para el control de gastos y costos; convirtiendo las ventas en utilidades. Estas razones financieras se evalúan en relación a los activos, las ventas, valor de acciones y el capital (Suárez & Ferrer, 2008).

También, la rentabilidad económica es la evaluación del rendimiento de la utilización de activos en la administración de la compañía, sin considerar las fuentes de los recursos utilizados (Ccaccya, 2015). Una evaluación más efectiva de la rentabilidad en la compañía, se determina utilizando el margen neto, margen bruto y el punto de equilibrio de las actividades de la compañía (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2014), evaluando la eficiencia de los procesos productivos en relación a temas económicos de la compañía (Choy, 2019). La rentabilidad cuantifica cuan eficiente son las actividades de la compañía, y es comparable a la interrelación entre los resultados financieros y económicos (Cabanelas, 2007). Esta capacidad de generar beneficios por parte de la compañía depende especialmente de los activos utilizados en su proceso productivo (Ccaccya, 2015). La rentabilidad de una compañía se ve favorecida por los siguientes factores claves: mejora de la calidad,

disminución de costos, diferenciación del producto o servicio segmentando mercados en relación a las ventas (Ccaccya, 2015).

Existen dos tipos de rentabilidad, en términos contables: La rentabilidad económica se calcula en función al beneficio generado por los activos de la compañía, siendo autónoma de su financiamiento, y es un ratio utilizado para determinar la eficiencia de la compañía dando alternativa de análisis de cuan viable es el resultado de la ejecución de actividades económicas por parte de la compañía (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2014; Sanchez, 1994) y la rentabilidad financiera se mide en función al beneficio obtenido por los recursos utilizados de forma separada, con total autonomía dentro de la distribución de cada uno de los resultados que se han conseguido; siendo un indicador de importancia para los accionistas, ya que siempre se planea aumentar (Sanchez, 1994).

El análisis Du Pont es una herramienta que brinda un examen minucioso de los estados financieros de la compañía y evalúa la situación financiera. Gitman (2003) indicó que el sistema Du Pont une el Balance General de la compañía y su Estado de Resultados en 02 dimensiones sumarias de rentabilidad. El sistema Du Pont utiliza como medición de la rentabilidad de la compañía en ventas al margen de utilidad neta y la une a la rotación de activos totales, como medición de efectividad de la utilización activos en ventas. Siendo el producto de estos 02 ratios el rendimiento sobre los activos ROI o ROA.

Según Gitman (2003) la fórmula Du Pont modificada, interrelaciona el rendimiento sobre los activos ROI con el rendimiento sobre el capital contable (ROE) de la compañía mediante la multiplicación del RSA por el multiplicador del apalancamiento financiero (MAF) que es el ratio de activos totales sobre el capital contable.

El sistema Du Pont brinda a la compañía la posibilidad de desagregar su rendimiento sobre el capital contable o rentabilidad en: un indicador de margen de utilidad neta (utilidad sobre ventas), un indicador de rotación de activos totales (eficiencia en la utilización de activos) y un indicador de uso de apalancamiento (multiplicador de apalancamiento financiero) (Gitman, 2003).

Así pues, podemos definir las 3 dimensiones del sistema Dupont, como lo plantea Gitman (2003): La primera dimensión es el margen neto, que según Córdoba (2014) es considerado como ratio de productividad, y mide la capacidad

de conversión de las ventas en ganancias luego de impuestos. También Johnson & Melicher (2000) mencionó que este ratio indica la capacidad de la compañía para generar beneficios luego de ejecutar sus obligaciones de corto y largo plazo, así como la eficiencia de la compañía al utilizar el apalancamiento financiera. Además Gitman (2012) hace mención que esta razón financiera indica el beneficio por cada dólar de ventas que se obtiene luego de ejecutar todos los gastos y costos, incorporados intereses e impuestos. Para Ochoa y Saldívar (2012) la cifra de utilidad neta le compete al inversionista, llegando a considerarse como la utilidad que queda por el capital invertido.

La segunda dimensión es rotación de los activos totales de la compañía, según Gitman (2012) mide la efectividad del uso de los activos por parte de la administración para generar utilidades. Mientras mayor sea el margen, mayor es la efectividad del uso de los activos para generar beneficios. También Andrade (2017) señaló que la rotación de activos totales, observa los activos como un todo y las tantas veces que se han vendido los activos; mientras mayor sea su rotación obtendrá un mayor impacto positivo en los resultados de la compañía. Además, Besley y Brigham (2016) indicó que el resultado de esta interrelación se proporciona en las veces que se usa el activo. Según Johnson y Melicher (2000) este indicador financiero indica el grado de rotación de activos, es decir, si se utilizan eficientemente los activos para producir bienes para la compañía.

La tercera dimensión es apalancamiento financiero, Según Meigs, Williams, Haka y Bettner (2000) lo definen como el uso del recurso monetario financiado por alguien más, para la producción con un mayor rendimiento. Además, Moyer, McGuigan y Kretlow (2004) lo definen como cualquier tipo de financiamientos de costos sostenidos, como obligaciones a largo plazo, acciones preferentes o arrendamiento financiero. Para Cabanelas (2007) se fundamenta en la financiación de inversión al no contar con recurso propio; cuanto mayor sea el capital financiado, mayor será también el costo financiero, influyendo en la rentabilidad obtenida por los activos.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada, porque buscó implementar un modelo de planeamiento estratégico, desarrollado como una estrategia de gerencial, para incrementar la rentabilidad financiera de la organización de productores y comerciantes asociados. Según Tamayo y Tamayo (2003) a una investigación aplicada también se le conoce como investigación activa o dinámica, y está muy ligada a la investigación pura debido a que depende de sus aportes teóricos y descubrimientos.

El alcance de la investigación fue explicativo, ya que buscó explicar como un modelo de planeamiento estratégico influye en la rentabilidad financiera de la organización de Productores y comerciantes asociados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación explicativa es más estructurada que las otras investigaciones, implicando los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de generar un mayor entendimiento y descripción del fenómeno de estudio.

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue experimental, porque evaluó como influye la aplicación de un modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la organización de Productores y comerciantes asociados.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño experimental manipula los tratamientos, intervenciones, influencias o estímulos (considerada variable independiente) para evaluar su efecto sobre otras variables (consideradas dependientes) en un entorno controlado. El diseño de estudio fue pre - experimental; esto debido a que se evaluó la variable dependiente un periodo antes y un periodo después (pre y post test).

Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que el presente diseño incluye la aplicación de pre pruebas a los grupos que conforman el experimento. A continuación, se presenta el esquema:

GE: O₁ X O₂

Figura 1. *Diseño Pre experimental* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Explicación de los códigos:

GE: Rentabilidad financiera de la organización de Productores y comerciantes asociados.

X: Implementación de un Modelo de Planeamiento estratégico.

O₁: Rentabilidad financiera de la organización antes de la implementación.

O₂: Rentabilidad financiera de la organización después de la implementación.

3.2 Variables y Operacionalización

La investigación constó de dos variables:

- Planeamiento estratégico, es una variable cualitativa (Variable independiente).
- Rentabilidad financiera, es la variable cuantitativa (Variable dependiente). (Anexo N° 2)

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Para Corbetta (2007) una población es un grupo de personas, elementos o unidades que conforman un universo visible y que es medible, con ello es posible establecer inferencias generales.

La población en la investigación estuvo conformada por 32 colaboradores de la organización Productores y comerciantes asociados SRL en el año 2021 y los resultados de la rentabilidad generada por los estados financieros de la empresa.

- **Criterio de inclusión:**

En la investigación se tomó en cuenta los colaboradores con contrato laboral en la empresa PROCASA SRL.

- **Criterio de exclusión**

En la investigación no se tomó en cuenta el personal de empresas externas.

Debido al pequeño tamaño de la población se tomó una muestra censal, para Sabino (2002) el censo poblacional es considerado como el estudio que utiliza todos las unidades de la población para conseguir la misma información. Siendo la misma cantidad que la población de 32 colaboradores.

Tabla 1

Distribución de la población de estudio

Población	Cantidad
Gerencia	01
Área administración	02
Área logística	01
Área contabilidad	01
Área de ventas	24
Área caja	03
Total	32

Nota: Cuadro de asignación del personal – PROCASA SRL, 2021.

Unidad de análisis:

La unidad de análisis estuvo conformada por un colaborador de la empresa y los estados financieros.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Para Tamayo y Tamayo (2003) la selección de las técnicas e instrumentos para lograr reunir los datos guarda relación con las características de la investigación que se plantea realizar. Para la investigación se utilizaron como técnicas la encuesta, la cual, es una herramienta que consiste básicamente aplicar a la muestra de estudio en forma adecuada para obtener información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) y así también un análisis documental como técnica de recojo de información (Arias, 2006), que estuvo respaldado por documentos, la misma que agrega datos secundarios para analizar la variable rentabilidad financiera; siendo esta técnica aquella que permite el recojo de información de forma indirecta por medio de documentos, asimismo, es un testimonio escrito de un hecho pasado (Fox, 2005). Se encuentra en el Anexo 3.

Instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) se consideran como instrumentos de mediciones a los recursos que los investigadores utilizan para registrar la información sobre la variable que pretende investigar”. Para entornos sociales, el instrumento que más se utiliza en la recolección de información es el cuestionario. Ya que un cuestionario se basa en un grupo de interrogantes en relación a una o más variables a evaluar; y están estructurados por interrogantes que recopilan inquietudes y acciones que surgen de la situación problemática, aplicando para el tipo de interrogante la escala de Likert; la cual utiliza un grupo de ítems presentados como juicios o afirmaciones, solicitando la reacción de los encuestados, es decir, a cada sujeto se le presenta una afirmación y se le solicita que dé su opinión seleccionando un punto de la escala (Arias, 2006). Además, se utilizó como instrumento la matriz o guía de análisis documental (Palella & Martins, 2006), que estuvo sustentada teniendo en cuenta la información de los estados financieros (Estado de ganancias y pérdidas y balance general de la Empresa PROCASA SRL). Se encuentran en el anexo 3.

Validez

La validez es el grado en que un instrumento mide la variable que procura medir; los instrumentos a emplear para el desarrollo de la investigación, fueron validados teniendo en cuenta el aspecto crítico de cinco jueces expertos del área, quienes brindaran su juicio y conformidad para la utilización de los instrumentos propuestos.

Tabla 2

Juicio de expertos de las variables

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor en Administración	Rosales Enriquez Carlos Antonio	Suficiencia
2	Doctor en Educación	Mucha Paitan Ángel Javier	Suficiencia
3	Doctor en Tecnología de Alimento	Díaz Gamboa Oscar Wilfredo	Suficiencia
4	Doctor en ciencias ambientales	Tamara Tamariz, Stalein Jackson	Suficiencia
5	Doctor en Ingeniería Industrial	Ludeña Gutiérrez Alfredo	Suficiencia

Nota: Certificados de validez. (Anexo).

Confiabilidad

Para Hernández, et al. (2014) la confiabilidad de los instrumentos de mediciones indicarán el nivel que originará los mismos datos obtenidos de repetidas utilizations a un mismo sujeto. Para esta investigación se utilizó el Alfa de Cronbach para ver qué tan confiables serán nuestros resultados.

Tabla 3

Criterios de confiabilidad

Criterios de confiabilidad	Valores
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos de medición

Variable	N° de ítems	Coefficiente de confiabilidad
Rentabilidad financiera	20	Alfa de Cronbach: 0.924

Nota: Prueba piloto (Anexo).

3.5 Procedimiento

Se realizó las coordinaciones con el gerente general de la empresa Productores y comerciantes asociados SRL, solicitándose el permiso y realizándose la investigación en sus instalaciones. Luego se planificó el plan de actividades, se definió las fechas y se realizó el recojo de información por medio de los instrumentos como el cuestionario y guía de análisis documental. La información documental de la empresa fue manejada en forma confidencial y se presentaron los resultados previo consentimiento.

3.6 Método de análisis de datos

Se realizó la prueba de normalidad con los datos del Pretest y Postest en la cual según el estadístico Shapiro Wilk el p valor fue > 0.05 en todas sus dimensiones y variables con lo cual se tomó la decisión de hacer un análisis paramétrico, en el cual, la contratación de hipótesis se determinó con la aplicación del estadístico T de Student.

Tabla 5

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
D1pretest	,940	32	,076
D2pretest	,972	32	,542
D3pretest	,968	32	,445
VDpretest	,959	32	,263
D1postest	,962	32	,319
D2postest	,951	32	,156
D3postest	,963	32	,334
VDpostest	,937	32	,063

Nota: base de datos (Anexo)

3.7 Aspectos éticos

La investigación respetó la autoría y derechos de autor, con lo cual se procedió a citar las referencias cumpliendo con la norma APA de la 6ta edición. Todos los participantes fueron previamente informados sobre la finalidad del estudio. Los resultados se recolectaron de manera objetiva y sin intencionalidad de sesgo. Los datos determinados en esta investigación, fueron de carácter confidencial y no se utilizaron para otros fines que perjudiquen a la empresa donde se realizó la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Tabla 6

Descripción de los niveles y rangos de la variable rentabilidad durante el Pretest y Postest

			Grupo		
			Pretest	Postest	Total
Rentabilidad Financiera	Deficiente	Recuento	30	0	30
		% dentro de Grupo	93,8%	0,0%	46,9%
	Moderado	Recuento	2	5	7
		% dentro de Grupo	6,3%	15,6%	10,9%
	Eficiente	Recuento	0	27	27
		% dentro de Grupo	0,0%	84,4%	42,2%
Total		Recuento	32	32	64
		% dentro de Grupo	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 6 se observa que de una muestra de 32 trabajadores que representan el 100% de la muestra de la organización PROCASA SRL donde los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, se observó que el 93.8% de los trabajadores indicaron que la rentabilidad financiera se encuentra en un nivel deficiente y el 6.3% de los trabajadores indicaron un nivel moderado, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres se obtuvieron los siguientes resultados, en la cual, el 15.6% de los trabajadores indicaron que la rentabilidad financiera se encuentra en un nivel moderado y el 84.4% un nivel eficiente, es decir, se logró el objetivo de los talleres en mejorar la rentabilidad financiera de la empresa.

Tabla 7

Descripción de los niveles y rangos de la dimensión margen neto durante el Pretest y Postest

			Grupo		
			Pretest	Postest	Total
Margen neto	Deficiente	Recuento	22	0	22
		% dentro de Grupo	68,8%	0,0%	34,4%
	Moderado	Recuento	10	6	16
		% dentro de Grupo	31,3%	18,8%	25,0%
	Eficiente	Recuento	0	26	26
		% dentro de Grupo	0,0%	81,3%	40,6%
Total	Recuento		32	32	64
	% dentro de Grupo		100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 7 se observa que de una muestra de 32 trabajadores que representan el 100% de la muestra de la organización PROCASA SRL donde los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, se observó que el 68.8% de los trabajadores indicaron que el margen neto se encuentra en un nivel deficiente y el 31.3% de los trabajadores indicaron un nivel moderado, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres se obtuvieron los siguientes resultados, en la cual, el 18.8% de los trabajadores indicaron que el margen neto se encuentra en un nivel moderado y el 81.3% un nivel eficiente, es decir, se logró el objetivo de los talleres en mejorar del margen neto de la empresa.

Tabla 8

Descripción de los niveles y rangos de la dimensión rotación de activos durante el Pretest y Posttest

			Grupo		
			Pretest	Posttest	Total
Rotación de activos	Deficiente	Recuento	25	0	25
		% dentro de Grupo	78,1%	0,0%	39,1%
	Moderado	Recuento	7	6	13
		% dentro de Grupo	21,9%	18,8%	20,3%
	Eficiente	Recuento	0	26	26
		% dentro de Grupo	0,0%	81,3%	40,6%
Total	Recuento		32	32	64
	% dentro de Grupo		100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 8 se observa que de una muestra de 32 trabajadores que representan el 100% de la muestra de la organización PROCASA SRL donde los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, se observó que el 78.1% de los trabajadores indicaron que la rotación de activos se encuentra en un nivel deficiente y el 21.9% de los trabajadores indicaron un nivel moderado, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres se obtuvieron los siguientes resultados, en la cual, el 18.8% de los trabajadores indicaron que la rotación de activos se encuentra en un nivel moderado y el 81.3% un nivel eficiente, es decir, se logró el objetivo de los talleres en mejorar de la rotación de activos de la empresa.

Tabla 9

Descripción de los niveles y rangos de la dimensión apalancamiento financiero durante el Pretest y Posttest

			Grupo		Total
			Pretest	Posttest	
Apalancamiento financiero	Deficiente	Recuento	26	0	26
		% dentro de Grupo	81,3%	0,0%	40,6%
	Moderado	Recuento	6	4	10
		% dentro de Grupo	18,8%	12,5%	15,6%
	Eficiente	Recuento	0	28	28
		% dentro de Grupo	0,0%	87,5%	43,8%
Total	Recuento		32	32	64
	% dentro de Grupo		100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 9 se observa que de una muestra de 32 trabajadores que representan el 100% de la muestra de la organización PROCASA SRL donde los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, se observó que el 81.3% de los trabajadores indicaron que el apalancamiento financiero se encuentra en un nivel deficiente y el 18.8% de los trabajadores indicaron un nivel moderado, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres se obtuvieron los siguientes resultados, en la cual, el 12.5% de los trabajadores indicaron que el apalancamiento financiero se encuentra en un nivel moderado y el 87.5% un nivel eficiente, es decir, se logró el objetivo de los talleres en mejorar del apalancamiento financiero de la empresa.

Tabla 10

Ratios financieros de la empresa PROCASA SRL durante el Pretest y Postest

Ratios financieros	Pretest (2020)	Postest (2021)	% Variación
Margen neto	1.9%	2.8%	+ 47.3%
Rotación de Activos	0.73	0.81	+ 10.95%
Apalancamiento financiero	1.24	1.40	+ 12.90%
Rentabilidad financiera	1.8%	3.2%	+ 77.7%

Nota: Estados financieros de PROCASA SRL (Anexo)

Interpretación: En la tabla 10 podemos observar que los ratios financieros de la organización PROCASA SRL antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, indicaron que el margen neto era de 1.9%, la rotación de activos era 0.73, el apalancamiento financiero era 1.24 y presentaba una rentabilidad financiera de 1.8% y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres se obtuvieron los siguientes resultados, en la cual, el margen neto fue de 2.8%, la rotación de activo fue 0.81, el apalancamiento financiero fue 1.40 y la rentabilidad financiera fue 3.2%. Estos resultados muestran una variación incremental positiva en relación al margen neto en 47.3%, a la rotación de activos en 10.95%, al apalancamiento financiero en 12.90% y la rentabilidad financiera vario en +77.7%.

4.2. Resultado Inferencial

Hipótesis general

H0: El modelo de planeamiento estratégico no influye en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

H1: El modelo de planeamiento estratégico si influye en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 11

Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la variable rentabilidad financiera

					95% de intervalo de				
			Desviación	Media de	confianza de la				Sig.
		Media	estándar	error	diferencia		t	gl	(bilaterl)
Par	VDpretest -	-	5,708	1,009	-35,120	-31,005	-32,769	31	,000
1	VDpostest	33,063							

Nota: base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 11 se observa que luego de la aplicación de la prueba T de Student que existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la variable rentabilidad financiera de la empresa PROCASA SRL ya que el p-Valor = 0.00 < 0.05, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en la muestra de estudio con lo que se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H01: El modelo de planeamiento estratégico no influye en el margen neto (eficiencia operativa) de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

H11: El modelo de planeamiento estratégico si influye en el margen neto (eficiencia operativa) de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 12

Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión margen neto

		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par	D1pretest -	-9,719	2,439	,431	-10,598	-8,839	-22,537	31	,000
1	D1postest								

Nota: base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 12 se observa que luego de la aplicación de la prueba T de Student, que existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión margen neto de la empresa PROCASA SRL ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en la muestra de estudio con lo que se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

H02: El modelo de planeamiento estratégico no influye en la rotación de activos de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

H12: El modelo de planeamiento estratégico si influye en la rotación de activos de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 13

Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión rotación de activos

		Media de	95% de intervalo de						
		Desviación	error	confianza de la diferencia			t	gl	Sig.
	Media	estándar	estándar	Inferior	Superior				(bilateral)
Par	D2pretest -	-11,656	3,318	,586	-12,852	-10,460	-19,875	31	,000
1	D2postest								

Nota: base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 13 se observa que luego de la aplicación de la prueba T de Student, que existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión rotación de activos de la empresa PROCASA SRL ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en la muestra de estudio con lo que se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

H03: El modelo de planeamiento estratégico no influye en el apalancamiento financiero de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

H13: El modelo de planeamiento estratégico si influye en el apalancamiento financiero de la empresa de productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 14

Prueba de muestras relacionadas Pretest y Postest de la dimensión apalancamiento financiero

		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par	D3pretest -	-11,688	2,645	,468	-12,641	-10,734	-24,996	31	,000
1	D3postest								

Nota: base de datos (Anexo)

Interpretación: En la tabla 14 se observa, que luego de la aplicación de la prueba T de Student, que existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión apalancamiento financiero de la empresa PROCASA SRL ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en la muestra de estudio con lo que se acepta la hipótesis alterna.

V. DISCUSIÓN

Luego de procesar la información obtenida por medio de las técnicas y los instrumentos aplicados, se procedió a determinar los resultados descriptivos e inferencias; y según el objetivo general de la investigación desarrollada se observó en la tabla 6 que de una muestra de 32 empleados que representan el 100% de la muestra de la organización Productores y Comerciante asociados SRL, los resultados obtenidos antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, muestran que el 93.8% de los empleados indicaron que la rentabilidad financiera de la compañía está en un nivel deficiente y que el 6.3% indicaron un nivel moderado para la rentabilidad financiera, y que luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres los resultados obtenidos muestran que el 15.6% de los empleados indicaron que la rentabilidad financiera en la compañía se encuentra en un nivel moderado y el 84.4% indicó que la empresa tiene un nivel eficiente, logrando el objetivo general de la tesis que fue mejorar la rentabilidad financiera de la organización Productores y Comerciantes Asociados SRL. Así mismo, en el análisis documental se determinó según la tabla 10 que el ratio de rentabilidad financiera de la organización Productores y comerciantes asociados SRL antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico en la organización fue de 1.8% y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres fue de 3.2%, mostrando una variación incremental positiva de +77.7% indicando que la implementación y aplicación del modelo de planeamiento estratégico genera beneficios sustanciales para la organización. Y según la contratación de la hipótesis general, podemos decir que se aplicó la prueba T de Student, la cual, indicó que existe diferencia significativa entre el Pretest y Posttest de la variable rentabilidad financiera de la empresa Productores y Comerciantes Asociados SRL ya que el $p\text{-Valor} = 0.00 < 0.05$, es decir, que la implementación y aplicación del modelo de planeamiento estratégico en la organización tuvo efectos significativos en la rentabilidad financiera, esto permite aceptar la hipótesis alterna.

Estos resultados tiene relación con la investigación desarrolladas por Arroyo (2015), quien determinó que la ejecución un plan estratégico mejora el ratio de

rentabilidad en una organización obteniendo mejoras en el ROA de 7%, rotación de activos de 3.35 y un margen neto de 2.13%, así mismo, Goicochea & Lescano (2017) concluyó en su investigación que la rentabilidad de una compañía sufre una variación positiva debido a la planificación estratégica. También Choy (2019) en su investigación determinó que las dimensiones de la gestión empresarial, planeamiento, organización, dirección y control, se encuentran relacionadas con la rentabilidad, siendo corroborado por el coeficiente de correlación de Spearman ($Rho=0,628$) con un $p=0,012<0.05$, el cual indicó una correlación moderada positiva. Del mismo modo, Cope, R. (1991), afirmó que las compañías que implementan formas estratégicas de planificación son más rentables que las que se dedican a otras formas de planificación. Además, D'Alessio (2015) indica que el accionar estratégico de una empresa determina el conjunto de decisiones en base a la rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Para Hill & Jones (2009) hacer crecer la rentabilidad y las utilidades de una empresa genera la necesidad de formular e implantar estrategias que den a la compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales. Así mismo, según Fontalvo, Mendoza, y Morelos (2012) mencionan que las razones de rentabilidad financiera y económica permiten valorar la gestión, debido a que permite evaluar la planificación desarrollada con los objetivos cumplidos y de esta forma se determina si la administración está utilizando la estrategia adecuada para conseguir el crecimiento de la empresa, mejorando ventas y optimizando procesos con reducción de gastos y costos. Así mismo, para Armijo (2011) y Willarson (2013) la planificación estratégica es considerada una herramienta de gestión utilizada por las compañías que sirve de apoyo para la toma de decisiones siendo eficaces y eficientes, mejorando la rentabilidad de la organización. Y para Hill y Jones (2009) la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad se determina mediante ciertas estrategias que adquieren las empresas. Mientras que para Burgwal y Cuéllar (1999), la planificación estratégica es una herramienta utilizada por las compañías donde analizan, diagnostican, deciden y reflexionan sobre las estrategias aplicables a los supuestos futuros y su mejoramiento de la situación actual de la compañía con el incremento de su rentabilidad.

Según el objetivo específico 1, se observó en la tabla 7 que de una muestra de 32 empleados que representan el 100% de la muestra de la organización Productores y comerciante asociados SRL, los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, muestran que el 68.8% de los empleados indicaron que el margen neto en la organización está en un nivel deficiente y el 31.3% indicaron un nivel moderado para el margen neto, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres los resultados obtenidos muestran que el 18.8% de los empleados de la organización indicaron que el margen neto está en un nivel moderado y el 81.3% indicó que presenta un nivel eficiente, logrando el objetivo específico que fue mejorar del margen neto de Productores Asociado y comerciantes SRL. Así mismo en el análisis documental se determinó según la tabla 10 que el ratios financieros del margen neto de Productores y comerciantes asociados SRL antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico fue de 1.9%, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres fue de 2.8%, mostrando una variación incremental positiva de +47.3%, indicando que la implementación del modelo de plan estratégico genera beneficios sustanciales para la organización. Y según la contratación de la hipótesis específica, podemos decir que se aplicó la prueba T de Student, la cual, indicó que existe diferencia significativa entre el Pretest y Posttest de la dimensión margen neto de la empresa Productores y comerciantes asociados SRL ya que el $p\text{-Valor} = 0.00 < 0.05$, es decir que la implementación y aplicación del planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en el margen neto, esto permite aceptar la hipótesis alterna.

Estos resultados tiene relación con la investigación desarrolladas por Arroyo (2015), quien determinó que la ejecución un plan estratégico mejoró el ratio del margen neto en 2.13% de una empresa. Además, Según Huaman (2019) en su investigación indico que existe una incidencia significativa del sistema de costos por procesos sobre la rentabilidad, lo que fue corroborado por la prueba T- student para el pre y post en la rentabilidad, con un $p\text{ valor} = 0.008\%$, aceptando influencia. Del mismo modo, Porter (2006) indicó que la capacidad de crear el margen de utilidad de una compañía en un sector depende de la configuración de las fuerzas de la competencia, la cual se ve afectada por el planeamiento estratégica,

generando rendimiento superior a los promedios encontrados en el sector analizado. Según Sánchez (1994) el margen neto más alto es mejor para la organización, ya que explica el éxito de la organización. Para Chiavenato (2001) las estrategias y acciones que implementen las empresas tienen como objetivo el cumplimiento de las metas planteadas por la organización, mejorando la eficiencia operativa o el margen neto. Según Gitman (2003) el margen neto es la eficiencia operativa de la organización, la cual, se logra incrementar con una adecuada administración basada en una planificación inicial.

Según el objetivo específico 2, se observó en la tabla 8 que de una muestra de 32 empleados que representan el 100% de la muestra de la organización Productores y comerciante asociados SRL, los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, muestran que el 78.1% de los empleados indicaron que la rotación de activos está en un nivel deficiente en la organización y el 21.9% indicaron que la empresa presenta un nivel moderado; y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres, los resultados muestran que el 18.8% de los empleados indicaron que la rotación de activos en la organización está en un nivel moderado y el 81.3% indicó que presenta un nivel eficiente, logrando el objetivo específico que fue mejorar de la rotación de activos de Productores y comerciante asociados SRL. Así mismo, en el análisis documental se determinó según la tabla 10 que el ratio de rotación de activos de la organización Productores y comerciante asociados SRL antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, fue de 0.73, y luego de la implementación del modelo de planeamiento estratégico fue 0.81, mostrando una variación incremental positiva de 10.95%, indicando que la implementación genera beneficios sustanciales para la organización en relación a su rotación de activos. Y según la contratación de la hipótesis específica, podemos decir que se aplicó la prueba T de Student, la cual, indicó que existe diferencia significativa entre el Pretest y Posttest de la dimensión rotación de activos de la empresa Productores y comerciante asociado SRL ya que el p-Valor = 0.00 < 0.05, es decir que la implementación y aplicación del planeamiento estratégico tuvo

efectos significativos en la rotación de activos, esto permite aceptar la hipótesis alterna.

Estos resultados tiene relación con la investigación desarrolladas por Arroyo (2015), quien determinó que la ejecución un plan estratégico mejoró el ratio de rotación de activos a 3.35, así mismo, Goicochea & Lescano (2017) concluyó en su investigación que la rotación de activos de una compañía sufre una variación positiva debido a la planificación estratégica. Además Villar (2020) determinó la relación entre las variables de planificación estratégica y la gestión financiera (dimensiones de liquidez, solvencia, rotación de activos y rentabilidad) utilizando la estadística Tau B de Kendall con el cual obtuvo un valor $R=0.552$ que indica que existe una correlación positivo moderado. Del mismo modo se logra corroborar por Sainz (2009) que indica que el planeamiento estratégico es un proceso con un análisis organizado con lo cual la alta dirección establece la planificación para el uso de los recursos a fin de conseguir cada objetivo planteado maximizando su rentabilidad; con esto, las empresas que obtienen mayor margen son también las mejores en términos de rentabilidad, si logran alcanzar la rotación media en su sector (Sanchez, 1994). También, para Sánchez (1994) la rentabilidad se define fundamentalmente a través del margen, mientras que en otras es la rotación el factor que le determina. Y Hill & Jones (2009) indica que el principal ahorro proviene del incremento de la rotación del inventario, disminuyendo el costo de mantenerlo al almacenarlo y el requerimiento de capital de trabajo para la organización. Además Andrade (2017) señaló que la rotación de activos totales, observa los activos como un todo y las tantas veces que se han vendido los activos; mientras mayor sea su rotación obtendrá un mayor impacto positivo en los resultados de la compañía, mejorando su rentabilidad financiera. Y para Estrada y Heijis (2005) y Porter (2006) la formulación de las metas de la compañía, conceptualizan las estratégicas y los principios necesarios para lograr los objetivos, el diseñando e implementación de un plan estructurado que garantizará las distintas estrategias que se implementaran teniendo en cuenta el logro de las metas planteada, asumiendo el cumplimiento de sus ventas y rotación de inventario.

Según el objetivo específico 3, se observó en la tabla 9 que de una muestra de 32 empleado que representan el 100% de la muestra de la organización Productores y comerciante asociados SRL, los resultados antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, muestran que el 81.3% de los empleados indicaron que el apalancamiento financiero está en un nivel deficiente en la organización y el 18.8% indicaron un nivel moderado para el uso del apalancamiento financiero, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres, los resultados muestran que el 12.5% de los empleados indicaron que el apalancamiento financiero está en un nivel moderado en la organización y el 87.5% indicó que presenta un nivel eficiente, logrando el objetivo específico que fue mejorar del apalancamiento financiero de Productores y comerciante asociados SRL. Así mismo, en el análisis documental se determinó según la tabla 10 que el ratio de apalancamiento financiero de la organización Productores y comerciante asociados SRL antes de la aplicación de los talleres para la implementación del modelo de planeamiento estratégico, fue de 1.9%, y luego de la implementación del modelo del planeamiento estratégico y desarrollo de talleres fue 1.40, mostrando una variación incremental positiva de 12.90% indicando que la implementación generó beneficios sustanciales para la organización. Y según la contratación de la hipótesis específica, podemos decir que se aplicó la prueba T de Student, la cual, indico que existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión apalancamiento financiero de la empresa Productores y comerciante asociados SRL ya que el $p\text{-Valor} = 0.00 < 0.05$, es decir que la implementación y aplicación del planeamiento estratégico tuvo efectos significativos en el apalancamiento financiero, este resultado permite aceptar la hipótesis alterna.

Estos resultados tienen relación con la investigación desarrolladas por Quispe (2020) que en su investigación determinó que la planificación estratégica y la gestión administrativa influyen en la variable recursos financieros, según los datos obtenidos de Nagelkerke de 60%, con la significancia de 0.000 concluyendo que el planeamiento estratégico y la gestión administrativa son factores que influyen sobre los recursos financieros. Esto nos sirve para relacionarlo con lo determinado por Guillermo (2019) que indica en su estudio que el apalancamiento financiero incide en la rentabilidad según la prueba T de Student con un $p = 0.012 < 0.05$ lo

cual rechaza la hipótesis nula. Además para Omolo (2018) en su investigación indicó que planificación estratégica y la implementación del plan tuvieron efecto positivo en las operaciones y la gestión financiera. Pero para David (1997) y Wagner (2006) las empresas que desarrollan exitosamente sus planes estratégicos cuentan con un sólido sistema financiero relacionado con la misión, visión y objetivos estratégicos. Aunque para Muturia (2009) y Ongonge (2013) las organizaciones que han pasado por un proceso estratégico y un proceso de planificación debieron incluir posturas estratégicas en todas sus operaciones departamentales incluidas su función de gestión financiera. Del mismo modo Chiavenato (2001) indicó que las empresas que compiten en las economías globalizadas y tienen éxitos, alcanzan sus objetivos aprendiendo del apalancamiento de recursos, competencias esenciales y capacidades. También Hill & Jones (2009) indicó que el administrador de la compañía que realice un excelente análisis interno, tienen que saber realizar un análisis de los desempeños financieros de ella y determinar en cuánto aporta a la rentabilidad ciertas estrategias. Además Gitman (2003) indica que el apalancamiento financiero es una herramienta de doble filo pues adiciona un riesgo al negocio, de no ser realizado sobre una buena planificación y puede conducir a resultados nefastos para la organización. Aunque para la empresa el ratio de apalancamiento es positivo indicando que puede cumplir con sus obligaciones sin inconvenientes, lo cual es corroborado por Córdoba (2014) que indica que el apalancamiento financiero puede ser positivo, cuando los fondos de préstamos son productivos, es decir, que el porcentaje de ROA es mayor a al porcentaje de intereses por pagar. Así mismo, para Cabanelas (2007) el apalancamiento financiero se logra fundamentar en la financiación de inversión al no contar con recurso propio por parte de los accionistas de la organización; y se logra cumplir el enunciado que indica que cuanto mayor sea el capital financiado, mayor será también el costo financiero, influyendo en la rentabilidad obtenida por los activos de la organización. Y para Muravska, Nartisa, y Putans (2012) el planeamiento estratégico dará respuestas a la dirección de la compañía sobre cómo satisfacer la necesidad del cliente, como lograr una ventaja competitiva en el sector, como incrementar la cuota de mercado, así como mejorar el entorno interno por medio de una reorganizar o una reestructuración financiera de la empresa. Finalmente, Abdalkarim (2013) indicó que la planificación estratégica identifica y

alinea las iniciativas estratégicas de una empresa para que las áreas de la organización puede trabajar sistemáticamente hacia las metas de la compañía, es decir, fortalece las metas departamentales incluyendo la financiera y la misión y visión de la compañía.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Según los resultados inferenciales se determinó que el modelo de planeamiento estratégico si influye en la rentabilidad financiera de Productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote porque de acuerdo a la prueba T de Student existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la variable rentabilidad financiera ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico presento un efecto significativo en la rentabilidad financiera.

Segunda: Según los resultados inferenciales se determinó que el modelo de planeamiento estratégico si influye en el margen neto (eficiencia operativa) de Productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote porque de acuerdo a la prueba T de Student existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión margen neto ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico presento un efecto significativo en el margen neto.

Tercera: Según los resultados inferenciales se determinó que el modelo de planeamiento estratégico si influye en la rotación de activos de Productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote porque de acuerdo a la prueba T de Student existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión rotación de activos ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico presento un efecto significativo en la rotación de activos.

Cuarta: Según los resultados inferenciales se determinó que el modelo de planeamiento estratégico si influye en el apalancamiento financiero de Productores y comerciantes asociados SRL de Chimbote porque de acuerdo a la prueba T de Student existe diferencia significativa entre el Pretest y Postest de la dimensión apalancamiento financiero ya que el p-Valor = $0.00 < 0.05$, es decir que la aplicación del modelo de planeamiento estratégico presento un efecto significativo en el apalancamiento financiero.

VII. RECOMENDACIONES

Se proponen las recomendaciones siguientes en base a los resultados encontrados en la investigación.

Primera: El gerente general debe realizar la evaluación de costo beneficio para la importación de producto de Asia. La aprobación de esta actividad permitirá realizar la diversificación por medio de la integración vertical hacia atrás, reduciendo costos. Además, el encargado del área de ventas y comercialización deben presentar una propuesta al área de administración, sobre los posibles servicios a implementar en la empresa con la finalidad de incrementar el portafolio de servicios. Este estudio debe presentarse con evaluaciones económicas de su posible implementación y proyecciones de ingresos que faciliten la toma de decisiones. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento de la rentabilidad financiera de la empresa PROCASA SRL.

Segunda: El área de comercialización debe hacer un estudio, en el cual analice y presente como propuesta nuevos canales de ventas utilizando las nuevas tecnologías y basándose en las características y comportamiento del consumidor. También el área de recursos humanos debe coordinar y definir con el área de comercialización y el área de administración un plan de capacitaciones anuales para los empleados de la empresa en temas técnicos, de atención al cliente, de asesoramiento, de seguridad y control del medio ambiente. Así mismo, El gerente debe destinar los medios económicos para la implementación de un sistema de gestión que permita controlar de forma eficiente y en tiempo real la empresa. La información brindada por el sistema ayudara a tomar decisiones más correctas y rápidas. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento del margen neto de la empresa PROCASA SRL.

Tercera: Los responsables del área de administración y de comercialización deben coordinar con Gerencia y presentar el proyecto para la implementación de un procedimiento que brinde asesorías a los clientes en línea, utilizando las distintas herramientas tecnológicas del mercado, brindando un trato personalizado. También El área de administración debe realizar un estudio de mercado para recopilar información referida a nuevos productos que requiere el sector para evaluar la opción de incrementar la cartera de productos. Adicionalmente, diariamente deben hacer un sondeo de los precios de la competencia para realizar ajustes y promociones. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento de la rotación de activos de la empresa PROCASA SRL.

Cuarta: El gerente general en coordinación con el encargado del área administrativa debe realizar la implementación de un plan estratégico a largo plazo para poder orientar el camino que debe seguir la organización y los supuestos escenarios posibles a desarrollarse con sus posibles soluciones. Esto permitirá a la organización ser más flexible a los cambios del mercado. Adicionalmente tener en cuenta el principio de la mejora continua. Estas decisiones darán el soporte para realizar un adecuado apalancamiento financiero en base a créditos rentables para la empresa PROCASA SRL.

VIII. PROPUESTA

A partir del resultado obtenido se optó como medida conveniente desarrollar una propuesta en función de la rotación de activos, puesto que se logró evidenciar que aun presenta faltantes para llegar a su nivel óptimo, que sería manejar de forma eficiente la rotación de los activos de la empresa; además, tras lograr fortalecer este ratio financiero se puede estimar una mejora considerable en la rentabilidad financiera de la empresa PROCASA SRL.

Para la propuesta se optó por integrar ideas de distintos autores base como Gitman (2012), Andrade (2017), Besley y Brigham (2016) y Johnson y Melicher (2000), dichos autores reconocidos por su desempeño en rotación de activos y ratios financieros. La justificación de la propuesta se fundamenta ya que con se buscara alternativas de solución al problema estudiado. La propuesta se subdivide en 5 ejes estratégicos que son detallados a continuación:

Eje uno: Lograr incrementar ventas

Objetivos: Mejorar la repetición de compra de clientes y crear los planes de marketing para los productos exclusivos o para las alianzas estratégicas.

Detalle: la empresa debe implementar un mecanismo de seguimiento a los clientes para evaluar la repetición de compra. Adicionalmente, el área de administración y comercialización deben implementar de plan de marketing para cierto producto exclusivo. Además desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

Eje dos: Incremento de eficiencia y efectividad en el área de atención del portafolio de clientes para ventas a empresa.

Objetivos: Lograr incrementar la zonificación de ventas a empresas y Incrementar el ratio de eficiencia del área de atención de clientes frecuentes.

Detalles: El encargado del área de comercialización debe realizar una zonificación de las ventas según frecuencia y temporadas para tener información correcta necesaria para el plan de requerimiento. Además el área de administración debe proporcionar un procedimiento de control y verificación del servicio ofrecido para mejorar su eficiencia y desarrollar acciones preventivas y correctivas.

Eje tres: Refuerza experiencias de servicios y compras de clientes con mejor respuesta operativa y mejores canales de comunicación de forma integrada con la tienda física.

Objetivos: Se Integrara la herramientas para mejorar comunicaciones mediante el omnicanal con objetivos centrados en las ventas y la creación e implementación de aplicativos de seguimientos de servicios que permitan realizar comunicación en tiempo real del proveedor y cliente.

Detalle: La gerencia solicitara al área de administración que presente la propuesta para la implementación y desarrollo de la comunicación omnicanal con la finalidad de mejorar ventas. A su vez el encargado de administración evaluara los recursos necesarios para la implementación un aplicativo para el seguimiento de servicios prestados en tiempo real de proveedores y a clientes.

Eje cuatro: Desarrollo de alianzas estratégicas e incremento de portafolio de productos

Objetivo: Desarrollo de alianzas estratégicas con más proveedores nacionales e internacionales y desarrollar planes promocionales para reducir inventario y costos.

Detalles: El área de gerencia de la empresa desarrollara las alianzas estratégicas necesarias con proveedores nacionales e internacionales mediante la firma de un convenio con la finalidad de aumentar el volumen de venta de productos y servicios. Además el encargado del área de administración y contabilidad realizaran reuniones para coordinar y ajustar precios promocionales de productos y servicios ofrecidos para aumentar ventas, reducir inventario y reducir costos de almacenamiento.

Eje cinco: Implementa las ventas virtuales e incrementa el portafolio virtual

Objetivo: Implementar la plataforma online para ventas virtuales y ampliar la cartera de productos para market place.

Detalles: El área de administración presentara a gerencia la propuesta económica para la implementación de una plataforma de ventas online contando con todas las medidas de seguridad en relación a información de compra y transferencia económica. Además periódicamente aumentara el portafolio de productos virtuales.

Tabla 15

Eje uno

Eje	Actividad	Detalle	Responsable	Beneficios	Duración	Recursos
Lograr incrementar ventas	Mejorar la repetición de compra de clientes.	La empresa debe implementar un mecanismo de seguimiento a los clientes para evaluar la repetición de compra. Adicionalmente, el área de	Área de Administración	Accionistas, empleados, grupos de interés externo.	02 meses	Humanos, financieros, tecnológicos.
	Crear los planes de marketing para los productos exclusivos o para las alianzas estratégicas	administración y comercialización deben implementar los planes de marketing para todos los productos exclusivos. Además desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes				

Tabla 16

Eje dos

Eje	Actividad	Detalle	Responsable	Beneficios	Duración	Recursos
Incremento de eficiencia y efectividad en el área de atención del portafolio de clientes para ventas a empresa	Lograr incrementar la zonificación de ventas a empresas.	El encargado del área de comercialización debe realizar una zonificación de las ventas según la frecuencia y temporadas para tener información correcta necesaria para el plan de requerimiento. Además el área de administración debe proporcionar un procedimiento de control y verificación del servicio ofrecido para mejorar su eficiencia y desarrollar acciones preventivas y correctivas.	Área de Administración.	Accionistas, empleados, grupos de interés externo.	03 meses	Humanos, financieros, tecnológicos.
			Área de comercialización			

Tabla 17

Eje tres

Eje	Actividad	Detalle	Responsable	Beneficios	Duración	Recursos
Refuerza experiencias de servicios y compras de clientes con mejor respuesta operativa y mejores canales de comunicación de forma integrada con la tienda física.	Se Integrara la herramientas para mejorar comunicaciones mediante el omnicanal con objetivos centrados en las ventas.	La gerencia solicitara al área de administración que presente la propuesta de implementación y desarrollo de la comunicación omnicanal con la finalidad de mejorar ventas. A su vez el encargado de administración evaluara los recursos necesarios para la implementación un aplicativo para el seguimiento de servicios prestados en tiempo real de proveedores y a clientes.	Área de gerencia Área de Administración	Accionistas, empleados, grupos de interés externo.	06 meses	Humanos, financieros, tecnológicos.

Tabla 18

Eje cuarto

Eje	Actividad	Detalle	Responsable	Beneficios	Duración	Recursos
Desarrollo de alianzas estratégicas e incremento de portafolio de productos.	Desarrollo de alianzas estratégicas con más proveedores nacionales e internacionales.	El área de gerencia de la empresa desarrollara las alianzas estratégicas necesarias con proveedores nacionales e internacionales mediante la firma de un convenio con la finalidad de aumentar el volumen de venta de productos y servicios. Además el encargado del área de administración y contabilidad realizaran reuniones para coordinar y ajustar precios promocionales de productos y servicios ofrecidos para aumentar ventas, reducir inventario y reducir costos de almacenamiento	Área de gerencia Área de Administración Área de comercialización	Accionistas, empleados, grupos de interés externo.	06 meses	Humanos, financieros, tecnológicos.
	Desarrollar planes promocionales para reducir inventario y costos					

Tabla 19

Eje cinco

Eje	Actividad	Detalle	Responsable	Beneficios	Duración	Recursos
Implementa las ventas virtuales e incrementa el portafolio virtual.	Implementar la plataforma online para ventas virtuales.	El área de administración presentara a gerencia la propuesta económica para la implementación de una plataforma de ventas online	Área de Gerencia	Accionistas, empleados, grupos de interés	02 meses	Humanos, financieros, tecnológicos.
	Ampliar la cartera de productos para market place.	contando con todas las medidas de seguridad en relación a información de compra y transferencia económica. Además periódicamente aumentara el portafolio de productos virtuales.	Área de Administración	externo.		

REFERENCIAS

- Abdalkarim, G. M. (2013). The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An empirical research. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-143.
- Aguilera, C. A., Riascos, E., & Sandra, C. (2009). Direccionamiento Estrategico apoyado por las TIC. *Estudios Gerenciales*, (25) 111, 127-143. Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21211972007.pdf>.
- Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31 (2015) 100–110.
Recuperada de DOI:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>.
- Alchian, A. (1950). Uncertainty, evolution, and economics theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211–221.
Recuperada de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/256940>.
- Almuiñas, R. J., & López, J. (2021). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el mejoramiento de su Calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2) DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>.
- Andina. (11 de Octubre de 2021). *Abimael Guzmán: hoy se cumplen 29 años de la captura del cabecilla terrorista*. Obtenido de Andina Agencia Peruana de Noticias:<https://andina.pe/agencia/noticia-abimael-guzman-hoy-se-cumplen-29-anos-de-captura-del-cabecilla-terrorista-813509.aspx>
- Andina. (7 de Octubre de 2021). *BCR eleva a 11.9% proyección de crecimiento economico para el 2021*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-eleva-a-119-proyeccion-crecimiento-economico-para-2021-862041.aspx>
- Andrade, P. A. (2017). Ratios o razones financieras. *Contadores y Empresas*, (305), 52-55. Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622323/Art%20de%20ratios2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Aramburu, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita* (Tesis de Maestria. Universidad Cesar Vallejo). Lima: Recuperada de

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5266/Aramburu_BJI.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Araújo, M. (2012). *Las inversiones directas de las empresas del IBEX 35 en Brasil, 2001-2010: Estrategias y rentabilidad* (Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid). Madrid:
Recuperada de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/9335>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica* (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.:
Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/273441897_El_Proyecto_de_Investigacion_Introduccion_a_la_metodologia_cientifica_5ta_Edicion_Premio_Nacional_2006.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones unidas CEPAL.
Recuperada de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. Mexico: Instituto internacional de capacitación y estudios. Recuperada de <http://sistemas.fcencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estretetica%20integral.pdf>.
- Arroyo, R. (2015). *Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en una Empresa Comercializadora de Vidrio* (Tesis de Maestria. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú). Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19911/Arroyo_CRP.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- BancoMundial. (16 de Octubre de 2021). *Clasificación de las economías Doing Business*. Obtenido de Banco Mundial BIRF-AIF: Recupero de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>
- BancoMundial. (29 de Octubre de 2021). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de Banco Mundial BIRF AIF: Recupetrado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

- BCRP. (14 de Octubre de 2021). *Informe Macroeconomico: IV Trimestre del 2020*. Obtenido de Notas de estudio del BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-12-2021.pdf>
- Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración financiera*. Mexico: Cengage Learning. Recuperada en https://issuu.com/cengagelatam/docs/besley_issuu_d7e6365df5af78.
- BIRF. (14 de Octubre de 2021). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=IL-KR-CH-SE-JP-AT-DE-DK-US-BE-ES&start=1996&end=2018&view=chart>
- Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2014). *Análisis Financiero*. Mexico DF: Unid Comite Editorial: Recuperada de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31153/1/T4773ig.pdf>.
- Bolívar de Muñoz, M., & Castillo Torrealba, C. (2011). Strategic planning and integration of a health team. *Enfermería Global*, 10(24), 180-188. DOI: <https://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*. Quito, Ecuador: Servicio Holnadés de Cooperación. ISBN: 9978-04-558-9. Recuperada de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya_yala.
- Cabanelas, J. (2007). *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad*. Lima-Perú: Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/275887520_Estrategias_para_alcanzar_y_mantener_el_alto_rendimiento_La_experiencia_de_las_empresas_de_alto_rendimiento.
- Ccaccya, B. D. (2015). Fuentes de Financiamiento empresarial. *Actualidad Empresarial*, Recuperada de <https://es.scribd.com/document/366132153/Actualidad-empresarial>.
- CEPLAN. (30 de Junio de 2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperada de Centro Nacional de

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto* (3era. ed.) Bogotá: McGrawHill Recuperada en https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto* (3era. ed.) Bogotá: McGrawHill. Recuperada en https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION.

Choy, W. (2019). *Gestión empresarial y su influencia en la rentabilidad de la empresa Dynamo group E.I.R.L.* (Tesis de Maestria. Universidad Cesar Vallejo). Tarapoto. Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38997/Choy_RW.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

COMEXPERU. (13 de Octubre de 2021). *Inversión extranjera directa en el Perú se redujo un 67% en el 2020*. Obtenido de Sociedad de comercio exterior del Perú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inversion-extranjera-directa-en-el-peru-se-redujo-un-67-en-2020>

COMEXPERU. (10 de Octubre de 2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2019*. Obtenido de Sociedad del comercio exterior del Perú: Recuperada de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

CONCYTEC. (29 de Octubre de 2021). *Beneficios Tributarios en CTI: lanzan calendario anual de charlas para 2020*. Obtenido de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec): <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/2026-beneficios-tributarios-en-cti-lanzan-calendario-anual-de-charlas-para-2020>

Contreras, F., & Matos, F. (2015). *Gestión Estratégica en Unidades de Información: Planeamiento*. Perú: Recuperada de

- <http://eprints.rclis.org/24627/1/GESTION%20ESTRATEGICA.PLANEAMIENTO.pdf>.
- Cope, R. (1991). *El Plan Estratégico. Haga que la gente participe*. . Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. . Madrid: McGraw Hill, Recuperada de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>.
- Córdoba, P. (2014). *Análisis Financiero. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones*. Recuperada de https://books.google.com.co/books?id=_dvDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Coyne, J. W., & Bell, P. (2011). The roles of strategic intelligence in anticipating transnational organised crime: A literary review. *Revista International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(1), 60-78.
Recuperada de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2011.02.003>.
- D'Alessio. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición)*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (2da ed.)*. DF, México: Pearson Educación.
- David, F. R. (1997). *Strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Daza, J. (2016). Firm growth and profitability for the industrial sector in Brazil. *Contaduría y Administración*, 61 (2016) 266–282.
Recuperada de DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.001>.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1) 88-109.
Recuperada de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&tlng=es.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill. España. 536 pp.

- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, N. G., & Calles, C. (2011). Rules and implementation of the deductive-hypothetical method in diagnosis. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, (27) 3, 378-387.
Recuperada de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v27n3/mgi08311.pdf>.
- Estrada, S., & Heijs, J. (2005). Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. El caso de Guanajuato. *Problemas del Desarrollo*, (36) 143, 113-143.
Recuperada de <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v36n143/v36n143a6.pdf>.
- Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima, Perú: Recuperada de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/328/183.%20Metodolog%c3%ada%20integrada%20para%20la%20planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5 (1), 2-9.
Recuperada de https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf.
- Flores, M. (21 de Octubre de 2021). *Tendencias en el sector ferretero*. . Obtenido de <https://mundoferretero.com.mx/index.php/ferreteria/item/1141-perspectivas-del-sector-ferretero>
- Fontalvo, H. T., De la Hoz, G., & Vergara, J. C. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla - Colombia. *Ingeniare. Revista Chilena de ingeniería*, 321.
Recuperada de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77225004006>.
- Fox, V. (2005). *Análisis documental de contenido: principios y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama Ediciones.
- Gestion. (20 de Mayo de 2020). *The Economist: ¿Por qué vale la pena pensar en (locos) escenarios sobre el futuro?* Obtenido de <https://gestion.pe/https://gestion.pe/mundo/the-economist-vale-pena-pensar-locos-escenarios-futuro-272790-noticia/?ref=gesr>

- Gestión. (22 de Octubre de 2021). *Informalidad desbordada*. Obtenido de Editorial de Gestión: Recuperada de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-de-gestion-informalidad-desbordada-empleo-inei-economia-noticia/>
- Ginter, P., Swayne, L., & Duncan, W. (2008). *Strategic management of healthcare organizations*. . 6th edición. San Francisco, Estados Unidos.: Jossey-Bass. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?id=InjBkmPVTUUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. . (10ma. ed.). México.: Pearson Educación, Inc. Recuperada de https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. . (12ava. ed.). México: Pearson Educación, Inc. Recuperada de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>.
- Goicochea, D., & Lescano, J. (2017). *Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C.* (Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú). Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17569/goicochea_pd.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Gutiérrez, M. R. (10 de Mayo de 2021). *Planeación Estratégica Corporativa para Pymes*. Obtenido de revistaempresarial: <https://n9.cl/uq2e>
- Guillermo, J. (2019). *Apalancamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Manpowergroup S.A., Cusco, Periodo 2016, 2017, 2018*. [Tesis de Maestría]. Cusco. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú. Recuperada de http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5519/253T20191253_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericanas Editores, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Companies.
- Huamán, A. (2018). *Implementación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad del Proyecto Acuícola de la empresa San Fernando de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú). Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37971/Huam%c3%a1n_HA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- IDEHPUCP. (18 de Agosto de 2021). *La percepción de la corrupción en el Perú en los últimos años*. Obtenido de Instituto de democracia y derechos humanos PUCP: Recuperada de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/la-percepcion-de-la-corrupcion-en-el-peru-en-los-ultimos-anos/>
- IMD. (14 de Octubre de 2021). *World Competitiveness Ranking 2021 Results*. Obtenido de IMD World Competitiveness Center: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- INEI. (8 de Octubre de 2021). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-pbi-ii-trim-2021.pdf>
- INEI. (29 de Octubre de 2021). *Estadísticas Ambientales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-set-2021.pdf>
- INEI. (13 de Octubre de 2021). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática : <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-evol-de-expor-e-impor-ago-2021.pdf>
- INEI. (29 de Octubre de 2021). *Perú: estado de la población en el año del bicentenario, 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e

informática:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf

- INEI. (30 de Agosto de 2021). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones (Informe Técnico Octubre 2019 – Marzo 2020)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf
- INEI. (7 de Octubre de 2021). *Series nacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. Mexico: Ediciones Pirámide.
- Jimenez, L. (2017). *Rentabilidad y estrategias en el sector del comercio al por menor de combustible*. (Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga, España). Recuperada de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/15732>.
- Johnson, R., & Melicher, R. (2000). *Administración financiera*. México: Pearson Educación. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PR26&lpg=PR26&dq=Administraci%C3%B3n+financiera,+Johnson,+Y.;+Melicher,+R.&source=bl&ots=ykpPTAhXI3&sig=ACfU3U21ESyDTkWf0Jbk5StZcP0I0jrMYg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwji1u>.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions (2da ed.)*. Enlarged. Chicago: Foundations of the Unity of Science. Recuperada de <https://www.lri.fr/~mbl/Stanford/CS477/papers/Kuhn-SSR-2ndEd.pdf>.
- LaRepublica. (13 de Octubre de 2021). *Saldo de inversión chilena en Perú fue de 4004 millones de dólares en 2020*. Obtenido de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/2021/04/04/saldo-de-inversion-chilena-en-peru-fue-de-4004-millones-de-dolares-en-2020/>
- Lee, S. (2014). The relationship between growth and profit: Evidence from firm-level panel data. *Structural Change and Economic Dynamics*, 28, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.08.002>.
- Leer, G. A. (2014). Strategic planning in Latin America public sector institutions. *Tec Empresarial*, (8) 1, 42-49. DOI: <https://doi.org/10.18845/te.v8i1.1726>.

- León, T., & Pincay, M. (2016). La importancia de un plan estratégico en las microempresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Recuperada de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/plan.html>.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperada de https://books.google.com.pe/books?id=KBchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Marquina, P., Avolio, B., Del carpio, L., & Fajardo, V. (15 de Octubre de 2021). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020*. Obtenido de CENTRUM PUCP: Recuperada de <https://cdncentrum.pucp.education/centrum/uploads/2020/06/16160953/informe-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>
- Martínez. (11 de Octubre de 2021). *Diez años después del informe final, los peruanos reflexionan sobre el impacto de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación*. Obtenido de Un espejo dolorosa: <https://www.ictj.org/sites/default/files/subsites/peru-espejo-doloroso/>
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperada de <https://dokumen.pub/la-elaboracion-del-plan-estrategico-y-su-implantacion-a-traves-del-cuadro-de-mando-integral-9788499694177-8499694179.html>.
- Martínez, M. (2016). *Análisis de la expansión internacional de la banca española a través de sus indicadores de eficiencia y rentabilidad: el caso Santander en el siglo XXI (Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España)*. Recuperada de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/675114>.
- MEF. (21 de Octubre de 2021). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013-2020*. Obtenido de MEF, Dirección General de Política de Inversiones.: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/ago/to/Lineamientos_CTI.pdf
- Meigs, Williams, Haka, & Bettner. (2000). *Contabilidad La Base de Las Decisiones Gerenciales*. Mexico: McGraw Hill.

- Mendoza, P. y. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia aplicados a servicios de salud*. Lima, Perú: Universidad nacional Mayor de San Marcos. Recuperada de <https://es.slideshare.net/josemanuelluicho/1libro-planeamientoestrategicorobles>.
- Midagri. (8 de Octubre de 2021). *Perú tiene una superficie agrícola de 11.6 millones de hectáreas a nivel nacional*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/325509-midagri-peru-tiene-una-superficie-agricola-de-11-6-millones-de-hectareas-a-nivel-nacional>
- Mora-Riapira, E., & Vera-Colina, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>.
- Moyer, McGuigan, & Kretlow. (2004). *Administración financiera (9na. ed.)*. Editorial Thomson. México.
- Mundoempresarial.pe. (09 de Mayo de 2021). *Beneficios de realizar una planeación estratégica*. Obtenido de Revista de negocios del Perú y del mundo: Recuperada de <https://n9.cl/dpxct>
- Muravska, T., Nartisa, I., & Putans, R. (2012). Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: Comparative analysis and opportunities for improvement. *European Integration Studies*, 6, 240-248.
- Muturia, J. (2009). *Multidimensional strategic planning practices and firm performance* (Unpublished MBA thesis). University of Nairobi, Nairobi.
- Myers, S., & Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0).
- Ochoa, S., & Saldívar, D. (2012). *Administración Financiera: correlacionada con las NIIF*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Omolo, E. K. (2018). *Evaluation of the role of strategic planning in the operationalization and financial management of non-profit organizations in*

- Kenya (Thesis). Strathmore University. Retrieved from <http://su-plus.strathmore.edu/handle/11071/6012>
- Ongonge, J. (2013). *Relationship between strategic planning and organization's performance in non-governmental organizations (NGOs): A case of ActionAID, Kenya* (Unpublished Master Thesis). University of Nairobi, Nairobi.
- Orgaz, L., Molina, L., & C., C. (2011). *El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales. Los países BRIC*. Madrid: Documentos ocasionales N°1101, Banco de España Eurosistema: Recuperada de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasiones/11/Fich/do1101.pdf>.
- Orquera, P. (2020). The representation of the War of 1941 in El Comercio newspaper. *Textos y Contextos*, (21) 64-74. Recuperada de <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CONTEXTOS/article/view/2476/3132>.
- Ortiz, A. H. (2004). *Análisis Financiero Aplicado y principios de administración Financiera* (12ava. ed.). Bogotá. Colombia: Departamento de Publicaciones Universidad Externado de Colombia. Recuperada de <https://studylib.es/doc/8821010/an%C3%A1lisis-financiero-aplicado---h%C3%A9ctor-ort%C3%ADz-anaya>.
- Padilla, E. (2019). *Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú). Recuperada de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36189?show=full>.
- Parella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertado (FEDUPEL).
- Pareja, J. (21 de Octubre de 2021). *El mercado ferretero peruano: una mirada al sector*. Recuperada de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion717/ed%20digital%20717.pdf>

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd. ed.). Newbury Park, CA: Sage, 532 pp.
Recuperada de <https://doi.org/10.1002/nur.4770140111>.
- Peruano. (11 de Octubre de 2021). *Presupuesto 2022 para el sector Defensa Nacional asciende a 5,146 millones de soles*. Obtenido de Diario oficial del bicentenario El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/127990-presupuesto-2022-para-el-sector-defensa-nacional-asciende-a-5146-millones-de-soles#:~:text=29%2F08%2F2021%20El%20pliego,el%20Poder%20Ejecutivo%20al%20Congreso>.
- Plaza, V. V. (28 de abril de 2021). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/https://n9.cl/x26d>
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Tecnos S.A. Recuperada de <http://www.raularagon.com.ar/biblioteca/libros/Popper%20Karl%20-%20La%20Logica%20de%20la%20Investigacion%20Cientifica.pdf>.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Quispe, A. (2020). *Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros de las instituciones educativas de la RED 07-UGEL-04-Comas-2020*. [Tesis Doctoral]. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Recuperada de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47288>
- Proetica. (5 de Setiembre de 2021). *XI Encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción*. Obtenido de Transparency International, PROETICA: <https://www.proetica.org.pe/contenido/xi-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2019/>
- Ramírez, D., & Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22.
Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>.
- Rodríguez, F. P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología*, 65, 749-754.
Recuperada de DOI: 10.1016/j.recesp.2012.04.005.

- Rodríguez, J. A., & Pérez, J. A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82) 1-26. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica*. Caracas: Editorial Panapo. Recuperada de http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor.
- Sainz, J. (2009). *Plan estratégico en la práctica (2da. ed.)*. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?id=blyC20AfAu0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sánchez. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>.
- Sanchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, (23) 78, 159-179. Recuperada de <https://www.jstor.org/stable/42781061>.
- Sanchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española. Análisis de los factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 23(8).
Recuperada de <https://www.jstor.org/stable/42781061>.
- Sánchez, J. P. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. ([Http://www.5campus.com/leccion/anarenta](http://www.5campus.com/leccion/anarenta)). Consultado: 15 de Junio del 2021. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>.
- Scimagoir. (29 de Octubre de 2021). *Overall Rank*. Obtenido de Scimago Institution Rankings: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=PER>

- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica. teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión.* (8va. ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time: Implications for growth- and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125–148.
Recuperada de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber.* (34 ava. ed.). Mexico: Grupo editorial patria. .
- Suárez, H., & Ferrer, M. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, (14) 1, 88-109.
Recuperada de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673008>.
- SUNAT. (20 de Setiembre de 2021). *Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.* Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:
Recuperada de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigacion científica.* Mexico: LIMUSA S.A.
- Trullenque, F. (2007). Dirigiendo estrategicamente hacia el futuro: mas allá de los estados financieros. *Harv-Deusto Bus Rev*, 153, 62–7. Recuperada de https://www.academia.edu/31282350/Dirigiendo_estrat%C3%A9gicamente_hacia_el_futuro_m%C3%A1s_all%C3%A1_de_los_estados_financieros.
- Uchasara, P. (2017). *Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja SAC, 2017 (Tesis de maestria. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú).*
Recuperada de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14218/Uchasa ra_UP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14218/Uchasa_ra_UP.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ugarte, D. (2014). The War of the Pacific as a national reference point and determinant issue of Chilean-Peruvian Relations. *Si Somos Americanos*,

- https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-09482014000200007.
- UPN. (05 de Mayo de 2021). *Planeamiento estratégico: el éxito en las organizaciones de hoy*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://n9.cl/gduqp>
- Vega, L. (2017). *Aplicación de estrategias financieras y su incidencia en la rentabilidad de una pequeña empresa de manufactura en cuero [Tesis de pregrado]*. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperada de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6633/Vega_bl.pdf?seq.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, (93), 73–98. Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>.
- Wagner, R. J. (2006). Conversation on planning: Investigating the relationship between strategies, actions and performance. (Unpublished Doctoral dissertation). University of Minnesota, Minneapolis
- Villa, B. (2020). *Relacion entre planificacion estrategica y la gestion financiera de la empresa de negocios y representaciones R&NEIRL. [Universidad Señor de Sipan]*. Pimentel-Perú: Recuperada de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6810/Villar%20B%C3%BAquez%20Karolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Villafane, L. (2019). *Planeamiento financiero y la rentabilidad en la empresa Premium Brands SAC, año 2019*. (Tesis de maestria. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú). Recuperada de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43125/Villafane_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Willardson, S. (2013). Strategic intelligence during coin detention operations Relational Relational data and understanding latent terror networks. *Defense and Security Analysis*, 29(1), 42–53. DOI:<https://doi.org/10.1080/14751798.2013.760249>.

Anexo 01

Matriz de Operacionalización de las variables: Rentabilidad Financiera (Guía de análisis documental)

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Rentabilidad Financiera	Según Sánchez (2002) citado por De La Hoz Suárez, Ferrer, y De La Hoz Suárez (2008) la rentabilidad financiera, denominada 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. (p. 97)	Las medidas de rentabilidad permiten pesar con qué eficiencia utiliza la empresa sus activos y con qué eficiencia gestiona sus operaciones. Por lo que evaluaremos los estados financieros para medir las tres dimensiones de rentabilidad.	Margen neto	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Razón
			Rotación de Activos	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Razón
			Apalancamiento financiero	$= \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio neto}}$	Razón

Matriz de Operacionalización de las variables: Rentabilidad Financiera (Cuestionario)

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	Nº DE ÍTEMS	ESCALA Y VALORES	NIVELES Y RANGOS
Rentabilidad Financiera	Según Sánchez (2002) citado por De La Hoz Suárez, Ferrer, y De La Hoz Suárez (2008) la rentabilidad financiera, denominada 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. (p. 97)	Las medidas de rentabilidad permiten pesar con qué eficiencia utiliza la empresa sus activos y con qué eficiencia gestiona sus operaciones. Por lo que evaluaremos los estados financieros para medir las tres dimensiones de rentabilidad.	Margen neto	1, 2, 3, 4 y 5	Ordinal, tipo Likert Muy poco (1) Poco (2) Medio (3)	Deficiente [17; 39] Moderado [40; 62]
			Rotación de Activos	6, 7, 8, 9, 10 y 11	Alto (4) Muy alto (5)	Eficiente [63; 85]
			Apalancamiento financiero	12, 13, 14, 15, 16 y 17		

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica 1

Nombre: Cuestionario Rentabilidad

Autor: Choy Reátegui, Willian (2019).

País: Perú.

Adaptado: Harold Pawel Johao Ore Quiroz (2021)

Administración: Individual y colectiva

Aplicación: Colaboradores de PROCASA SRL

Dimensiones: Consta de 17 preguntas, tres dimensiones: Margen neto (5 ítems), Rotación de activos (6 ítems) y Apalancamiento financiero (6 ítems).

Los ítems presentan alternativas de opinión con las opciones:

Muy poco	(1)
Poco	(2)
Medio	(3)
Alto	(4)
Muy alto	(5)

Baremos

Se utilizaran en la investigación los siguientes intervalos:

Tabla 2

Baremos de la variable Rentabilidad.

Variable/Dimensiones	Deficiente	Moderado	Eficiente
Rentabilidad	[17; 39]	[40; 62]	[63; 85]
D1: Margen neto	[5; 11]	[12; 18]	[19; 25]
D2: Rotación de Activos	[6; 13]	[14; 21]	[22; 30]
D3: Apalancamiento financiero	[6; 13]	[14; 21]	[22; 30]

Ficha técnica 2

Nombre: Guía de Análisis documental - recolección de datos de Rentabilidad

Autor: Abel Huamán Huamán (2019).

País: Perú.

Adaptado: Harold Pawel Johao Ore Quiroz (2021)

Administración: Individual

Aplicación: Estados financieros de PROCASA SRL 2021

Dimensiones: Consta de 3 ratios de rentabilidad: Margen Neto (1 Ítem), Rotación de activos (1 Ítem) y Apalancamiento financiero (1 Ítem).

Cuestionario sobre rentabilidad

Estimado: La aplicación de este cuestionario, tiene como propósito recopilar información sobre la rentabilidad de la empresa PROCASA SRL, de Chimbote. Le recordamos que esta información es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con seriedad y de acuerdo a sus propias experiencias.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado antes de marcar solo una vez en cada afirmación con una (X) en el recuadro que mejor exprese su opinión.

Muchas gracias por su colaboración.

N°	ÍTEMS	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Ocasional mente	4 Casi siempre	5 Siempre
Margen neto						
01	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.					
02	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.					
03	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.					
04	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.					
05	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos					
Rotación de activos						
06	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.					
07	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.					
08	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.					

-
- 09 La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.
- 10 La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.
- 11 La empresa establece parámetros máximos de inventarios.
- Apalancamiento financiero**
- 12 La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras
- 13 El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento
- 14 El rendimiento sobre los activos actual que tiene la empresa es por causas de estrategia de financiamiento.
- 15 El patrimonio de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos
- 16 La empresa establece políticas de montos máximos y mínimos que puede obtener de cada banco.
- 17 La empresa cumple en las fechas establecidas el pago a proveedores.
-

Instrumentos de recolección de datos

Guía de Análisis documental

Clase	Ítem	Formulas	Unidad	2020	2021	Interpretación
Ratios Financieros	01	Margen Neto $= \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$				
	02	Rotación de Activos $= \frac{Ventas}{Activos\ Totales}$				
	03	Apalancamiento financiero $= \frac{Activos\ Totales}{Patrimonio\ neto}$				

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GUIA O FICHA DE ANALISIS DOCUMENTARIO QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	= (Utilidad neta)/Ventas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos							
2	= Ventas/(Activos Totales)	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero							
3	= (Activos Totales)/(Patrimonio neto)	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Carlos Antonio Rosales Enriquez **DNI: 44798519**

Especialidad del validador: Doctor en Administración.

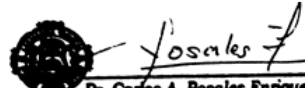
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de agosto de 2021


Dr. Carlos A. Rosales Enriquez
COMPTON Y FINANZAS - INVESTIGACION
MATRICULA: 08-1699

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GUIA O FICHA DE ANALISIS DOCUMENTARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto	Si	No	Si	No	Si	No	
1	= (Utilidad neta)/Ventas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
2	= Ventas/(Activos Totales)	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
3	= (Activos Totales)/(Patrimonio neto)	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mucha Paitan Ángel Javier **DNI:** 17841314

Especialidad del validador: Doctor en Educación.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de agosto de 2021



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GUIA O FICHA DE ANALISIS DOCUMENTARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	= (Utilidad neta)/Ventas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos							
2	= Ventas/(Activos Totales)	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero							
3	= (Activos Totales)/(Patrimonio neto)	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ **Existe suficiencia** _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Diaz Gamboa Oscar Wilfredo **DNI: 32769061**

Especialidad del validador: Doctor en Tecnología de Alimento.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de agosto de 2021



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GUIA O FICHA DE ANALISIS DOCUMENTARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	= (Utilidad neta) / Ventas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos							
2	= Ventas / (Activos Totales)	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero							
3	= (Activos Totales) / (Patrimonio neto)	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Tamara Tamariz, Stalein Jackson

DNI: 42053329

Especialidad del validador: Doctor en ciencias ambientales.

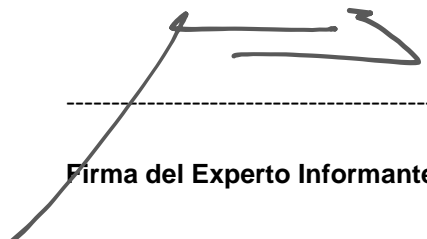
23 de agosto de 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GUIA O FICHA DE ANALISIS DOCUMENTARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	= (Utilidad neta) / Ventas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos							
2	= Ventas / (Activos Totales)	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero							
3	= (Activos Totales) / (Patrimonio neto)	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Alfredo Ludeña Gutiérrez **DNI: 07557252**

Especialidad del validador: Doctor en Ingeniería Industrial.

23 de agosto de 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
2	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.	X		X		X		
3	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.	X		X		X		
4	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.	X		X		X		
5	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
7	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
8	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
9	La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
10	La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.	X		X		X		
11	La empresa establece parámetros máximos de inventarios.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras.	X		X		X		
13	El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
2	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.	X		X		X		
3	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.	X		X		X		
4	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.	X		X		X		
5	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
7	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
8	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
9	La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
10	La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.	X		X		X		
11	La empresa establece parámetros máximos de inventarios.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras.	X		X		X		
13	El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento.	X		X		X		

14	El rendimiento sobre los activos actual que tiene la empresa es por causas de estrategia de financiamiento.	X		X		X	
15	El patrimonio de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X	
16	La empresa establece políticas de montos máximos y mínimos que puede obtener de cada banco.	X		X		X	
17	La empresa cumple en las fechas establecidas el pago a proveedores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mucha Paitan Ángel Javier

DNI: 17841314

Especialidad del validador: Doctor en Educación.


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de agosto de 2021



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
2	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.	X		X		X		
3	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.	X		X		X		
4	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.	X		X		X		
5	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
7	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
8	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
9	La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
10	La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.	X		X		X		
11	La empresa establece parámetros máximos de inventarios.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras.	X		X		X		
13	El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento.	X		X		X		

14	El rendimiento sobre los activos actual que tiene la empresa es por causas de estrategia de financiamiento.	X		X		X		
15	El patrimonio de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
16	La empresa establece políticas de montos máximos y mínimos que puede obtener de cada banco.	X		X		X		
17	La empresa cumple en las fechas establecidas el pago a proveedores.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ **Existe suficiencia** _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Oscar Wilfredo Diaz Gamboa **DNI:** 32769061

Especialidad del validador: Doctor en Tecnología de Alimento.

23 de agosto de 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
2	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.	X		X		X		
3	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.	X		X		X		
4	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.	X		X		X		
5	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
7	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
8	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
9	La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
10	La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.	X		X		X		
11	La empresa establece parámetros máximos de inventarios.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras.	X		X		X		
13	El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento.	X		X		X		

14	El rendimiento sobre los activos actual que tiene la empresa es por causas de estrategia de financiamiento.	X		X		X	
15	El patrimonio de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X	
16	La empresa establece políticas de montos máximos y mínimos que puede obtener de cada banco.	X		X		X	
17	La empresa cumple en las fechas establecidas el pago a proveedores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Alfredo Ludeña Gutiérrez **DNI:** 42053329

Especialidad del validador: Doctor en ciencias ambientales.

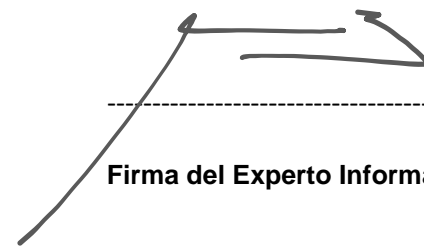
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de agosto de 2021



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO
QUE MIDE RENTABILIDAD FINANCIERA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Margen neto							
1	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre el capital cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
2	Se realiza con frecuencia el análisis de las ventas en comparación con datos históricos.	X		X		X		
3	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerán al capital de la empresa.	X		X		X		
4	La solidez de la empresa se ve reflejado en el capital de la empresa.	X		X		X		
5	Se realiza con frecuencia el análisis de costos y se compara con datos históricos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Rotación de activos	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se realiza con frecuencia el análisis del rendimiento sobre los activos cuando se realizan pedidos mediante créditos.	X		X		X		
7	El rendimiento sobre los activos de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X		
8	Se evidencia que las estrategias al corto plazo favorecerá el rendimiento sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
9	La solidez de la empresa se ve reflejado en la rentabilidad sobre los activos de la empresa.	X		X		X		
10	La empresa fija las políticas de inventarios juntamente con al área de ventas y producción.	X		X		X		
11	La empresa establece parámetros máximos de inventarios.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Apalancamiento Financiero	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La empresa evalúa las tasas máximas de interés que está dispuesto a pagar y buscar la mejor tasa que ofrecen las entidades financieras.	X		X		X		
13	El capital que tiene la empresa es por causa de una estrategia de financiamiento.	X		X		X		

14	El rendimiento sobre los activos actual que tiene la empresa es por causas de estrategia de financiamiento.	X		X		X	
15	El patrimonio de la empresa se muestra perjudicado por el pago de pasivos.	X		X		X	
16	La empresa establece políticas de montos máximos y mínimos que puede obtener de cada banco.	X		X		X	
17	La empresa cumple en las fechas establecidas el pago a proveedores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Existe suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Carlos Antonio Rosales Enriquez

DNI: 07557252

Especialidad del validador: Doctor en Ingeniería Industrial.

23 de agosto de 2021

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Análisis de confiabilidad:

Entrevistado	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	2	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5
5	3	3	4	5	5	2	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	1	1	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
8	4	5	3	3	4	5	2	3	4	5	4	5	3	4	2	4	5
9	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5
10	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5
11	4	5	5	5	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
12	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5
13	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5
14	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	2	3	5
15	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
18	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	5
19	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
<u>.924</u>	<u>17</u>

Interpretación:

El coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach obtenido del procesamiento de datos de la muestra piloto fue de 0.924, indicando que tiene un nivel elevado de confiabilidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	67,90	95,568	,830	,913
P2	67,85	98,766	,631	,920
P3	68,05	104,155	,645	,919
P4	67,65	105,713	,540	,921
P5	67,75	103,566	,584	,920
P6	67,75	99,145	,700	,917
P7	68,80	102,589	,328	,934
P8	67,85	101,082	,755	,916
P9	67,50	105,632	,710	,919
P10	67,65	104,029	,730	,918
P11	67,70	103,589	,689	,918
P12	67,50	101,632	,824	,915
P13	68,00	99,263	,637	,919
P14	68,00	101,579	,723	,917
P15	68,50	100,789	,525	,923
P16	67,85	100,661	,677	,918
P17	67,30	108,116	,755	,921

Autorización de la empresa PROCASA SRL



PROCASA S. R. L.

PRODUCTORES Y COMERCIANTES ASOCIADOS SRL

CONSTANCIA

Conste por la presente que don Harold Pawel Johao Ore Quiroz identificado con DNI No. 42998453 estudiante del Programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN, ha sido autorizado por nuestra empresa PRODUCTORES Y COMERCIANTES ASOCIADOS SRL con RUC 20116121485 para la realización de su proyecto de investigación titulado:

"Modelo de planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera de la empresa de productores y comerciantes asociados de Chimbote, 2021"

Por lo que dispone de acceso a nuestras instalaciones y a la información que requiera para la investigación mencionada.

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado crea conveniente.

Chimbote, 01 de octubre del 2021



HARO VDA. DE GAYOSO WILMA ETELVINA
REPRESENTANTE LEGAL
PRODUCTORES Y COMERCIANTES
ASOCIADOS SRL

CHIMBOTE:

Dirección: Av. Enrique Melgarejo 1353
Teléfono: 998131810 / ventas4@procasaperu.com
Dirección: Jr. Elías Aguirre N°528
Teléfono: (043) 326909 / ventas1@procasaperu.com

CHICLAYO:

Dirección: Pj. Los Ladradores Nro. 142 Urb. San Lorenzo
Teléfono: 998151067 / ventas3@procasaperu.com

CANAL CORPORATIVO:

creditosycontratacionesprocasa@gmail.com / ventas2@procasaperu.com
Teléfono: 998157672

Base de datos

Pre-test																						
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	D1	D2	D3	Pretest	
1	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	2	2	11	13	12	36	
2	1	1	3	1	1	1	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	7	14	12	33	
3	1	2	3	3	1	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	10	13	10	33	
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	3	14	17	11	42	
5	2	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	8	9	12	29	
6	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	7	10	10	27	
7	3	3	2	3	1	1	1	3	2	3	1	1	3	2	2	3	3	12	11	14	37	
8	3	2	3	1	2	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	2	11	14	9	34	
9	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	2	1	1	2	2	1	11	13	9	33
10	3	3	2	3	1	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	12	12	13	37	
11	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	11	11	13	35	
12	2	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	10	7	15	32	
13	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	14	14	9	37	
14	3	3	1	1	3	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2	3	11	12	11	34	
15	3	2	2	3	3	3	1	3	2	1	3	3	1	1	2	3	2	13	13	12	38	
16	3	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	1	1	3	3	2	10	14	13	37	
17	3	3	1	3	3	1	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	13	10	12	35	
18	2	1	1	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	3	3	2	3	10	12	16	38	
19	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	14	16	11	41	
20	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	3	1	12	14	12	38	
21	2	2	2	3	2	1	2	3	3	1	2	1	3	3	2	1	1	11	12	11	34	
22	3	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	3	3	1	2	3	3	9	10	15	34	
23	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	7	12	13	32	
24	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	2	2	1	14	13	11	38	
25	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	3	3	2	7	9	13	29	
26	1	1	2	3	3	2	3	1	3	2	1	1	2	1	3	3	2	10	12	12	34	
27	3	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	11	9	13	33	
28	3	1	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	2	1	3	3	3	10	13	14	37	
29	3	2	3	2	3	2	1	3	3	1	1	2	2	2	3	3	1	13	11	13	37	
30	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	1	3	9	11	14	34	
31	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	3	3	1	1	2	8	9	12	29	
32	3	1	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	9	11	8	28	

POSTEST																						
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	D1	D2	D3	Postest	
1	4	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	21	26	28	75	
2	5	5	3	5	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	21	21	19	61	
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	21	24	20	65	
4	3	5	5	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	21	22	22	65	
5	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	18	21	26	65	
6	5	5	3	4	4	5	3	5	4	3	3	4	5	4	5	3	5	21	23	26	70	
7	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3	21	26	26	73	
8	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	5	5	23	25	24	72	
9	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	3	5	4	20	20	23	63	
10	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	20	20	22	62	
11	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	22	26	25	73	
12	5	5	3	3	5	4	5	5	3	3	3	5	5	4	4	3	4	21	23	25	69	
13	5	5	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	19	25	21	65	
14	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	18	24	23	65	
15	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	3	4	22	24	23	69	
16	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	3	3	4	20	25	23	68	
17	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	21	27	27	75	
18	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	5	3	3	19	22	22	63	
19	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	5	3	5	3	17	22	23	62	
20	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	3	24	20	25	69	
21	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	22	26	27	75	
22	5	4	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	22	22	26	70	
23	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	19	22	19	60	
24	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	5	3	23	25	23	71	
25	3	3	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	4	3	4	3	17	23	22	62	
26	4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	19	20	24	63	
27	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	5	20	24	26	70	
28	3	3	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	3	5	3	18	23	23	64	
29	5	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	3	20	26	25	71	
30	3	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	20	28	25	73	
31	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	18	23	24	65	
32	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	22	26	22	70	

Estados Financieros

Balance general 2020

ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	130682	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. valor para la venta	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	34716
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	59807	Remuneraciones y particip. por pagar	403	34150
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	258708
Ctas. por cobrar per. acc. soc. dir. y ger.	363	1276	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	6743	Ctas. por pagar accion, directores y ger.	406	49028
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	51599
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	(0)	Obligaciones financieras	409	0
Mercaderias	368	1942362	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, deshechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	428201
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0			
Materias aux, suministros y repuestos	373	185	Capital	414	1100723
Envases y embalajes	374	0	Acciones de inversion	415	0
Existencias por recibir	375	0	Capital adicional positivo	416	0
Desvalorización de existencias	376	(0)	Capital adicional negativos	417	(0)
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Resultados no realizados	418	0
Otros activos corrientes	378	9739	Excedentes de evaluacion	419	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Reservas	420	0
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Resultados acumulados positivos	421	682046
Activ. adq. en Arrendamiento finan. (2)	381	0	Resultados acumulados negativos	422	(0)
Inmuebles, maquinarias y equipos	382	257678	Utilidad del ejercicio	423	31910
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	383	(182302)	Pérdida del ejercicio	424	(0)
Intangibles	384	16710	TOTAL PATRIMONIO	425	1814679
Activos biologicos	385	0	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	2242880
Deprec act biol, amort y agota acum	386	(0)			
Desvalorización de activo inmovilizado	387	(0)			
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	2242880			

Estado de ganancias y pérdidas 2020

Ventas netas o Ing. por servicios	461	1647044
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	(0)
Ventas netas	463	1647044
Costo de ventas	464	(1021167)
Resultado bruto de utilidad	466	625877
Resultado bruto de pérdida	467	(0)
Gasto de ventas	468	(362418)
Gasto de administración	469	(219941)
Resultado de operación utilidad	470	43518
Resultado de operación pérdida	471	(0)
Gastos financieros	472	(8895)
Ingresos financieros gravados	473	7442
Otros ingresos gravados	475	543
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	(0)
Gastos diversos	480	(0)
REI del ejercicio positivo	481	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	42608
Resultado antes de part. Pérdida	485	(0)
Distribución legal de la renta	486	(0)
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	42608
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	(0)
Impuesto a la renta	490	(10698)
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	31910
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	(0)

Balance general 2021

ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	333643	Sobregiros bancarios	401	0
Inv. valor razonable y disp. valor para la venta	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	10365
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	38386	Remuneraciones y particip. por pagar	403	44169
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	331550
Ctas. por cobrar per. acc. soc. dir. y ger.	363	3346	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	16505	Ctas. por pagar accion, directores y ger.	406	49028
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	74569
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	(0)	Obligaciones financieras	409	247055
Mercaderías	368	2139018	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, deshechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	756736
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0			
Materias aux, suministros y repuestos	373	6065			
Envases y embalajes	374	0			
Existencias por recibir	375	0	Capital	414	1100723
Desvalorización de existencias	376	(0)	Acciones de inversión	415	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Capital adicional positivo	416	0
Otros activos corrientes	378	24833	Capital adicional negativos	417	(0)
Inversiones mobiliarias	379	0	Resultados no realizados	418	0
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Excedentes de evaluacion	419	0
Activ. adq. en Arrendamiento finan. (2)	381	0	Reservas	420	0
Inmuebles, maquinarias y equipos	382	257678	Resultados acumulados positivos	421	713957
Depreciación de 1, 2 e IME acumulados	383	(203452)	Resultados acumulados negativos	422	(0)
Intangibles	384	16710	Utilidad del ejercicio	423	59645
Activos biologicos	385	0	Pérdida del ejercicio	424	(0)
Deprec act biol, amort y agota acum	386	(1671)	TOTAL PATRIMONIO	425	1874325
Desvalorizació de activo inmovilizado	387	(0)	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	2631061			
			426		2631061

Estado de ganancias y pérdidas 2021

Ventas netas o Ing. por servicios	461	2149364
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	(0)
Ventas netas	463	2149364
Costo de ventas	464	(1504555)
Resultado bruto de utilidad	466	644809
Resultado bruto de pérdida	467	(0)
Gasto de ventas	468	(0)
Gasto de administración	469	(575142)
Resultado de operación utilidad	470	69667
Resultado de operación pérdida	471	(0)
Gastos financieros	472	(20693)
Ingresos financieros gravados	473	4253
Otros ingresos gravados	475	6418
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	(0)
Gastos diversos	480	(0)
REI del ejercicio positivo	481	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	59645
Resultado antes de part. Pérdida	485	(0)
Distribución legal de la renta	486	(0)
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	59645
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	(0)
Impuesto a la renta	490	(0)
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	59645
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	(0)

Plan estratégico desarrollado para la empresa.

1. Situación General de PROCASA SRL

PROCASA SRL es una empresa peruana dedicada a la comercialización productos ferreteros de las mejores marcas y excelente calidad brindando soluciones a las empresas del sector pesquero, agrícola y de transporte. La empresa identificó la importancia de los productos para las empresas del sector, con lo cual, realiza su abastecimiento con los mejores productos teniendo en cuenta las tendencias del mercado.

El personal es capacitado por profesionales en temas de atención al personal, asesoramiento, procesos de control, seguridad y cuidado del medio ambiente de forma periodica.

PROCASA SRL inició sus operaciones el 22 de setiembre de 1986 con la finalidad de venta de artículos de ferretería, pinturas, partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. Su sede central se encuentra en Av. Enrique Meiggs 1353, Chimbote.

El crecimiento de la organización en la última década, fue producto de las mejores condiciones de los entornos y de su eficiente gestión, generando una expansión de mercado. Este crecimiento se ve afectado en parte por las incertidumbres políticas que atraviesa el país y afecta el tipo de cambio, factor importante en las importaciones debido al precio de los productos.

El nivel competitivo del sector donde la empresa desarrolla sus actividades económicas es muy alto, con lo cual, la empresa deben desarrollar distintas estrategias para aprovechar las distintas oportunidades y mitigar las amenazas que puedan presentarse debido a las fluctuaciones de los mercados. Esto exige a PROCASA SRL a definir sus objetivos y estrategias para los años siguientes, formulando un Plan Estratégico para afrontar distintos escenarios futuros.

2. Misión, visión y valores de la empresa.

Misión

Comercializar productos ferreteros de las mejores marcas y excelente calidad brindando soluciones a las empresas del sector pesquero, agrícola y de transporte satisfaciendo sus necesidades. Brindando capacitaciones constantemente al

personal para mejorar el servicio de atención y asesoramiento. Cumpliendo con las normativas de seguridad y medio ambiente.

Visión

Ser una empresa reconocida en el sector ferretero de la zona norte del Perú, liderando en calidad de productos y tiempo de entrega. Siendo un proveedor competente en la industria pesquera y agrícola.

Valores de la empresa

- *Compromiso con la calidad:* La organización asume el compromiso de hacer seguimiento de la calidad y la procedencia de todos los productos adquiridos.
- *Integridad:* Asumimos la responsabilidad de no vernos involucrados en actos que pongan en tela de juicio nuestra integridad tales como corrupción, etc.
- *Puntualidad:* Es pilar de la empresa entregar todas las solicitudes de materiales en el tiempo pactado para la satisfacción del cliente.
- *Excelencia en el servicio:* Todos nuestros trabajadores se encuentran altamente capacitado en la materia, pudiendo así asesorar de manera excelente a los clientes de la empresa.

3. Evaluación externa.

Según D'Alessio (2013) la evaluación externa de la gestión estratégica, denominada también auditoría externa, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Se realizan tres análisis: (a) la teoría tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad del país y (c) el análisis del entorno PESTE, los que permitirán identificar los factores claves de éxito, a través de las oportunidades y amenazas del entorno externo.

A. Análisis tridimensional de las naciones.

Hartman (1978) citado por D'Alessio desarrolló la teoría tridimensional de las naciones, donde se evalúan las siguientes tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y, (c) los principios cardinales. Las relaciones internacionales conllevan al desarrollo del planeamiento estratégico de las naciones y por analogía se puede adaptar a sus organizaciones (D'Alessio, 2015).

a. Intereses nacionales. Matriz de Intereses nacionales (MIN)

Para establecer los intereses nacionales del Perú, El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) plantea seis intereses nacionales que son:

Derechos humanos e inclusión social: con este eje se busca garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.

Oportunidades y acceso a los servicios: con este eje se busca asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.

Estado y gobernabilidad: con este eje se busca promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.

Economía diversificada, competitividad y empleo: con este eje se busca promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con capital humano competitivo que garantice la sostenibilidad de las finanzas públicas, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo.

Desarrollo territorial e infraestructura productiva: Lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.

Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres: Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad.

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo.

Tabla 3

Matriz de intereses nacionales

Intereses nacionales	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
Derechos humanos e inclusión social	+Estado de derecho.		-Organizaciones terroristas. -Narco tráfico	-Movimiento ideológico violento
Oportunidades y acceso a los servicios	+China. +EEUU +Inversionistas	+Japón +Canadá +India +orea del sur. +Suiza.	-Inestabilidad política.	
Estado gobernabilidad	+Estado de derecho.	+ONU +OCDE	-Organizaciones terroristas. -Narco tráfico.	-Movimiento ideológico violento.
Economía diversificada, competitividad y empleo	+Estado de derecho	+China +EEUU + Chile +OCDE	-Organizaciones terroristas. -Narco tráfico.	-Movimiento ideológico violento.
Desarrollo territorial e infraestructura productiva		+OCDE +Miembro de FMI	-Organizaciones terroristas. -Narco tráfico	-Corrupción
Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres		+Miembro de la ONU +Miembro de la OEA.		-Corrupción

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A (D'Alessio, 2015)

b. Potencial nacional

El Perú atraviesa un crecimiento importante en la economía global, cuenta con estabilidad macroeconómica y un sistema bancario que respalda el crecimiento, es por ello que se muestra una valiosa apertura al mercado que permite seguir creciendo. Sin embargo, se identifican debilidades en las instituciones, sistema de salud, educación y alto nivel de corrupción en todos los niveles y en diferentes sectores.

A continuación, se analizan los siete dominios que forman el segundo componente del análisis tridimensional de las naciones, considerados como

factores del potencial nacional, los cuales están relacionados con las fortalezas y debilidad del país (D'Alessio, 2015):

Dominio demográfico.

Según el INEI (2021) Perú tiene una población de 33'149,016 con un 50.05% de hombres y un 49.95% de mujeres, con una densidad poblacional de 25.79 personas por Km² y una tasa de crecimiento de 1 por cada mil habitantes. La distribución la población por región nos indica que el 61.2 % están en la costa, el 27.1% en la sierra y el 11.7% en la selva, siendo la región más concentrada la costa; así mismo los departamentos con mayor población son Lima, Piura, La Libertar, Cajamarca, Arequipa, Cusco y Junín con el 62.2% de la población total.

Además el INEI (2021) indicó que la tasa de natalidad es de 16.9 por cada mil habitantes y la de mortalidad es de 5.9; se estima un crecimiento anual de 324,658 personas, es decir una tasa de crecimiento de 10 personas por cada mil habitantes. Y en tanto, la población en edad sobre los 14 años para trabajar comprende el 78.4% de la población, 78.7% respecto a la zona urbana y 21.3% a la rural.

La población mundial está alrededor de 7,898 millones de habitantes, entre los continentes más poblados tenemos a Asia con 59.5%, África con 17.2% y América tiene el 13.1% de habitantes del total del planeta. Se estima que para el 2050 la población en Perú será de 40'111,393 habitantes (INEI, 2021).

Dominio geográfico.

El territorio del Perú tiene una extensión de 1'285,216 km², constituido por tres regiones principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva y las 200 millas marítimas en el Océano Pacífico. Posee una diversidad en recursos naturales, tales como el cobre, plata, oro, petróleo, gas natural, madera, hierro, carbón, urea, fósforo, potasio y energía hidráulica. En cuanto al uso de las tierras, se cuenta con el 11.6 millones de hectáreas destinados al sector agrícola directo (Midagri, 2021). Cabe mencionar que existen riesgos naturales como terremotos, inundaciones, tsunamis y Deslizamientos.

Dominio económico.

La economía de los países se vio golpeada por la pandemia, producto del COVID 19, con lo cual los países apoyaron en la reactivación económica utilizando distintas estrategias. En la actualidad, la economía de Perú tendrá una recuperación más alta en la región con una expansión del 11.9%, en comparación con el crecimiento de otros países de la región que será de 8.4% para Chile, 7% para Argentina, 6.7% para Colombia, 6.1% para México, 5% para Brasil, 4.8% para Bolivia, 3.9% para Paraguay, 3.2% para Uruguay, 3% para Ecuador y Venezuela caería en 0.8% (Andina, 2021).

En el segundo trimestre del año 2021, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 41,9%, explicado por el dinamismo de la demanda interna que aumentó en 44,8% sustentada principalmente en el incremento del consumo de las familias (30,7%) y de la inversión bruta fija (157,1%). Además, el gasto de consumo de las familias creció 30,7%, explicado por el incremento del empleo (52,6%) el ingreso total real de los trabajadores. En tanto, el consumo final del gobierno aumentó en 14,3% sustentado por el mayor gasto en salud pública (27,8%), administración pública y defensa (17,0%) y educación pública (6,7%). También, la inversión bruta fija se incrementó en 157,1% como resultado de la mayor ejecución de obras de construcción (231,7%) y adquisiciones en maquinaria y equipo (86,6%) (INEI, 2021). El Producto Bruto Interno por actividades económicas creció 41,9%, por el aumento de las actividades de transformación (95,2%), servicios (35,0%) y extractivas (20,1%).

Dominio tecnológico científico.

El Perú cuenta con la presencia del Fondo de Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación (FONDECYT), el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), y la Oficina de Becas y Créditos Educativos, encargados de velar por el desarrollo tecnológico y científico. Sin embargo, aún se encuentran los esfuerzos incipientes, considerando que el Perú es un país acientífico (Mendoza, 2012). Según el Banco Mundial (BIRF, 2021) el Perú invierte en Investigación y desarrollo 0.13% del PBI. Comparando el presupuesto destinado con los niveles de industrialización nos muestra la gran distancia en base al desarrollo.

Se ha establecido una relación entre la inversión en CTI y la evolución del PBI per cápita como principal índice de la economía, tal como se aprecia en la Tabla siguiente.

Tabla 4

Niveles de industrialización e inversión en investigación & desarrollo (I&D).

	PBI per cápita US\$ Dólares)	Ratio I&D/PBI	Etapas de Crecimiento	Modelo de ejecución de I&D	Actividades principales e innovación
1ra etapa de industrialización	Por debajo de US\$ 400	Por debajo de 0.8% y 1%	Etapas de crecimiento económico	Dominada por el gobierno	Introducción de tecnología e imitación
2da etapa de industrialización	Entre US\$400 Y US\$2,100	Entre 1% y 2%	Etapas de arranque del crecimiento sostenido	Dominación dual (gobierno y empresas)	Asimilación, absorción y mejoramiento de la innovación
3ra etapa de industrialización	Entre US\$2,100 Y US\$3,360	Sobre 2%	Etapas de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto sostenida
	Entre US\$3,360 Y US\$5,040	Sobre 2%	Etapas de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto sostenida

Nota: Tomado de "Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013-2020" (MEF, 2021)

Dominio histórico-psicológico-social.

El Perú en la década de los 80 e inicios de los 90, vivió una de las etapas más duras de su historia al padecer el flagelo del terrorismo de Sendero Luminoso, que sembró la muerte, el caos y sufrimiento de su población rural y urbana, marcando a toda una generación que hasta hoy recuerda aquellos años de barbarie (Martínez, 2021).

El final de esta etapa sangrienta en la historia de nuestro país tuvo su inicio en el año 1992 en que se logra capturar a su líder Abimael Guzmán y su cúpula terrorista. Los años siguientes, estuvieron marcados por la captura de otros integrantes de dicha organización criminal y de otras tantas más, como el MRTA, que además contaron con el apoyo del narcotráfico, por lo que eran conocidas como organizaciones narcoterroristas (Andina, 2021).

Hasta la actualidad se siguen combatiendo brotes terroristas, sobretodo en el llamado Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE) donde, además el narcotráfico tiene una fuerte presencia delictiva. Esta situación ha hecho más difícil su erradicación, sobre todo si toma en cuenta las múltiples denuncias de corrupción en las fuerzas militares y policiales que tienen a su cargo la lucha contra este flagelo social. En otras regiones del Perú, en las que se alcanzó la paz social, se ha logrado el retorno de la población a los territorios rurales, lo que está permitiendo retomar el desarrollo de la actividad agropecuaria, disminuyendo la migración hacia las grandes ciudades de la costa.

Además, en la mayoría de las ciudades del país existe un ambiente de inseguridad ciudadana, donde el ciudadano percibe que las instituciones encargadas de brindar tranquilidad para el desarrollo de sus actividades cotidianas, no están cumpliendo el rol que les corresponde. Corroborándose con las denuncias que involucran a miembros de las fuerzas policiales e instituciones penitenciarias en actos delictivos. Esta situación está repercutiendo seriamente en la tranquilidad y garantía que requieren los inversionistas para ingresar nuevos capitales en nuestra economía. Este último factor se puede interpretar como una debilidad de nuestro país.

Dominio organizacional-administrativo.

La organización del Estado está constituida por tres poderes independientes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial. Además, cuentan con 25 regiones con un gobierno ejecutivo y recursos que desarrollen políticas y planes acordes a su geografía, población y estructura económica para promover la equidad geográfica del país.

En la actualidad, la dimensión organizativa y administrativa del gobierno constituye una debilidad para el país porque aún no se ha logrado estructurar adecuadamente políticas que permitan alcanzar una mayor eficiencia

administrativa de los organismos públicos que permita satisfacer las necesidades de los ciudadanos respetando sus derechos y, a la vez, revalorando la carrera pública. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (2016), define la gobernabilidad como la capacidad de hacer cumplir decisiones socialmente obligatorias con el propósito de poder mantener la capacidad de acción del sistema político en lo referente a la economía y sociedad y de esta manera mantener su legitimidad. Se establece como objetivo nacional: “Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública” y como instrumento de medición se utilizará el Índice de Efectividad Gubernamental del Banco Mundial, el cual incluye los siguientes parámetros: voz y rendición de cuentas, estabilidad política, efectividad del gobierno, calidad regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción, como se aprecia en la Figura 1.

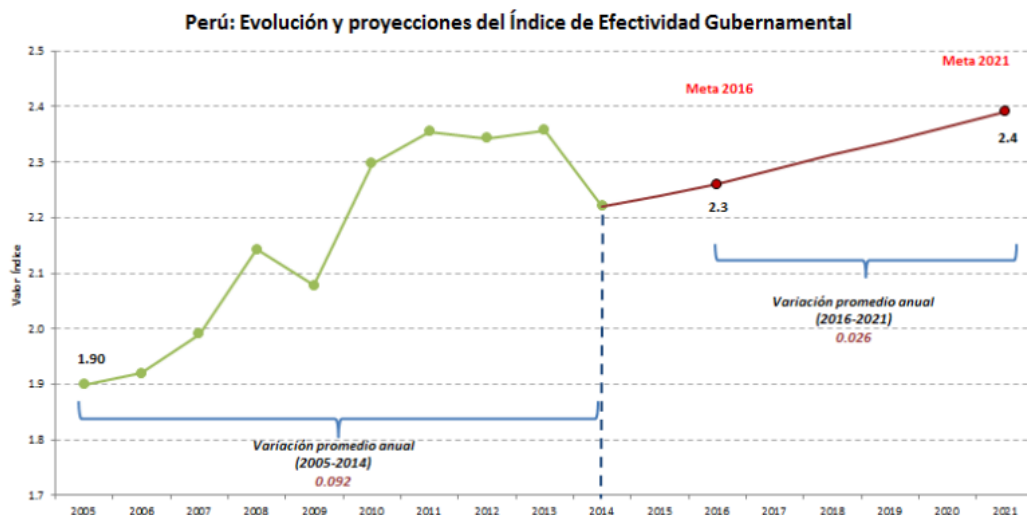


Figura 1. Perú: evolución y proyecciones del índice de efectividad gubernamental. Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado: Perú hacia el 2021” (CEPLAN, 2016)

Dominio militar.

El pliego presupuestal para el próximo año en Defensa y Seguridad Nacional asciende a 5,146 millones de soles, según dispone el proyecto de ley de Presupuesto Público para el año fiscal 2022, presentado por el Poder Ejecutivo al Congreso. De esa partida, 4,629 millones de soles (96.3%) corresponden a la mejora de las capacidades militares para la defensa y el desarrollo nacional, que considera diez productos que abarcan todas las necesidades de las Fuerzas Armadas para la defensa y el apoyo al desarrollo del país. Asimismo, 177 millones

de soles (3.7%) a la lucha contra el terrorismo y un millón de soles tanto para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación tecnológica como para la reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres (Peruano, 2021).

c. Principios cardinales

Existen cuatro principios cardinales que nos permiten obtener las oportunidades y amenazas de un país para lograr sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes.

En el mes de agosto de 2021, los principales países de destino de nuestras exportaciones fueron China con 33.8%, Estados Unidos de América 17.0%, Corea del Sur 5.7%, Chile 4.0% y Países Bajos con 3.8% del valor total real exportado. Con lo cual, las exportaciones hacia China en términos reales totalizaron US\$ 1012.2 millones, con una variación de 4,1% respecto a similar mes del año anterior. Además, el 95,7% de los productos exportados fueron tradicionales, los cuales crecieron en 4,8%, especialmente, los minerales como el cobre y hierro.

También, los envíos hacia Estados Unidos de América se incrementaron en 45,6%; por los mayores embarques de productos tradicionales (cobre, estaño y oro) y no tradicionales (arándano, polos de algodón y paltas).

Y por último, Corea del Sur ocupó el tercer lugar, decreció 35,3% respecto a similar mes del año anterior por las menores compras de productos tradicionales, como plomo, zinc y café; y productos no tradicionales como calamar y jibias, calamar, pota y jibias congeladas y langostinos congelados enteros.

Tabla 5

Perú: Exportaciones hacia principales países de destino: agosto 2021

País de destino	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Ago. 20	Ago.21	Ago.21/ Ago.20	Ene-Ago.21/ Ene-Ago.20
China				
Cobre	550.7	677.3	23.0	10.6
Harina de pescado	137.4	117.3	-14.6	85.7
Hierro	59.3	72.8	22.7	62.0
Plomo	96.2	72.0	-25.1	26.0
Zinc	32.3	18.4	-43.0	21.4
Arándanos	12.4	11.2	9.5	-24.8
EE.UU.				
Arándanos	43.4	56.8	30.9	40.2
Cobre	14.3	44.5	210.6	68.4
Estaño	17.8	41.1	130.7	42.3
Polos de algodón	13.5	31.7	134.6	89.9
Paltas	18.6	29.4	58.1	16.6
Oro	13.1	23.4	78.3	-55.2
Corea del Sur				
Cobre	64.4	110.9	72.4	-22.4
Plomo	73.0	31.1	-57.4	7.8
Molibdeno	0.5	8.2	-	-
Calamar y jibias	14.2	3.0	-78.4	-16.7
Chile				
Molibdeno	25.0	18.3	-26.8	50.1
Paltas	4.5	8.1	78.4	178.5
Muebles de plásticos	0.3	6.6	-	-
Cementos sin pulverizar	0.6	4.4	663.7	844.0
Países bajos				
Paltas	27.7	33.2	19.8	36.0
Arándanos	26.7	19.8	-25.8	-19.2
Alcohol etílicos sin desnaturalizar	2.5	11.5	359.1	153.1
Canadá				
Oro	77.4	66.8	-13.7	9.5
Barra de hierro	-	6.8	-	-

Tomado de "Informe Técnico N°10: Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Agosto 2021" por INEI (2021)

Los principales países proveedores de bienes importados en agosto de 2021 fueron China con 27,0%, Estados Unidos de América 17,7%, Brasil 6,8%, México 3,7%, y Argentina con 3,5% del valor total real de las importaciones. La estructura del valor nominal de las importaciones FOB (US\$ 4011.0 millones) en agosto de 2021, mostró que las importaciones de

Materias Primas y Productos Intermedios participaron con 50,45%, Bienes de Capital y Materiales de Construcción 29,33% y los Bienes de Consumo con 20,04% del valor total de las importaciones.

Lazos pasados y futuros.

Históricamente el Perú ha tenido conflictos territoriales con Chile y Ecuador, es decir con los vecinos del Sur y el Norte, respectivamente. La Guerra del Pacífico terminó en 1883 con la victoria de las fuerzas chilenas. El conflicto tuvo como principal consecuencia la anexión a perpetuidad de Tarapacá y Antofagasta por parte de Chile, que incluyó Tacna hasta 1929; mientras Bolivia perdió su litoral y Perú debió soportar una ocupación militar por tres años. Y a partir de entonces las percepciones entre chilenos y peruanos se verían condicionadas, no solo por el conflicto bélico, sino por la situación creada por el intento de chilenización de Tacna y Arica, consolidándose la desconfianza y resquemor como elementos centrales de la relación; situación que permanece hasta hoy (Ugarte, 2014). Además, Perú mantuvo un conflicto bélico con el Ecuador que incluyó la invasión tanto de territorios amazónicos como de poblaciones que no se hallaban en disputa. El resultado de la guerra modificó no solo el mapa territorial del país sino también el horizonte de expectativa de sus habitantes (Orquera, 2020). En la actualidad, Chile se ubica en el tercer lugar como el país emisor de inversiones en nuestro país con 4400 millones de dólares y solo es superado por Reino Unido con 4642 millones de dólares y España con 4678 millones de dólares (LaRepublica, 2021).

Contrabalance de intereses.

Desde hace más de 40 años, nuestro país ha recibido importantes flujos de inversión extranjera directa (IED) gracias a nuestra integración comercial con distintas economías del mundo. Esta trajo consigo importantes externalidades positivas, pues difundió prácticas internacionales más productivas, fomentó la transferencia tecnológica y contribuyó al desarrollo del capital humano. Asimismo, un reporte del Banco Interamericano de Desarrollo señala que por cada dólar invertido en IED se puede producir hasta US\$ 187 en la economía receptora, mientras que por un puesto de trabajo creado con IED se generan entre uno y dos empleos en el país. En ese sentido, como economía receptora, la IED en el Perú estimula la inversión de capital local, mejora el estándar de vida de la población y crea más empleos y de mejor calidad.

Respecto de su evolución y composición, hasta diciembre de 2020, según COMEXPERÚ (2021) el saldo por IED como aporte al capital habría sumado un total de US\$ 26,806 millones, según cifras de ProInversión. Los principales

inversionistas serían Reino Unido (US\$ 4,638 millones), España (US\$ 4,638 millones) y Chile (US\$ 3,567 millones), mientras que los principales sectores con mayor valor de IED serían minería (US\$ 6,257 millones), comunicaciones (US\$ 5,480) y finanzas (US\$ 4,795 millones).

Conservación de enemigos.

Una vez más, Chile constituye uno de los países que si bien es cierto no debería considerarse enemigo, si es una competencia directa como economía altamente competitiva, ubicándose en el puesto 44 del Global Competitiveness Index (2021) , mientras que el Perú se ubica en el puesto 58 de este ranking (IMD, 2021). Esta relación es importante y constituye una oportunidad de poder asimilar la experiencia del país sureño y aprender de la misma.

d. Influencia del análisis en PROCASA SRL

El Análisis Tridimensional de las naciones evalúa los Intereses Nacionales, el Potencial Nacional y los Principios Cardinales permitiendo mostrar a la empresa PROCASA SRL dentro del contexto nacional, y las repercusiones que tienen en su rol como empresa nacional. En lo referente a los Intereses Nacionales el eje correspondiente a Derechos humanos e inclusión social tiene interés a un nivel de supervivencia con la mantención del estado de derecho en el Perú. Para el eje de oportunidades y acceso a los servicios tiene un nivel de intensidad de supervivencia y vital en común con China, Estados Unidos, Japón, Canadá, India, Corea del sur y suiza. También, en el eje de Estado y Gobernabilidad tiene intereses comunes con ONU y OCDE en base a sus objetivos. Además, para el eje economía diversificada, competitividad y empleo tiene un nivel de intensidad de supervivencia y vital con mantener un estado de derecho en la nación y continuar la relación con China, Estados Unidos, Chile y la OCDE. Y para los ejes Desarrollo territorial e infraestructura productiva y ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastre la intensidad de intereses están enfocadas en mantener las relaciones con la OEA, ONU y la OCDE. Pero el nivel de intensidad de intereses mayores y periféricos que afecta todos los ejes está enmarcadas en efectos negativos producidos por la presencia de organizaciones terroristas ubicadas en lugares geográficos de Perú, movimientos de ideología de género buscando implementar principios no aceptados por la mayoría de la población y el narcotráfico que cada

vez coge más fuerza en la zona del VRAEM en la selva peruana. El Potencial Nacional revela que desde el dominio demográfico, Perú tiene una población de 33'149,016, con una densidad poblacional de 25.79 personas por Km² y una tasa de crecimiento de 1 por cada mil habitantes; dominio geográfico, Perú tiene una extensión de 1'285,216 km², constituido por tres regiones principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva y las 200 millas marítimas en el Océano Pacífico; dominio económico, en el segundo trimestre del año 2021 el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 41,9%; dominio tecnológico-científico, el Perú invierte en Investigación y desarrollo 0.13% del PBI. En los principios cardinales, para la influencia de terceras partes se debe tener en cuenta que los principales países de destino de nuestras exportaciones fueron China con 33.8%, Estados Unidos de América 17.0%, Corea del Sur 5.7%, Chile 4.0% y Países Bajos con 3.8% del valor total real exportado. Y los países proveedores de bienes importados en agosto de 2021 fueron China con 27,0%, Estados Unidos de América 17,7%, Brasil 6,8%, México 3,7%, y Argentina con 3,5% del valor total real de las importaciones.

B. Análisis competitivo del país.

a. Condiciones de los factores.

Desde 2008, año en el que se alcanzó la mejor posición, 35 de 55 países, Perú ha caído en el ranking, en este último año ha llegado a la posición 52 de 63 países (Marquina, Avolio, Del carpio, & Fajardo, 2021). Por otra parte, la evolución de los puntajes muestra dos años con valores encima de los 60 puntos en 2011 y 2017 y que puede estar relacionada a las altas expectativas al inicio de cada gobierno. No obstante, no se evidencia ninguna tendencia creciente en la mejora de competitividad nacional, a pesar de las grandes tasas de crecimiento económico registradas como sucedió después de la crisis financiera en 2009 (Figura 2).

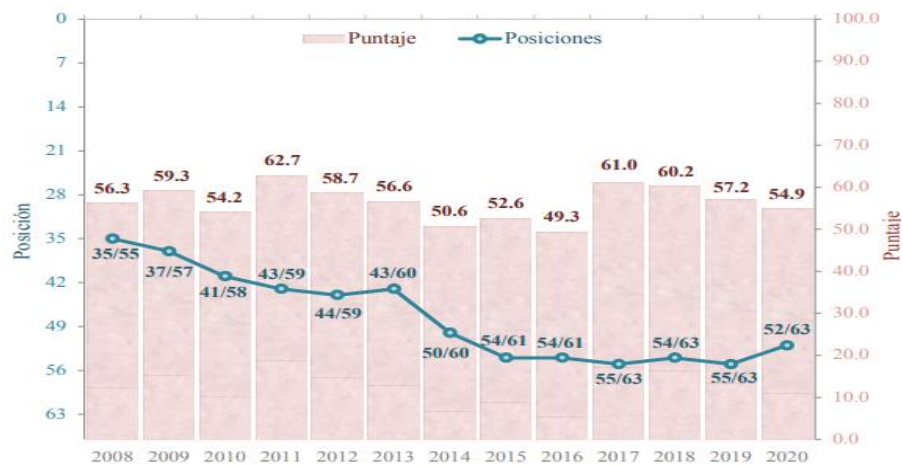


Figura 2. Evolución de las Posiciones y Puntajes del Ranking de Competitividad del Perú: 2008 – 2020

Al evaluar los resultados desde 2018, se denota que no han llegado a superar los 60 puntos y no presentan cambios significativos que mejoren en términos de competitividad (Figura 3).

Para el 2020, el puntaje que alcanzó Perú se respalda por el buen desempeño de los pilares de eficiencia del gobierno (con 53.65 puntos, en el puesto 40°) y eficiencia de negocios (con 41.97 puntos, en el puesto 50°), en los cuales se avanzaron nueve y cinco posiciones, respectivamente, y mejoran ligeramente en puntaje (Marquina, Avolio, Del carpio, & Fajardo, 2021).

Pilares y Factores	Puntaje				Posición			
	2020	2019	2018	Var 20/19	2020	2019	2018	Var 20/19
Ranking General	54.9	57.2	60.2	↓ -2.3	52	55	54	● 3
Desempeño Económico	51.9	58.9	52.1	↓ -7.0	51	41	55	● -10
Economía doméstica	47.6	51.1	37.1	↓ -3.5	54	47	54	● -7
Comercio internacional	45.3	43.6	36.9	↑ 1.7	56	58	54	● 2
Inversión extranjera	48.9	47.1	39.8	↑ 1.8	47	46	46	● -1
Empleo	60.8	59.5	50.7	↑ 1.3	22	26	24	● 4
Precios	59.9	62.4	40.0	↓ -2.5	31	8	47	● -23
Eficiencia del Gobierno	53.6	50.9	52.1	↑ 2.7	40	49	47	● 9
Finanzas públicas	60.4	53.9	47.3	↑ 6.5	28	34	27	● 6
Políticas tributarias	58.2	54.2	46.1	↑ 4.0	28	30	28	● 2
Marco institucional	48.3	44.8	37.1	↑ 3.6	46	50	49	● 4
Legislación para los negocios	53.4	48.8	42.5	↑ 4.6	38	46	44	● 8
Marco social	46.8	41.4	31.8	↑ 5.3	52	58	60	● 6
Eficiencia de Negocios	42.0	41.0	45.1	↑ 1.0	50	55	51	● 5
Productividad y eficiencia	37.0	35.4	29.3	↑ 1.6	56	59	60	● 3
Mercado laboral	53.9	49.9	43.5	↑ 3.9	42	48	44	● 6
Finanzas	40.9	45.4	39.1	↓ -4.5	53	48	45	● -5
Prácticas gerenciales	50.5	39.8	35.9	↑ 10.7	46	57	54	● 11
Actitudes y valores	53.7	47.0	39.9	↑ 6.6	37	41	43	● 4
Infraestructura	27.3	31.7	30.8	↓ -4.3	60	61	61	● 1
Infraestructura básica	47.0	46.6	37.2	↑ 0.3	58	54	58	● -4
Infraestructura tecnológica	36.7	36.1	27.6	↑ 0.6	61	61	61	● 0
Infraestructura científica	29.1	31.0	21.8	↓ -2.0	61	61	61	● 0
Salud y ambiente	45.6	42.7	36.2	↑ 2.9	51	51	48	● 0
Educación	38.5	37.1	30.2	↑ 1.4	53	55	54	● 2

Donde:

- Retrocede en posiciones
- Avanza en posiciones
- Se mantiene en la misma posición
- ▼ Retrocede en puntaje
- ▲ Avanza en puntaje

Figura 3. Posiciones y Puntajes de los Pilares y Factores de la Competitividad del Perú: 2018 – 2020

b. Condiciones de la demanda.

Las menores tasas de contracción registradas en la demanda interna y en los envíos al exterior contribuyeron a que el PBI se reduzca a un menor ritmo en el cuarto trimestre (-1.7 %) que en el tercer trimestre (-9.0 %). La economía peruana cerró 2020 con una contracción anual de 11,1 por ciento, la mayor tasa de caída desde 1989, en un año marcado por una emergencia sanitaria a nivel global que generó una caída 3.5% del crecimiento mundial. Las restricciones impuestas para enfrentar la pandemia implicaron un choque de oferta negativo sobre la actividad económica, principalmente en los sectores considerados como no esenciales, lo que se tradujo en una menor producción para el mercado local, así como menores envíos de nuestros productos al exterior. Posteriormente, la progresiva reanudación de actividades permitió una gradual reversión del PBI. No obstante, las medidas

implementadas para enfrentar la pandemia deterioraron fuertemente el mercado laboral y a la demanda interna (BCRP, 2021).

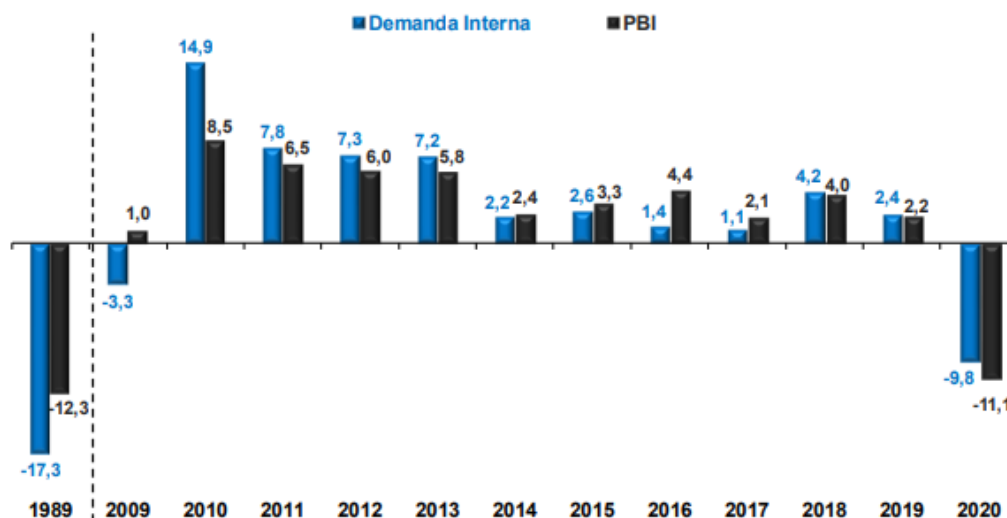


Figura 4. PBI y Demanda Interna (Variación porcentual real). (BCRP, 2021)

El consumo privado del cuarto trimestre de 2020 disminuyó 1.5%, caída menor a la del trimestre anterior (-9.0%). Este resultado explicó 0.9% de la contracción del PBI. La inversión privada mostró un crecimiento de 9.4 % en el cuarto trimestre de 2020 debido a la mayor inversión en los sectores no mineros (18.7%), impulsada por el dinamismo de la construcción informal, y por la reanudación y mayor ejecución de proyectos de inversión.

c. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Según D'Alessio (2015), este punto está referido a la forma en que las características del país promueven o no la creación de empresas, y a los efectos que tienen sobre su gestión, así como al nivel de competencia que hay en el mercado. El Banco Mundial (2021) analizó 190 economías, ubicó al Perú en la posición 76 con respecto a las facilidades de hacer negocios y ponerlas en funcionamiento. En la tabla siguiente se muestran los elementos analizados para el Ranking Doing Business.

Tabla 6

Ranking Doing Business: Facilidades para hacer negocios en Perú.

Elementos	DB2020 Clasificación	DB2020 Puntuación	DB2019 Puntuación	Cambios en puntuación
Facilidad de hacer negocio	76	68.7	68.3	+0.4
Apertura de un negocio	133	82.1	82.4	-0.3
Manejo de permisos de construcción	65	72.5	72.4	+0.1
Obtención de Electricidad	88	74.5	74.5	-
Registro de propiedades	55	72.1	71.7	+0.4
Obtención de crédito	37	75.0	75.0	-
Protección de los inversionistas minoritarios	45	68.0	68.0	-
Pago de impuestos	121	65.8	65.8	-
Comercio transfronterizo	102	71.3	68.2	+3.1
Cumplimiento de contratos	83	59.1	59.1	-
Resolución de la insolvencia	90	46.6	45.7	+0.9

Nota: Tomado de "Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú," por el Banco Mundial (2021)

En América Latina, los países que presentan más dificultades para hacer negocios son Venezuela, Haití, Ecuador, Bolivia y Honduras; en tanto Jamaica, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Colombia presentan una mejor calificación. En relación con la apertura de una empresa, se observa que en el Perú solo existen 8 procedimientos, hecho favorable, pero que toma 26 días; mientras que en los países de América latina existe 8.1 procedimientos con 28.8 días en promedio y en los miembro de la OCDE solo 4.9 procedimientos con 9.2 días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición 133 que el Perú ocupa en cuanto a la facilidad para hacer negocios en el país (ver Tabla 13).

Tabla 7

Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú, Doing Business 2020

Indicador	Perú	América Latina	OCDE
Procedimientos - Hombres (número)	8	8.1	4.9
Tiempo - Hombres (días)	26	28.8	9.2
Costo - Hombres (% de ingreso per cápita)	9.4	31.4	3.0
Procedimientos - Mujeres (número)	8	8.1	4.9
Tiempo - Mujeres (días)	26	28.8	9.2
Costo - Mujeres (% de ingreso per cápita)	9.4	31.4	3.0
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	0.4	7.6

Nota: Extraído del Banco mundial (2021)

En el rubro ferretero en diversos países, actualmente, el consumidor y distribuidor de productos de ferretería tienen una gama de opciones para elegir mercancías de calidad ante la inmensa competencia entre la oferta de diversos países; asimismo, ante el hecho de que China comienza a encarecer sus costos en cuanto a su apertura en el mercado mundial.

Según Pareja (2021), el sector ferretero cuenta con dos canales de distribución masiva: tradicional y moderno. El canal tradicional está compuesto por bodegas, mercados, aglomeraciones (clústeres) y distribuidores ferreteros mayoristas. Por otro lado, se cuenta con el canal moderno o retail, cubierto por grandes cadenas ferreteras como Promart, Sodimac, Maestro y otros de acabado del hogar, pues son mucho más especializados en determinados productos. Los medianos y pequeños ferreteros deben hacer una gran labor de negociación para ofrecer a sus clientes calidad al mejor precio, sin importar si sus productos son nacionales, estadounidenses, españoles, alemanes e incluso chinos, cuyos precios suelen ser más bajos que los nacionales, al tiempo que avanzan hacia un alto nivel de calidad (Flores, 2021). El sector ferretero en Chimbote se encuentra altamente fraccionado por la cantidad de empresas presentes en el rubro; esto genera un nivel de competitividad alto en el sector. Entre las principales empresas del rubro ferretero en Chimbote tenemos a Promart, Sodimac, Casa del perno, PROCASA.

PROCASA SRL ha establecido estrategias para reducir los costos a través de la implementación de nuevas líneas del rubro ferretero en relación a la tendencia, implementar nuevas herramientas informáticas para coberturar mayor mercado, con la finalidad de incrementar sus ingresos y rentabilidad.

d. Sectores relacionados y de apoyo.

Según Porter (2006), sobre los sectores afines y auxiliares, enseña que los usuarios finales, así como los proveedores que están localizados unos cerca de los otros se benefician de un flujo rápido de información, así como de costos de transporte menores. Pero lo más importante es que la comunicación constante da espacio para el intercambio de ideas y la innovación. Los sectores relacionados y de apoyo son muy importantes y su diversidad y calidad dependen de cada industria.

PROCASA SRL ha desarrollado una relación con una serie de proveedores que involucran el aprovisionamiento de productos y despacho. Además, la gestión operativa en las instalaciones permite desarrollar iniciativas conjunta con proveedores y buscar alternativas más eficientes para reducción de costos, simplificando procesos y fortaleciendo principios de desarrollo sostenible.

A través de su cadena de valor desarrollada en la tabla 28, nos permite identificar sus fortalezas y potenciarlas, así como sus debilidades y reducirlas. Este mapa nos permite identificar oportunidades de mejora, lo cual nos lleva a crear y desarrollar las estrategias necesarias en cada una de las actividades de la organización con el fin de permitir a PROCASA SRL posicionarse y crecer en el mercado nacional.

Tabla 8

Cadena de valor de PROCASA SRL

Infraestructura de la empresa	de	02 tiendas en Ancash, 01 oficina central en Chimbote.						
Gestión recursos humanos	de	Selección, inducción, contratación. Capacitación interna continua.						
Desarrollo Tecnologías	de	Sistema de planificación de recursos, investigación de mercados.						
Compras		Negociación con proveedores de repuestos del sector transporte y de herramientas del sector pesquero, agrícola, transporte. Negociación con proveedores de servicios.						
Logística entrada: Despacho de proveedor al centro de distribución. Recepción de mercadería.	de	Operaciones: Manejo de inventarios. Control de almacenes. Gestión de pedidos y entregas.	de	Logística Salida: Venta de empresas. Venta a retail. Envíos de pedidos.	de	Marketing y ventas: Negociación con proveedores nacionales. Publicidad.	de	Servicio post venta: Servicios complementarios. Devoluciones. Garantías. Envíos.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015)

PROCASA SRL clasifica sus actividades primarias en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio post venta. Estas actividades están integradas con la finalidad ofrecer productos que cumplan con las exigencias de su cliente final y altos los estándares de calidad.

Logística interna. Este primer eslabón de la cadena de valor permite que todos los productos que ingresan a la empresa cumplan con los estándares de calidad solicitada por el mercado, y se maneje lo más eficientemente posible para su traslado a almacenamiento y distribución. Todo esto se hace mediante las siguientes actividades:

- Control de despacho
- Control de nivel de inventarios, teniendo una buena comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios.
- Buena conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes, lo cual permite mantener la calidad y la mejor distribución.
- Recepción de mercancía y verificación de estándares de calidad mediante muestreo aleatorio.

Operaciones. Es una parte muy importante dentro de la propuesta de valor de la empresa. Para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Manejo de inventarios, cumpliendo con lo planificado según los pronósticos.
- Control de almacenes, evitando el deterioro de la mercadería.
- Gestión de pedidos para mantener el stock y entregas de mercaderías a tiempo.

Logística de salida: Parte importante en el servicio, ya que debido a la entrega a tiempo con productos de calidad y eficiente servicio. Se desarrollan las siguientes actividades:

- Venta a empresas mediante la modalidad B2B.
- Venta a retail, mediante el abastecimiento de productos de los distintos rubros a pequeñas empresas.
- Envíos de pedidos realizados de forma virtual.

Marketing y ventas. Actividades importantes en los procesos de la empresa. Por lo cual se desarrollan:

- Negociación con proveedores nacionales para mejorar precios y volumen de ventas.
- Publicidad en los distintos medios de comunicación, buscando mejorar la participación en el mercado.
- Alianzas estratégicas con los grupos de interés.

Servicio post venta. Son las actividades que la empresa desarrolla después de la venta para mejorar su relación y asegurar ventas futuras. Entre ellas tenemos:

- Servicios complementarios a la venta como asesoramiento y acompañamiento en la elección de productos.
- Devoluciones o cambio de productos por defectos de fábrica, según procedimientos.
- Garantías ejecutadas por protección de producto.
- Envíos a direcciones por pedidos y compras en línea.

e. Influencia del análisis en PROCASA SRL.

La influencia del análisis en el sector de PROCASA SRL se visualiza desde dos puntos clave según Porter (2006); primero, que a pesar que el Perú se encuentra en recuperación económica en este último año, el problema aún es crítico porque esta no es sostenible por depender directamente de las exportaciones de materias primas con poco valor agregado; y segundo, en lo social la brecha de desigualdad es una debilidad que reduce la productividad del país.

Para mitigar las influencias negativas se plantea una recomendación viable en todos los sectores productivos del país, el cual consiste que las empresas deben especializarse en su rubro, haciendo más eficiente el servicio con una adecuada gestión de recursos y operaciones. Pero también la relación de los factores políticos es crítica porque de nada servirá plantear las mejores estrategias en los procesos productivos de las empresas si los órganos de gobierno no serán competitivos, por eso se exige que las instituciones públicas sean menos burócratas y la corrupción sea erradicada.

En este sentido PROCASA SRL ha sabido aprovechar las cuatro determinantes para mejorar su participación en el mercado, los cuales se detallan a continuación:

Los factores. PROCASA SRL capacita a su personal, generando en la empresa las competencias necesarias que le permitan destacar frente sus competidores.

La demanda. PROCASA SRL atiende adecuadamente la demanda dentro del rubro ferretero gracias a su amplio portafolio de marcas que le permite ofrecer productos de calidad a distintos segmentos de consumidores a nivel local, regional.

Las industrias relacionadas y de apoyo. PROCASA SRL a través de una adecuada gestión administrativa y operativa ha sabido acoplar en sus actividades de negocios a sus proveedores y distribuidores, logrando estandarizar sus procesos para volverlos competitivos a nivel mundial.

La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. PROCASA SRL a través de la implementación de nuevas líneas del rubro ferretero en relación a la tendencia, la implementación de nuevas herramientas informáticas para coberturar mayor mercado y los adecuados estudios de mercado han logrado reducir costos, incrementando sus ingresos y rentabilidad debido a su mejora en la competitividad.

Las condiciones descritas anteriormente muestran las ventajas competitivas que tiene PROCASA SRL y dependerá de ella establecer las estrategias más idóneas que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, con el fin de crear nuevas y mejores ideas de productos que mejoren la capitalización del patrimonio de la empresa.

C. Análisis del entorno PESTE.

El análisis PESTE es una herramienta que permitirá comprender los diferentes ciclos del mercado al que está expuesto la empresa y luego definir estrategias de operatividad de la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla. El análisis PESTE, nos permite ver la influencia del entorno de la empresa desde cinco aspectos: político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T) y ecológico (E).

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El principal problema socioeconómico del Perú es tanto la falta de empleo como la precariedad del mismo. Según el INEI, en el trimestre abril-junio, la tasa de desempleo nacional (5.5%) se ubicó casi dos puntos porcentuales por debajo de la registrada para todo el 2020 y cercana al rango superior del nivel considerado

natural (entre 2% y 5%). Viéndolo así, el mercado laboral peruano se ubicaría entre los que se han recuperado más rápido de la pandemia, codeándose con los países desarrollados. Lamentablemente, la mayor parte de esos puestos de trabajo en el caso peruano es informal, es decir, no brindan beneficios sociales y/o corresponden a unidades de producción no registradas. La consecuencia es la baja productividad que hay. La tasa anualizada de informalidad (julio 2020-junio 2021) a nivel nacional fue 78.1%, sumados los ámbitos urbano (72.5%) y rural (95.9%). Se trata de porcentajes récord, que en las ciudades se traduce en 9.01 millones de trabajadores desprotegidos (Gestión, 2021).

De acuerdo con cifras de la Enaho, en 2019, las micro y pequeñas empresas (mypes) representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon al 47.7% de la PEA, lo que equivale a un crecimiento del 4% en el empleo. Estas unidades de negocio registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen al 19.3% del PBI, con lo que, en el último año, fueron un 6% mayores que en 2018 (COMEXPERU, 2021). Sin embargo, buena parte de ellas operan en condiciones de baja competitividad y escasos beneficios laborales, con lo que ya estamos familiarizados.

La Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, conocida como Ley de MYPE, la cual permitió que 170,000 empresas de estos tamaños se formalizaran. Es muy importante porque ayuda a reducir la informalidad y obliga a que las micro y pequeñas empresas (MYPES) tengan sus registros contables y sus flujos de caja bien controlados (SUNAT, 2021). La informalidad de las mypes asciende al 84%, cifra que prácticamente no ha variado por más de diez años y que, probablemente, a propósito de la coyuntura de crisis actual, registre un aumento en 2020. Así, entre las características de las Mypes que influyen en el desempeño de sus negocios, se tiene, por ejemplo, que más del 74% no llevan ningún registro de cuentas; que el 66% de los trabajadores son familiares no remunerados; que más del 84% de estos no se encuentra afiliado a ningún sistema de pensión y tan solo un 2.6% cuenta con un seguro de salud, o que el 25% trabaja más de 40 horas a la semana y un 4.6%, más de 60 horas. Este escenario, que se ha vuelto recurrente, nos lleva a pensar que, si bien los micro y pequeños negocios cuentan con un enorme potencial para crecer, estos presentan limitaciones estructurales. Asimismo, evidenciaría que las medidas que los Gobiernos han establecido para, por ejemplo,

fomentar su formalización y productividad, han sido poco o nada efectivas a través de los años (COMEXPERU, 2021).

Legalmente, el sistema financiero peruano se rige bajo las leyes de la Constitución Política del Perú en su Título III: Del Régimen Económico, en el artículo 84° establece: El Banco Central es persona jurídica de derecho público. Tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica. La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo, y las demás funciones que señala su Ley Orgánica.

Las principales leyes del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros se basan en lo siguiente:

- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, Ley 26702.
- Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú, Ley 26123.
- Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores, Ley 29440.
- Ley del Dinero Electrónico, Ley 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera.
- Ley de las Operaciones de Reporte, Ley 30052.

La corrupción es, hasta la actualidad, uno de los problemas más preocupantes para la población peruana y afecta directamente la legitimidad de las instituciones públicas (IDEHPUCP, 2021). Según el INEI (2021), en el semestre octubre 2019 – marzo 2020, la corrupción se mantuvo como el principal problema del país con un 60.6% y en cuanto a las instituciones que conforman el sistema judicial, un 73.1% señaló no confiar en el Ministerio Público, un 82.3% desconfía del Poder Judicial, un 72.1% manifiesta no confiar en la Procuraduría Anticorrupción y un 66.6% dice no confiar en la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. Para Proética (2021), el Congreso de la República con 76%, el Poder Judicial con 47% y los partidos políticos con 31% fueron percibidos como las instituciones más corruptas. Además, las municipalidades son percibidas como corruptas por el 32%; por otro lado, los gobiernos regionales son percibidos como corruptos por el 31%.

b. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ralentizó su ritmo de recuperación en el segundo trimestre de 2021. La actividad económica en términos desestacionalizados todavía se

mantiene 1.9 % por debajo de los niveles previos a la pandemia (cuarto trimestre de 2019), habiendo alcanzado en el cuarto trimestre de 2020 su nivel más cercano al mismo (1,5% por debajo) antes del agudizamiento de la segunda ola y el aumento de la incertidumbre política. La demanda interna creció 3.4% respecto al segundo trimestre de 2019 (40,9% interanual). Esto fue contrarrestado por la contribución negativa de las exportaciones de servicios –entre las que destaca el turismo receptivo– las cuales aún se mantienen distantes de sus niveles previos a la crisis. El consumo privado del segundo trimestre de 2021 aumentó 28.3% interanual. No obstante, el nivel alcanzado se mantuvo inalterado respecto al mismo periodo de 2019. Así mismo, la inversión privada del trimestre mostró una expansión de 12.6% respecto al mismo periodo de 2019, tasa de expansión menor a la observada en el trimestre previo (17.2%). Y el gasto público se incrementó 56.0% en el segundo trimestre de 2021 y fue superior en 14.0% respecto a similar periodo de 2019. Estos factores implicaron que el PBI se contraiga en 0,6% respecto al segundo trimestre de 2019, mientras que el crecimiento interanual de 41,9% estuvo determinado principalmente por una baja base comparativa (BCRP, 2021).

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el período 1995-2019, la economía peruana se caracterizó por ser estable, su desempeño mostró un comportamiento positivo. En este período, el PBI a precios corrientes pasó de 120.3 miles de millones de soles en el año 1995 a 762.5 miles de millones de soles en el año 2019, es decir, aumentó en 5.9 veces. Sin embargo, en el año 2020, disminuyó a 706.0 miles de millones de soles, como consecuencia de las medidas tomadas para combatir la pandemia de la COVID-19 (INEI, 2021).



Figura 5. Perú: evolución del producto bruto interno; 1995-2020 Valores a precios corrientes (miles de millones de soles) tomado del INEI 2021

El Producto Bruto Interno por habitante que representa el valor económico de los bienes y servicios generados por cada habitante, se incrementó en 5.7 veces, al pasar de 5 026 soles en el año 1995 a 23 730 soles en el año 2019.

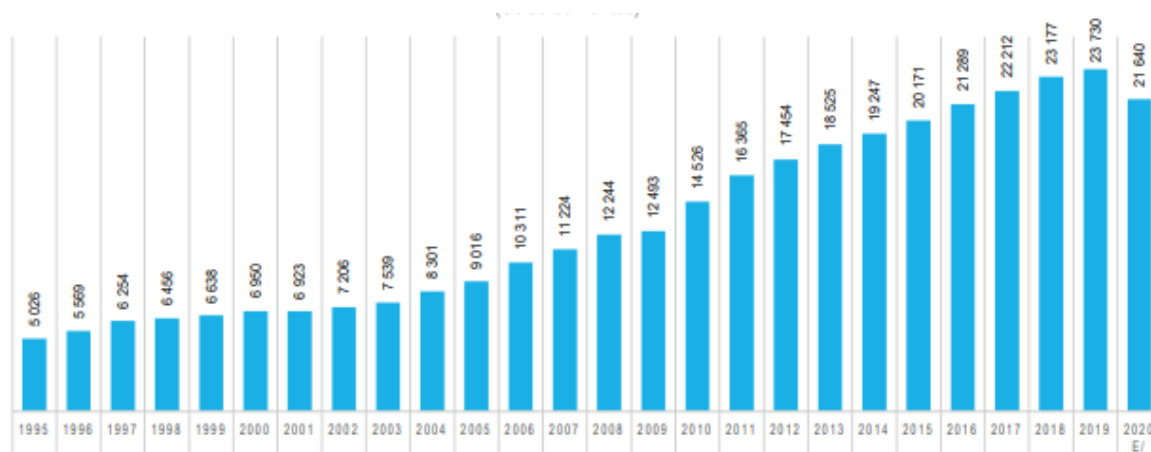


Figura 6. PERÚ: Evolución del producto bruto interno per cápita; 1995-2020 (Soles corrientes). Tomado del INEI (2021)

La evolución del gasto público social hasta el año 2019 muestra que la inversión de recursos del gobierno central en políticas sociales mantuvo cierta estabilidad. En el año 2019 el gasto público social del gobierno central representó un 11,1% del PBI, en tanto en el año 2002 fue el 10,0%. En el año 2020, la pandemia ha afectado directamente las decisiones sobre el gasto público, en general, y el gasto social, en particular, se incrementó a 14,6% del PBI.

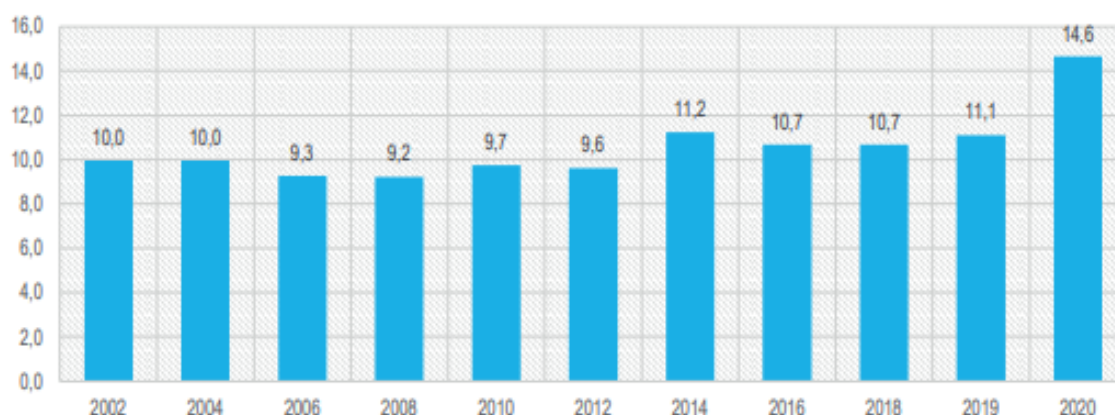


Figura 7. Perú: gasto social del gobierno central, 2002-2020 (En porcentaje del Producto Bruto Interno). Tomado del INEI (2021)

El 25.7% de la población de 12 a más años de edad se considera por sus costumbres y sus antepasados de origen indígena, principalmente quechua con 22.3% (5 millones 176 mil 809), el 2.4% (548 mil 292) aimara; entre los principales. El 3.6% (828 mil 841) afrodescendiente; el 5.9% de origen blanco (1 millón 366 mil 931). En tanto, el 60.2% (13 millones 965 mil 254) de la población peruana de 12 a más años de edad se identifica como mestizo.

En el Perú, 4 millones 390 mil 88 personas que representa al 16.3% de la población del país, tienen como lengua materna una lengua nativa, principalmente el quechua con 13.9% (3 millones 375 mil 682), aimara el 1.7% (444 mil 389) y el 0.8% (210 mil 17 mil) una lengua de la Amazonía. En tanto, 82.6% (22 millones 209 mil 686) tienen lengua materna al castellano.

La distribución poblacional por área de residencia indica una evolución que podría explicarse por la migración interna, lo que se denomina del campo a la ciudad con el fin de mejorar las condiciones de vida. En el Censo del año 1940, el 64.6% del país era representado por una población rural y solo 35.4% urbana; esta figura se invirtió radicalmente, alcanzando esta ruralidad en el último Censo 2017 el 17.6%, mientras que la urbana escaló al 82.4%. En el 2021 las proyecciones de población muestran similares proporciones (INEI, 2021).

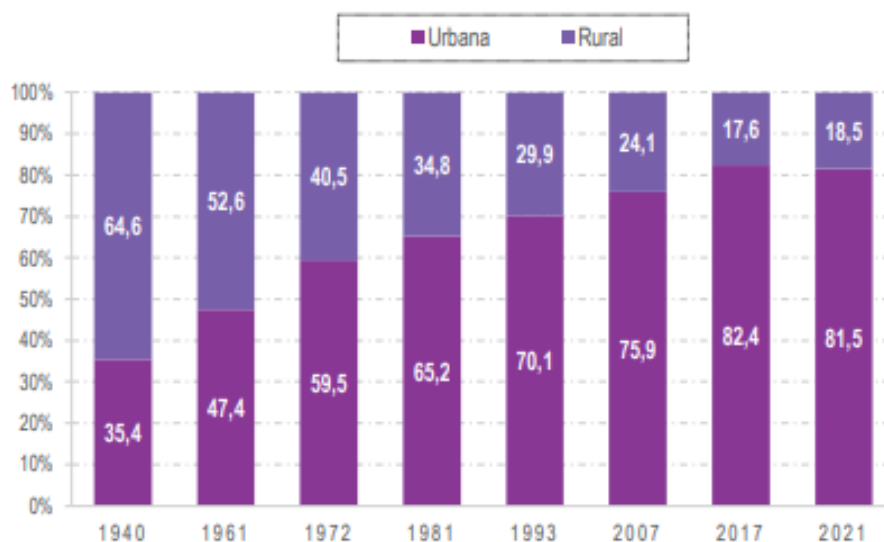


Figura 8. Perú: estructura de la población, según área de residencia, 1940-2021 (Distribución porcentual). Tomado del INEI (2020)

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Desde el 2016 está vigente la Ley N° 30309, la cual concede ahora hasta un 215% de deducción del Impuesto a la Renta para las empresas que inviertan en I+D+i. Tan solo en 2019, fueron 25 iniciativas, presentadas por 21 empresas, aprobadas en el marco de la norma. Desde su inicio hasta la fecha, la norma ha beneficiado a 61 empresas —15 de ellas, micro y pequeñas empresas— con 74 proyectos certificados por evaluadores externos (CONCYTEC, 2021).

Según Scimago Institution Rankings – SIREI (2021), en el Perú las cuatro instituciones con mayor puntuación en el ranking general son: (a) Universidad Cayetano Heredia en el puesto 683, (b) Ministerio de Salud en el puesto 709, (c) Universidad Nacional Agraria la Molina en el puesto 731 y (d) Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 751. Con relación al ranking en conocimiento en innovación son: (a) Universidad Nacional Agraria la Molina en el puesto 489, (b) Universidad Cayetano Heredia está en el puesto 501, (c) Pontificia Universidad Católica del Perú está en el 510, y (d) Ministerio de Salud en el puesto 514. Por lo tanto, son instituciones que hacen el esfuerzo por mejorar las ratios de innovación y tecnología. Además, América Latina invierte en investigación científica y desarrollo tecnológico el 0.6% de su producto bruto interno (PBI), mientras que el Perú solo el 0.12% (BancoMundial, 2021).

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El territorio peruano es afectado con frecuencia por la ocurrencia de fenómenos naturales, tales como inundaciones, sismos, avalanchas, heladas, etc. En ese marco el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), es el ente encargado de evitar o mitigar la pérdida de vidas, bienes materiales y el deterioro del medio ambiente, que como consecuencia de la manifestación de los peligros naturales y/o tecnológicos en cualquier ámbito del territorio nacional, pueda convertirse en emergencia o desastre, atentando contra el desarrollo sostenible del Perú (INEI, 2021).

El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) informó que, para el mes de setiembre de 2021, se registraron a nivel nacional 937 emergencias con 1091 damnificados, 1521 viviendas afectadas, 95 viviendas destruidas y 1082 hectáreas de cultivo destruidas. Analizando el número de emergencias (937), se observa que hubo un aumento de 3.2% comparándolo con el similar mes del año anterior (908

emergencias) y una disminución de 4.5% respecto al mes anterior (981 emergencias). En el número de personas damnificadas (1091) registró una disminución de 3.5% en comparación con similar mes del año anterior (1131 personas damnificadas) y un aumento de 47.0% en comparación con el mes anterior (742 personas damnificadas). En relación al número de viviendas afectadas (1521) se observó una disminución de 30.9% en comparación con el mes anterior (2201 viviendas afectadas) y un aumento de 60.4% en comparación con similar mes del año anterior (948 viviendas afectadas). En el número de viviendas destruidas (95) registró una disminución de 38.3% en comparación con similar mes del año anterior (154) y un aumento de 37.7% en comparación con el mes anterior (69 viviendas afectadas). Asimismo, en hectáreas de cultivo destruidas (1082), se observó una disminución de 31.6% en comparación a similar mes del año anterior (1582) y una disminución de 32.2% en comparación con el mes anterior (1597 viviendas afectadas).

El servicio Nacional de Meteorología e Hidrología para el mes de setiembre de 2021 según el INEI (2021) monitoreó heladas meteorológicas en 12 estaciones las cuales se encuentran ubicadas en Arequipa, Puno, Cusco y Junín. Las temperaturas más bajas se registraron en las estaciones de Mazo Cruz (-13.0°C), Cojata (-10.7°C), Imata (-10.2°C), Crucero Alto y Macusani (-10.0°C en cada uno), Pillones (-9.6°C), Salinas (-9.2°C), Caylloma (-4.8°C), La Oroya (-2.6°C), Sicuani (-2.4°C), Cabanillas (-2.0°C) y Anta Ancachuro (-1.6°C).

D. Matriz evaluación de Factores Externos (MEFE).

En la matriz MEFE (ver Tabla 29), se muestran las oportunidades y amenazas que la organización enfrenta. A cada uno de estos factores determinantes de éxito se le asignó un peso y un valor, para luego calcular la ponderación. El resultado final obtenido es 2.55, por encima del promedio 2.50, lo que indica que el entorno es favorable para la empresa y que la organización está aprovechando las oportunidades, y haciendo frente a las amenazas.

Tabla 9

Matriz EFE de PROCASA SRL

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
O1: Acceso a nuevas tecnologías (facilita la llegada a los clientes por diferentes canales, no solo el físico en tienda)	0.11	4	0.44
O2: Posibilidad de importaciones	0.1	4	0.4
O3: Programas ofrecidos por nuestros clientes grandes	0.07	3	0.21
O4: Proyecciones favorables del consumo público y privado	0.08	3	0.24
O5: Facilidades de acceso al crédito y al sistema financiero	0.1	4	0.4
O6: Proyección de crecimiento PBI	0.08	3	0.24
Amenazas			
A1: Informalidad de los negocios competidores (permitiendo que manejen mejores precios)	0.11	1	0.11
A2: Dependencia parcial de la actividad de la pesca.	0.1	1	0.1
A3: Mercado saturado	0.09	1	0.09
A4: Entrada de home centers a nivel nacional.	0.07	2	0.14
A5: Legislación arancelaria en crecimiento	0.09	2	0.18
Total	1		2.55

Nota. 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.
 Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (D'Alessio, 2015)

E. PROCASA SRL y sus competidores

Según Porter (2006), la competencia o la búsqueda de beneficios debe incentivar a las empresas a revisar más allá de los competidores que están consolidados, considerando también a los clientes y a los proveedores, junto con los productores de bienes o servicios sustitutos. La oportunidad en el análisis de los competidores radica en la combinación de las cinco fuerzas que determina la estructura de una industria y le recibe la forma adecuada según se van implementando mejores estrategias.

a. Poder de negociación de los proveedores.

Con el objetivo de competir con los proveedores locales y participar del sector ferretero y retail, PROCASA SRL ha desarrollado negociaciones con proveedores nacionales para atraer productos con mejores precios, competitivos y que al mismo tiempo generen márgenes positivos para la empresa. Estas alianzas estratégicas generan acuerdos comerciales como entregas a tiempos cortos, descuentos promocionales, pagos crediticios.

PROCASA SRL realiza evaluaciones periódicas de posibles proveedores nacionales según su portafolio de productos. Además, realiza análisis de tendencias de requerimiento del mercado en base a productos nuevos del sector ferretero, lo cual obliga a buscar proveedores que generen margen y proporciones productos de calidad. Debido a la ubicación de PROCASA SRL en la cadena productiva, a su proceso de mejora y diversificación y a la estructura de mercado del sector ferretero, esta se ve obligada a evaluar la idea de realizar una integración vertical hacia atrás, con lo cual, conseguir hacer importaciones mejorando el margen operativo. Con este análisis podemos indicar que el poder de negociación de los proveedores es MEDIO.

b. Poder de negociación de los compradores.

Una de las tareas del día a día es comparar los precios que otros retails ofrecen y actualizan de acuerdo con la implementación de promociones, de manera que se evita estar con mayores precios que la competencia y que los clientes diferencien las marcas de retail por precio. Los compradores de grandes volúmenes como los clientes corporativos si tienen poder de negociación, debido a que tienen varias opciones con quienes negociar beneficios de descuentos en precios, transporte de entrega y crédito, que son las solicitudes más comunes que se manejan en el mercado moderno, como también en el mercado tradicional competidor de PROCASA SRL, siendo la posición de la empresa totalmente enfocada en generar el máximo retorno con todas sus transacciones y con los clientes que generan frecuencia de compra en el tiempo de acuerdo al avance de sus proyectos. Para generar fidelización del cliente corporativo, se ha creado una lista de beneficios al cliente. Poder de negociación de los clientes pequeños es alto, esto se debe a que los clientes cuentan con diversas empresas que ofrecen los mismos productos.

c. Amenazas de sustitutos.

Enfocando la demanda de productos de reemplazo se puede señalar a PROCASA SRL como ofertante de productos ferreteros a los sectores de transporte, pesqueros y agrícolas, los cuales corresponden a tres versiones o tipos de clientes que tienen diferentes comportamientos.

Canal tradicional. Se encuentran ubicados en los clústeres ferreteros, con características y comportamiento de pequeños comerciantes, quienes atienden a clientes profesionales o personas con proyectos, que principalmente buscan los precios más bajos del mercado y dependiendo de la ubicación en la que se encuentre la obra a ejecutar, preferirá comprar de los clústeres ferreteros principalmente. En un primer momento el negocio ferretero se había desarrollado en el Perú bajo un esquema informal, que venía actualizándose a pasos lentos de acuerdo con la tendencia que marcaban algunos grandes y pequeños comerciantes, por lo que se puede indicar que aún este canal compite con PROCASA SRL a un nivel alto.

Canal moderno. Son los formatos similares a tiendas de mejoramiento del hogar, tales como Sodimac, Promart, Maestro, Casinelli o Decor Center; que son los que tienen mayor presencia en el mercado. Canal en el que se atiende al cliente final mayormente, normalmente el nivel de amenaza es bajo.

E-Commerce. Es uno de los sustitutos más importantes con un nivel de amenaza alto, debido a que el cliente tiene acceso a más tiendas desde la comodidad de su hogar. Competidores como Linio.pe, mercado libre, AliExpress, Sodimac.pe, Ripley.pe, Falabella.pe, Shopstar.pe ofrecen las mismas categorías de productos, aunque algunos han desarrollado mayor extensión de productos por la especialización y el tiempo de operación en la que han podido desarrollar el surtido a ofrecer. En este canal, si compite PROCASA SRL con todo el surtido de la tienda y ofreciendo servicios adicionales gratuitos por los pagos con Tarjeta.

d. Amenazas de los entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes es alta. Esto se debe a que no existen barreras de entrada (ni legales ni económicas). En el ámbito legal, la ley no contempla barreras para el inicio de operaciones de una empresa en el rubro ferretero. Por el ámbito económico, el capital para iniciar actividades de comercialización ferretera es bajo, a comparación de otras actividades económicas. Esto se ve reflejado en

que existen diversas empresas ferreteras minoristas, las cuales inician sus operaciones con poco capital.

e. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta. Esto se debe a que el sector comercial ferretero cuenta con un gran número de empresas, desde pequeñas ferreterías minoristas hasta grandes empresas como las cadenas ferreteras. Se debe tener en cuenta que también existe un grupo de distribuidores informales que ofrecen sus productos sin ningún tipo de comprobante por lo que sus precios son bajos y atractivos para algunos clientes.

F. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Al realizar la matriz de Perfil Competitivo, se consideró a Sodimac, Promart por el liderazgo de mercado y La Casa del Perno porque sus tiendas físicas tienen objetivos y comportamiento similar. De acuerdo con el perfil competitivo se fijará como potencial empresa a Sodimac por la capacidad instalada que ya cuenta, el nivel de inversión y capacidad financiera mostrada en los últimos años y su activo crecimiento de acuerdo con los procesos, personal y matriz comercial con la que cuenta. Ver Tabla 30.

En la Matriz de Perfil Referencial se ha ubicado a las empresas con mayor participación a nivel mundial en el rubro retail y sector ferretero, como también al líder en ventas virtuales; para definir como referentes a AliExpres y Amazon.com respectivamente. Ambas empresas puntuaron cercanos a 4 puntos y se conoce que tienen planes de expansión en Latinoamérica, ciertamente ya cuentan con dominio de mercado en Europa, Asia y EEUU en relación a logística, base de datos y capacidad de acción, por lo que se considera que PROCASA SRL deberá estar atento al comportamiento de estas grandes empresas de manera que se anticipa a su posible competencia. Si bien son referentes, es indispensable adaptar sus acciones y decisiones empresariales al mercado local para que el consumidor se sienta identificado con la marca, prefiera y confíe en los productos que se sienta que su principal motivador seguirá siendo el precio y la calidad. Ver Tabla 31.

Tabla 10

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de PROCASA SRL y sus Competidores

	Factores claves de éxito	Peso	Procasa		Sodimac		Promart		Casa Perno	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Ubicación de tiendas a nivel nacional	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11
2	Participación de mercado como marca	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09
3	Competitividad de precios.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36
4	Almacenamiento descentralizado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5	Capacidad financiera	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
6	Gestión de calidad de producto	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	Enfoque en experiencia al cliente	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
8	Actividades de I&D Customer Lab	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
9	Comunicación horizontal y GPTW	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
10	Responsabilidad Social (RS)	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
11	Extensión comercial de productos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
12	Desarrollo de competencias	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	Total	1.00		2.58		3.20		2.98		2.33

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

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio F. A., 2013).

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de PROCASA y sus Competidores Extranjeros

	Factores claves de éxito	Peso	Procasa		Amazon.com		AliExpress	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Ubicación de tiendas a nivel nacional	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
2	Participación de mercado como marca	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
3	Competitividad de precios.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Almacenamiento descentralizado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5	Capacidad financiera	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6	Gestión de calidad de producto	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	Enfoque en experiencia al cliente	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	Actividades de I&D Customer Lab	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9	Comunicación horizontal y GPTW	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
10	Responsabilidad Social (RS)	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
11	Extensión comercial de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
12	Desarrollo de competencias	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	Total	1.00		2.58		3.79		3.78

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

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015)

4. Evaluación interna.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se presenta el análisis de fortalezas y debilidades de PROCASA SRL con la finalidad de establecer el panorama que permita apreciar todo el potencial que tiene la empresa, desde los factores administrativos, de marketing, financieros y de gestión, como también factores de logística, operaciones, gestión y desarrollo humano, gestión de la información y utilización de tecnologías.

a. Administración y gerencia (A)

PROCASA SRL tiene como Gerente General a la Ing. Haro Vda. De Gayoso Vilma Etelvina quien se encarga de planear y dirigir el grupo de trabajo, monitoreando su desempeño y tomando las decisiones para el crecimiento de la empresa. Como Jefe de Operaciones al Ing. Gayoso Haro Javier Gustavo que se encarga de velar por todas las funciones del mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones diarias, además es el responsable de coordinar las funciones de planeamiento estratégico para lograr los objetivos propuestos.

Como Contador General a C.P. Alfaro Diestra Eliana Emperatriz que es la encargada de ordenar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa para realizar los pagos tributarios correctos. Como Administradora a Lic. Luna Victoria Levaggi Silvana que organiza y actualiza la información documentaria de la empresa y del personal para el correcto funcionamiento de los procedimientos, además acompaña a gerencia en las actividades de la empresa para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Como Jefe de Logística a la C.P. Reyes Saldarriaga Katherine Mayra quien es la encargada de comprar la mercadería que se comercializa en tienda para asegurar el abastecimiento oportuno de todas las sucursales. Como Vendedor corporativo a Lic. Armas Mejias Stefani Andreina quien hace el seguimiento a las ventas periódicas por línea y evalúa márgenes de transacciones.

b. Marketing y ventas (M)

PROCASA SRL se enfoca en el consumidor intermedio B2B y consumidor final, B2C (Business to Consumer) por lo que ha concentrado esfuerzo en el desarrollo y conceptualización de la imagen del empresario, emprendedor y de la persona con proyectos personales, y bajo este parámetro se ha personalizado la tienda, la comunicación y el servicio.

Producto. Se ofrecen artículos utilizados en los sectores industrial pesquero, agrícola y el sector transporte, en el mantenimiento, cambio y desarrollo de proyectos; adicionalmente es especialista en materiales y herramientas en la línea de pernería industrial, con productos importados y nacionales, dentro de los que se encuentran las diferentes categorías de productos.

Plaza. PROCASA SRL tiene 03 locales de venta, siendo la principal la ubicada en Av. Enrique Meiggs 1353 – Chimbote, esto le permite generar

reducción en distintos costos logísticos. Los proveedores nacionales envían la mercadería al centro de distribución ubicado en Chimbote y de esta forma se distribuyen los productos a cada una de las tiendas desde un único almacén. A pesar de tener como plaza la página web <http://www.procasaperu.com/>, aún no se realiza la implementación adecuada y con esto tienda aún es insuficiente para un mercado virtual como tiene desarrollado Aliexpress.com, linio.com o amazon.com.

Precio. En el mercado ferretero y retail debe respetar el precio del mercado que se logra con los proveedores nacionales y de esta manera no dispersar o generar una guerra de precios que puede debilitar el mercado ferretero. Esta realidad juega en contra para las empresas que tiene proveedores nacionales y genera un mayor margen para las que importan productos cuando colocan el precio de venta al público. PROCASA SRL por el momento se abastece de productos de proveedores nacionales, aunque tiene en evaluación la importación de productos para evaluar costos y plantear posibles opciones futuras.

Promoción. PROCASA SRL se encuentran dentro de las empresas ferreteras y retail reconocidos a nivel local. Por lo que los clientes que visitan los locales de ventas son la principal fuente de recomendación de la empresa. Además, se implementó el canal virtual u online, en donde la base de datos que se ha generado desde entonces ha permitido mejorar alternativas de comunicaciones virtuales por medio de correo electrónico, promociones.

Investigación de mercados. Se visita continuamente tiendas y marcas reconocidas mundialmente para actualizar los procedimientos internos, diseño y al mismo tiempo mantener la tendencia de comportamiento del mercado ferretero y del retail vanguardista. Se visitan ferias de proveedores nacionales y también se asiste a eventos de innovación y tecnología que permiten imaginar e iniciar proyectos de implementaciones que agilicen la operación y atención al cliente.

c. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con el tipo de operación que maneja PROCASA SRL, se observa que se ubica bajo la característica de Operaciones Logísticas, lo cual indica que compra y vende productos negociando con proveedores y que gracias a la cantidad de mercadería a negociar puede reducir costos y optimizar el uso de su infraestructura y ubicaciones estratégicas para las funciones logísticas.

Comprar mercadería y negociar con proveedores nacionales para el abastecimiento y la distribución de sus productos ha sido parte de las tareas principales para la gestión y éxito de la empresa para mejorar la cartera de beneficios que se entregan al consumidor. Del mismo modo se puede insertar una mayor cantidad de servicios que permitan asegurar que el cliente pueda finalizar todo el proceso del proyecto a desarrollar.

Cadena de valor. Las actividades de la cadena de valor de PROCASA SRL dan inicio desde la primera fase de logística de entrada, que previamente ha sido canalizado por el área de compras que trabaja en paralelo con el área de análisis de productos que necesitan comprarse y que generan impulso de ventas. La negociación con los proveedores es un aspecto fundamental que ha venido siendo gestionado. El valor generado por el área de recursos humanos, en donde el trabajador siente que se encuentra en un gran lugar para trabajar ha permitido que se gestionen los diferentes cambios propuestos por la compañía. Esto es fundamental para la eficiencia y productividad del equipo debido a que se continuará realizando mejoras en la empresa y se deberá tener un equipo que se mantenga pendiente y sea participativo del cambio. Por otro lado, las soluciones post venta tiene un área en desarrollo que se dedica al análisis de la experiencia del consumidor lo cual permitirá que se pueda generar valor en el proceso de acompañamiento y satisfacción del cliente final. Logística de salida presenta dos canales de venta que son: (a) retail y (b) venta empresa; los cuales se integran en cada tienda con un equipo o fuerza de venta destinada para cada tipo de cliente. En el canal retail, se cuenta con los consultores de ventas que son capacitados en asesoría de productos, y en el canal de venta empresa se cuenta con ejecutivos de venta que tienen como responsabilidad atender una cartera de clientes por región. De acuerdo con los contratos que se realizan con proveedores para el abastecimiento de tienda, en todos los casos implica respuesta, producción y abastecimiento Intermitente dependiendo de la venta puntual en cada tienda logrando solicitudes de productos.

Área de calidad. Se cuenta con un área especializada y dedicada a la supervisión dentro de los centros de distribución que se encarga de realizar específicamente estudios de empaquetados, transporte, productos sensibles, parámetros para la empresa de transporte y de esta manera los productos que lleguen a tienda se encuentren en óptimas condiciones.

d. Finanzas y contabilidad (F)

El margen o eficiencia de la empresa, indica que PROCASA SRL para el año 2020 tuvo una eficiencia de 1.93% lo cual es baja para el sector, debiendo mejorar en su reducción de costos e inventario. El índice de solvencia para el 2020 fue de 5.23 demostrando que es solvente y puede afrontar sus obligaciones.

e. Gestión de desarrollo humano o recursos humanos (H)

Se trabaja continuamente en mejorar los procesos de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa, debido a que se tiene el objetivo de brindar un servicio experto y amable en toda la cadena. Dentro de las implementaciones que ha realizado el área de recursos humanos para proponer parámetros de buena convivencia y reconocimiento al trabajador.

Además de contar con un Reglamento Interno de Trabajo que regula el comportamiento profesional y laboral del trabajador también se tiene el código de ética que permite reforzar conductas positivas y actuar de forma justa, transparente y honesta, no solamente entre los colaboradores, sino también con el entorno, proveedores y clientes.

Las capacitaciones se brindan por módulos de comunicación interna, prevención con una capacitación de inducción cultural para luego pasar a los programas de introducción técnica como también especializada.

f. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Actualmente la empresa PROCASA SRL cuenta con un ERP, el cual, es un sistema de gestión empresarial que tiene como objetivo integrar y automatizar los principales procesos y datos de la empresa en una sola plataforma, facilitando la gestión de datos y la organización de la compañía. Entre los procesos controlados en tiempo real tenemos a: Gestión de Stocks, control y gestión comercial y de ventas, gestión financiera, gestión de ventas e informes completos. Lo que se busca es centralizar toda esta información en un lugar desde donde todos los sectores puedan acceder y administrar sus datos.

g. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para PROCASA SRL es indispensable estar a la vanguardia y fomentar comunicación con sus clientes utilizando canales virtuales como Facebook y

Whatsapp e implementó la venta con boletas y facturas electrónicas, acción que exigió mayores crecimientos tecnológicos.

4.2. Matriz de evaluación de factores internos

De acuerdo con la matriz de evaluación de factores internos se presentan las fortalezas de la empresa PROCASA SRL como también sus debilidades evaluadas dentro de cada una de las áreas que componen la empresa.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxitos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1: Empresa posicionada en el mercado local, reconocida por los años de trayectoria, que en general genera confianza en los clientes.	0.12	4	0.48
F2: Amplia infraestructura que es potencial para ampliar y desarrollar almacenes de nuevas líneas.	0.1	3	0.3
F3: Formalidad, lo que permite desarrollar lazos con clientes importantes y además vuelve a la empresa atractiva y confiable para las entidades financieras.	0.11	4	0.44
F4: Diversificación de mercado (nuestros productos satisfacen necesidades de múltiples sectores)	0.08	4	0.32
F5: Personal de ventas con grados altos de conocimiento de los productos, lo que permite un mejor asesoramiento para el cliente.	0.08	3	0.24
F6: Buena relación con los proveedores y plazos crediticios para pagar nuestras compras de hasta 90 días lo que genera liquidez en la empresa.	0.09	4	0.36
Debilidades			
D1: Falta de liderazgo por parte de las líneas medias.	0.07	2	0.14
D2: No se ha desarrollado la capacidad de evaluaciones constantes con indicadores de gestión en ninguna de las áreas., por lo que no se tiene un panorama real actualizado para verificar el crecimiento de la empresa.	0.09	1	0.09
D3: Servicio post-venta deficiente (ante reclamos o devoluciones).	0.08	1	0.08
D4: No se cuenta con un plan estratégico a largo plazo.	0.1	1	0.1
D5: Los procesos no se encuentran planteados y documentados	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.63

Nota: Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. *Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015).

Se aprecia que se tiene grandes necesidades de acercarse y profundizar en el comportamiento y los nuevos hábitos de compra analizando la data histórica; además, evaluar los proyectos integrales con los proveedores para mejorar la relación las empresas y los clientes finales. También, PROCASA SRL necesita implementar todos los procedimientos y determinar los indicadores de gestión para mejorar el seguimiento y evaluación de los objetivos de la empresa. Para esto es necesario la implementación de un plan estratégico en PROCASA SRL.

PROCASA SRL tiene buenas fortalezas como empresa enfocadas en posicionamiento en el mercado local, adecuada infraestructura, empresa formal, diversificación de mercado y excelente relación con los proveedores, las cuales son los factores claves de éxito de la empresa a nivel local. Esto permite que PROCASA SRL plantee crecer en zonas geográficas a nivel físico y virtual.

Resaltando que se deben trabajar las fortalezas como factores de éxito en la maduración de un plan estratégico, comunicación interna, tecnología y la formación ágil de su equipo o fuerza de ventas.

4.3. Conclusiones

Se puede apreciar cuáles son las fortalezas y debilidades operativas, que presenta PROCASA SRL de manera interna. La comunicación interna deberá ser fluida y se considera que será la base para el desarrollo de las propuestas de objetivos a lograr y que se desarrollarán para el plan estratégico, como también el desarrollo de mayores tecnologías que favorezcan la operación y el acercamiento a mayores volúmenes de clientes.

Es indispensable generar una propuesta comercial minuciosa en toda la cadena y para las áreas, con enfoques en gestión operativa, tendencias, etc., respondiendo a la necesidad de variedad en diferentes estaciones del año. Para esta propuesta se conoce que los espacios destinados dentro de las tiendas deben estar adecuadamente organizados y distribuidos con la finalidad de generar interés en el recorrido del cliente, de la misma manera se puede alcanzar una propuesta virtual que enfoque la ruta y preferencia del consumidor de acuerdo con el análisis de datos estadísticos que estará en desarrollo.

Del mismo modo se ha percibido que existen oportunidades de desarrollo hacia la integración vertical como proveedores y de esta manera incrementar la cartera que acompañe la eficiencia de la atención.

5. Intereses de PROCASA SRL y objetivos a largo plazo.

5.1. Intereses de PROCASA SRL

El principal interés que tiene la empresa es acompañar a empresarios, emprendedores y personas en la solución de sus distintas necesidades en el sector ferretero; este esfuerzo se concentra en atraer a los clientes para mostrarles el portafolio de productos nacionales e importados con marcas reconocidas de manera que extienden las opciones del consumidor. De esta manera se puede identificar que PROCASA SRL está trabajando en traer productos novedosos, económicos y de calidad que puedan competir en el sector.

Son cinco los intereses organizacionales de PROCASA SRL, que se muestran más adelante en la matriz de intereses de la empresa (MIO), estos son:

1. Reducir la brecha de participación de mercado.
2. Crecimiento y mejor desempeño omnicanal - desarrollo de market place.
3. Amplitud de cartera de clientes corporativos.
4. Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo.
5. Dinamismo en capacitación y dinamismo operacional.

Los productos que llegan a las tiendas de PROCASA SRL son accesibles a los cambios que tiene y exige el consumidor peruano; así también se han negociado mejores precios por los volúmenes contratados. Continuar brindando servicio experto y amable ofreciendo productos de calidad a buenos precios, es uno de los puntos focales que ejerce la empresa en su operación, por lo que continuar aportando asesoramiento a los clientes directos es el gran propósito que continuará trabajando PROCASA SRL en el tiempo y seguramente acondicionando las nuevas necesidades del mercado descubriendo el comportamiento del consumidor, sus preferencias.

Las nuevas necesidades del mercado ferretero y retail implican una implementación de mejores herramientas tecnológicas a las empresas, para que de esta manera puedan incorporarse a la operación soluciones ágiles, que generen mejores experiencias de compra al cliente que actualmente llega por diferentes canales de venta. La estrategia omnicanal es uno de los puntos posibles a incorporarse a la empresa para mantenerse a la vanguardia de estar más conectado con los diferentes tipos de clientes que también necesitan experiencias de compra virtuales, respuestas ágiles, entre otros puntos en los que la empresa PROCASA SRL continúa trabajando.

5.2. Potencial de PROCASA SRL

El gran potencial de PROCASA SRL es que se ha enfocado en ser reconocido por la calidad de los productos, el excelente servicio y también por la gran preocupación que tiene en continuar innovando la experiencia de compra del cliente, lo cual ha permitido ganar un mejor posicionamiento en el segmento de mercado. De esta manera se puede entender que tiene la capacidad de continuar creciendo, potenciar la marca y mejorar las alianzas generando mayor interés del consumidor.

5.3. Principios cardinales de PROCASA SRL

Influencia de terceras partes. Durante el año 2018 se realizó una mejora en el pago mínimo vital a nivel nacional, pasando de S/ 850 como remuneración básica a S/ 930 y de esta manera los gastos de personal incrementaron más del 10% para toda la compañía.

Relación con proveedores. Actualmente ha mejorado la capacidad de negociación de la empresa debido a los volúmenes que compra para sus 02 tiendas, esto ha permitido trabajar con proveedores en crecimiento, insertar algunas marcas estratégicas con alianzas comerciales.

Contrabalance de intereses. Si bien es importante que se garantice el crecimiento de la empresa, se ha enfocado crecer de manera saludable con márgenes de venta positivos, lo cual no había sido una complejidad interna, por lo que propuso conocer mejor al cliente corporativo que solicita servicios adicionales y por otro lado, que también busca distribuir los productos en el mercado informal, tomando la decisión más fuerte de empezar nuevamente con estos clientes que mantenían ventas en toda la competencia retail; exponiendo beneficios ganados que han generado una guerra de precios disfrazada de guerra de servicios para el cierre de ventas.

Este es un hito decisivo en la empresa, porque se adapta el análisis del comportamiento de compra del cliente, y se decide que se rechazaran las ventas a clientes intermediarios para exigir continuidad en la búsqueda de mayor participación de clientes finales. Esta decisión genera cierta resistencia al equipo de ventas debido a que reducir los beneficios que obtenían los clientes intermediarios, genera que se encuentre una desventaja de venta y una ventaja saludable para la compañía en búsqueda de mayor cartera de clientes.

5.4. Matriz de intereses PROCASA SRL

Los intereses que plantea la empresa PROCASA SRL para lograr los objetivos que trazará a fin de lograr mejor desempeño del negocio están relacionados a la omnicanalidad y al dinamismo operativo que debe desarrollar en el ámbito actual.

Tabla 13

Matriz de Intereses de la Empresa PROCASA SRL (MIO)

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Reducir la brecha de participación de Mercado.	(Sodimac, Maestro, Promart, Casa del perno).		
2	Crecimiento y mejor desempeño del canal virtual - market place	Cliente final		
3	Amplitud de cartera de clientes corporativos.	Clientes profesionales		
4	Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo		Nuevos productos, nuevos proveedores.	
5	Dinamismo operacional integral.		(Nuevos competidores en el tiempo)	

Nota. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015)

5.5. Objetivos de largo plazo.

Para establecer los objetivos a largo plazo se han tomado en cuenta el propósito de la empresa, la misión y la visión que permitirá alinear el plan estratégico y acompañar correctamente el plan de la compañía (D'Alessio, 2015).

- OLP1: Para el 2026, lograr crecimiento en ventas 10%.
- OLP2: Para el 2026 lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes en 10% para el canal de venta a empresas.
- OLP3: Para el 2026, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas.

- OLP4: Para el 2026, establecer un sistema de capacitación técnica mejorando la brecha de aprendizaje total.
- OLP5: Para el 2026, se deberá mejorar la contribución del margen de efectividad, rotación y rentabilidad desarrollando mejores alianzas estratégicas y ampliando el portafolio de productos.
- OLP6: Para el 2026, se deberá incrementar el portafolio e implementar las ventas virtuales.

5.6. Conclusiones

PROCASA SRL cuenta con capacidad que le permite pensar y desarrollar los objetivos propuestos a largo plazo para determinar el impacto positivo que se debe lograr en los siguientes cinco años. Gracias a que sus fortalezas, PROCASA debe continuar generando estrategias para incrementar la venta en tienda física, pero ciertamente es igual de importante pensar en el canal virtual y los desarrollos que debe realizar la empresa buscando obtener una de las mejores plataformas de interacción omnicanal y que sea comparada por el cliente para brindar mayor accesibilidad, dinamismo y comodidad en este tipo de experiencia de compra. Es por esto que se han propuesto los objetivos a largo plazo con enfoque en el área comercial, área de capacitaciones y el área de servicios.

Se deben implementar sistemas de comunicación que detallen claramente la ejecución de tareas para lograr ágil entendimiento del equipo. Intentar obtener la mayor variación de margen bruto, ha sido posible de lograr con parámetros fuertemente establecidos desde el área comercial que principalmente han esperado los momentos correctos para realizar compras.

6. Proceso estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se ha construido con base en la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI permite tener visibilidad de las posibles estrategias externas específicas y estrategias internas. Se muestra en la Tabla 34.

Dentro de las oportunidades que se han encontrado tras el análisis realizado a la empresa, se ha encontrado que el comportamiento de los consumidores ha mejorado en relación al uso del internet a nivel nacional y que se ha visto reflejado

en las ventas por el canal virtual. Del mismo modo, la gestión de inventario y exigencias a los proveedores puede ser una de las alternativas para la implementación adecuada y saludable para la llegada de mayores y nuevos productos.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA, contiene información para determinar la postura y las estrategias comparativas apropiadas. De acuerdo a los cuatro cuadrantes que se presentan en la matriz: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo y (d) conservador, los cuales se establecen con los ejes relativos de la industria: (a) fortaleza y (b) estabilidad de la industria y los ejes relativos a la organización que son: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva.

En este análisis se toma en cuenta principalmente los parámetros del eje relativo a la organización para establecer una estrategia competitiva, el cual se complementa con el eje relativo a la industria, que permitirá evaluar la acción de manera concreta, en la que PROCASA SRL debería adoptar una posición competitiva que analice aspectos de tiempo de vida del producto, conocimiento tecnológico, variabilidad de la demanda y la fuerte presión que ejerce la competencia. Se presenta la matriz PEYEA en la Tabla 35.

Tabla 14

Matriz FODA de la Empresa PROCASA SRL

		Fortalezas	Debilidades
		<p>F1: Empresa posicionada en el mercado, reconocida por los años de trayectoria, que en general genera confianza en los clientes.</p> <p>F2: Amplia infraestructura que es potencial para ampliar y desarrollar almacenes de nuevas líneas.</p> <p>F3: Formalidad, lo que permite desarrollar lazos con clientes importantes y además vuelve a la empresa atractiva y confiable para las entidades financieras.</p> <p>F4: Diversificación de mercado (nuestros productos satisfacen necesidades de múltiples sectores)</p> <p>F5: Personal de ventas con grados altos de conocimiento de los productos, lo que permite un mejor asesoramiento para el cliente.</p> <p>F6: Buena relación con los proveedores y plazos crediticios para pagar nuestras compras de hasta 90 días lo que genera liquidez en la empresa.</p>	<p>D1: Falta de liderazgo por parte de las líneas medias.</p> <p>D2: No se ha desarrollado la capacidad de evaluaciones constantes con indicadores de gestión en ninguna de las áreas., por lo que no se tiene un panorama real actualizado para verificar el crecimiento de la empresa.</p> <p>D3: Servicio post-venta deficiente (ante reclamos o devoluciones).</p> <p>D4: No se cuenta con un plan estratégico a largo plazo.</p> <p>D5: Los procesos no se encuentran planteados y documentados</p>
Oportunidades	FO Explote	BD Busque	
<p>O1: Acceso a nuevas tecnologías (facilita la llegada a los clientes por diferentes canales, no solo el físico en tienda).</p> <p>O2: Posibilidad de importaciones</p> <p>O3: Programas ofrecidos por nuestros clientes grandes</p> <p>O4: Proyecciones favorables del consumo público y privado.</p> <p>O5: Facilidades de acceso al crédito y al sistema financiero.</p> <p>O6: Proyección de crecimiento PBI</p>	<p>FO1: Comenzar el proceso para la importación. (integración hacia atrás) F2,F3,F6, O2</p> <p>FO2: Posibilidad de brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. F5, O1</p> <p>FO3: Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. F1,O1</p> <p>FO4: Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. F2, F4, O4.</p> <p>FO5: Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación.F1, F2, O5, O6</p>	<p>DO1: Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. D2,O1</p> <p>DO2: Desarrollar los procesos integrando el sistema utilizado por la empresa de manera de que tenga un buen nivel de automatización. D5,O1</p> <p>DO3: Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. D4, O5, O2, O4.</p> <p>DO4: Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial. O2, O4, O6, D2.</p> <p>DO5: Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. D3, O6, O3.</p>	
Amenazas	FA Confronte	DA Evite	
<p>A1: Informalidad de los negocios competidores (permitiendo que manejen mejores precios)</p> <p>A2: Dependencia parcial de la actividad de la pesca.</p> <p>A3: Mercado saturado</p> <p>A4: Entrada de home centers a nivel nacional.</p> <p>A5: Legislación arancelaria en crecimiento</p>	<p>FA1: Desarrollar lazos con empresas grandes que busquen formalidad en sus proveedores. F1,F3,A1</p> <p>FA2: Implementar más líneas del rubro ferretero que estén enfocadas a mercados atemporales. F2,A2</p> <p>FA3: Generar nuevos servicios ofrecidos de asesoría a los clientes, de manera que podamos destacarnos en el mercado. F5,A3</p> <p>FA4: Personalizar el servicio de atención al cliente. F1,F5,A4</p> <p>FA5: Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. F1, F2, A4</p> <p>FA6: Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. F5, A5, A1</p>	<p>DA1: Mejorar nuestro servicio post-venta de manera que puedan elegirnos sobre los home centers. D3, A4</p> <p>DA2: Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". D4, D5, A3</p> <p>DA3: Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. D3, D4, A3, A5.</p> <p>DA4: Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. A1, D5.</p>	

El resultado obtenido para la empresa PROCASA SRL es que debería mantener una posición más competitiva que tiene relación con el plan actual de expansión y al mismo tiempo con mantener indicadores saludables, con lo que se espera obtener resultados positivos al finalizar cada año de gestión.

Tabla 15

Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA de PROCASA SRL

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento.	+5	1. Participación en el mercado	-3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto.	2
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto.	2
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/Utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 4.66		Promedio = -2.77	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	+3
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/Presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio = -3.75		Promedio = 3.55	
X = FI + VC= 1.89		Y = EE + FF= -0.2	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," (D'Alessio, 2015)

Este resultado implica observar los movimientos de la competencia, analizar la operación interna y externa, establecer estrategias para los nuevos ingresos de competidores y sugerir nuevos indicadores que permitan plasmar el crecimiento competitivo comercial.

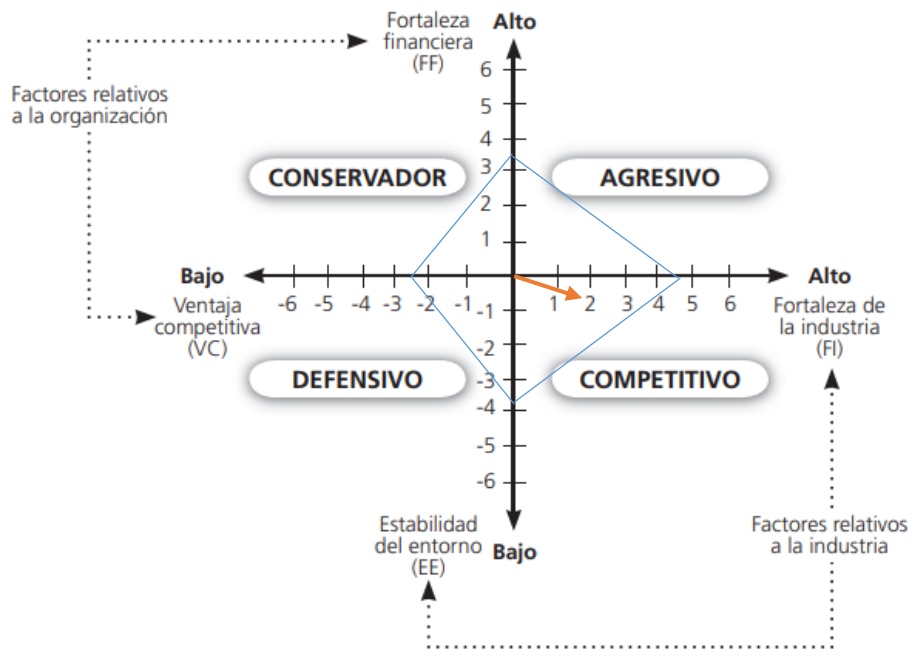


Figura 9. Matriz PEYEA para la empresa PROCASA SRL.
Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D’Alessio, 2015)

6.3. Matriz Boston consulting Group (MBCG)

Según la matriz creada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG) muestra la relación de participación de mercado de la empresa frente a sus principales competidores y la tasa de crecimiento de las ventas en donde se desagrega información que permite evaluar cada uno de los grandes departamentos que se manejan en el sector: (a) Pernería industrial, (b) Baterías, (c) Herramientas, (d) Pinturas industriales, (e) Repuestos; y sobre el que se desarrollan las acciones comerciales de la empresa.

Durante la etapa inicial de tiempo de vida que tiene la empresa PROCASA SRL, se ha dirigido esfuerzo en crecer de manera integral y particularmente imitando el estilo de negocio que propone la competencia, por lo que se puede observar comportamientos similares a nivel general que demuestra apego a mantener la misma estrategia y agregarle factores diferenciadores. Es por esto que el paso inicial ejecutado por PROCASA SRL invita a tener alianzas estratégicas comerciales que deben fortalecerse.

Los datos solicitados para realizar la matriz BCG, se basan en el comportamiento de crecimiento entre periodos anuales de la misma empresa y comparados porcentualmente con las ventas logradas por el competidor o industria. La línea especializada en pernería industrial se encuentra cerca del área de

estrellas y las demás se encuentran en el cuadrante de interrogación, debido al tamaño de operación que maneja la competencia de acuerdo a las ventas logradas, y teniendo en cuenta la ubicación, todas las líneas de productos permiten cubrir las operaciones por los volúmenes de venta logrados y el retorno de contribución objetivo. Esto explica principalmente que se tiene una brecha importante en la participación de mercado actual de las distintas categorías, la cual en estos momentos no es representativa para PROCASA SRL. Se observa que se relega a PROCASA SRL a una posición que necesita fortalecer estrategias comerciales y también a la fuerza de ventas para consolidar un eje importante hacia el incremento de ventas.

6.4. Matriz interna externa.

Según la matriz interna-externa, consta de nueve celdas, en donde el eje X corresponde al valor ponderado que se obtiene de la matriz EFI catalogado de manera: débil, promedio y fuerte. Siendo el eje Y que también se subdivide en tres sectores catalogados de la siguiente manera: bajo, medio y alto. Que brinda visibilidad de la capacidad que tiene la empresa para evitar amenazas y al mismo tiempo la capacidad de respuesta que tiene frente a las fortalezas que ya cuenta de manera interna.

		TOTAL PONDERADO EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4	3	2	1
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0 3.0	I	II	III	
	Medio 2.0 a 2.99 2.0	IV	V	VI	
	Bajo 1.0 a 2.0 1.0	VII	VIII	IX	

Figura 10. Matriz IE para la empresa PROCASA SRL.
Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

PROCASA SRL se ubica en el cuadrante V la cual tiene la prescripción de retener y competir en el mercado. La matriz IE, promueve a la aplicación de estrategias enfocadas en penetración de mercados y desarrollo de productos.

PROCASA SRL debe consolidar la compañía, por lo cual, se ha identificado previamente la necesidad comercial para penetrar mayor posicionamiento en el mercado y ampliar capacidad para el desarrollo de productos. Se considera indispensable que se tomen algunas acciones de integración de procesos interna, vertical u horizontal para determinar fuerte consolidación del negocio específicamente para la operación y experiencia del consumidor en los diferentes canales del negocio.

6.5. Matriz de decisiones estratégicas (MDE)

Según las matrices ya desarrolladas, FODA, PEYEA, BCG, IE, que permiten identificar la cantidad de repeticiones de las estrategias que se han propuesto para el desarrollo del planeamiento estratégico se identificaron que de las 20 estrategias planteadas, se lograron retener 12 estrategias que son fuertemente dedicadas a las estrategias que se han visto en la operación de la cadena, de la misma manera las otras estrategias se definen directamente operacionales, por lo que pueden ser implementadas directamente bajo el área de gestión operativa que tiene la capacidad de evaluar si la empresa necesita profundizar algunos aspectos de gestión e indicadores.

6.6. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Para determinar el atractivo relativo de las estrategias obtenidas, se analizó y cuantificó objetivamente cuáles son las mejores estrategias en relación al cumplimiento de objetivos a largo plazo y que principalmente han tomado en cuenta los factores críticos de éxito externos e internos obtenidos de las matrices MEFÉ y MEFI, los cuales fueron observados de acuerdo al punto de vista operativo, financiero y comercial que permita intentar ubicar a PROCASA SRL unos pasos más cerca de su competencia.

A la vez, se ha comparado con las acciones que ejecutan la competencia y la posibilidad de crear ventaja competitiva que pueda identificar claramente la preferencia del consumidor y se ha decidido impactar directamente sobre las

estrategias que alimenten la experiencia del consumidor y consolidar las relaciones que se tienen actualmente con los diferentes clientes empresariales, proveedores de servicios, proveedores de productos y comunicación de mayor cantidad de productos por el canal virtual, de manera que se coincide con la estrategia de comunicación omnicanal que permitirá anticiparse a los desarrollos que puedan tener nuevos participantes del sector que ingresen al mercado o a los desarrollos que realice la competencia.

Según el proceso estratégico (D'Alessio, 2015), en esta fase se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados de la matriz de decisión estratégica y la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico analizados. Para ello se han utilizado las herramientas mencionadas en este capítulo y que se muestran como tabla 37 a continuación: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) y (d) la Matriz Interna-Externa (MIE).

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica de PROCASA SRL

Estrategias específicas		FODA	PEYEA	BCG	IE	TOTAL
FO1	Comenzar el proceso para la importación. (integración hacia atrás) F2,F3,F6, O2	X	X	X	X	4
FO2	Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. F5, O1	X	X	X	X	4
FO3	Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. F1,O1	X	X	X	X	4
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. F2, F4, O4.	X	X	X	X	4
FO5	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación.F1, F2, O5, O6	X	X	X	X	4
FA1	Desarrollar lazos con empresas grandes que busquen formalidad en sus proveedores. F1,F3,A1	X	X	X		3
FA2	Implementar más líneas del rubro ferretero que estén enfocadas a mercados atemporales. F2,A2	X	X	X	X	4
FA3	Generar nuevos servicios ofrecidos de asesoría a los clientes, de manera que podamos destacarnos en el mercado. F5,A3	X		X	X	3
FA4	Personalizar el servicio de atención al cliente. F1,F5,A4	X	X	X	X	4
FA5	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. F1, F2, A4	X	X	X	X	4
FA6	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. F5, A5, A1	X	X	X	X	4
DO1	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. D2,O1	X	X	X	X	4
DO2	Desarrollar los procesos integrando el sistema utilizado por la empresa de manera de que tenga un buen nivel de automatización. D5,O1	X				1
DO3	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. D4, O5, O2, O4.	X	X	X	X	4
DO4	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial. O2, O4, O6, D2.	X	X		X	3
DO5	Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. D3, O6, O3.	X		X	X	3
DA1	Mejorar nuestro servicio post-venta de manera que puedan elegirnos sobre los home centers. D3, A4	X	X	X	X	3
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". D4, D5, A3	X	X	X	X	4
DA3	Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. D3, D4, A3, A5.	X			X	2
DA4	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. A1, D5	X				1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de PROCASA SRL

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA2		FA4		FA5		FA6		DO1		DO3		DA2		
		Comenzar el proceso para la importación.		Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea.		Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas.		Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual.		Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación.		Implementar más líneas del rubro que estén enfocadas a mercados atemporales.		Personalizar el servicio de atención al cliente.		Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal.		Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos.		Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores.		Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos.		Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<i>Oportunidades</i>																										
1	Acceso a nuevas tecnologías	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44
2	Posibilidad de importaciones	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Programas ofrecidos por nuestros clientes grandes	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	Proyecciones favorables del consumo público y privado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5	Facilidades de acceso al crédito y al sistema financiero	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
6	Proyección de crecimiento PBI	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
<i>Amenazas</i>																										
1	Informalidad de los negocios competidores	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22

2	Dependencia parcial de la actividad de la pesca	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40		
3	Mercado saturado	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Entrada de home centers a nivel nacional	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28		
5	Legislación arancelaria en crecimiento	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0,09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27		
<i>Fortalezas</i>																												
1	Empresa posicionada en el mercado local	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48		
2	Amplia infraestructura	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Empresa constituida formalmente	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	2	0.22		
4	Diversificación de mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24		
5	Personal capacitado con alto grado de conocimiento.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16		
6	Buena relación con los proveedores y plazos crediticios	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27		
<i>Debilidades</i>																												
1	Falta de liderazgo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28		
2	Falta de sistema de control por indicadores de gestión.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36		
3	Servicio post venta deficiente	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32		
4	Falta de implementación de un plan estratégico.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40		
5	Falta de reglamento y manuales.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24		

TOTAL	2.00	5.59	5.47	5.34	5.33	5.26	4.73	5.00	4.45	5.52	6.5	4.90	6.67
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	------	------

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

6.7. Matriz de Rumelt

Dentro de las 12 estrategias que fueron evaluadas bajo el criterio de Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja, se obtiene que la totalidad de estrategias son aceptadas de acuerdo a los lineamientos con los objetivos de la empresa. También, se puede indicar que las estrategias se encuentran adecuadas al contexto y adaptables a los posibles cambios que pueden surgir en el tiempo, debido a que la empresa cuenta con una trayectoria de cambios continuos, implementaciones y desarrollo de proyectos, que del mismo modo son factibles de realizar para evitar sobrecostos o especulaciones sobre los indicadores que actualmente se manejan bajo la dirección centralizada; estrategias que a la vez son aceptadas y congruentes con los parámetros del área de administración.

6.8. Matriz de ética

Según la matriz de Ética, se obtiene que las estrategias seleccionadas no trasgreden los aspectos relacionados a la justicia y al derecho. Es indispensable para PROCASA SRL, que la imagen de la empresa se encuentre correctamente guiada y respaldada para mejorar las relaciones con las partes interesadas, empleados y clientes finales.

De esta manera se puede concluir con esta matriz que ninguna de las acciones que han sido propuestas vulnera los parámetros legales o internos y que al mismo tiempo promueven los valores, clima y cultura organizacional que promueve la empresa bajo la gestión del área de administración.

6.9. Estrategias retenidas y de contingencia

De las estrategias que fueron presentadas y que pasaron los filtros de ética, repetición y viabilidad se obtuvieron que de 20 estrategias se seleccionaron 9 para el desarrollo del plan estratégico y 11 quedaron en estado de contingencia a futuro que pueden ser retomadas por la empresa para completar el desarrollo de este plan estratégico.

Tabla 18

Matriz de Rumelt de PROCASA SRL

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
FO2	Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)	Si	Si	Si	Si	Si
FO3	Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)	Si	Si	Si	Si	Si
FO5	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)	Si	Si	Si	Si	Si
FA2	Implementar más líneas del rubro ferretero que estén enfocadas a mercados atemporales. (F2,A2)	Si	Si	Si	Si	Si
FA4	Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)	Si	Si	Si	Si	Si
FA5	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F1, F2, A4)	Si	Si	Si	Si	Si
FA6	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)	Si	Si	Si	Si	Si
DO1	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
DO3	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (D4, O5, O2, O4.)	Si	Si	Si	Si	Si
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, (D'Alessio, 2015)

Tabla 19

Matriz de Ética para PROCASA SRL

Estrategias	Derechos								Justicia		Utilitarismo			Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1 Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	N	SI	
FO2 Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)	N	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI	
FO3 Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)	N	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI	
FO4 Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	SI	
FO5 Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	N	SI	
FA2 Implementar más líneas del rubro ferretero que estén enfocadas a mercados atemporales. (F2,A2)	N	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	N	SI	
FA4 Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)	N	P	P	P	N	N	N	N	J	N	E	E	SI	
FA5 Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F1, F2, A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI	
FA6 Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	E	SI	
DO1 Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI	

DO3	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (D4, O5, O2, O4.)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	SI
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SI

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

Tabla 20

Estrategias Retenidas para PROCASA SRL

Estrategias

Estrategias Retenidas

- FO1** Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)
- FO2** Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)
- FO3** Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)
- FO4** Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)
- FO5** Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)
- FA4** Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)
- FA6** Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)
- DO1** Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)
- DA2** Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)

Estrategias de contingencia

- FA2** Implementar más líneas del rubro ferretero que estén enfocadas a mercados atemporales. (F2,A2)
- FA5** Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F1, F2, A4)
- DO3** Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (D4, O5, O2, O4.)
- FA1** Desarrollar lazos con empresas grandes que busquen formalidad en sus proveedores. F1,F3,A1
- FA3** Generar nuevos servicios ofrecidos de asesoría a los clientes, de manera que podamos destacarnos en el mercado. F5,A3
- DO2** Desarrollar los procesos integrando el sistema utilizado por la empresa de manera de que tenga un buen nivel de automatización. D5,O1
- DO4** Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial. O2, O4, O6, D2.
- DO5** Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. D3, O6, O3.
- DA1** Mejorar nuestro servicio post-venta de manera que puedan elegirnos sobre los home centers. D3, A4
- DA3** Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. D3, D4, A3, A5.
- DA4** Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. A1, D5

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

6.10. Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo

La matriz de Estrategias que se ha propuesto ha sido contrastada con los objetivos de largo plazo que se presentaron de manera inicial, de esta forma son consistentes y se alinean a los objetivos que desea lograr la compañía y de esta manera se filtran las estrategias de contingencia que son las que no han sido calificadas como prioridad a nivel corporativo si no se han indicado para áreas concretas, por lo que se encuentran alineadas con los objetivos principales y se podrán utilizar más adelante.

6.11. Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores

La matriz de estrategias frente a las posibilidades que tienen los competidores o sustitutos se desarrolla en relación al competidor líder del mercado y se encuentra que es posible que ya se encuentre trabajando y haya desarrollado algunos de los objetivos propuestos o que también fácilmente replique la estrategia para su operación, por lo que se agrega establecer una herramienta mucho más potente en el primer contacto que tiene el cliente en los pasillos de tienda y fortalecer el cierre de ventas y la capacitación técnica de servicio de sus colaboradores. Se espera de la misma manera que la estrategia de capacitación esté enfocada bajo una solución tecnológica que sea amigable para todo el equipo de trabajadores jóvenes que maneja la empresa en relación a la competencia.

Tabla 21

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo PROCASA SRL

Intereses organizacionales		OLP1:	OLP2: Para el	OLP3: Para el 2026,	OLP4: Para	OLP5: Para el 2026,	OLP6: Para
		Para el	2026, lograr	Para el 2026,	el 2026,	Para el 2026,	el 2026, se
		2026,	incrementar	reforzar la	establecer un	se deberá mejorar la	deberá
		lograr	efectividad de	experiencia de	sistema de	contribución del	incrementar
		crecimiento	atención de la	servicio y compra	capacitación	margen de	el portafolio e
		en ventas	cartera de	del cliente con	técnica	y rentabilidad	implementar
		10%.	clientes en	mejores respuestas	mejorando la	mediante alianzas	las ventas
			10% para	operativas y canales	brecha de	estratégicas y nuevo	virtuales
			venta a	integrada con las	aprendizaje	el portafolio de	
			empresas	tiendas físicas	total	productos	
Estrategias							
FO1	Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)	X				X	X
FO2	Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)		X	X	X	X	
FO3	Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)	X	X	X	X	X	X
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)	X				X	X
FO5	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)	X	X	X	X	X	X
FA4	Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)	X	X	X	X	X	X
FA6	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)		X	X	X	X	
DO1	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)	X			X	X	
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)	X	X		X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D’Alessio, 2015)

Tabla 22

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores de PROCASA SRL (MEPCS)

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores Sodimac
FO1	Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)	Replicar la estrategia.
FO2	Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)	Replicar estrategia.
FO3	Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)	Establecer sinergia de fusión, replicar la estrategia.
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)	Ampliar su cartera de productos. Implementar nuevas estrategias.
FO5	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)	Ampliar su cartera de productos, replicar la estrategia.
FA4	Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)	Replicar la estrategia. Generar alianzas estratégicas.
FA6	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)	Replicar la estrategia.
DO1	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)	Replicar la estrategia de manera agresiva gracias a los márgenes que posee.
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)	Replicar estrategias.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

6.12. Conclusiones

Se observa que la posición de participación relativa del mercado local, aún muestra a PROCASA SRL y a cada una de sus categorías con grandes oportunidades debido a que se ubican bajo el cuadrante de interrogación en la matriz BCG, teniendo mayor ventaja en la línea de pernería industrial por el volumen de ventas.

PROCASA SRL deberá trabajar en un diferenciador clave de procedimientos comerciales y servicios para intentar ganar la preferencia del consumidor. Al mismo tiempo, se considera indispensable que se tomen algunas acciones de integración

vertical u horizontal para determinar fuerte consolidación del negocio específicamente para la operación y experiencia del consumidor en los diferentes canales del negocio. Además, de la necesidad de implementar sistema de control dentro de la empresa para realizar una evaluación más eficiente y en tiempo real de los indicadores de gestión.

7. Implementación estratégica

Después de formular el planeamiento estratégico, se iniciará el análisis de procesos para que la implementación sea correcta y la puesta en marcha de los objetivos a largo sea lograda de acuerdo a lo proyectado en los objetivos de corto plazo.

Convertir el plan estratégico en acciones y luego en resultados, es el gran ideal a seguir después del desarrollo de los pasos de implementación estratégico en el que se debe desarrollar los siete pasos que se presentan a continuación.

- a. Establecer objetivos a corto plazo
- b. Desarrollar la estructura organizacional necesaria
- c. Asignar recursos
- d. Desarrollar políticas
- e. Responsabilidad social y manejo de medio ambiente y ecología
- f. Desarrollar la función de RR.HH.
- g. Gestión del cambio.

7.1. Objetivos de corto plazo

En este punto se presentan a detalle los recursos necesarios para cada objetivo de corto plazo, en el cuál se detallará cuáles son las necesidades del objetivo y de esta manera disponer correctamente de las tareas, recursos y responsabilidades para el logro de los objetivos. También, permitirá que se establezcan tiempos de gestión para los OCP, los cuáles permitirán que fluya la consecución de la gestión de los OLP a los que corresponden indicadores que deberán ser alcanzados responsablemente. La gerencia deberá analizar la posibilidad de realizar cambios de acuerdo a conveniencia de cada OCP y OLP para enfocar directamente la mejor disposición e implementación sugerida.

Tabla 23.

Objetivos a largo plazo versus objetivos a corto plazo en PROCASA SRL

N° OLP	N° OCP	Objetivo a corto plazo
OLP1		Para el 2026, lograr crecimiento en ventas 10%.
	OCP 1.1.	Mejorar repetición de compra por clientes frecuentes.
	OCP 1.2.	Estructurar plan de marketing para productos exclusivos o alianzas estratégicas.
OLP2		Para el 2026, lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes en 10% para venta a empresas
	OCP 2.1.	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.
	OCP 2.2.	Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes.
OLP3		Para el 2026, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas.
	OCP 3.1.	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas.
	OCP 3.2.	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.
OLP4		Para el 2026, establecer un sistema de capacitación técnica mejorando la brecha de aprendizaje total.
	OCP 4.1.	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de siete días
	OCP 4.2.	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos.
OLP5		Para el 2026, se deberá mejorar la contribución del margen de efectividad, rotación y rentabilidad mediante alianzas estratégicas y nuevo portafolio de productos.
	OCP 5.1.	Desarrollar alianzas estratégicas con más proveedores nacionales e internacionales.
	OCP 5.2.	Realizar un análisis de costos para desarrollar la integración vertical hacia atrás.
	OCP 5.3.	Desarrollar planes promocionales para reducir inventario y costos operativos.
OLP6		Para el 2026, se deberá incrementar el portafolio e implementar las ventas virtuales.
	OCP 6.1.	Implementar la plataforma online para ventas virtuales.
	OCP 6.2.	Ampliar cartera de productos para market place en cantidad similar a la competencia.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

7.2. Estructura organizacional de PROCASA SRL

La empresa PROCASA SRL presenta una estructura organizacional funcional, en la cual, la división del trabajo es agrupada por las principales funciones. Según el análisis, PROCASA SRL se encuentra en una posición competitiva, y debe implementar estrategias enfocadas en penetración de mercados y desarrollo de productos. Para esto, se sugiere establecer un área adicional de investigación comercial o análisis de datos para direccionar el desarrollo de servicios o incrementar el portafolio de productos enfocado en las preferencias de los clientes.

Dentro de las estrategias de posicionamiento de mercado se busca diferenciar el servicio y actualmente ya se cuenta con un área de administración, pero no se cuenta con un área de capacitaciones de servicio o estrategias de ventas que permitan a los vendedores tener herramientas de cierre de ventas bajo los parámetros que la empresa proponga. Por último, se propone asignar un responsable de implementación de proyectos nuevos, debido a que se puede estructurar desde diferentes perspectivas históricas los nuevos desarrollos de la empresa.

7.3. Asignación de recursos

Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados.

7.4. Políticas de cada Estrategia

Se debe establecer parámetros de cumplimiento o políticas internas que permitan visualizar horizonte para la toma de decisiones, directrices, reglas, métodos, formas y procedimientos que acompañen y guíen el logro de objetivos y que al mismo tiempo limiten el correcto accionar para la empresa. En la Tabla 30 se ha desarrollado las políticas para cada una de las estrategias propuestas para PROCASA SRL.

Dentro de las políticas se han resaltado nuevas iniciativas como también que se mantenga el espíritu que se promueve en la misión y visión de la empresa y que

aún no se ha podido desarrollar en totalidad debido a que se necesita impulsar la integración o desarrollo vertical de varios aspectos dentro de la organización.

Tabla 24

Políticas por Estrategias

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Comenzar el proceso para la importación. Integración hacia atrás. (F2,F3,F6, O2)	P1	Implementar estrategias de crecimiento empresarial.
FO2	Brindar un nuevo "servicio" aprovechando las herramientas tecnológicas, para poder asesorar a nuestros clientes en línea. (F5, O1)	P2	Brindar asesoramiento personalizado a los clientes en línea.
FO3	Utilizar las nuevas tecnologías y el posicionamiento de la empresa para generar nuevos canales de ventas. (F1,O1)	P3	Desarrollar nuevos canales de venta.
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F2, F4, O4.)	P4	Invitar y atraer nuevos proveedores al market place y descentralizar la ubicación de proveedores locales.
FO5	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación. (F1, F2, O5, O6)	P5	Promover el crecimiento de proveedores emprendedores
FA4	Personalizar el servicio de atención al cliente. (F1,F5,A4)	P6	Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.
FA6	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F5, A5, A1)	P7	Brindar capacitación al personal de ventas.
DO1	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de inventarios, pedidos de productos y proveedores. (D2,O1)	P8	Implementar la gestión por procesos y la mejora continua.
DA2	Generar procesos, indicadores y con esto un plan estratégico a largo plazo para poder plantear nuestro crecimiento a diferencia de una empresa "informal". (D4, D5, A3)	P9	Evaluar y actualizar los objetivos a largo y corto plazo.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

7.5. Medio ambiente, ecología y Responsabilidad social

Los principios de responsabilidad social son establecidos por la ISO 26000, siendo indispensable el análisis de los siguientes puntos: (a) rendición de cuentas, (b) transparencia, (c) comportamiento ético, (d) el involucramiento de las partes interesadas, (e) legalidad; (f) respeto a la normativa internacional de comportamiento, (g) respeto a los derechos humanos.

La responsabilidad social implica íntegro respeto de los procedimientos, recursos y desarrollo social con el medio ambiente, y se conoce que el principal impacto que se genera en la operación de PROCASA SRL son los desechos y los residuos de cartones como de plástico; los cuales tienen procedimientos de recolección con frecuencia diaria. La preocupación es constante y se han implementado procesos con empresas recolectoras que entregan certificados.

7.6. Recursos humanos y motivación

En PROCASA SRL, el área que gestiona los recursos humanos está enfocada en el desarrollo de la cultura de la empresa, capacitación y la formación de personas para promover el crecimiento interno y la línea de carrera. Es por esto que durante la etapa de expansión de PROCASA SRL, se ha desarrollado fuertemente la cultura empresarial en la que los colaboradores se identifican y promueven cuando atienden a los clientes.

7.7. Gestión de cambio

La gestión del cambio que se presenta en PROCASA SRL ha sido trabajada continuamente durante cada año de operación, por lo que no será de gran impacto a nivel gerencial o áreas de tienda, debido a que se promoverá un estilo de trabajo de similar comunicación para el primer mensaje receptivo de los equipos sobre los que se ha propuesta estrategias. La gestión de indicadores dirigidos al cierre de ventas, capacitación e integración sistemática son atractivas para la empresa como para la otra parte de los proveedores.

Además, es indispensable contar con el compromiso del gerente de la empresa para que sea transmitido de manera íntegra a cada equipo de ventas de cada tienda. Durante este proceso se deberá implementar evaluaciones de conocimiento de ventas, retroalimentación y evaluaciones de desempeño dirigidas a fortalecer la técnica de ventas en cada colaborador. Según el análisis, PROCASA SRL debe mostrar una posición competitiva de manera externa, y debe ser comunicativa de manera interna para no comprometer el performance de cada área de la tienda y que finalmente se desarrolle el compromiso con las alianzas que actualmente se tienen de forma comercial.

7.8. Conclusiones

El panorama que se tiene para la implementación del plan estratégico es favorable de acuerdo a los continuos cambios que ha demostrado PROCASA SRL por los proyectos ya realizados; por lo que el hecho de incorporar nuevos procedimientos y estrategias es totalmente cotidiano y flexible para el desarrollo de la empresa.

Para lograr los objetivos de corto plazo, es indispensable que toda la empresa, la gerencia y los empleados sean comunicados asertivamente sobre los cambios y que la trasmisión del mensaje sea analizada por las diferentes líneas de jefaturas, con el objetivo de mitigar los errores y evitar se alargue el tiempo de implementación. De la misma manera, se deben asignar responsables que permitan el desarrollo puntual de cada estrategia y cada área, para que puedan gestionar, generar reportes de seguimiento, medir indicadores del avance, respuesta de cada uno de los cambios y mejoras propuestas, de esta manera lograr fuerte impacto y seguimiento sobre los objetivos señalados.

En este punto, se debe concluir que no se está modificando la manera de trabajo que tiene la empresa y tampoco la cultura empresarial, por lo que se debe comunicar que se está complementando y rediseñando la capacidad de respuesta frente a la competencia que también tiene planes de lograr el liderazgo en el mercado.

Para el desarrollo del plan estratégico, se debe asegurar que la empresa mantenga este estilo de trabajo y también implemente áreas de capacitación en técnicas de ventas y proyectos, debido a que actualmente solo se dictan capacitaciones de conocimientos técnicos, pero se sugiere complementar con capacitaciones dirigidas al cierre de ventas y desarrollo de autonomías para los consultores de ventas. Es por esto que el objetivo principal es el crecimiento y desarrollo de las ventas para lograr fidelidad en los clientes y la preferencia del consumidor peruano.

8. Evaluación estratégica

Para el proceso de evaluación estratégica se debe (a) analizar las expectativas y supuestos, (b) realizar una revisión de los objetivos y valores planteados y también (c) incentivar la generación de alternativas y diversos criterios

de evaluación. En resumen, en este capítulo se observará el desarrollo de indicadores de gestión, el tablero de Control Integrado o “Balance Scorecard”.

8.1. Perspectivas de control

Todo proceso de implementación de una estrategia debe estar acompañado de una perspectiva de control dinámica que permitirá adecuar el proceso que depende de la respuesta y capacidad que se haya propuesto para el logro de objetivos, que han sido plasmados en un tablero de control que se medirá con tiempos de ejecución o indicadores para estructurar correctamente la dimensión de exigencia de acuerdo con el contexto.

8.1.1. Aprendizaje interno

De acuerdo con el aprendizaje interno de la compañía, se obtiene que se cuentan con grandes fortalezas de la fuerza laboral para el inicio de nuevos proyectos, por lo que es importante mencionar que los siguientes puntos a trabajar tendrán aceptación por parte de los diferentes niveles de trabajo en la compañía. Siendo estos: Satisfacción de la fuerza laboral, retención de la fuerza laboral, productividad de la fuerza laboral, capacidades de los sistemas de información y la capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2. Procesos

Para mejorar los procesos internos de la empresa, se analiza el proceso de compra del cliente o consumidor, la entrega de productos a los compradores en tiempo determinados para evitar otras complicaciones. Se debe gestionar proyectos de mejora continua, que permita lograr productos innovadores que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes

8.1.3. Clientes

Los clientes que tiene PROCASA SRL actualmente tienen comportamiento fluctuante y están migrando de un negocio a otro, de acuerdo a los beneficios que obtienen con diferentes complementos que les generan valor como ubicación, cercanía a otros centros comerciales, promociones, descuentos, amplitud de

opciones. Es por esto que PROCASA SRL debe preocuparse en fidelizar a los clientes con la marca, gracias al servicio que tiene como enfoque principal que puede ser fuerte diferenciador en la experiencia de compra del cliente. El cliente actual quiere y exige procedimientos sencillos por lo que se debe preparar medidas, metas e iniciativas que convergen con la búsqueda de innovar en los procedimientos y estrategias que se desean implementar.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos, que aseguren maximizar los beneficios del negocio de PROCASA SRL que permita incrementar la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de control de mando (Balance Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación.

Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado para el presente plan estratégico pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015)

8.3. Conclusiones

Mediante el Tablero de Control Balanceado se ha propuesto indicadores de medición de los proyectos que se debe trazar PROCASA SRL para el logro de objetivos de largo plazo.

En este cuadro se han diferenciado las diferentes perspectivas que deberá enfocar PROCASA SRL para direccionar correctamente las necesidades y tareas a cada gerencia de manera estratégica y alimentar con recursos que sean capaces de influir en el logro de objetivos y de obtención de participación de mercado.

Las tareas internas deberán ser analizadas por el equipo con propuestas, pruebas piloto, medición de servicios y satisfacción del cliente, como también de la operación para que se permita imaginar siguientes propuestas de alcance de objetivos dentro de cinco años.

Tabla 25

Tablero de Control Balanceado para PROCASA SRL

Perspectivas	Objetivo de corto plazo	Indicador	Formula	Unidad	Meta	Responsable
Financiera	OCP 1.1. Mejorar repetición de compra por clientes frecuentes.	Participación de compra	%Var. Compra	%	2%	Gerente general, Administrador
Cliente	OCP 1.2. Estructurar plan de marketing para productos exclusivos o alianzas estratégicas.	Cantidad de eventos por año	Nº de eventos x año	Nº	2 x año	Gerente general, Administrador
Proceso Interno	OCP 2.1. Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Nuevas provincias sobre el total de provincias potenciales sin atender	Var. De ciudades coberturadas x año	Nº de ciudades coberturadas	1 x año	Gerente general, Administrador
Cliente	OCP 2.2. Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes.	Mínimo de Empresas frecuentes por año	% Var. Clientes atendidos	% de empresas	10%	Gerente general, Administrador
Aprendizaje	OCP 3.1. Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas.	% Venta de productos y servicios atendidos	% comunicaciones para ventas x año	%	10%	Gerente general, Administrador
Proceso Interno	OCP 3.2. Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Seguimiento de servicios para comunicación	Verificación de comunicación en tiempo real.	N de auditorias para verificar	2 x año Piloto	Gerente general, Administrador
Aprendizaje	OCP 4.1. Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de siete días	Evaluación de Consultores capacitados	Capacitaciones por año	Nº de evaluaciones	4 x año	Gerente general, Administrador
Aprendizaje	OCP 4.2. Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos.	Evaluación de consultores capacitados	Capacitaciones por año	Nº de evaluaciones	4 x año	Gerente general, Administrador
Cliente	OCP 5.1. Desarrollar alianzas estratégicas con más proveedores nacionales e internacionales.	Nº de aliados estratégicos.	Var. De aliados por año	Nº de aliados	Min. 1 x año	Gerente general, Administrador
Financiera	OCP 5.2. Realizar un análisis de costos para desarrollar la integración vertical hacia atrás.	% de Reducción de costos	%Var. De costos	%	5%	Gerente general, Administrador

Finanzas	OCP 5.3.	Desarrollar planes promocionales para reducir inventario y costos operativos.	% reducción de inventario,	%Var. De inventario	%	3%	Gerente general, Administrador
Proceso interno	OCP 6.1.	Implementar la plataforma online para ventas virtuales.	% de ventas virtuales	Ventas virtuales / ventas totales (%)	%	2% Piloto	Gerente general, Administrador
Clientes	OCP 6.2.	Ampliar cartera de productos para market place en cantidad similar a la competencia.	Ingreso de proveedores en el canal virtual	Var. De la cartera de productos x año	N°	Min. 1 x año	Gerente general, Administrador

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia (D'Alessio, 2015)

9. Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo presenta el Plan Estratégico desarrollado para PROCASA SRL de manera integral, en donde se concluye en términos de sugerencias y recomendaciones para el correcto cumplimiento de cada estrategia. Además, se desarrolla un pronóstico sugerido para el futuro de la organización y de esta manera poder alinear la empresa si necesitara dinamismo por variaciones negativas o positivas en el mercado.

9.1. Plan estratégico integral

Este plan propone una visión holística de cada uno de los puntos planteados en cada estrategia global, que permitirán encontrar soporte para el desarrollo y seguimiento de cada acción que deberá tomar la compañía. Del mismo modo, haber anexado un Tablero de Control Balanceado presenta los niveles y puntos de medición que se deberán revisar continuamente para el correcto seguimiento y resultado de los indicadores, por lo que la gestión y compromiso de cada gerencia en el desarrollo de las tareas deberá ser completamente trabajada y coordinada para lograr la integridad operacional.

9.2. Conclusiones finales

Las conclusiones finales después de haber analizado a la empresa PROCASA SRL se presentan a continuación:

1. La actual visión y misión de la empresa y sus estrategias y objetivos tuvieron que ser replanteados para lograr ser competitivos en el mercado ferretero en los próximos 5 años, enfocándose en el servicio y en la percepción de compra del cliente en todos los canales de venta.
2. El análisis del entorno externo presenta una condición atractiva para la empresa según los resultados de la matriz EFE, adicionalmente los indicadores económicos muestran al Perú como un país atractivo a la inversión.
3. El análisis del entorno interno muestra que se tiene grandes necesidades de acercarse y profundizar en el comportamiento y los nuevos hábitos de compra analizando la data histórica; además, evaluar los proyectos

integrales con los proveedores para mejorar la relación las empresas y los clientes finales.

4. El principal interés que tiene la empresa PROCASA SRL es acompañar a empresarios, emprendedores y personas en la solución de sus distintas necesidades en el sector ferretero; este esfuerzo se concentra en atraer a los clientes para mostrarles el portafolio de productos nacionales e importados con marcas reconocidas de manera que extienden las opciones del consumidor. PROCASA SRL cuenta con capacidad que le permite pensar y desarrollar los objetivos propuestos a largo plazo para determinar el impacto positivo que se debe lograr en los siguientes cinco años.
5. Dentro de las oportunidades que se han encontrado tras el análisis realizado a la empresa, se ha encontrado que el comportamiento de los consumidores ha mejorado en relación al uso del internet a nivel nacional y que se ha visto reflejado en las ventas por el canal virtual.
6. PROCASA SRL debería adoptar una posición competitiva que analice aspectos de tiempo de vida del producto, conocimiento tecnológico, variabilidad de la demanda y la fuerte presión que ejerce la competencia.
7. PROCASA SRL deberá trabajar en un diferenciador clave de procedimientos comerciales y servicios para intentar ganar la preferencia del consumidor. Al mismo tiempo, se considera indispensable que se tomen algunas acciones de integración vertical u horizontal para determinar fuerte consolidación del negocio específicamente para la operación y experiencia del consumidor en los diferentes canales del negocio. Además, de la necesidad de implementar sistema de control dentro de la empresa para realizar una evaluación más eficiente y en tiempo real de los indicadores de gestión.
8. Se deben asignar responsables que permitan el desarrollo puntual de cada estrategia y cada área, para que puedan gestionar, generar reportes de seguimiento, medir indicadores del avance, respuesta de cada uno de los cambios y mejoras propuestas, de esta manera lograr fuerte impacto y seguimiento sobre los objetivos de largo plazo.
9. El tablero de control balanceado muestra las diferentes perspectivas que deberá enfocar PROCASA SRL para direccionar correctamente las necesidades y tareas a cada gerencia de manera estratégica y alimentar con

recursos que sean capaces de influir en el logro de objetivos y de obtención de participación de mercado.

10. PROCASA SRL se enfocará en una cantidad mínima de productos logrables para el canal virtual y de esa manera asegurar la experiencia del usuario y los tiempos de respuesta logísticas para el cliente. Es por esto que se han propuesto los objetivos a largo plazo con enfoque en el área comercial, área de capacitaciones y el área de servicios.

9.3. Recomendaciones finales

Trasmitir y asegurar la comunicación correcta del plan estratégico desarrollado, es uno de los factores de claves y de éxito que se deberá proponer PROCASA SRL para el logro de los objetivos de largo plazo. Además se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Primera: El gerente general debe realizar la evaluación de costo beneficio para la importación de producto de Asia. La aprobación de esta actividad permitirá realizar la diversificación por medio de la integración vertical hacia atrás, reduciendo costos. Además, el encargado del área de ventas y comercialización deben presentar una propuesta al área de administración, sobre los posibles servicios a implementar en la empresa con la finalidad de incrementar el portafolio de servicios. Este estudio debe presentarse con evaluaciones económicas de su posible implementación y proyecciones de ingresos que faciliten la toma de decisiones. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento de la rentabilidad financiera de la empresa PROCASA SRL.

Segunda: El área de comercialización debe hacer un estudio, en el cual analice y presente como propuesta nuevos canales de ventas utilizando las nuevas tecnologías y basándose en las características y comportamiento del consumidor. También el área de recursos humanos debe coordinar y definir con el área de comercialización y el área de administración un plan de capacitaciones anuales para los empleados de la empresa en temas técnicos, de atención al cliente, de asesoramiento, de seguridad y control del medio ambiente. Así mismo, El gerente debe destinar los medios económicos para la implementación de un sistema de gestión que permita controlar de forma eficiente y en tiempo real la empresa. La

información brindada por el sistema ayudara a tomar decisiones más correctas y rápidas. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento del margen neto de la empresa PROCASA SRL.

Tercera: Los responsables del área de administración y de comercialización deben coordinar con Gerencia y presentar el proyecto para la implementación de un procedimiento que brinde asesorías a los clientes en línea, utilizando las distintas herramientas tecnológicas del mercado, brindando un trato personalizado. También El área de administración debe realizar un estudio de mercado para recopilar información referida a nuevos productos que requiere el sector para evaluar la opción de incrementar la cartera de productos. Adicionalmente, diariamente deben hacer un sondeo de los precios de la competencia para realizar ajustes y promociones. Estas decisiones darán el soporte para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en relación al incremento de la rotación de activos de la empresa PROCASA SRL.

Cuarta: El gerente general en coordinación con el encargado del área administrativa debe realizar la implementación de un plan estratégico a largo plazo para poder orientar el camino que debe seguir la organización y los supuestos escenarios posibles a desarrollarse con sus posibles soluciones. Esto permitirá a la organización ser más flexible a los cambios del mercado. Adicionalmente tener en cuenta el principio de la mejora continua. Estas decisiones darán el soporte para realizar un adecuado apalancamiento financiero en base a créditos rentables para la empresa PROCASA SRL.