



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Aplicación de un modelo de planeación estratégica para
aumentar la rentabilidad de la Empresa QUMIR S.A.C – 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial**

AUTOR:

Arteaga Rivera, Rodolfo Jesus (orcid.org/0000-0002-8520-6686)

ASESOR:

Dr. Benites Aliaga, Alex Antenor (orcid.org/0000-0002-9329-5949)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A DIOS:

Pese a las dificultades que se han presentado en la vida, perdiendo incluso la fe Dios me ha demostrado que el cree en mí y ha sido mi fortaleza en toda mi travesía académica.

A MIS PADRES:

Agradezco el constante respaldo que he recibido durante mi exitoso recorrido académico. Valorando la colaboración, apoyo y consejos ininterrumpidos que me han brindado, así como las palabras de estímulo oportuno que compartieron conmigo.

A MIS HERMANOS:

Agradezco sinceramente su compañía a lo largo de estos años, así como su colaboración incondicional tanto en momentos favorables como desafiantes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por la formación académica que me ha brindado, a los docentes que con su experiencia han contribuido a fortalecer mis habilidades y competencias como ingeniero industrial, y de manera muy especial a mis asesores los ingenieros Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra y Dr. Alex Antenor Benites Aliaga. Por otro lado, también expreso mi total gratitud con la Empresa QUMIR SAC quien me brindó la oportunidad de desarrollar mis conocimientos y actitudes expandiendo mis posibilidades de crecimiento personal y profesional.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

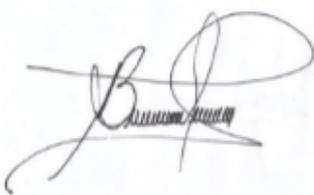
Yo, Benites Aliaga Alex Antenor, docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo - Trujillo, asesor de la tesis, titulada:

“Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C – 2023” del autor Arteaga Rivera Rodolfo Jesús, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 30.00% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Trujillo 15/08/2024,

Benites Aliaga Alex Antenor	
DNI: 41808609	Firma
ORCID: 0000-0002-9329-5949	

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR
Declaratoria de Originalidad del Autor/ Autores

Yo, Arteaga Rivera Rodolfo Jesús, egresado de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo - Trujillo, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis titulada:

“Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C – 2023”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Julio de 2023

Apellidos y Nombres del Autor	
Arteaga Rivera, Rodolfo Jesús	
DNI: 44685685	Firma 
ORCID: 0000-0002-8520-6686	

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	35
3.1. Tipo y diseño de investigación	35
3.2. Variables y operacionalización	35
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.5. Procedimientos.....	43
3.6. Métodos de análisis de datos	43
3.7. Aspectos éticos:	43
IV. RESULTADOS	45
V. DISCUSIÓN.....	76
VI. CONCLUSIÓN.....	78
VII. RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de Variables.....	36
Tabla 2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
Tabla 3	Análisis Financiero Vertical, QUMIR S.A.C., 2022	47
Tabla 4	Análisis Financiero Horizontal, QUMIR S.A.C., 2022.....	47
Tabla 5	Indicadores de Rentabilidad, QUMIR S.A.C 2020 - 2021	48
Tabla 6	Resumens descriterios desmisión corporativa, QUMIR S.A.C.....	50
Tabla 7	Resumen de criterios visión corporativa QUMIR S.A.C	51
Tabla 8	Significado de cada valor, QUMIR S.A.C. 2022.....	52
Tabla 9	Resumen de sustento, QUMIR S.A.C., 2022.....	55
Tabla 10	Matriz EFI, QUMIR S.A.C., 2022.....	58
Tabla 11	Matriz EFE, QUMIR S.A.C., 2022.....	59
Tabla 12	Matriz PEYEA I, QUMIR S.A.C., 2022.....	61
Tabla 13	Matriz MPC, QUMIR S.A.C., 2022.....	63
Tabla 14	Matriz GE I, QUMIR S.A.C., 2022.....	65
Tabla 15	Resultado de las estrategias a la rentabilidad, QUMIR S.A.C., 2022... 74	
Tabla 16	Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, QUMIR S.A.C., 2022.....	75
Tabla 17	Indicadores de Rentabilidad Proyectada, QUMIR S.A.C., 2022.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1	Organigrama de la Empresa QUMIR SAC	45
Figura 2	Organigrama de la Empresa QUMIR SAC	46
Figura 3	Gráfico de elección de Valores Institucionales, QUMIR S.A.C. 2022..	51
Figura 4	Fortalezas, QUMIR S.A.C 2022	53
Figura 5	Debilidades, QUMIR S.A.C	53
Figura 6	Oportunidades, QUMIR S.A.C.....	54
Figura 7	Amenazas, QUMIR S.A.C	54
Figura 8	Matriz Interna-Externa, QUMIR S.A.C., 2022.....	60
Figura 9	Matriz PEYEA II, Q'MIR S.A.C., 2022.....	62
Figura 10	Matriz GE II, QUMIR S.A.C., 2022.	66
Figura 11	Propuesta de Mapa Estratégico QUMIR S.A.C. 2022.	67
Figura 12	Despliegue de Estrategias y Metas. QUMIR S.A.C., 2022.	68

RESUMEN

La investigación presente titulada “**Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C – 2023**”, enmarcado en los estudios de Planeamiento Estratégico; en este trabajo actual, se empleó el método deductivo y se realizó una investigación descriptiva al comité estratégico designado por el directorio de QUMIR SAC. Se utilizaron diversas matrices de Planificación Estratégica, como el FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y el Balanced Scorecard, como técnicas para el estudio en cuestión. Como principales resultados, se encontró que las estrategias formuladas y propuestas se proyectan para lograr un incremento del 8% en la rentabilidad, en contraste con el bajo nivel que se había mantenido en años anteriores, ubicándose significativamente por debajo del promedio del sector. Esto lleva a la conclusión de que la planificación estratégica es una herramienta altamente útil y de fácil aplicación para una empresa en crecimiento, que busca mejorar de forma continua.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, rentabilidad, FODA.

ABSTRACT

The present investigation entitled "Application of a Strategic Planning model to increase the profitability of the company QUMIR S.A.C - 2023", framed in the theories of Strategic Planning; In this work, the deductive method was applied, with a descriptive type of research, to the strategic committee established by the company. The matrices of Strategic Planning were used as techniques: SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE and Balanced Scorecard. Subsequently, the main results are obtained, that the strategies formulated and raised in an achievement of 8% in the profitability in contrast with the low level in the index of years that are kept below the index of the sector. This allows us to conclude that strategic planning is a tool for the use of a suitable tool for a growing company with a focus on continuous improvement.

Keywords: Strategic planning, profitability, SWOT.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la industrialización a nivel mundial ha creado una cadena que ofrece a la sociedad opciones de vida sofisticadas con diferentes alternativas de solución a las demandas del día a día, pero estas soluciones son en su mayoría desechables y de corta duración. Estos procesos repetitivos han dado lugar a una cultura de consumo masivo, lo que ha permitido la generación de residuos de manera exponencial desde la fase inicial de producción hasta el consumo final del producto.

En respuesta a lo anterior expuesto, se han creado organizaciones que pueden controlar y minimizar su impacto. Sin embargo, estas organizaciones a menudo tienen diferencias para lograr sus objetivos por sí solos. Por esta necesidad, existen empresas aliadas estratégicamente conocidas como empresas operadoras de residuos sólidos (EO-RS) que se desarrollan en un segmento principal de la cadena adecuada según la ley en gestión de residuos sólidos, transporte, disposición final y/o tratamiento de los residuos en sus respectivas etapas.

Qumir S.A.C. es una empresa peruana que se creó en la ciudad de Trujillo como EO-RS (Empresa operadora de residuos sólidos) es una empresa especializada en el manejo y transporte de residuos sólidos generados por diversos sectores empresariales. Su principal objetivo es brindar servicios de recolección y gestión de residuos provenientes de procesos productivos en sectores como el industrial, agroindustrial, pesquero, automotriz y minero. La empresa se encarga de asegurar que estos residuos sean manipulados y transportados de manera segura y eficiente, cumpliendo con todas las normativas ambientales y de salud. Con un enfoque en la sostenibilidad, QUMIR S.A.C. contribuye a minimizar el impacto ambiental y promover una gestión responsable de los desechos en el ámbito empresarial.

Qumir S.A.C., con una trayectoria de diez años, ha estado brindando sus servicios en la ciudad de Trujillo y ha logrado expandirse hacia el norte, abarcando la zona de Chiclayo, y hacia el sur, llegando hasta Chimbote. La empresa tiene como visión continuar su expansión en diferentes lugares del país. En la actualidad, Qumir S.A.C. cuenta con unidades de transporte propias para llevar a cabo sus operaciones, y también dispone de un local

estratégicamente ubicado en la ciudad de Trujillo, desde donde gestiona sus actividades.

Conforme Qumir S.A.C. ha experimentado un crecimiento en su base de clientes, ha reconocido la necesidad de estandarizar y desarrollar estrategias para mejorar los servicios que ofrece. Esto implica adaptarse y cumplir con los procesos y certificaciones requeridos por las diferentes empresas a las que brinda sus servicios.

La estandarización de los servicios permitirá a Qumir S.A.C. garantizar una calidad consistente en todas sus operaciones y satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Al homologarse a los procesos y certificaciones de las empresas, la organización demostrará su compromiso con la excelencia y la conformidad con los estándares establecidos.

Este enfoque estratégico no solo fortalecerá la posición de Qumir S.A.C. en el mercado, sino que también le brindará oportunidades de crecimiento continuo al ganarse la confianza de nuevos clientes y mantener relaciones sólidas con los existentes.

Comprendiendo que la falta de estrategias consolidadas en Qumir S.A.C. ha generado una diversificación en los lineamientos de la empresa, lo cual puede resultar en no conformidades en sus procesos y generar insatisfacción por parte de los clientes.

Es importante para Qumir S.A.C. abordar esta situación y desarrollar estrategias claras y coherentes que estén alineadas con sus objetivos comerciales. Estas estrategias deben abarcar áreas clave como la gestión de calidad, la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la atención al cliente.

Mediante la implementación de estrategias bien definidas, Qumir S.A.C. podrá mejorar la eficiencia y la efectividad de sus operaciones, reducir las no conformidades y garantizar la satisfacción de sus clientes. Esto puede incluir la adopción de normas y certificaciones pertinentes, el establecimiento de indicadores de desempeño clave y la revisión regular de los procesos para identificar áreas de mejora.

Es recomendable que Qumir S.A.C. realice un análisis exhaustivo de sus operaciones y establezca un plan estratégico que aborde sus debilidades y

defina acciones concretas para alcanzar sus objetivos. Al hacerlo, la empresa estará en mejores condiciones de ofrecer servicios de calidad, satisfacer las necesidades de sus clientes y fortalecer su posición en el mercado.

La empresa QUMIR S.A.C., una empresa dedicada a la recolección y transporte de residuos sólidos industriales, está experimentando dificultades en su rentabilidad debido a la falta de directrices estratégicas claras que le permitan enfocar sus recursos en una única dirección. En esta etapa del proceso, se observa que esta carencia es uno de los principales factores que presentan efectos negativos en la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, la empresa viene presentando niveles bajos de ventas a mayor escala, es decir, ventas que generen contrataciones anuales con clientes de gran envergadura, esto debido a que no existen lineamientos estratégicos con No existen métricas internas en la empresa que permitan medir o evaluar ninguno de sus departamentos o informes de manera cuantitativa dichos avances y resultados, por lo tanto La falta de indicadores apropiados en la empresa dificulta la visualización precisa de los resultados tangibles de los aspectos clave de la organización, lo que a su vez genera una falta de claridad en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos.

A partir de lo expuesto, se pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los factores internos y externos en toda la organización, con el objetivo de establecer y desarrollar estrategias que impulsen el aumento de las ventas y optimicen los costos asociados a los servicios prestados, con el fin de mejorar la rentabilidad. Este enfoque técnico y metodológico requiere la implementación de un plan estratégico alineado con las necesidades de la organización y el mercado.

La investigación se justifica desde una perspectiva teórica al aplicar las teorías y conocimientos de la planeación estratégica, tal como lo mencionan diversos investigadores en el campo, con la finalidad de demostrar su posibilidad técnica en escenarios específicos de aplicación. Además, se adecua metodológicamente al ser una base de referencia para futuras investigaciones y al utilizar recursos bibliográficos y manuales previamente probados sobre los

métodos clave de planificación. También se proporcionan nuevas ideas que se integran en la investigación como información fundamental, brindando un respaldo para futuras investigaciones. Además, es importante comparar esta investigación con otros estudios relevantes, ya que la aplicación de la teoría de La implementación de una estrategia de planificación en la exploración científica posibilitará que la entidad examinada adopte acciones con el fin de desarrollar estrategias y planes de gran relevancia. Esto resultará en cambios visibles para su eficiencia gerenciándolo a largo plazo cuando para elegir estrategias innovadoras con el objetivo de incrementar su capacidad de económica de ingresos, beneficiando tanto a los miembros internos como a los externos de la organización.

El objetivo general de la presente investigación es aplicar un modelo de planeación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C, 2023.

Se presentan los objetivos específicos establecidos: Analizar la rentabilidad actual de QUMIR S.A.C., redefinir la orientación estratégica de la empresa QUMIR S.A.C., elaborar un análisis estratégico exhaustivo de QUMIR S.A.C., diseñar estrategias organizativas y desarrollar un mapa estratégico, y proyectar el potencial del plan estratégico de efecto sobre la rentabilidad la empresa.

Nuestra hipótesis general se define de la siguiente manera: la implementación del modelo de planificación estratégica incrementará la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C. en 2023.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional en Ecuador la investigación de Barahona Rivera (2020), titulada "Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos", Se llevó a cabo un análisis FODA y Pestel que resultó crucial debido a la falta de dirección de la empresa. El estudio adoptó un enfoque descriptivo correlacional y cualitativo. El objetivo general fue determinar el impacto de la Planificación Estratégica en los niveles de competitividad de EPM-GIDSA. Mediante el uso de la técnica de correlación simple, se confirmó una relación positiva y de gran relevancia entre la planificación estratégica y la competitividad, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,992. Esto respalda la hipótesis de la investigación, que terminan explicando la existencia de una relación entre la planificación estratégica y la competitividad. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de cumplir, dar seguimiento y evaluar todas las metas determinadas en el tiempo proyectado, puesto que las organizaciones requieren alternativas innovadoras y estrategias para sobrevivir en el mercado.

De acuerdo a la tesis de Orungo (2016), la cual se titula "Planificación Estratégica y Rendimiento de Distribuidores de Recursos Zoogenéticos en Kenia", el objetivo general de la investigación fue fijar la correspondencia entre la planificación estratégica y el rendimiento en la distribución de recursos zoogenéticos. La teoría de contingencia y la teoría de la dependencia de los recursos sirvieron de apoyo teórico. Las técnicas y métodos de estudio empleados fue de tipo descriptivo correlacional y encuesta transversal, y la población objetivo fueron 47 distribuidoras designadas de recursos zoogenéticos. La conclusión principal basada en los resultados estadísticos fue que únicamente el 14% de las empresas incluidas en el estudio contaban con planes estratégicos documentados, mientras que el 25.7% tenían establecida su misión y visión. El rendimiento de cálculo se basó en las ventas, lo que demostró que el 60% de los distribuidores controlaban una participación de mercado ligeramente superior al 20%. Esto significa que contar con un plan estratégico es crucial en este sector para optimizar los beneficios y agrandar el

beneficio en las ventas. En perspectiva interna a las variables asociadas, se observó una correlación positiva, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman que osciló entre 0.7 y 0.8. Este estudio es relevante porque proporciona un aporte importante para futuros estudios sobre la correlación de variables similares, y los estudios previos utilizados para la discusión de los resultados permiten conseguir nuevos elementos a considerar en el análisis estadístico de los autores.

En su investigación profesional "Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A.", Romero (2017), El objetivo principal de la investigación fue mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la implementación de estrategias innovadoras. La metodología empleada fue de tipo descriptiva y explicativa, utilizando la técnica de entrevista y el cuestionario como instrumentos de recolección de datos. La muestra aplicada en el estudio de investigación fue una empresa. Los resultados obtenidos indicaron que la compañía no tiene un proceso administrativo óptimo, lo que le impide definir sus objetivos y llevar un manual de procedimientos, lo que a su vez dificulta sus procesos. Como conclusión del análisis, se llegó a la recomendación de desarrollar y implementar estrategias específicas con el objetivo de impulsar y elevar la rentabilidad de la empresa. Estas estrategias deben estar orientadas hacia la optimización de los recursos, la identificación de oportunidades de mercado, la mejora de los procesos internos y la búsqueda de ventajas competitivas. Es fundamental que dichas estrategias sean diseñadas de manera planificada y ejecutadas de forma sistemática, considerando el entorno empresarial y los objetivos de la organización. De esta manera, se podrá lograr un crecimiento sostenible y una mayor generación de beneficios para la empresa.

En España la investigación de Estay (2021), en su trabajo de investigación titulado "Desarrollo de un sistema de soporte a la decisión para optimizar la planificación y gestión de los residuos sólidos urbanos en zonas insulares,

basado en dinámica de sistemas y teoría de la decisión multicriterio” destacaron la importancia del diseño de herramientas que permitan una gestión y planificación eficaz de los residuos sólidos en España. Para ello, emplearon una metodología de recopilación bibliográfica y estadísticas relacionadas con los residuos sólidos y planeamiento estratégico. La conclusión a la que llegaron fue que el adecuado tratamiento y/o disposición de residuos presenta inconsistencias que requieren ser abordados con métodos tecnológicos que permitan tratar cantidades generadas por malos hábitos de consumo y el impacto del turismo en la economía, lo que resulta en residuos no valorados en vertederos. Por consiguiente, se hizo la sugerencia de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la empresa mediante el empleo de diversas herramientas de apoyo con el fin de facilitar la toma de decisiones en relación a la gestión adecuada de los residuos. Estas herramientas pueden incluir metodologías de evaluación de impacto ambiental, análisis de ciclo de vida, tecnologías de tratamiento de residuos y análisis de costos-beneficios. Al realizar este análisis empresarial detallado, se podrán identificar áreas de mejora, implementar prácticas más sostenibles y tomar decisiones informadas que promuevan una gestión eficiente y responsable de los residuos generados por la empresa.

En el entorno nacional, El estudio titulado "Planeación estratégica y rendimiento productivo en la empresa Good Sleep S.A.C., Lima 2020" de Luna Zamata (2020), El propósito fundamental del estudio consistió en examinar la conexión existente entre la planificación estratégica y el rendimiento productivo en las organizaciones. La metodología utilizada en la investigación fue de carácter aplicado, con un diseño no experimental de naturaleza descriptiva correlacional y de alcance transversal. Para recopilar los datos necesarios, se aplicó un cuestionario compuesto por 30 preguntas relacionadas con cada una de las variables de estudio. Este cuestionario se administró a una muestra de 50 participantes seleccionados para el estudio. La validez de la prueba fue evaluada mediante una validación de contenido realizada por expertos, mientras que la confiabilidad se verificó mediante la prueba de Alpha de Cronbach

aplicada a ambas variables. Los resultados obtenidos fueron de 0,926 para la variable de planeación estratégica y 0,934 para la variable de rendimiento productivo, lo que indica una alta confiabilidad en los datos recopilados. Para analizar las hipótesis planteadas, se empleó el método de Rho de Spearman, adecuado para resultados no paramétricos. Los resultados revelaron la presencia de una conexión de impacto sustancial en beneficio de la empresa Good Sleep S.A.C. en Lima, durante el año 2020.

Martell, y otros (2017), realizaron una tesis titulada "Propuesta de plan estratégico para Barletta S.A. que permita un crecimiento sostenible" para obtener un título profesional en Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo principal era proporcionar estrategias que contribuyeran al crecimiento sostenible de la empresa, Barletta S.A., a través de una propuesta de plan estratégico. Se utilizó un cuestionario como instrumento de investigación, y la muestra consistió en una sola empresa. Tras el análisis, se evidenció y estableció que la formulación y ejecución de un plan estratégico es fundamental para lograr un crecimiento sostenible en la organización. La identificación de las causas problemáticas y su correspondiente estrategia de mitigación resulta crucial para alcanzar dicho crecimiento. Además, se destaca la importancia de implementar programas de capacitación y comunicación efectivos.

Por otro lado el tesista Pacheco (2018), en su investigación titulada "La Planificación Estratégica y su Influencia en la Productividad de los Agentes del BBVA de Junín del Año 2018". El propósito de este estudio fue determinar la influencia de la planificación estratégica en la productividad de los agentes del BBVA en Junín en 2018. Las teorías que respaldaron esta investigación fueron la planificación estratégica de Fred, D. y Forest, D. y la productividad de Céspedes, N., Lavado, P. y Ramírez, N. La metodología utilizada fue descriptiva correlacional, y se basó en una muestra de 73 agentes del BBVA. En conclusión, se demostró una relación significativa entre las variables de estudio con un nivel de significancia inferior al 0.05%, obteniendo una correlación positiva media del 61,5% entre la planificación y la productividad. La contribución de esta investigación es significativa dado que abarca ambas variables del estudio, y su

fundamentación teórica permitirá contrastar con los indicadores del estudio actual. Además, este trabajo se centró en una relación descriptiva entre las variables.

También Miranda (2018), en su estudio titulado "Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado", Miranda (2018) tuvo como objetivo determinar la relación entre la planeación estratégica y el valor económico agregado, utilizando las teorías de planeación estratégica de Porter y el valor económico de LI. La metodología utilizada fue de tipo aplicada, descriptiva correlacional y no experimental, con una muestra de 16 empresas. Según los cálculos estadísticos, se encontró una relación significativa entre las variables del estudio, con un nivel de significancia de 0.05%. La contribución de esta investigación reside en evidenciar cómo las estrategias de una empresa se reflejan en sus resultados financieros y la relevancia de la conexión entre las variables, empleando una muestra compuesta por 50 empresas. Además, el enfoque teórico de la variable de planificación estratégica establecido por Michael Porter en este estudio puede resultar provechoso para investigaciones futuras.

A nivel local la investigación de Rios Ruiz, y otros (2020), titulada "Aplicación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C., 2018-2023" fue desarrollada y se empleó una investigación de tipo descriptivo simple, la muestra se conformó con un comité estratégico compuesto por 4 colaboradores expertos en la empresa para llevar a cabo la investigación. Se recolectó información utilizando herramientas como las matrices EFE y EFI para evaluar el entorno externo e interno, y las matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group, Interna-Externa, Gran estrategia y Matriz Cuantitativa del Plan Estratégico para generar estrategias. Se utilizó un flujo de caja proyectado para analizar el impacto en la rentabilidad en tres escenarios posibles: un escenario pesimista donde la rentabilidad disminuiría, y un escenario moderado y optimista donde la rentabilidad aumentaría en un 17% y un 25% al final del quinto año, respectivamente. En consecuencia, se llegó a la conclusión de que la ejecución de una estrategia planificada tiene un efecto

favorable en la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, y se sugiere que la organización adopte una postura proactiva a través del desarrollo de nuevos productos y la expansión en diferentes segmentos del mercado.

En el trabajo de Luna Castillo, y otros (2020), tuvo por objetivo esta investigación desarrollar y aplicar un plan estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C. Se utilizó el método deductivo y una investigación descriptiva aplicada a la empresa para estudiar los datos y proponer con los resultados obtenidos estrategias de que generen un impacto positivo en el corto tiempo. El personal directivo de la empresa fue la población y muestra utilizada, y se emplearon las matrices de planificación estratégica FODA, MEFI, MEFE y PEYEA como herramientas. Se encontró que las estrategias formuladas generaron un aumento en la rentabilidad de más de 100,000.00 soles, lo que la convierte en una estrategia más rentable que la del año 2018. En resumen, se puede deducir que la planificación estratégica se posiciona altamente beneficiosa y de sencilla implementación, que posibilita la materialización de las estrategias en un plazo establecido, siendo especialmente apropiada para aquellas empresas que aspiran a un crecimiento sostenible y a una mejora constante en su desempeño.

Según Abila Vicente, y otros (2018), en su investigación titulada "Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS A BILA DIESEL E.I.R.L., 2018-2019" se basa en la teoría de la planificación estratégica. Se utilizó el método deductivo y la investigación descriptiva se aplicó a la junta directiva designada por la organización para la planificación estratégica. Para la planificación estratégica, se emplearon matrices como SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard. Como consecuencia principal, la estrategia elaborada y sugerida obtuvo un

incremento del 17% en los resultados de la cualidad rentable esperada, aunque los resultados de los estándares previos no se encontraban en punto aceptable que se requiere para la industria. Finalmente se determinó que la planificación estratégica es una herramienta altamente beneficiosa y de fácil aplicación para las organizaciones que buscan mejorar sus operaciones y destacarse en el mercado.

Este estudio de investigación de Goicochea Paredes, y otros (2017), tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para INGENIERIA GLOBAL & EMPRESARIAL S.A.C. en Trujillo, en 2017, con el fin de mejorar sus indicadores de rentabilidad. Para lograr esto, se recopiló información sobre la empresa y se realizó un análisis tanto del entorno externo como del interno utilizando metodologías como las cinco fuerzas de Porter, FODA y Pest. Este estudio permitió reconocer las habilidades, debilidades y aptitudes de la organización. A continuación, se propuso un lineamiento del negocio y una estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa, considerando los factores clave de éxito. Finalmente, se realizó un estudio de los indicadores financieros para evaluar la viabilidad de las propuestas y se determinó que la rentabilidad de la empresa aumentó, logrando indicadores de rentabilidad proyectados como un ROA del 7%, un margen de utilidad del 2.13% y una rotación de activos de 3.35.

En el trabajo de investigación presentado por Otiniano (2016), titulado "Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard - Caso Universidad Privada Antenor Orrego", llevado a cabo como requisito para obtener el título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad Nacional de Trujillo, se empleó un enfoque de investigación descriptiva junto con métodos de planificación estratégica y Balanced Scorecard. Los resultados obtenidos indicaron que la institución se encuentra en un perfil que sugiere mantener su forma actual de trabajo y adoptar un enfoque que permita controlar los procesos de gestión existentes. Se llegó a la conclusión de que el planeamiento estratégico refleja un enfoque conservador,

mientras que el Balanced Scorecard se encarga de gestionar y medir los objetivos para mantener la estabilidad de la organización.

Estrategia; para (Martínez, y otros, 2018) Una estrategia es un enfoque o diseño que fusiona los principales propósitos, metas o finalidades, directrices y consecuencias de las acciones de una organización en una ruta clara y viable, teniendo en cuenta sus capacidades internas, limitaciones y las condiciones cambiantes del entorno, así como las posibles tácticas de competidores inteligentes. Un plan estratégico es un enfoque de gestión que facilita y determina el proceso corporativo de toma de decisiones en relación con su actividad económica y su entorno, creando metas y que se deben seguir las direcciones estratégicas para concretar una mejora continua en términos de calidad y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)

Un plan estratégico es un documento que engloba aspectos económicos, financieros, estratégicos y organizacionales, y resume tanto la posición actual como futura de la compañía. La razón por la cual se mencionan tres tipos de niveles es porque el plan estratégico debe evaluar y abarcar todas los componentes de la organización que están presentes en estos tres niveles. Además, debe presentarlos para su revisión y determinar la estrategia que se debe seguir en relación con las variables que la empresa puede controlar, así como anticipar el desarrollo de variables externas que indefectiblemente afectarán el progreso de la empresa. (Altair, 2017).

Un Plan Estratégico es constantemente beneficioso para determinar:

¿Cuál es la situación actual que atraviesa la organización? y ¿de qué manera hemos llegado hasta este punto?

¿Cuál es la meta que hemos establecido como empresa, hacia dónde deseamos dirigirnos?

El Plan Estratégico también cumple el papel de presentar la concepción del empresario a todas las entidades con las cuales la compañía se relaciona busca establecer conexiones. En tanto, el emprendedor debe incluir en el plan

estratégico toda la información relevante relacionada con el inicio del negocio. (Altair, 2017)

El objetivo del plan estratégico puede fluctuar en dependiendo de varios factores, como el tipo de negocio, la situación económica y financiera de la empresa, su duración, entre otros. No obstante, los el horizonte positivo de implementar un plan estratégico permanecen constantes, ya que independientemente de la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o la posición en el mercado de la organización, este permite llevar a cabo un análisis de viabilidad técnica y evaluar los aspectos económicos y financieros del proyecto empresarial. (Altair, 2017)

El Plan Estratégico, cuando se realiza de manera sistemática, proporciona beneficios destacados para cualquier organización empresarial:

Detecta las transformaciones y avances previsible.

Optimiza la disposición y preparación de la organización frente a la transformación.

Potencia la sincronización de las acciones.

Minimiza las respuestas irracionales ante eventos inesperados mediante la anticipación.

Minimiza las discrepancias en cuanto al rumbo y metas de la organización.

Mejora la comunicación.

Permite una mejor asignación de los recursos disponibles a las oportunidades.

Ofrece una estructura amplia y provechosa para la evaluación constante de las acciones llevadas a cabo.

Una aproximación metódica en la elaboración de estrategias conduce a niveles superiores de rentabilidad en la inversión y generación de valor.

En cuanto a las fases de elaboración de un Plan Estratégico, el análisis estratégico se considera el punto de partida del proceso. Esto implica realizar un análisis externo e interno completo, que incluye los siguientes procesos:

Examinar los propósitos y metas de la organización

Evaluar los propósitos y objetivos de la organización

Analizar los fines y metas organizacionales

Evaluar los objetivos y metas organizacionales.

Analizar los propósitos y objetivos organizacionales: La jerarquía de metas en una empresa, compuesta por la visión, misión y objetivos estratégicos, abarca desde declaraciones amplias de intenciones y fundamentos hasta objetivos específicos y medibles que impulsan la ventaja competitiva.

Realizar un análisis del entorno: Es fundamental supervisar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Esta información crucial ayuda a identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

Considerar dos niveles de entorno: El entorno general abarca aspectos políticos, económicos, técnicos y sociales, donde se producen tendencias y eventos significativos que pueden tener un impacto importante en la empresa. El entorno sectorial o competitivo, más cercano a la empresa, está formado por competidores y otras organizaciones que pueden representar una amenaza para el éxito de los productos y servicios.

Realizar un análisis interno: Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades internas que influyen en el éxito de una empresa en su sector. Al analizar las fortalezas y las interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor, se pueden descubrir posibles fuentes de ventaja competitiva. Evaluar los activos intangibles de la empresa: Reconocer el valor del conocimiento de los trabajadores y otros activos intangibles es crucial, ya que son impulsores cada vez más importantes de ventajas competitivas y generación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, se valora la capacidad de la organización para crear redes y relaciones entre empleados, clientes, proveedores y aliados.

Formulación estratégica en varios niveles: Las estrategias corporativas se centran en cuestiones relacionadas con la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué sectores de mercado deberíamos establecernos como competidores?

¿Cómo podemos administrar la cartera de negocios para generar sinergias entre las diferentes áreas?

La estrategia competitiva, tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel corporativo, es fundamental para las empresas exitosas. Estas empresas se esfuerzan por establecer bases sólidas que les permitan obtener una ventaja competitiva. Esta ventaja puede manifestarse a través de un liderazgo en costes y/o mediante la diferenciación, ya sea enfocándose en un segmento de mercado específico o abarcando un amplio sector de actividad.

Las estrategias operativas se centran en las diferentes funciones de una empresa, como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, entre otras. Para comprender mejor la empresa, se analiza el rendimiento de cada una de estas funciones en comparación con las de la competencia. Con este propósito, se emplea el examen de la cadena de valor, una metodología de administración que busca identificar los orígenes de la ventaja competitiva.

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las actividades internas de la empresa que tienen el potencial de generar una ventaja competitiva. El éxito en el aprovechamiento de estas oportunidades depende de la capacidad de la compañía para desarrollar y ejecutar de manera superior, en comparación con sus competidores, las actividades clave de la cadena de valor que generan ventaja competitiva.

En cuanto a la implementación estratégica, es importante asegurarse de que la empresa cuente con controles estratégicos y diseños organizativos adecuados. Es especialmente relevante garantizar que la empresa haya establecido medios efectivos para coordinar e integrar las actividades tanto internas como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Lograr un control efectivo de la estrategia es crucial para que las empresas puedan implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas. Sin un control estratégico eficaz, las empresas enfrentan dificultades para llevar a cabo sus estrategias de manera exitosa.

El control de la información implica que la organización debe vigilar y examinar el entorno, y responder de manera eficaz a las amenazas y oportunidades que surjan. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en la herramienta principal para garantizar una adecuada implementación de la estrategia en la empresa.

Además, es necesario crear diseños organizativos y estructuras eficaces. Para alcanzar el éxito, las empresas deben contar con una estructura y diseño organizativo que estén alineados y en armonía con su estrategia.

Establecer una organización inteligente y ética es fundamental para una estrategia de liderazgo efectiva. Esta estrategia implica establecer una dirección clara, diseñar una organización comprometida con la excelencia y promover un comportamiento ético en todos los niveles. Además, dado el rápido y cambiante entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe fomentar la creación de una cultura de aprendizaje continuo. Esto permitirá que la organización aproveche el talento individual y colectivo presente en su interior.

Fomentar el aprendizaje organizacional y la generación de nuevas estrategias es fundamental, ya que el éxito actual no garantiza el éxito futuro. En un mercado global caracterizado por cambios rápidos e impredecibles, las empresas, sin importar su tamaño, deben buscar constantemente oportunidades de crecimiento y encontrar formas de reinventarse. Dentro de las corporaciones, el espíritu emprendedor y la iniciativa para liderar nuevos productos pueden surgir en cualquier área de la organización, abarcando funciones y actividades emprendedoras clave.

La definición de una Unidad Estratégica de Negocio se refiere a una parte de la empresa que se distingue de otras actividades de la organización en términos

de sus productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes. Esta unidad se basa en tres dimensiones fundamentales:

La función principal proporcionada por el producto al cliente (producto).

Las tecnologías existentes que pueden ofrecer la función al cliente (tecnología).

Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo (mercado). Es esencial tener claridad sobre las necesidades de los consumidores o clientes y conocer a los competidores de la Unidad Estratégica de Negocio en particular. Esto es crucial para tomar decisiones estratégicas competitivas y lograr una ventaja competitiva para la organización al satisfacer esas necesidades de manera efectiva.

Análisis del Entorno General (Análisis PEST)

Las estrategias no deben surgir sin ningún fundamento, sino que deben estar en sintonía con el entorno empresarial y, en consecuencia, es importante analizar cuidadosamente la situación actual del entorno social en general.

Anticipar, investigar y monitorear el entorno es de suma importancia para identificar tendencias y eventos significativos que afectan el pasado, presente y futuro de una organización. En muchas ocasiones, el éxito o la supervivencia de una organización dependen de su capacidad para prever los cambios que se producirán en su entorno.

El análisis PEST es una metodología utilizada para evaluar el entorno externo, examinando los impactos de factores externos que están fuera del control directo de la empresa pero que pueden influir en su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la organización adopte un enfoque proactivo al explorar el entorno, monitorear las tendencias y anticipar su posición competitiva en el futuro.

En el análisis PEST, identificaremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa en el desarrollo del negocio.

Al analizar los factores más importantes en el entorno, debemos responder a cuatro preguntas fundamentales:

¿Cuáles son los factores relevantes que pueden tener un impacto en el sector en el que opera mi empresa?

¿De entre estos factores relevantes, cuáles tienen un impacto significativo en mi empresa?

¿Cuál es la proyección esperada de estos factores en un horizonte temporal de 3 a 5 años?

¿Qué oportunidades o desventajas generan para mi empresa la evolución prevista de estos factores?

La evolución de ciertos indicadores macroeconómicos puede afectar la trayectoria del sector en el que opera la sociedad. Cada empresa debe seleccionar los indicadores económicos cuyo cambio ha tenido o puede tener un impacto significativo en su entorno y, por ende, en su futuro. Si bien hay numerosos factores económicos que influyen en el entorno de una sociedad, no todos tienen un impacto relevante en la actividad del sector, por lo tanto, es necesario elegir aquellos cuya evolución puede resultar útil para consultar.

Ejemplos factores económicos:

La evolución del PIB y del ciclo económico.

La demanda del producto.

El empleo.

La inflación.

Los costes de energía.

Los costes de las materias primas.

La celebración de eventos especiales.

Los factores tecnológicos son responsables de la generación de nuevos productos y servicios, así como de mejoras en los procesos de producción y entrega a los usuarios finales. Las innovaciones tecnológicas tienen el potencial de crear nuevos sectores industriales y también de modificar los límites en los sectores existentes.

Ejemplos factores tecnológicos:

Innovaciones tecnológicas.

Internet y comercio virtual.

Acciones del Gobierno.

Incentivos públicos.

Los factores políticos se refieren a los procesos políticos y a la legislación que influyen en las regulaciones del entorno en las que los sectores deben operar. Las políticas gubernamentales y las leyes pueden tener un impacto significativo en los intereses de una empresa, ya sea beneficiándola o perjudicándola de manera evidente.

Ejemplos factores políticos:

Previsiones de cambios políticos.

Modificaciones en las leyes laborales.

Apoyos e incentivos gubernamentales.

Normativas fiscales y de seguridad social.

Regulaciones ambientales, de seguridad y prevención de riesgos.

Normas de protección al consumidor.

Incentivos ofrecidos por entidades públicas.

Factores sociales y demográficos, la demografía es el componente del entorno que es más fácil de comprender y cuantificar. Es responsable de muchos cambios en la sociedad. Los factores demográficos incluyen la edad de la población, las tendencias de crecimiento o disminución, los cambios en la composición étnica, la distribución geográfica y el nivel socioeconómico.

Ejemplos de factores sociales/demográficos:

Aumento en la convivencia familiar de los jóvenes.

Nivel de prosperidad económica de la sociedad.

Diversidad étnica de la población.

Cambio en el rol de la mujer en el ámbito laboral.

Nuevas formas de vida y tendencias.

El fenómeno demográfico del envejecimiento poblacional.

Monitoreo del contexto. (resumen de indicadores):

Considerando la relevancia que hemos resaltado del entorno empresarial en el proceso de la empresa, sería imprudente que esta no lleve a cabo una exploración continua del mismo. Este enfoque debe basarse en un conjunto de registros y señales públicas cuyo seguimiento debe realizarse de cerca. Al seleccionar los factores relevantes, la organización debe identificar las fuentes de información más precisas y determinar la frecuencia con la que se recopila la información relevante. El análisis PEST permite estudiar los diversos impactos de los factores externos en diferentes organizaciones. El entorno no afecta a todas las organizaciones de la misma manera, incluso aquellas que tienen actividades similares o pertenecen a la misma industria. Este enfoque se centra en los impulsores de la globalización en una industria en particular. Ejecutar este proceso efectivamente, es preciso combinar los conocimientos científicos, técnicos y humanistas en la planificación estratégica, ya que, según Fernando Paris Roche, se busca la universalidad de las medidas para aprovechar, en cualquier situación, los informes positivos o negativos y

aprovechar al máximo para respaldar los objetivos establecidos por la organización. (PARIS, 2016)

A su vez, la estrategia de Jorge Corre y Marcelo López mencionan que, la planeación estratégica es el método de diseño para planear los propósitos de la empresa y la forma de como norte y para lograrlo, investigo el ámbito interno y externo del negocio. (LOPEZ, y otros, 2017). Según Kathy Matilla, la planificación estratégica es una herramienta que permite que los procesos se ejecuten de manera lógica y política que incide en el estudio, realizar preguntas, definir diagnósticos, tomar decisiones, alcanzar metas, suministrar recursos, efectuar acciones. (MATILLA, 2017)

En síntesis, el planeamiento estratégico es la ruta con el cual se define la columna estratégica, analizando los aspectos tanto internos como externos de la organización, se establecen metas anuales y se proponen estrategias apropiadas para lograr los lineamientos planteados. Además de responder preguntas como: ¿en qué entorno económico comercial nos encontramos?, ¿En qué entorno económico comercial debemos ubicarnos?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿quiénes deberían ser nuestros clientes potenciales?, y gerenciar una mejor administración de los recursos en la estructuración que priorizan los lineamientos estratégicos planteados.

Resulta esencial presentar una perspectiva que asegure una conexión óptima entre la organización y su entorno, lo cual implica una interacción fluida en la toma de decisiones y la clarificación de las circunstancias. Asimismo, esta perspectiva conlleva a una mejor dirección estratégica, la definición de objetivos claros y la implementación de estrategias efectivas. Además, permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y establecer controles adecuados para supervisar la eficacia, efectividad y eficiencia en la empresa. (DAVID, 2016)

El proceso de desarrollar un modelo de planificación estratégica consta de tres

pasos. El primer paso es la formulación de una o varias estrategias. En esta fase, se establece el direccionamiento estratégico, incluyendo la misión, la visión y los valores de la organización. También se analizan los factores internos y externos que afectan a la organización para determinar posibles estrategias y objetivos alternativos. El segundo paso es la formulación de metas, en el que se establecen los objetivos que se deben alcanzar. Se realiza un análisis de todo el entorno, comenzando por un análisis externo matricial, que identifica las amenazas y oportunidades en relación a la empresa. Estas amenazas y oportunidades son externas y en la mayoría de los casos no pueden ser controladas por la empresa. (DAVID, 2016)

A continuación, se inicia el análisis de diversas técnicas que se pueden resumir en un proceso paso a paso para la toma de decisiones, donde cada técnica se presenta en forma de matriz. Estas herramientas y métodos presentados en este marco son aplicables a diversas organizaciones y pueden utilizarse como guía para seleccionar las estrategias más adecuadas. El primer paso crucial es la fase de recopilación de información, que proporciona la base de datos necesaria para completar las matrices de decisión, así como las herramientas que facilitan el análisis de la investigación en los primeros pasos para determinar las estrategias. Aquí es donde entran en juego las matrices FODA, PEYEA, MPC, IE, GE y Balanced Scorecard, a las cuales se tienen que alimentar con datos para evaluar y balancear los factores críticos del negocio. Al ponderar los datos recopilados anteriormente, es de suma importancia obtener los mejores resultados que se reflejen en las estrategias seleccionadas. (D'ALESSIO, 2016)

El análisis FODA se refiere al proceso de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o proyecto. Este proceso implica un análisis cuidadoso y una selección estratégica de tácticas alternativas. Estas tácticas pueden incluir la exploración de nuevos mercados, la optimización de procesos para mejorar la calidad y minimizar las salidas de dinero, y la consideración de inversiones innovadoras o la eliminación de aquellas que no son necesarias. La implementación de estas tácticas puede ayudar a una

empresa a mejorar su posición competitiva en el mercado y lograr un mayor éxito a largo plazo. (D´ALESSIO, 2016)

En el análisis de opciones estratégicas se presentan cuatro criterios para evaluar las alternativas estratégicas:

Las estrategias deben tener metas específicas, políticas coherentes y objetivos claros.

Se considera preciso priorizar la asignación de recursos y esfuerzos para mejorar los aspectos críticos más importantes, dejando de lado los aspectos irrelevantes.

Se debe abordar los problemas teniendo en cuenta la identificación de las capacidades y recursos disponibles.

Las estrategias propuestas deben ser capaces de generar resultados tangibles.

Al elegir entre las opciones estratégicas alcanzadas, el directorio tiene que elegir las que la empresa este en la capacidad de realizar e implementar de manera más fácil y exitosa. Estas propuestas pueden surgir con inversiones, reorganizaciones o mejoras. Es importante saber que las mejoras no se observan de manera inmediata, sino que requieren tiempo y esfuerzo para manifestarse. (DAVID, 2016)

La matriz FODA es una herramienta fundamental para analizar y darle un formato acorde a la situación de una organización, lo que permite al equipo directivo elegir entre cuatro tipos de estrategias diferentes: debilidades-fortalezas, debilidades-oportunidades, amenazas-fortalezas y amenazas-debilidades.

Para aplicar la matriz FODA, se sigue una serie de pasos: primero, se identifican las oportunidades que ofrece los factores externos de la empresa. Luego, se impulsarán las causas que podrían suponer una amenaza para la organización, y se evaluarán las ventajas que tiene la empresa. Después, se analizan las aristas que son potenciales debilidades y se recopilan las fortalezas concretas para aprovechar las oportunidades del entorno, derivando en la estrategia FO. Luego, se enfrentarán las oportunidades de la empresa con sus debilidades

para establecer estrategias de DO en las áreas primordiales. En consiguiente, se utilizan las ventajas identificadas y se evalúa su impacto en las amenazas para generar la estrategia FA. Finalmente, se observa cómo las estrategias elegidas se retroalimentan para dar lugar a la estrategia DA.

En resumen, la matriz FODA es una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en una organización, y su aplicación requiere la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, así como la elección de la estrategia adecuada para abordar cada una de ellas. (DAVID, 2016)

Dentro de los conocimientos prácticos, también se encuentra el análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades presentes en la empresa, y evaluarlas en función de su nivel crítico. La ponderación por defecto aplicara el aprovechamiento de los recursos comerciales. Por otro lado, los factores externos se derivan de una evaluación interna de la empresa de los factores fundamentales de esta, donde se encuentran sus fundamentos como organización. (DAVID, 2016)

En el análisis previo, procedemos a utilizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que identifica y pondera evaluando individualmente los factores críticos identificados como fortalezas y debilidades. Este análisis nos permite observar la respuesta de la organización y cómo contribuyen o retrasan su progreso. La creación de la matriz EFI es un requisito fundamental para obtener conclusiones del análisis. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, si bien es cierto la mejora es aceptado como un enfoque, no es completamente efectivo por sí solo y puede estar sujeto a posibles errores. El procedimiento a ejecutarse se presenta:

Identificar todos los aspectos que se consideraron altamente críticos durante la investigación interna de la empresa.

Asignar a cada factor un peso que varía entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante). El valor asignado se basa en el nivel de importancia que el factor tiene dentro de la organización.

Para las debilidades y fortalezas, asignar un valor numérico del 1 al 4 a cada factor, indicando una valoración más alta a las afirmaciones destacadas en el funcionamiento de la empresa.

Se procede a multiplicar los pesos asignados a cada factor por su valor individual, sin importar si se consideran fortalezas o debilidades.

Se procede sumando todos los resultados de cada uno de los factores para obtener una calificación general de la empresa.

Sin importar la cantidad de factores en la matriz EFI, la suma ponderada total debe estar en un rango mínimo de 1.0 a 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Con base en esta evaluación, la puntuación global es inferior a este valor, indica que la empresa presenta debilidades internas, mientras que si obtiene una puntuación por encima de este umbral, indica que la empresa es sólida internamente. (DAVID, 2016)

Simultáneamente, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) recaba datos completos sobre el mercado empresarial, identificando aquellos factores que pueden influir en el progreso o estancamiento de la empresa en el mercado. Los pasos a seguir son los siguientes:

Enumerar todos los factores que se consideraron críticos durante el análisis externo.

Asigne un valor de peso a cada factor, que varía de 0.0 (poco importante) a 1.0 (muy importante), según su nivel de relevancia cuando se relaciona en la empresa.

En el caso de las amenazas y oportunidades, se asigna un valor de 1 a 4 a cada factor, priorizando una calificación más alta para aquellos que destacan en el desempeño de la empresa. Luego, se realiza la multiplicación de los pesos asignados a cada factor por el valor individual otorgado, sin importar si se trata de oportunidades o amenazas.

A continuación, se suman todos los resultados de cada factor para obtener una calificación global del entorno en el que se encuentra la empresa. (DAVID, 2016)

Al combinar la información de las dos matrices anteriores, se crea una matriz externa-interna que se organiza en una tabla de nueve celdas, siguiendo los siguientes pasos. En primer lugar, se determina que los cuadrantes se etiquetan como I, II o IV, y se considera más apropiado para estos cuadrantes un enfoque de "crecer y construir" con estrategias intensivas o integrativas, ya que permiten un crecimiento directo. A continuación, se identifican los cuadrantes III, V o VII, donde se toman decisiones de "mantener y mantener". En este perfil, las decisiones suelen estar centradas en el desarrollo del producto. Por último, se asigna el perfil de "Cosechar o Desinvertir" a los cuadrantes VI, VIII o IX. Las empresas que se encuentran cerca del cuadrante I suelen tener un alto nivel de estrategia y progreso en el mercado general. (DAVID, 2016)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), que se compone de cuatro áreas específicas que definen estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, y determina cuál es la más precisa para implementar en toda la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA dividen las secciones en cuatro dimensiones diferentes: dimensiones internas (Fuerzas y Factores [FF]) y Ventaja Competitiva [VC], y dimensiones externas (Estabilidad del Entorno [EE]) y Atracción de la Industria [FI]. Estas cuatro dimensiones son los aspectos más importantes que se deben considerar en una empresa, y el desarrollo de esta matriz implica evaluar cada factor en función de una escala de +1 a +6, siendo +1 el peor y +6 el mejor.

Se asigna un valor de -1 (mejor) a -6 (peor) a los aspectos de los factores VC y EE. Luego se realiza el cálculo promedio de los factores FF, VC, EE y FI, sumando las consecuencias de las variables dimensionales y dividiendo entre el número de variables correspondientes a cada dimensión. Los resultados promedio se anotan en el eje correspondiente de la matriz PEYEA. A continuación, se suman las calificaciones del eje X para establecer la coordenada X y se repite el mismo medio para el eje Y, obteniendo así el punto XY. Finalmente, se traza un vector desde el origen de los ejes hasta el punto XY, que determinará y precisará el tipo de destreza más adecuada para la organización. (PUBLICACIONES VERTICE, 2018)

Dependiendo del tipo de negocio, se pueden adoptar diferentes enfoques estratégicos. Uno de ellos es el enfoque conservador, que implica mantener una tasa de trabajo constante y evitar cambios significativos en las habilidades y capacidades de la organización, minimizando los riesgos. Otro enfoque es el agresivo, que busca aprovechar las fortalezas de la organización, superar sus debilidades y responder de manera positiva a las oportunidades del mercado. También está el enfoque defensivo, que se enfoca en eliminar debilidades y contrarrestar los factores amenazantes. Por último, existe el enfoque competitivo, que se da cuando el mercado es rentable y la empresa cuenta con una ventaja competitiva en un mercado relativamente inestable. (PARIS, 2016)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se utiliza para evaluar las competencias centrales de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, en relación con una serie de características que la empresa analiza. Al igual que la matriz EFE, la MPC asigna valores a los factores, pero en este caso los factores tienen un rango más amplio y no se especifican datos concretos. A diferencia de la matriz EFE, en la MPC no se agrupan los factores en categorías de oportunidades y amenazas. (D'ALESSIO, 2016)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) se utiliza en conjunto con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y se basa en la evaluación de dos aspectos: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias adoptadas por la empresa deben ser evaluadas en función de su nivel de prioridad para los diferentes sectores de la matriz.

Las empresas que se hayan en el primer cuadrante de la Matriz de Crecimiento-Participación (MGE) disfrutan de una posición estratégica favorable. En esta situación, los pasos clave están en enfocarse al crecimiento del entorno económico comercial y de los productos. Sin embargo, para aquellas empresas ubicadas en el cuadrante II, es importante evaluar su posición en el mercado. Aunque el entorno pueda ser propicio para el crecimiento, si la empresa no puede desarrollarse y competir de manera efectiva, es necesario implementar medidas que permitan beneficiar a la empresa. La posición en el Cuadrante III indica que la industria no está experimentando un crecimiento rápido, independientemente de su nivel de competitividad. Esto implica la necesidad

prioritaria de cambiar la situación actual o enfrentar una posible extinción. Por otro lado, la ubicación en el cuadrante IV indica una alta competencia, pero el mercado en el que se encuentra la empresa está creciendo paulatinamente. Estar en esta posición implica la capacidad de generar nuevas propuestas en el mercado y tener éxito, además de tener una gestión eficiente y una baja necesidad de mejoras internas. Por lo tanto, la empresa puede buscar la diversificación concéntrica. (DAVID, 2016)

Finalmente, se llega a la etapa de toma de decisiones, donde el análisis y la percepción desempeñan un papel relevante para fijar las nuevas estrategias de crecimiento de la empresa. Las matrices anteriores presentan propuestas que ayudarán a crear nuevas estrategias de desarrollo empresarial. Estas estrategias serán elegidas de forma directa entre todas las metas planteadas presentadas por los miembros del Comité Estratégico. En este proceso, se utiliza el Cuadro de Mando Integral, conocido como BSC por sus siglas en inglés, que es un conjunto de métodos utilizados en la industria para expresar las políticas y objetivos que pueden ser monitoreados a través de indicadores y se relacionan entre sí. El BSC abarca las cuatro perspectivas de análisis en cada nivel de negocio que afecta a las estrategias utilizadas. Comienza con la perspectiva financiera, que busca expresar resultados concretos en términos financieros, como rentabilidad y costos. A continuación se encuentra la visión centrada en el cliente, que muestra la conexión directa con los clientes, comúnmente representada por la excelencia en el servicio al cliente y la capacidad de respuesta, la cual a su vez se basa en la responsabilidad hacia los consumidores, como los tiempos de entrega y la innovación. La perspectiva de los procesos internos muestra los aspectos que se analizan dentro de los esfuerzos de direccionamiento interno de la empresa.

El esquema de conocimiento desempeña un rol importante para el éxito de todas las perspectivas en una empresa, ya que se enfoca en el desarrollo del personal a través de la capacitación y la cultura organizacional. Esto significa que el personal debe tener acceso a la capacitación adecuada para mejorar sus habilidades y conocimientos, y que la cultura organizacional debe ser favorable para el aprendizaje y el desarrollo continuo. El mapa estratégico es una

herramienta importante para la definición de objetivos estratégicos de la empresa. Este mapa comprende objetivos, indicadores e iniciativas que se necesitan para alcanzar los objetivos finales de la empresa. Por lo tanto, la perspectiva de aprendizaje es esencial para desarrollar el personal y crear una cultura organizacional adecuada que permita la implementación efectiva del mapa estratégico y el logro de los objetivos finales de la empresa. (A. BARAYBAR, 2011)

Tras la definición de los objetivos estratégicos y la elaboración del mapa estratégico, implementamos los planes estratégicos. En esta fase, la organización debe establecer metas anuales, formular políticas y asignar recursos de manera efectiva para llevar a cabo las estrategias propuestas. La implementación de estrategias se reconoce como la fase fundamental del proceso de planificación estratégica y se compone de cuatro elementos esenciales. El primero de ellos implica la creación de una estructura organizativa que facilite la adopción de las nuevas estrategias por parte de la organización. Esto implica la incorporación de nuevas tareas, roles, responsabilidades y métodos de trabajo en la estructura de la organización.

El segundo componente es la reingeniería de comandos, lo que precisa la reestructuración de nuevas metodologías de seguimiento para asegurarse de que la organización está progresando hacia sus objetivos estratégicos.

En el proceso de planificación estratégica, la organización se enfrenta a la necesidad de decidir qué procedimiento de balance es el más efectivo para sus colaboradores. Después de tomar esta decisión, se debe proceder a adaptar las propuestas estratégicas a las estructuras y controles existentes dentro de la organización. Dado que el entorno de la organización puede ser bastante diverso, se requiere que las estrategias sean lo suficientemente flexibles para poder adaptarse a diversas situaciones y circunstancias.

La distribución y asignación adecuada de los recursos disponibles desempeña un papel crucial en la ejecución exitosa de la planificación estratégica, por lo que es crucial que la organización revise cuidadosamente cómo se están

asignando los recursos para asegurarse de que están siendo utilizados de manera efectiva. Anuncio

Por último, la etapa final de la planificación estratégica consiste en la revisión y análisis de la estrategia implementada. Durante este proceso, se realizan preguntas críticas, como si la estrategia se está ejecutando tal como se diseñó y si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Para evaluar la estrategia, se utilizan herramientas como las matrices MEFI y MEFÉ para ayudar a medir el desempeño y realizar modificaciones si es necesario. En resumen, la planificación estratégica es un proceso complejo que requiere una evaluación cuidadosa y una adaptación constante a las necesidades cambiantes de la organización. (DAVID, 2016)

La rentabilidad es el retorno financiero que una organización recibe después de realizar una inversión, expresado en términos de ganancias. La gestión rentable se refiere al proceso mediante el cual la organización busca no solo reducir los gastos innecesarios, sino también maximizar las ganancias con la menor cantidad de recursos posible, Alcanzar un nivel de ingresos que supere los costos y gastos asociados a la organización, generando así un superávit o excedente económico..

Sin embargo, no es suficiente simplemente aumentar la cantidad de ingresos, ya que también es fundamental aumentar la productividad para satisfacer las demandas del mercado. Por lo tanto, la gestión rentable implica encontrar un equilibrio entre la eficiencia en la utilización de los recursos y la satisfacción de las necesidades del mercado. En resumen, la rentabilidad y la gestión rentable son fundamentales para el éxito de cualquier organización, ya que permiten maximizar las ganancias y Incrementar la eficiencia operativa con el objetivo de satisfacer las demandas y requerimientos del mercado de manera más efectiva. (ROSS, y otros, 2016)

Una evaluación de los ingresos económicos implica la comparación de las ganancias y pérdidas de una organización para evaluar su actividad económica y justificar su desempeño financiero. La rentabilidad, como concepto y herramienta de trabajo, está estrechamente ligada al beneficio organizacional,

ya que se relaciona directamente con el volumen de ganancias que ha generado y su impacto en el beneficio total de la organización.

En resumen, el análisis de rentabilidad es fundamental para evaluar la actividad económica de una organización y justificar su rendimiento financiero, ya que permite interrelacionar las ganancias y pérdidas para determinar su impacto en el beneficio organizacional. En consecuencia, la rentabilidad desempeña un papel fundamental en la administración financiera de una empresa, y mantener un monitoreo continuo de este indicador permite tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar el rendimiento económico de la organización. (GAY, 2016)

Ser rentable significa que una organización es capaz de operar de manera efectiva en el entorno competitivo, obteniendo buenos resultados de sus inversiones en productos y procesos. La rentabilidad se determina a través de la magnitud de las ganancias obtenidas en relación a la inversión realizada. En términos financieros, la rentabilidad se refleja en los ingresos generados por una determinada inversión. Esta rentabilidad se expresa normalmente en términos relativos, como un porcentaje. (JIMENEZ ARREAGA, 2017)

Los estados financieros son un conjunto de documentos contables que reflejan la situación financiera de una empresa en un período determinado. Estos documentos son esenciales para el planeamiento y el monitoreo de las entradas, así como para garantizar la estabilidad financiera de la organización.

En estos estados se presentan datos relevantes como el balance general, que refleja la situación financiera de la empresa en un momento específico, mostrando el valor de sus activos, pasivos y patrimonio. También se encuentran el estado de resultados, que resume los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado, así como el estado de cambios en el patrimonio neto, que refleja los cambios en el patrimonio de la empresa en un período específico.

Además, los estados financieros también pueden incluir el estado de flujo de efectivo, que muestra la cantidad de efectivo que entra y sale de la empresa en un período específico. Estos documentos son una herramienta fundamental

para la gestión empresarial, ya que permiten tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos y precisos.

Por otro lado, el análisis horizontal se enfoca en la evolución de los estados financieros durante un período determinado, evaluando la evolución de las cifras y permitiendo comparar la evolución de la rentabilidad de la institución durante varios periodos. Este análisis puede revelar la tendencia de crecimiento o disminución de la rentabilidad de la organización, lo que permite a los administradores tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

La evaluación de los indicadores de rentabilidad debe ser realizada en conjunto con otros indicadores financieros como liquidez, solvencia y actividad, para tener una visión completa de la situación financiera de la organización. Además, se debe tener en cuenta que la rentabilidad no solo se mide en términos financieros, sino que también puede ser evaluada en términos de impacto social y ambiental que la organización genera en su entorno.

En resumen, la rentabilidad es un indicador fundamental para evaluar la efectividad de la gestión financiera de una organización, permitiendo medir la lograr la forma estable de generar solvencia a partir de los recursos invertidos. La evaluación de la rentabilidad se puede realizar desde diversas perspectivas, utilizando tanto el análisis vertical como horizontal, y en conjunto con otros indicadores financieros para tener una visión completa de la situación financiera de la organización.

Tiene mucha relevancia entender que tanto el análisis vertical como el horizontal son herramientas útiles para medir la rentabilidad de una organización. El análisis vertical muestra la base y sus cimientos financieros de la empresa y su forma de responder solventemente para utilizar sus recursos de manera efectiva, mientras que el análisis horizontal muestra la tendencia en la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, el análisis vertical podría mostrar que la empresa ha asignado una gran cantidad de recursos a su departamento de marketing, esto lleva a un

incremento en las ventas y, por lo tanto, en la rentabilidad. Mientras tanto, el análisis horizontal podría mostrar que la rentabilidad ha disminuido en los últimos años debido a un aumento en los gastos generales.

En general, ambos enfoques son importantes para comprender la rentabilidad de una organización, y se deben usar en conjunto para lograr una visión mas global y concisa de su desempeño financiero.

Dentro de los cuadros de utilidad, se pueden identificar tres aspectos fundamentales. El inicial de ellos es el margen de utilidad bruta, el cual permite calcular el porcentaje de ingreso dinerario que queda al descontar los costos de producción de un producto o servicio. En este caso, cuanto más se logra el porcentaje obtenido, mejor será el indicador en términos financieros. Su fórmula es:

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

El Margen de Utilidad Operativa se centra en calcular el porcentaje de ingresos restantes luego de deducir todos los costos y gastos adicionales al costo de producción, excluyendo los intereses. Se presenta como la ganancia neta obtenida por cada unidad monetaria y se calcula utilizando la siguiente fórmula:

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

En última instancia, el Margen de Utilidad Neta se define como el porcentaje resultante de cada unidad monetaria restante después de deducir todos los pagos relacionados con el negocio, incluyendo los intereses. Este índice se considera un indicador clave de rentabilidad, ya que cuanto mayor sea su valor, mejor reflejará la capacidad del negocio para generar ganancias significativas. En otras palabras, un Margen de Utilidad Neta más alto implica una mayor eficiencia en la gestión de los costos y una mejor capacidad para convertir los ingresos en beneficios netos. (GITMAN, y otros, 2013)

Se expresa bajo la siguiente ecuación:

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

III. METODOLOGÍA

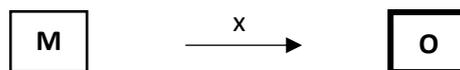
3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El enfoque aplicado es una herramienta valiosa para resolver los problemas reales que enfrenta una empresa en su día a día. Para ello, se apoya en la teoría de la planificación estratégica y en la metodología de la investigación científica para analizar la situación actual y proponer soluciones efectivas. En este caso, se trata de un estudio experimental que se enfoca en la observación del comportamiento de las variables internas y externas de la organización tomando un pre test y post test. Además, se trata de un estudio transversal, ya que la información se recopila solo una vez y luego se procede a su análisis. Todo esto permite tener una visión clara y objetiva de la situación de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño del estudio es experimental, ya que permite demostrar que la implementación del planeamiento estratégico genera un impacto en la rentabilidad de la organización y por lo tanto demostrar la relación entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de alteración de por medio.



M: Planeamiento estratégico en la gestión empresarial.

O: Rentabilidad.

X: Implementación del P.E

3.2. Variables y operacionalización

Identificación de Variables

Variable independiente, cualitativa: Planeación Estratégica: La metodología de gestión es una herramienta que ayuda a las empresas a tomar decisiones en relación con su entorno y actividad económica. Su objetivo es estableciendo metas y un estratégico dirección a lograr continuo

mejora en términos de valor y rentabilidad. Esto se logra mediante el análisis de la misión y visión de la empresa, así como mediante la utilización de diversas matrices como FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y Balanced Scorecard para evaluar y medir los resultados. (D´ALESSIO, 2016)

Variable dependiente, cuantitativa: Rentabilidad: usando esto medida, eso es posible a comparar la de la empresa ganancias varios otro indicadores, como el nivel de ventas, los activos o la inversión de los dueños. Se calcula mediante el porcentaje de los márgenes de utilidad bruta, operativa y neta. (GITMAN, y otros, 2013)

Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Metodología de gestión proporcional a una estructura y orientación para toma de decisiones proceso un organización usa en relación a entorno y económico actividad. Establece objetivos y define una ruta estratégica que debe seguirse para lograr una mejora continua en términos de calidad y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades. Fortalezas. Amenazas. Debilidades. 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Interno ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Externo ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz Interna-Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir. (2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener. (1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir. 	Ordinal

		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción(PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo. • Conservador. • Defensivo. • Competitivo. 	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado. • Competitividad de precios. • Posición Financiera. • Calidad del producto. • Fidelización del cliente. 	Ordinal
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. • Cuadrante II: Falta de competitividad. • Cuadrante III: Baja competitividad. • Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado. 	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias 	Nominal
Rentabilidad	Medida permite analizar las utilidades de una empresa en relación a un nivel específico de ventas, activos o inversión de los propietarios. (GITMAN, y otros, 2013)	Relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y termina expresándose en términos porcentuales.	$M. U. Bruta = \frac{Utilidad Bruta}{Ventas} \times 100$ <hr/> $M. U. Operat. = \frac{U. Operativa}{Ventas} \times 100$ <hr/> $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$	Razón

Fuente: Elaboración fuente propia.

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

3.3.1. Población

La población estuvo compuesta por el comité estratégico de la empresa QUMIR SAC.

3.3.2. Muestreo

La muestra elegida comprende un comité estratégico conformado por tres empleados que desempeñan cargos estratégicos en la organización, excluyendo a los que no tienen las dotes aptitudinales más cercanas con este criterio el análisis de unidad se refiere a cada uno de los miembros del estratégico comité individualmente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

OBJETIVO	TÉCNICAS		RESULTADOS
	Recopilación de datos	Tratamiento de datos	
Para diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la organización en estudio	Realizamos un análisis de documentos del estado de finanzas de la organización, cuadro de información de egresos e ingresos (Tabla N°4)	Se plasmará en una hoja de Excel los análisis de forma vertical (Tabla N°2) y horizontal (Tabla N°3)	Reflejaron metodologías de labor de la organización, esta selección se realizó mediante una valoración semáforo, escogiendo de este modo las más relevantes a criterio del equipo de estrategias.
Para reformular la dirección estratégica	La técnica de encuesta y entrevista fue utilizada para establecer comunicación y recopilar información del comité estratégico.	Además, a través de una sesión de lluvia de ideas que involucró diferentes aspectos empresariales, se seleccionaron los valores de la organización.	
Para hacer el análisis estratégico de la empresa	Una vez más, utilizamos la técnica de entrevista como medio de comunicación con el comité estratégico, quienes recibieron	Con el fin de determinar la importancia y el peso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y	En primer lugar, el comité estratégico identificó una serie de factores internos y externos que fueron evaluados. Posteriormente, se

	<p>previamente capacitación por parte del autor de la investigación en cada matriz para poder obtener respuestas a las preguntas realizadas.</p>	<p>amenazas de la empresa de modo valorativo.</p>	<p>determinaron cuáles de estos factores se considerarían como debilidades o fortalezas internas, y como amenazas u oportunidades externas. El comité realizó esta selección teniendo en cuenta el nivel de impacto, centrándose en aquellos factores que tuvieran un impacto notable y omitiendo aquellos de menor relevancia.</p>
<p>Para la planificación estratégica organizacional y mapeo estratégico</p>	<p>Se trabaja la planificación estratégica y se continúa con el resultado del FODA, MEFI y MEFE, continuando con la matriz PYEA, MPC, GE finalizando con la metodología de Balance Scorecard para definir estrategias.</p>	<p>Plasmar indicadores que estén comprometidos con los objetivos que se propusieron y puntualizar a la organización en un cuadrante estratégico definido (Tabla N°20) para poder alcanzarlo, buscando el equilibrio en la empresa. (Fig.N°10)</p>	<p>El conjunto de estrategias obtenidas, se trasladan a un especialista en la investigación, y en equipo desarrollar las matrices que se han propuesto; luego el investigador tabula el promedio. Las matrices nos darán los resultados donde estableceremos metas, estrategias, planes de acción y objetivos;</p>
<p>Con el fin de evaluar de manera ponderada los potenciales efectos del plan estratégico en la rentabilidad</p>	<p>A partir de las estrategias recién establecidas, es posible anticipar los resultados en función de las particularidades que dichas estrategias conllevan.</p>	<p>El análisis de rentabilidad, resultado de la planificación estratégica y las estrategias implementadas, se presenta de manera concisa en la tabla resumen que refleja los ingresos y gastos proyectados.</p>	<p>En colaboración con un panel de especialistas, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva, tanto cualitativa como cuantitativa, para determinar el impacto potencial en términos de rentabilidad, derivado de la implementación de las propuestas estratégicas del plan.</p>

Se realizó un estudio exhaustivo de la literatura disponible, con el fin de obtener un marco teórico sólido y actualizado que permitiera sustentar el estudio.

Asimismo, se utilizó un enfoque cualitativo en la recolección de datos, a través de la realización de entrevistas y la aplicación de cuestionarios estructurados, lo que permitió obtener información detallada y concisa sobre la situación problemática de la empresa en estudio. Es importante destacar que se realizó una validación de los instrumentos aplicados, lo que garantizó la calidad y seguridad de los datos arrojados obtenidos. En definitiva, este estudio fue aplicado, descriptivo y transversal, y se utilizó un enfoque metodológico riguroso para lograr los objetivos planteados.

Con el fin de evaluar la rentabilidad actual de la organización en análisis, se llevó a cabo un análisis documental de los estados financieros de la empresa a lo largo de varios años. Se revisaron los resúmenes de ingresos y gastos para obtener una visión general de la situación financiera (Ver Anexo Tablas: Tabla N°04), el análisis financiero vertical (Ver Anexo Tablas: Tabla N°02), y el análisis financiero horizontal (Ver Anexo Tablas: Tabla N°03), elaborado en una hoja de Excel.

Siguiendo la metodología, la reformulación de la dirección estratégica fue establecida por medio herramientas que son elaborados por el investigador como guía de entrevista y cuestionario (Ver Anexo Instrumentos: C1: Guía de Entrevista), estas fueron evaluadas por expertos y presentadas al comité estratégico, quienes respondieron a una serie de preguntas clave que dieron forma a la misión y visión propuestas en este trabajo. Además, con una lluvia de ideas de diversos valores empresariales, la selección de los valores institucionales que reflejan la metodología de trabajo de la empresa se logró. Estos valores fueron evaluados utilizando un sistema de valoración semáforo y fueron seleccionados como los más importantes según el comité estratégico.

Se utilizó la técnica de entrevistas para obtener los datos informativos y lograr con estos el análisis estratégico de la organización. Estas entrevistas fueron realizadas a los comités estratégicos que con antelación habían recibido capacitación por parte de estudiosos en cada área correspondiente. De esta manera, se pudieron obtener respuestas pertinentes (C1: Guía de Entrevista del anexo), Para llevar a cabo la planificación estratégica y aplicar el método

FODA, se emplearon dos matrices: la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Fuerza Interna) y la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Fuerza Externa). Estas matrices se utilizaron para evaluar y establecer la relevancia y peso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización. Por este camino, se logró implementar de manera efectiva el método FODA y se obtuvieron resultados relevantes para la planificación estratégica de la empresa en estudio. De esta forma, el equipo encargado de la estrategia propuso una serie de características que combinan tanto valor intrínseco como extrínseco, y luego las clasificó como fortalezas o debilidades en el ámbito externo, y amenazas u oportunidades en el ámbito interno. Posteriormente, el equipo categorizó estas características según el nivel de impacto, estimando cuáles de ellas son más relevantes y tienen una influencia significativa en la organización, y descartando aquellas que no lo tienen. Así de esta forma, se obtuvo con precisión un conjunto puntual de particularidades internas y externas. Después de procesar adecuadamente la información con la matriz MEFI y la matriz MEFE, se requirió la incorporación de cinco aspectos para cada parte del FODA, es decir, cinco oportunidades, cinco fortalezas, cinco amenazas y cinco debilidades. (Ver Anexo de Tablas: Tabla N°08), El Comité Estratégico tomó parte nuevamente en el proceso, asignando un peso a cada uno de los aspectos y luego calculando el promedio. Es importante destacar que todos los aspectos internos y externos arrojara como resultado 1 para cada uno de ellos. Para asignar un valor inicial a cada aspecto, se utilizó un valor de 0.10, y posteriormente se modificó según el criterio de importancia de cada miembro del comité. No se basaron en el promedio, sino que se decidió por mayoría de votos. Para la valoración de las fortalezas y oportunidades se establecieron entre 3 y 4 límites, mientras que para las amenazas y debilidades se establecieron entre 1 y 2 límites. (Ver Anexo de Tablas: Tabla N°12).

Después de eso, se procedió a desarrollar la matriz Interna-Externa (IE) con el fin de planificar estrategias organizacionales y crear un mapa estratégico para la empresa. Esta matriz representa gráficamente los valores globales encontrados en las matrices EFI y EFE, y coloca al marcador en uno de los nueve cuadrantes que indican las acciones estratégicas que la empresa

debe considerar, como invertir y crecer, mantenerse o dejar de invertir. Por consiguiente, la empresa fue ubicada en el cuadrante V, lo que indica la necesidad de retener y mantener su forma de trabajo, aunque sin excluir la mejora continua y la optimización de los procesos internos. El estudio continuo continuó con la matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA), que evalúa diversos aspectos para determinar las acciones a tomar frente al mercado. El Comité Estratégico evaluó y consensuó la valoración de los aspectos de Fuerza Financiera (FF), Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI). Se utilizaron escalas de evaluación específicas para cada aspecto. Como resultado, se obtuvo una gráfica con 4 cuadrantes, donde la empresa se ubicó en el primer cuadrante, lo cual indica una acción agresiva basada en el aprovechamiento de las fortalezas internas para posicionarse en el entorno.

Luego, se procedió al estudio de la Matriz de Perfil Competitivo, que compara el estado de la empresa con sus competidores directos en el mercado. Se encontró que las organizaciones como estudio de investigación se encontraban en un nivel similar, pero destacaban en áreas que requerían mejoras. Los datos arrojados de esta matriz fueron conseguidos por el Comité Estratégico, con ponderaciones promedio y evaluaciones basadas en mayoría simple. Además, se recopiló información de la competencia a través de la observación del investigador. Se continuó con la ejecución de la Matriz de la Gran Estrategia (GE), que presenta un gráfico de 4 cuadrantes con características definidas. La empresa fue evaluada en cada aspecto y se determinó que tenía mayor coincidencia con el cuadrante II, que indica un crecimiento vertiginoso del mercado pero un puesto competitivo débil. Esto se dilucidó como una falencia en el aprovechamiento de las fortalezas internas.

En la fase conclusiva del proceso de planificación estratégica, se aplicó la metodología Balanced Scorecard para desarrollar el mapa estratégico, que definió las estrategias corporativas, indicadores e iniciativas a seguir. Se complementó esta etapa con una Matriz FODA, que integró las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las matrices anteriores.

En resumen, la metodología utilizada para desarrollar las matrices del planeamiento estratégico consistió en reunir al Comité Estratégico y al investigador especialista para trabajar en conjunto en la elaboración de las matrices propuestas. Luego, el investigador tabuló los promedios obtenidos y aplicó las escalas de evaluación correspondientes.

A partir de los resultados de las matrices, se determinan las metas, objetivos, estrategias y planes de acción. Para abordar estos aspectos, se recurrió nuevamente al comité de expertos, quienes utilizaron inicialmente la técnica de lluvia de ideas y luego la priorización de ideas.

Con el fin de respaldar la importancia de los planes y estrategias propuestos en términos de rentabilidad económica de las decisiones preliminares, se solicitó a los investigadores que evaluaran cualitativa y cuantitativamente el resultado que tendrían en la rentabilidad, lo cual se consideró en las propuestas del esquema estratégico.

3.5. Procedimientos

3.6. Métodos de análisis de datos

Análisis descriptivo:

Las herramientas recomendadas, en concordancia con la escala de las variables de investigación (nominal y/o ratio), serán empleadas con el propósito de recolectar datos e información relevante, que será procesada en matrices de contingencia en dependiendo los tipos de datos que se señalen. También estarán representados en sus respectivas matrices de planificación estratégica para su análisis.

3.7. Aspectos éticos:

Se implementarán todas las medidas éticas y procesos requeridos para asegurar la salvaguardia de los individuos involucrados en la investigación y se seguirán los estándares de la comunidad científica en

cuanto a la recopilación, análisis y presentación de los datos. El investigador también se asegurará de que los resultados sean presentados de manera clara y concisa, y que sean interpretados correctamente. Asimismo, se tendrán en cuenta las limitaciones del estudio y se ofrecerán recomendaciones para futuras investigaciones del entorno.

IV. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1.1 Generalidades de la empresa

Qumir S.A.C., es una empresa operadora de residuos sólidos registrada en DIGESA con número de autorización ECLA-14/18 y RUC 20559625966 y está ubicada en Calle Luis Ganoza Ríos Mz. A – Lote 11 – Urb. San Jose de California.

Qumir S.A.C. es una empresa peruana fundada en 2013 por profesionales altamente experimentados en el campo de la gestión ambiental de residuos sólidos, tanto peligrosos como no peligrosos. Su principal objetivo es fomentar la conservación y protección del medio ambiente al ofrecer soluciones a través de la recolección, transporte y disposición final de residuos industriales provenientes de diversos sectores de producción. Los servicios de EO-RS Qumir S.A.C. se extienden desde el norte hasta Chiclayo y desde el sur hasta Chimbote, expandiéndose progresivamente por todo el territorio nacional.

A continuación se muestra la estructura organizativa de la compañía QUMIR SAC, como se muestra en la figura N°01:

Figura 1

Organigrama de la Empresa QUMIR SAC

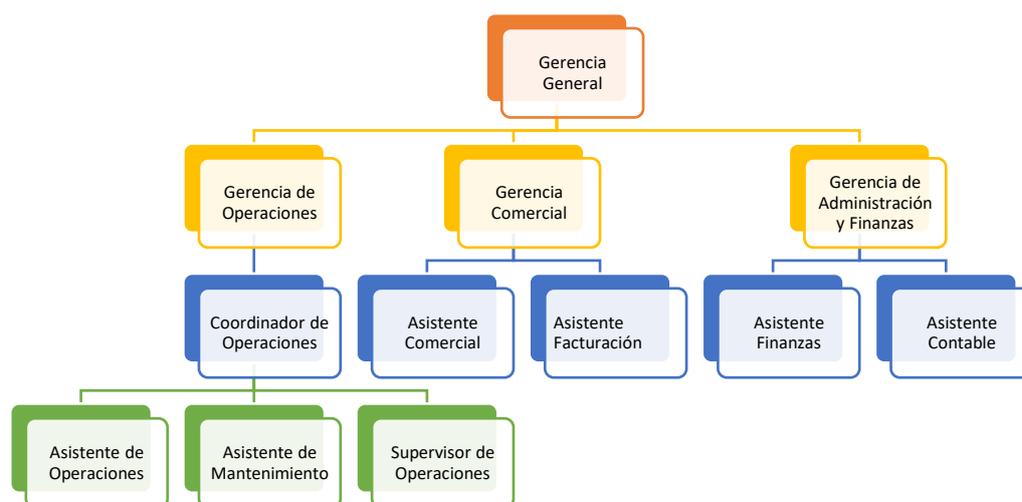


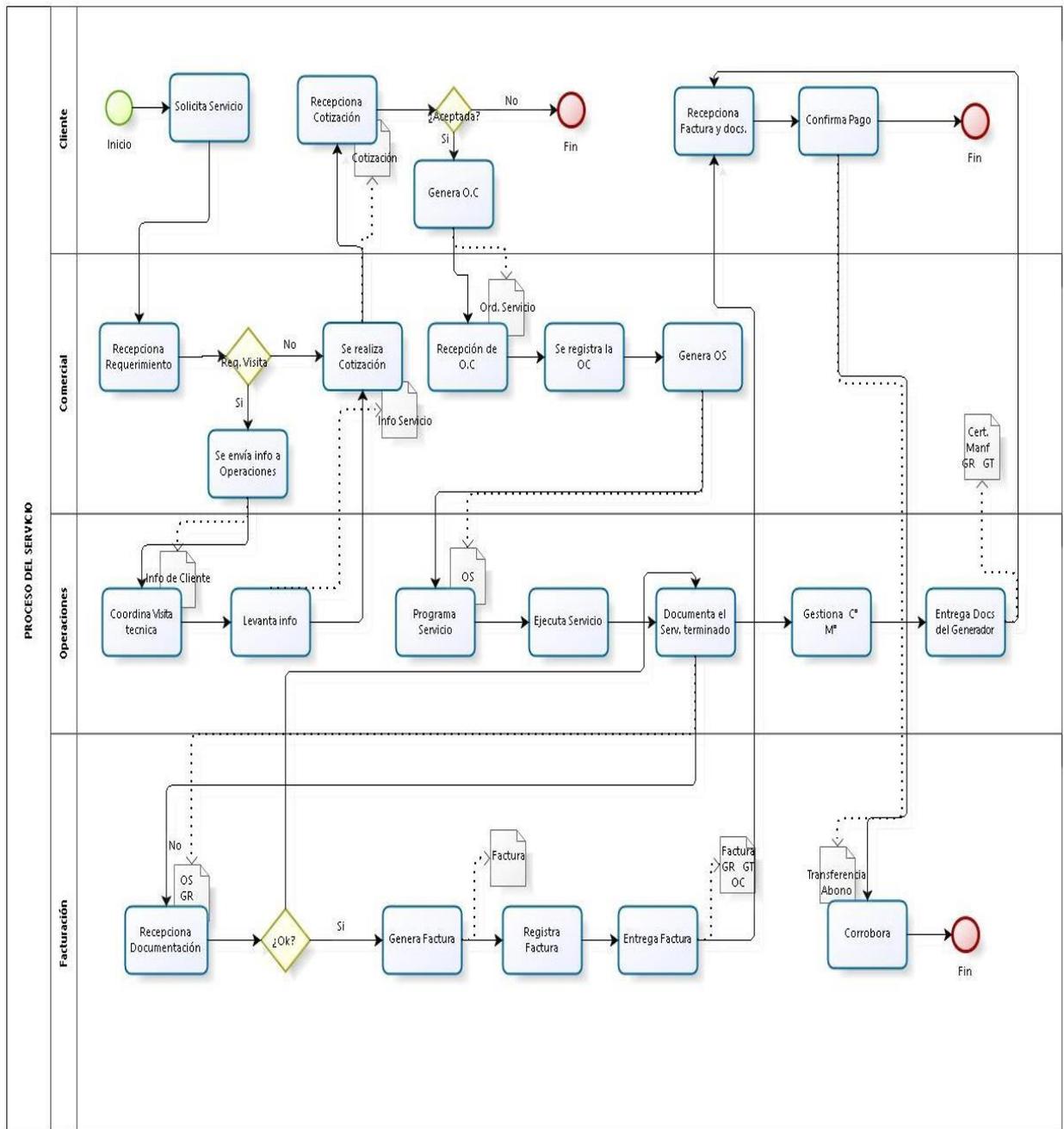
Figura N°01:

Fuente: Empresa QUMIR SAC

Elaboración: Propia

A continuación se presenta el mapa de proceso general de la empresa QUMIR SAC, como se muestra en la figura N°02:

Figura 2
Organigrama de la Empresa QUMIR SAC



Fuente: Empresa QUMIR SAC
Elaboración: Propia

4.1.2 Rentabilidad Actual

Con el objetivo de realizar un estudio exhaustivo sobre la rentabilidad, nos centramos en analizar los índices de rentabilidad de la empresa en los años 2020 y 2021, empleando tanto el análisis financiero vertical como el análisis financiero horizontal. Mediante estos enfoques, buscamos evaluar de manera detallada y comparativa de la capacidad de beneficio económico del negocio en diferentes periodos y dimensiones.

Tabla 3

Análisis Financiero Vertical, QUMIR S.A.C., 2022

ASPECTOS	2020		2021	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	662500	100	800000	100
Costo de servicio vendido	352400	53.19	421500	52.69
UTILIDAD BRUTA	310100	46.81	378500	47.31
Gastos de administración	193500	29.21	200360	25.05
Gastos de ventas	47850	7.22	61200	7.65
UTILIDAD OPERACIONAL	68750	10.38	116940	14.62
Intereses	0	-	0	-
Abasto para impuestos	16950	2.56	22700	2.84
UTILIDAD NETA	51800	7.82	94240	11.78

Fuente: Departamento contable, QUMIR S.A.C.

Tabla 4

Análisis Financiero Horizontal, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	2020 (S/.)	2021 (S/.)	2020 VS 2021	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. PORCENTUAL
Ventas netas	662500	800000	137500	20.75
Costo de producto vendido	352400	421500	69100	19.61
UTILIDAD BRUTA	310100	378500	68400	22.06
Gastos de administración	193500	200360	6860	3.55
Gastos de ventas	47850	61200	13350	27.90

UTILIDAD OPERACIONAL	68750	116940	48190	70.09
Intereses	0	0	0	
Provisión para impuestos	16950	22700	5750	33.92
UTILIDAD NETA	51800	94240	42440	81.93

Fuente: Departamento contable, QUMIR S.A.C.

De los cuadros anteriores obtenemos los indicadores de rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C, como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 5
Indicadores de Rentabilidad, QUMIR S.A.C 2020 - 2021

ASPECTOS	2020	2021	2020 vs 2021
			VAR. EN SOLES (S/.)
Ventas netas (S/)	662500	800000	137500
Costo de servicio vendido (S/)	352400	421500	69100
UTILIDAD BRUTA	310100	378500	68400
Gastos de administración (S/)	193500	200360	6860
Gastos de ventas (S/)	47850	61200	13350
UTILIDAD OPERATIVA	68750	116940	48190
Intereses (S/)	0	0	0
Abasto para impuestos (S/)	16950	22700	5750
UTILIDAD NETA (S/)	51800	94240	42440

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	46.81%	47.31%	0.50%
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	10.38%	14.62%	4.24%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.82%	11.78%	3.96%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR		15.30%	

Fuente: Anexos Tabla N°02, N°03 y N°04 Análisis Vertical/Horizontal, y resumen de Ingresos y gastos, QUMIR S.A.C.

En la tabla número 5, se puede observar un aumento en el margen de ganancia bruta de alrededor del 0.50%, lo que señala un incremento en las utilidades antes de tomar en cuenta los pagos regulares. Esto muestra un crecimiento en los beneficios obtenidos sin considerar los

desembolsos habituales. Este incremento ha tenido un impacto directo en la capacidad de respuesta a los servicios brindados a nuestros clientes corporativos. Además, se evidencia un incremento del 4.24% en el margen de rentabilidad operativa, lo que indica la habilidad para generar beneficios en relación a los costos relacionados con el producto. Esto demuestra la capacidad de la empresa para obtener ganancias en comparación con los gastos asociados a la producción. El aumento experimentado es levemente más acentuado, lo cual denota una optimización más eficaz de los recursos empresariales en términos operativos. Esto implica que se ha gestionado de manera más eficiente el uso de los recursos disponibles dentro de la empresa en sus operaciones diarias.

Por último, el margen de utilidad neta ha experimentado un aumento del 3.96%, lo que indica un progreso en el primer año de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que la rentabilidad obtenida en el año 2021 es considerablemente inferior al promedio del sector, que se sitúa alrededor del 15.3%. (*Ver Anexo: B. Anexo de Figuras: Figura N° 25*), el negocio no presenta el ingreso económico necesario para mantenerse en competencia de mercado.

4.2. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estrategia del negocio se inicia al establecer los fundamentos que marcarán el rumbo, como la misión, visión y valores, los cuales serán evaluados y aprobados por el comité estratégico. Como resultado de este proceso, se toman las siguientes decisiones:

4.2.1 Establecimiento de la Misión:

Tabla 6

Resumens descriterios desmisió corporativa, QUMIR S.A.C

PREGUNTA	RESPUESTA GENERAL
¿Quiénes son como empresa?	Nuestra empresa se dedica a fomentar la preservación y la protección del medio ambiente como principal objetivo.
¿Qué busca su empresa?	Nuestro objetivo es ofrecer soluciones medioambientales mediante la aplicación de sistemas integrales de manejo de residuos sólidos, teniendo en cuenta aspectos económicos y sociales, y cumpliendo con las leyes y regulaciones actuales. Nos enfocamos en lograr mejoras en la calidad de vida y en la satisfacción de nuestros clientes.
¿Qué hace su empresa?	Llevamos a cabo soluciones medioambientales a través de la recolección, transporte y adecuada eliminación de los desechos industriales.
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la región La Libertad.
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Nuestra empresa se guía por una filosofía de responsabilidad ambiental, y nos esforzamos por crecer de manera sostenible junto con nuestros clientes, cumpliendo con todas las normativas y regulaciones que rigen nuestro sector.
¿Para quién trabaja su empresa?	Clientes en diferentes sectores empresariales

Fuente: Anexos Tabla Nº 07, Criterios de misión corporativa Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

4.2.2. Formulación de la misión de la empresa:

Nuestra misión consiste en proporcionar respuestas efectivas a los desafíos ambientales mediante la aplicación de sistemas de gestión abarcadora de residuos sólidos, con un enfoque inclusivo y socialmente responsable. Nos comprometemos a operar en pleno cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes, con el objetivo de lograr mejoras significativas en la calidad de vida y la satisfacción de nuestros clientes.

4.2.3 Establecimiento de la Visión

La visión fue desarrollada en colaboración con el comité estratégico, que seleccionó los elementos fundamentales en la tabla número 9.

Tabla 7

Resumen de criterios visión corporativa QUMIR S.A.C

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Ser líder en gestiones ambientales.
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Nuestro objetivo es proporcionar servicios de excelencia que aborden las necesidades ambientales, laborales y de responsabilidad social, ofreciendo soluciones efectivas.
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Posicionar la marca a nivel nacional.
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Realizamos proyectos de amplio alcance en el ámbito local, nacional e internacional, enfocados en encontrar soluciones para los desafíos ambientales.

Fuente: Tabla N° 09, Criterios para la formulación de la visión corporativa, Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

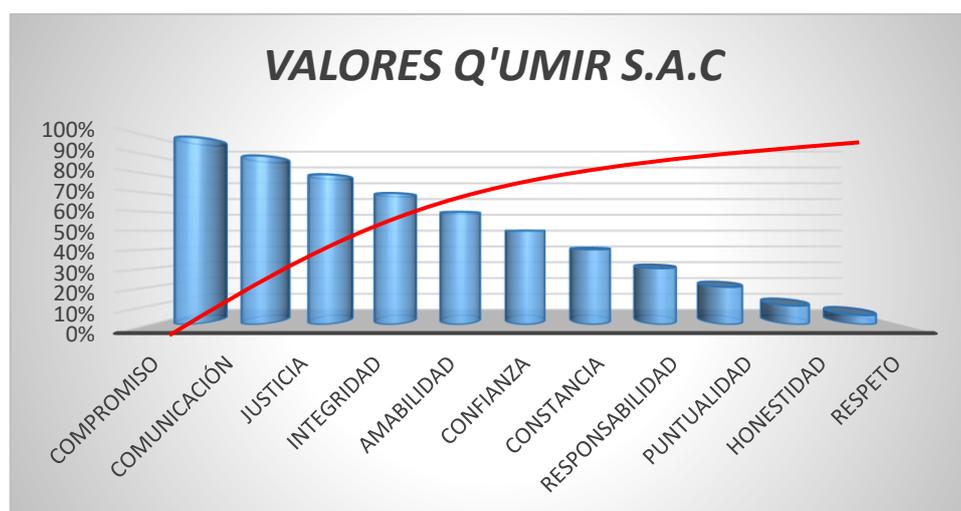
Formulación de la Visión:

“Ser líder en el mercado del manejo integral de gestión de residuos sólidos de la zona norte de nuestro territorio, y posicionarse en el mercado nacional con soluciones ambientales de responsabilidad social.”

4.2.4 Establecimiento de los Valores Institucionales:

Figura 3

Gráfico de elección de Valores Institucionales, QUMIR S.A.C. 2022



Fuente: Anexos Tabla N°10, Elección de valores institucionales QUMIR S.A.C.

De los 11 valores empresariales considerados por el comité estratégico actual, se seleccionaron los siguientes 6 valores corporativos para QUMIR S.A.C: Responsabilidad, Confiabilidad, Compromiso, Puntualidad, Comunicación y Honestidad. A continuación, se proporcionan las definiciones de cada uno de ellos:

Tabla 8

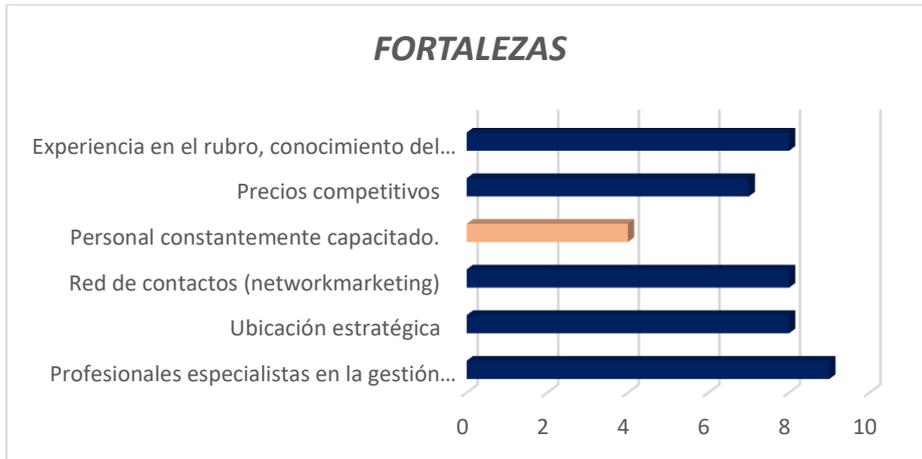
Significado de cada valor, QUMIR S.A.C. 2022

• Responsabilidad	En promover, cuidar y proteger el medio ambiente.
• Compromiso	Con nuestros clientes y colaboradores
• Puntualidad	El servicio brindado para los clientes se efectúe en el tiempo pactado
• Confiabilidad	Nuestra base para demostrar la lealtad
• Comunicación	Con mi trabajo, mi equipo, clientes y mi empresa.
• Honestidad	Nuestra trayectoria y profesionalismo nos respalda

4.3. Análisis estratégico de la empresa

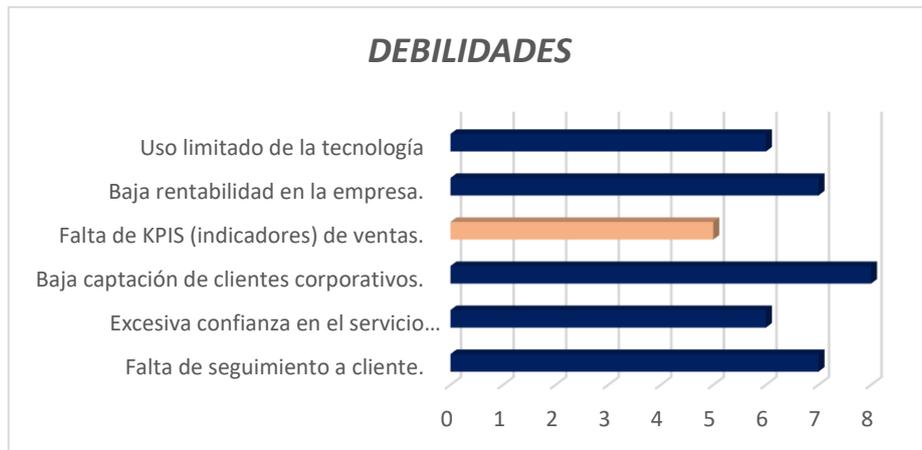
Para llevar a cabo el análisis estratégico siguiente, utilizaremos la matriz FODA como herramienta de evaluación. Esta matriz nos permitirá identificar los aspectos internos y externos que pueden impactar a la empresa, para luego clasificarlos y analizarlos de manera adecuada. El comité estratégico ha procedido a seleccionar los factores presentados en los gráficos correspondientes, asignándoles un valor acumulado en una escala del 1 al 3. Los detalles de este proceso se encuentran en la tabla N°12, ubicada en los anexos. (*Ver Anexo A. Tablas: Tabla N°12*).

Figura 4
Fortalezas, QUMIR S.A.C 2022



Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

Figura 5
Debilidades, QUMIR S.A.C



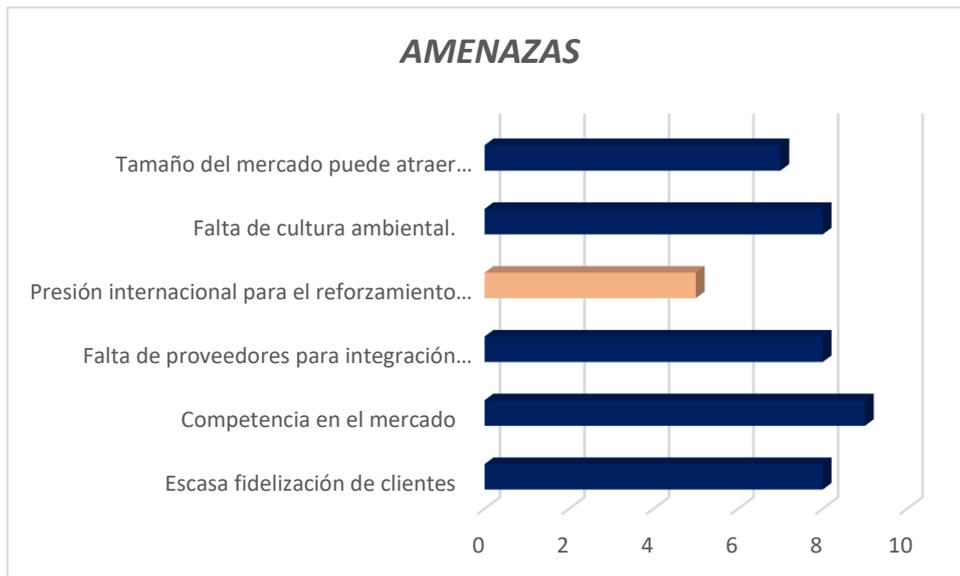
Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

Figura 6
Oportunidades, QUMIR S.A.C



Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

Figura 7
Amenazas, QUMIR S.A.C



Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

Tabla 9*Resumen de sustento, QUMIR S.A.C., 2022.*

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	<p data-bbox="491 367 1501 510">La satisfacción del cliente con el servicio que las empresas brindan es crucial para fomentar su fidelidad hacia la compañía, según un estudio realizado en Estados Unidos por Accenture.</p> <p data-bbox="491 533 1501 676">Entre el 70% y el 85% de los mil consumidores encuestados afirman que el servicio al cliente tiene un impacto significativo, tanto positivo como negativo, en su percepción general de las empresas.</p> <p data-bbox="491 698 1501 779">Esta opinión es compartida por el 56% de los consumidores consultados.</p> <p data-bbox="491 801 1501 945">En caso de que el servicio no cumpla plenamente con las expectativas del cliente, el 23% opta por cambiar de empresa, mientras que el 28% busca otras opciones en el mercado, según informa Mediapost.</p> <p data-bbox="491 967 1501 1115">Las empresas que invierten en la calidad del servicio al cliente tienen mayores posibilidades de posicionarse de manera favorable en el mercado. (Arellano, 2014)</p>
Precios competitivos	<p data-bbox="491 1137 1501 1442">Esta estrategia implica lograr un costo global más bajo que el de los competidores. Según (Porter, 1980), la estrategia de liderazgo en costos se basa en alcanzar el costo final más bajo en comparación con la competencia, al tiempo que se mantiene una calidad aceptable y una política de precios que permita obtener un volumen de ventas y un crecimiento rentable en la cuota de mercado. (Castro, 2010)</p>
Red de contactos (networkmarketing)	<p data-bbox="491 1464 1501 1769">El objetivo es mejorar la competitividad aprovechando las oportunidades que brinda la globalización y el rápido avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esto implica desarrollar una mayor capacidad de comunicación y expresión. (La industria del network marketing y la producción de nuevas subjetividades, 2015)</p>
Ubicación estratégica	<p data-bbox="491 1800 1501 1881">La ubicación geográfica de la organización en una ciudad, municipio, distrito o área específica es una decisión fundamental. Dicha posibilidad</p>

dependerá de ciertos factores que pueden facilitar o infectar la acción económica rememoración y futura de la entidad.

Al momento de decidir sobre la configuración específica del salón, es importante tener en cuenta el diseño de su disposición, su valor y estilo de negocios, la regulación que pueda afectarlo, así como las posibilidades de una futura mejora. (Integra Tecnología y Comunicaciones de Canarias, 2014)

**Profesionales
especialistas en la
gestión de
residuos
ambientales**

El profesional especializado en gestión de residuos es una persona designada por el productor o poseedor de residuos para desempeñar diversas funciones relacionadas con el control, supervisión, información y distribución de dichos residuos. Se requiere que cuente con los conocimientos necesarios sobre gestión de residuos, incluyendo el catálogo de residuos, los transportistas y gestores autorizados, entre otros aspectos. Su tarea principal es conocer las disposiciones aplicables a cada tipo de residuo, su destino final, la documentación requerida y los procesos a seguir. Este profesional puede ser un empleado de la empresa que trabaja bajo las instrucciones y directrices de la misma, o puede ser contratado por una empresa técnica para llevar a cabo los correspondientes tratamientos. (Barcelona, 2011)

AMENAZAS

**Escasa fidelización
de clientes**

Las estrategias de retención de clientes implican destacarse de la competencia, escuchar activamente al cliente, ofrecer innovaciones y mejoras constantes, lo cual se traduce en un servicio de mayor calidad. Estas estrategias no solo buscan mantener a los clientes existentes, sino también atraer a nuevos clientes potenciales. Es fundamental para cualquier negocio conservar a sus clientes más valiosos, y las estrategias de retención están diseñadas con ese objetivo en mente. Además, la implementación de un programa de fidelización permite redirigir, promoviendo la eficiencia y generando un valor real en la relación con los usuarios. (EAE, 2018)

**Competencia en el
mercado**

Competencia se refiere a la presencia de numerosas empresas o individuos que ofrecen y venden un producto en un mercado específico.

En este mismo mercado, también se encuentran los consumidores, quienes, según sus preferencias y necesidades, adquieren o demandan esos productos de los proveedores. La intensidad y los niveles de competencia pueden variar, lo que da lugar a diferentes sistemas de clasificación. Esta clasificación depende de varios factores, como el control de precios ejercido por proveedores y consumidores, la variedad de productos en el mercado y la facilidad con la que nuevos proveedores ingresan al mercado. (Banco de la República, 2017)

Falta de proveedores para integración vertical

La integración vertical implica que una empresa se involucre en acciones que se interactúan con el ciclo de elaboración de un producto o servicio, asumiendo el rol de proveedor (hacia atrás o aguas arriba) o cliente (hacia delante o aguas abajo). Se trata de un tipo específico de diversificación en el que pueden encontrarse elementos tanto de diversificación relacionada como de diversificación no relacionada.

Todas las empresas experimentan algún grado de integración vertical, ya que todas ellas producen una parte de su producto mediante la adquisición de componentes de proveedores o comercializan sus productos.

Falta de cultura ambiental.

Según los datos presentados por la OMS, la contaminación representa un desafío que afecta a más del 50% de la población mundial. Un informe reciente elaborado por esta organización examinó la calidad del aire en más de 1.500 ciudades de 91 naciones. Los hallazgos indican que únicamente el 12% de la población global reside en áreas urbanas que cuentan con un aire limpio y saludable para respirar. **Lima es la ciudad donde se detectaron peores índices de contaminación en América Latina.** El índice global de contaminación atmosférica en la ciudad se registró en 38 microgramos de PM 2,5 por metro cúbico. No obstante, al analizar la subdivisión de Lima Norte, se descubrió que alcanzaba los 48 micr. Esta data supera en casi cinco veces el límite establecido por la OMS. El estudio distingue entre las mediciones de Lima, las cuales presentan niveles inferiores de contaminación en comparación.

En la parte opuesta de la lista, la ciudad de Salvador de Bahía destaca como la localidad con la calidad del aire más saludable en comparación con otras de la región. En cuanto a las implicaciones, la Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte que vivir en entornos urbanos contaminados expone a los residentes a riesgos para la salud a largo plazo. Según el organismo, la contaminación ambiental causa anualmente el fallecimiento de más de siete millones de personas. (Universia.Net, 2015)

Fuente: Anexos Tabla Nº14, Sustento de aspectos externos, QUMIR S.A.C,2022.

Una vez se han identificado y seleccionado los elementos internos y externos relevantes, se lleva a cabo la evaluación de los mismos utilizando las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos). Estas matrices permiten valorar de manera sistemática y estructurada los aspectos más significativos, tanto internos como externos, que afectan a la organización.

Tabla 10
Matriz EFI, QUMIR S.A.C., 2022

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
1. Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	0.10	4	0.4
2. Ubicación estratégica	0.05	4	0.2
3. Red de contactos (networkmarketing)	0.15	4	0.6
4. Precios competitivos	0.05	4	0.2
5. Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	0.15	3	0.45
SUBTOTAL FORTALEZAS			1.85
DEBILIDADES			
1. Falta de seguimiento a cliente.	0.15	2	0.3
2. Excesiva confianza en el servicio entregado.	0.10	1	0.1
3. Baja captación de clientes corporativos.	0.05	2	0.1
4. Baja rentabilidad en la empresa.	0.10	2	0.2

5. No existe área de gestión comercial y marketing.	0.10	1	0.1
SUBTOTAL DEBILIDADES			0.8
TOTAL	1.00	-	2.65

Fuente: Anexos Tabla N° 16, Ponderación de factores internos, QUMIR S.A.C.

En la tabla N° 15 se presentan los resultados de la matriz MEFI, tomando en cuenta las puntuaciones en los diferentes factores y categorizaciones se determinaron por consenso del comité estratégico, que se encuentra detallado en la tabla N°24 del apéndice adjunto. Podemos destacar de los resultados de este listado que la empresa muestra cierta debilidad en el ámbito departamental, sin embargo, las fortalezas sobrepasan de manera significativa a las debilidades, lo que permite mantenerse a flote.

Tabla 11

Matriz EFE, QUMIR S.A.C., 2022.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. Potencial crecimiento del mercado	0.12	4	0.48
2. Empresas que eliminan grandes cantidades de residuos sólidos.	0.10	4	0.4
3. Nuevos clientes que buscan un proveedor que cumplan con los requisitos.	0.15	4	0.6
4. Soporte legal.	0.10	4	0.4
5. Internacional/nacional conciencia ecológica; regulaciones.	0.04	3	0.12
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			2
AMENAZAS			
1. Escasa fidelización de clientes	0.15	2	0.3
2. Competencia en el mercado	0.13	1	0.13
3. Falta de proveedores para integración vertical	0.06	2	0.12
4. Falta de cultura ambiental.	0.10	2	0.2
5. Tamaño del mercado puede atraer competencia internacional.	0.05	1	0.05
SUBTOTAL AMENAZAS			0.8

TOTAL	1.00	-	2.8
--------------	-------------	----------	------------

Fuente: Anexos Tabla N°18, Ponderación de factores externos, QUMIR S.A.C.

La tabla número 17 resume los resultados de la matriz MEFE de forma concisa, al igual que la tabla anterior. Sin embargo, es necesario esforzarse más en el aprovechamiento de las oportunidades en beneficio de la organización.

Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico.

La elaboración y avance de las estrategias se basa en la data obtenida de matrices FODA, MEFI y MEFE. A continuación, se presenta a continuación la serie de matrices, incluyendo la Matriz Interna-Externa. Esta matriz de estudio de ubicación en el mercado se deriva directamente de las matrices MEFI y MEFE, que se muestran en las tablas número 15 y número 17, respectivamente.

Figura 8
Matriz Interna-Externa, QUMIR S.A.C., 2022.



Fuente: Tabla N°15 Matriz EFI y N°17 Matriz EFE, QUMIR S.A.C.

En la figura número 08, se presenta de forma gráfica el escenario actual de la empresa, donde se observa la mayoría de los círculos que se encuentran en la zona V del diagrama. Según la leyenda, esta ubicación señala la búsqueda de "Retener y mantener" el enfoque de trabajo actual. Es importante destacar que

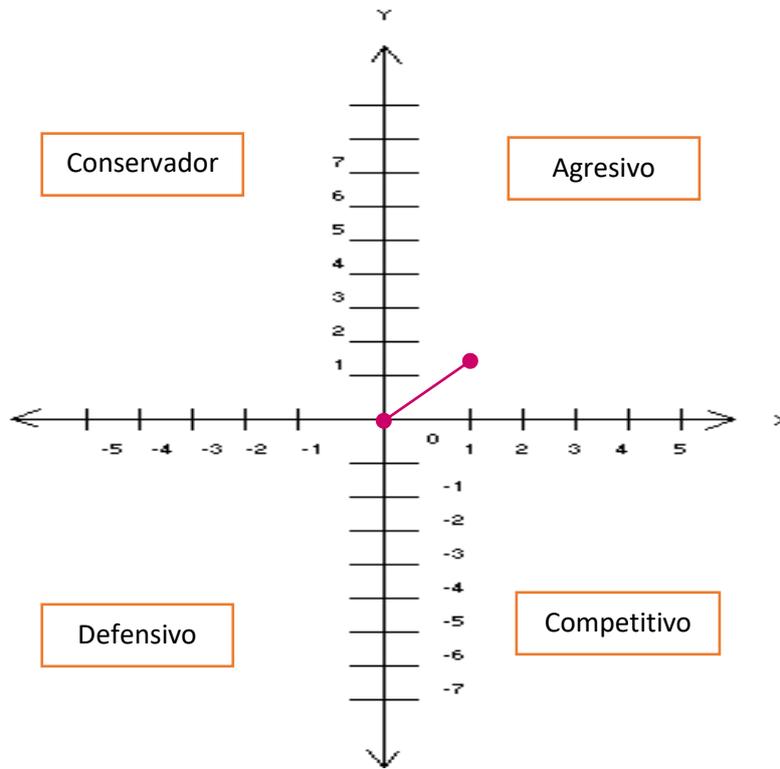
la posición en el espacio está determinada por los valores completos en las matrices MEFI y MEFE, detallados en las tablas número 15 y número 17, individualmente. El valor global de MEFI es 2.65 y se representa en el eje Y del gráfico, mientras que el valor global de MEFE es 2.80 y esta representándose en el eje X del gráfico. La estrategia de "Retener y mantener" implica que actualmente la empresa en su desempeño es lo suficientemente estable como para generar ganancias justas, aunque no se descarta la opción y la necesidad de mejoras.

Tabla 12
Matriz PEYEA I, QUMIR S.A.C., 2022.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA					POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA				
FUERZAS FINANCIERAS(FF)	VALOR				ESTABILIDAD DEL ENTORNO(EE)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Apalancamiento	4	4	4	4	Tasa de inflación	-3	-2	-1	-2
Capital de trabajo	5	5	3	4	Presión competitiva	-3	-5	-4	-4
Liquidez	5	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-3	-3	-3
Riesgos implícitos del negocio	1	4	4	3	Estabilidad política y social	-4	-4	-4	-4
Solvencia	6	6	6	6	Cambios tecnológicos	-3	-2	-4	-3
Flujos de efectivo	6	5	3	5					
PROMEDIO				4.5	PROMEDIO				-3.2
VENTAJAS COMPETITIVAS(VC)	VALOR				FUERZAS DE LA INDUSTRIA(FI)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Utilización de la capacidad competitiva	-2	-2	-2	-2	Demanda	6	5	6	6
Fidelización los clientes	-3	-3	-2	-3	Conocimientos tecnológicos	5	4	4	4
Alcance en proveedores y distribuidores	-3	-4	-3	-3	Productividad, beneficio de la capacidad	3	3	3	3
Participación en el mercado	-3	-5	-4	-4	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	5	4	5
Calidad del producto	-4	-3	-3	-3	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
PROMEDIO				-3.1	Regulaciones del sector	3	4	4	4
					PROMEDIO				4.4

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Figura 9
Matriz PEYEA II, Q'MIR S.A.C., 2022.



Fuente: Tabla Nº19 Matriz PEYEA I, QUMIR S.A.C.

En la tabla número 19 se presenta el primer punto de evaluación de la matriz PEYEA, observando que se analizan perspectivas específicas de las Fuerzas Financieras (FF), Ventajas Competitivas (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerzas de la Industria (FI). El comité clave realizó la evaluación y asignó puntuaciones a cada aspecto según se indica en el marco teórico. Para FF y FI se asigna un valor de +1 (peor) a +6 (mejor), mientras que para VC y EE se les asigna un valor de -6 (peor) a -1 (mejor). Luego se calcula el promedio de cada uno de los cuatro aspectos.

El eje X se determina por la suma de los promedios de EE y FI, lo cual arroja un resultado de 1.20. El eje Y se determina por la suma de los promedios de FF y VC, y el resultado no se indica en la información proporcionada. Una vez obtenidos los indicadores en los ejes, se puede apreciar que la dirección del vector que simboliza la estrategia que debería ser adoptada por la empresa es "Agresiva". Esto implica que la empresa debe capitalizar sus ventajas internas para establecerse exitosamente en su contexto.

Tabla 13

Matriz MPC, QUMIR S.A.C., 2022.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO				QUMIR S.A.C					CALIF. POND.	ROSANDINA					CALIF. POND.	SOLUCIONES AMBIENTALES					CALIF. POND.	
	P1	P2	P3	PROM.	CALIFICACIÓN				CALIF. POND.		CALIFICACIÓN						CALIF. POND.	CALIFICACIÓN					
					P1	P2	P3	T			P1	P2	P3	O4	T			P1	P2	P3	O4		T
Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	0.12	0.08	0.12	0.11	3	3	3	3	0.32	1	2	1	1	1	0.11	2	4	3	4	4	0.43		
Precios competitivos	0.11	0.06	0.12	0.10	2	2	3	2	0.19	2	2	1	2	2	0.19	2	3	1	3	3	0.29		
Personal constantemente capacitado.	0.05	0.06	0.10	0.07	3	3	4	3	0.21	4	3	4	4	4	0.28	1	2	1	1	1	0.07		
Red de contactos	0.10	0.06	0.14	0.10	2	3	2	2	0.20	2	2	2	3	2	0.20	1	1	3	2	1	0.10		
Ubicación estratégica	0.04	0.06	0.09	0.06	1	2	1	1	0.06	2	2	1	2	2	0.13	1	3	2	3	3	0.19		
Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	0.12	0.12	0.10	0.11	3	2	3	3	0.34	3	2	2	1	2	0.23	3	3	2	3	3	0.34		
Uso de tecnologías	0.09	0.06	0.10	0.08	2	2	3	2	0.17	1	2	2	2	2	0.17	3	3	2	1	3	0.25		
Publicidad	0.18	0.20	0.16	0.18	2	4	2	2	0.36	3	3	3	2	3	0.54	3	3	3	3	3	0.54		
Mejora continua	0.05	0.06	0.09	0.07	3	3	2	3	0.20	3	2	1	3	3	0.20	1	2	1	1	1	0.07		
Calidad del Servicio	0.15	0.20	0.12	0.16	4	3	4	4	0.63	3	2	4	3	3	0.47	2	2	2	3	2	0.31		
TOTAL				1					2.68						2.51						2.59		

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz presentada a continuación nos brinda la oportunidad de llevar a cabo un análisis eficaz de la posición de la organización en relación con sus competidores directos en su entorno empresarial, aprovechando los factores clave de éxito derivados de sus fortalezas internas. A continuación se describen en detalle dichos factores.

Las empresas como Rosandina S.R.L. y Soluciones Ambientales E.I.R.L. son reconocidas en la localidad por los servicios que ofrecen a empresas tanto públicas como privadas. En este caso, se observa que QUMIR S.A.C. destaca ligeramente sobre ellas debido a factores como la calidad del servicio y la especialización de profesionales en la gestión de residuos ambientales. No obstante, puede ser ampliamente sobrepasada en aspectos relacionados con el uso de tecnología y la publicidad. En cuanto al resto de los factores, estas empresas tienden a estar a la par debido a las circunstancias y el tipo de labor llevado a cabo. Es importante destacar que, para garantizar la precisión del estudio realizado, además de la contribución del equipo estratégico, el investigador también aportó su comentario adicional al utilizar la técnica de "cliente espía".

- **Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

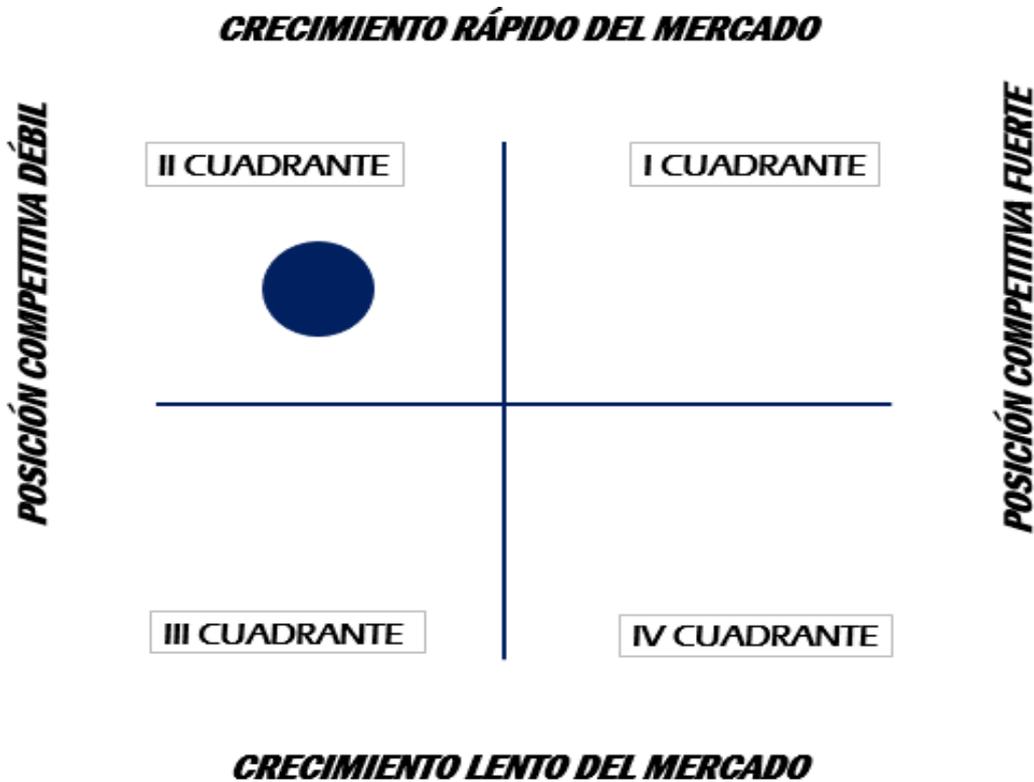
La utilización de esta matriz ofrece un análisis exhaustivo de las particularidades del negocio y ubicarla en un cuadrante estratégico específico, lo cual revela el tipo de posicionamiento que muestra en el mercado y su perfil característico.

Tabla 14
Matriz GE I, QUMIR S.A.C., 2022.

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Toma riesgos.	SI	SI	SI	X	
	Exceso de recursos.	NO	NO	SI		X
	Puntualización en el entorno.	NO	SI	NO		X
	Adapta su ventaja competitiva.	SI	NO	NO		X
	El servicio es diferenciado lidera el mercado y puntualiza	SI	SI	NO	X	
	RESULTADO CUADRANTE I					2
II	Alza rauda del mercado.	NO	SI	NO		X
	Analiza con datos fidedignos su próxima presencia en el mercado.	SI	NO	SI	X	
	Adecuado uso de fondos y capital	NO	SI	SI	X	
	Poca capacidad para competir en un mercado creciente.	NO	NO	NO		X
	Ausencia de competitividad como ventaja.	NO	NO	NO		X
	RESULTADO CUADRANTE II					2
III	Alta fluctuación en las reestructuraciones y cambios operativos.	SI	SI	SI	X	
	Poca presencia de recursos y una gestión débil para abasterlos.	SI	NO	NO		X
	Débil presencia como una marca competitiva.	SI	SI	NO	X	X
	Limitaciones de efectivo y variación de liquidez.	NO	NO	NO		X
	Mercado de lento crecimiento.	SI	NO	NO		X
	RESULTADO CUADRANTE III					2
IV	Cambios puntualizados, compuesta u horizontal.	NO	NO	NO		X
	Fluctuación constante de liquidez	NO	NO	NO		X
	Sentar un pilar competitivo en un mercado de paulatino incremento.	NO	NO	NO		X
	Apertura y adaptación a los riesgos que se presentan para convertirlo en oportunidades.	SI	SI	SI	X	
	Fortalecer las capacitaciones en temas de adaptación a los cambios.	SI	SI	SI	X	
	RESULTADO CUADRANTE IV					2

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Figura 10
Matriz GE II, QUMIR S.A.C., 2022.



Fuente: Tabla N°21 Matriz GE I, QUMIR S.A.C.

En la figura N°10, se puede apreciar que QUMIR S.A.C. está ubicándose hacia cuadrante II de la matriz GE, esto indica una débil posición para competir. Esto es debido a lo cual se evidenció en análisis anteriores, la empresa no está aprovechando plenamente su potencial y sus fortalezas. Sin embargo, QUMIR S.A.C. se enfrenta a un mercado en rápido crecimiento, lo cual representa una oportunidad para un crecimiento significativo si la empresa logra aprovecharla adecuadamente.

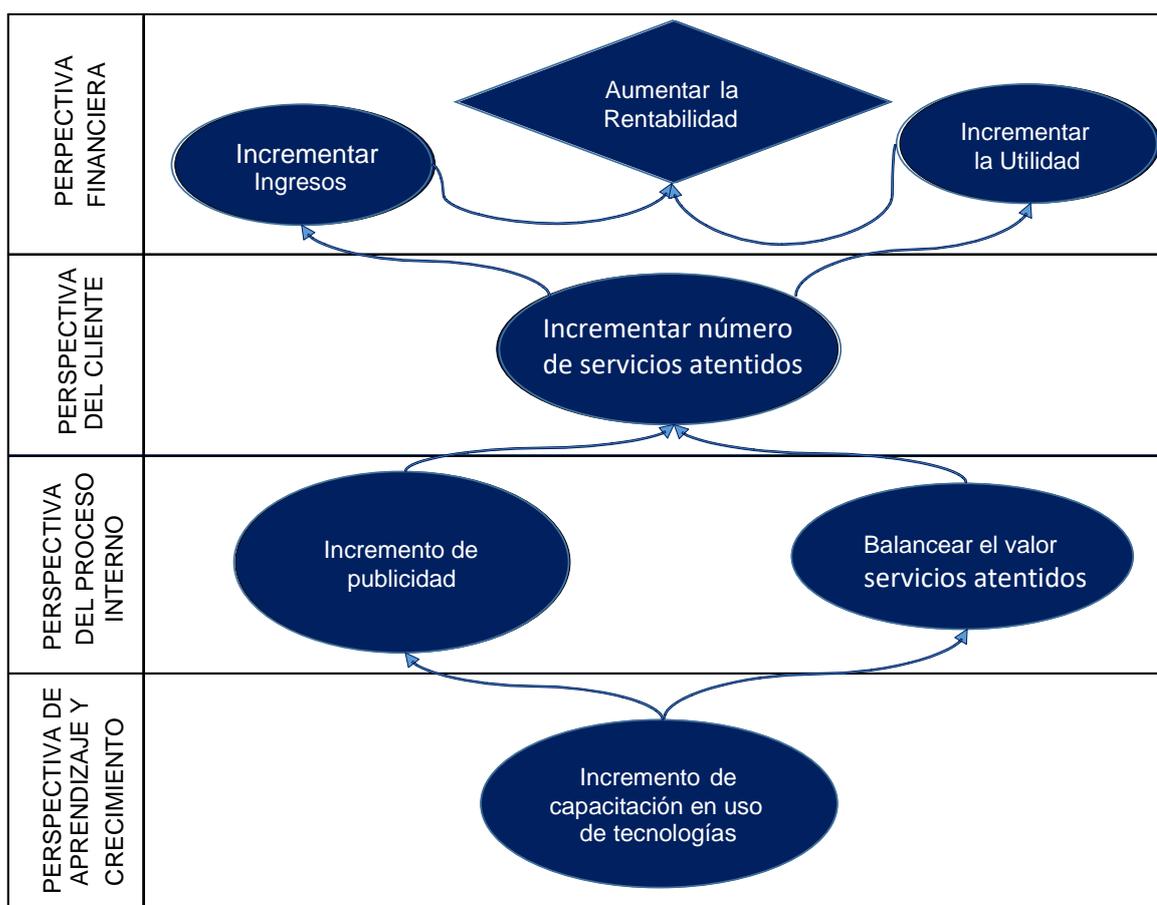
- Elaboración de Mapa Estratégico

El alcance de los objetivos estratégicos de la empresa se fundamenta en la aplicación de una metodología de gestión estratégica, tal como el Balanced

Scorecard, que quiere establecer un balance integral en el negocio, poniendo especial énfasis en los aspectos financieros, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje continuo. El enfoque de esta metodología se orienta hacia la búsqueda de un balance efectivo en todos estos ámbitos clave de la organización.

Figura 11

Propuesta de Mapa Estratégico QUMIR S.A.C. 2022.



Fuente: Tabla Nº 22 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. QUMIR S.A.C.

El vital propósito del mapa estratégico, representado en la Figura Nº15, es evidenciar de manera clara las labores relacionadas con los lineamientos mencionados anteriormente. Posteriormente, debemos definir los indicadores que nos permitirán hacer seguimiento al progreso de nuestra empresa, focalizando nuestros esfuerzos en el logro de estos objetivos.

Figura 12

Despliegue de Estrategias y Metas. QUMIR S.A.C., 2022.

	Relación CAUSA Y EFECTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVA FINANCIERA		Incrementar ingresos	Aumento de ventas vs. Año anterior	Aumento de ventas en un 30% a más con respecto al año anterior
		Incrementar utilidad Neta.	Aumento de margen de utilidad neta vs. Año anterior.	La utilidad neta tiene que presentar un margen superior al 15%.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		Aumentar el número de servicios atendidos	Aumento de servicios vs. Año anterior	Aumentar el número de servicios atendidos en un 20%
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		Aumentar en publicidad masiva	Aumentar el gasto en publicidad contrastando el año actual con el anterior.	Aumentar el número de servicios atendidos en un 20%
		Balancear el valor de servicios atendidos.	Aumento no mayor al 15% en el valor promedio del servicio	Limitar el aumento del valor del servicio en no más de un 15%.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Brindar entrenamiento en tecnología y adiestramiento en el manejo de herramientas de gestión a los empleados del área administrativa.	Inversión en capacitación.	Destinar alrededor del 20% de las ganancias obtenidas el año pasado en programas de formación y desarrollo.

Fuente: Tabla N°22 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. QUMIR S.A.C.

La Figura N°12 detalla el mapa estratégico mencionado anteriormente

al establecer los indicadores necesarios para los objetivos planteados, así como las iniciativas requeridas para alcanzarlos según el criterio de la empresa.

Después de haber establecido los indicadores en el mapa estratégico, se realiza un análisis de la interrelación entre las estrategias y su influencia en la rentabilidad proyectada, avanzando así hacia la siguiente fase del proceso. Los objetivos perseguidos por las estrategias son:

Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.

Las ventas están definidas por el número de excusado brindados anualmente multiplicado por el audacia promedio del profesión, el cual será definidos más adelante.

La utilidad neta tiene que presentar un margen superior al 15%.

El margen de utilidad neta se define por el lucro de ventas brutas restante después de hacienda regularizado todo el desembolso operativo, administrativo e impuesto.

Aumentar el número de servicios brindados en un 20%.

El incremento del 20% mencionado se deriva del análisis comparativo de los datos históricos de ganancias entre los años 2020 y 2021. Esta referencia de aumento del 20% se basa en los resultados obtenidos al examinar la información histórica relacionada con las ganancias de la empresa.

Servicios atendidos 2020: 53 servicios; Ganancias: S/.66,2500

Servicios atendidos 2021: 64 servicios; Ganancias: S/.80,0000

En el año 2021 se obtuvieron $S/.80,0000 - S/.66,2500 = S/.13,7500$ adicional del año 2020, recalando que la diferencia de servicios entre ambos años se evidencia en un aumento del 20.75% entre los dos, es decir que con una distinción de 11 servicios se obtuvo la ganancia antes mencionada.

Así, a través de una relación directa y simple, incrementando un 20% los servicios, incrementando una atención de 13 servicios adicionales. Se

obtiene:

$$11 \text{ servicios} \rightarrow S/.137500$$

$$13 \text{ servicios} \rightarrow S/.X$$

$$X = S/.162500$$

Lo cual se interpreta como:

$$S/.800000 \rightarrow 100\%$$

$$S/.162500 \rightarrow X\%$$

$$X = 20.31\%$$

Por tanto, podemos inferir que el incremento del 20% en los servicios prestados durante el año 2021 generaría un aumento en las ventas para el posterior periodo, lo que contribuiría a una parte del crecimiento que se espera en las ventas. Este aumento en la cantidad de servicios brindados representa una oportunidad para impulsar el volumen de ventas y alcanzar los objetivos de crecimiento establecidos.

- **Limitar el aumento del valor del servicio en no más de un 15%.**

El crecimiento de una empresa se impulsa mediante las ganancias generadas a partir de su actividad económica, en este caso, las ventas. Sin embargo, no solo las ventas están determinadas por la cuantía de productos o servicios comercializados, sino también por su costo, que está vinculado a los gastos de producción y al margen de ganancia adicional que se busca obtener. Es importante tener en cuenta que existen límites aceptables para el incremento de precios de un producto o servicio, y uno de esos límites se encuentra definido por la competencia en el mercado, que tiene diferentes razones, entre las cuales se incluyen:

- Revisión de especificaciones.
- Implantación de procesos de mejora continua.
- Contrato de personal especializado.
- Revisiones de requisitos.
- Capacitación del personal, etc.

Por ende, la introducción de estas mejoras se percibe como un

incremento en la calidad y respalda un aumento en el valor del producto. Para calcular dicho incremento, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Precio Final} = \frac{\text{Precio Actual}}{(1 - \text{Porcentaje de aumento deseado})}$$

En esta situación, se tiene como objetivo principal el aumento de las ventas para el período 2021-2022. Después de analizar el incremento en los servicios proporcionados en el mercado, se busca encontrar un balance entre el precio necesario para lograr un incremento significativo y evitar un aumento excesivo en el valor de nuestros servicios. Se establece que esta decisión no debe exceder el 15% de crecimiento.

$$\text{Precio Final} = \frac{S/.12500}{(1 - 0.11)}$$

$$\text{Precio Final} = S/.14040$$

Después de analizar el mercado, se determina que el riesgo más apropiado para mantener un valor de venta que contribuya hacia el aumento de las ventas anuales y que no tenga significativamente un impacto en su variación es del 11%. Este porcentaje se encuentra claramente por debajo del límite máximo del 15% que se estableció como meta estratégica.

No obstante, se conoce que la ley económica de la oferta y demanda, dicta que, ante un alza en el precio, se obtiene un efecto no favorable en la demanda del servicio, lo cual se ve reflejado en las siguientes cifras:

$$\text{Año 2020} = S/.12500 = 53 \text{ servicios brindados.}$$

$$\text{Año 2021} = S/.12500 = 64 \text{ servicios brindados.}$$

El aumento de servicios entre ambos periodos es 11 servicios brindados, esta cifra, adicionada al número de servicios agregados por las mejoras en publicidad del periodo proyectado (13 servicios) genera:

$$11 \text{ servicios} + 13 \text{ servicios} = 24 \text{ servicios adicionales}$$

Entonces, si el precio del servicio continuase siendo S/.12500 el servicio brindado sería:

$$64 \text{ servicios} + 24 \text{ servicios} = 88 \text{ servicios brindados.}$$

Por lo cual, siendo conscientes que el proyectado obtenido con el precio de S/.14040 son 77 servicios brindados.

- **Aumento de gastos en publicidad.**

Las bases fundamentales centrándose en una de ellas de acrecentamiento de toda organización es el incentivo y de que tan promocionado es lo que intenta vender, en el escenario de la compañía en análisis, los resultados positivos se demostraran reflejados en los servicios atendidos, ya que mayor propaganda equivale a la aprobación de sus clientes, y más aprobación da como resultado máximo número de servicios brindados.

Gasto en publicidad 2020: S/.30,900

Gasto en publicidad 2021: S/.41,200

En comparación con el año anterior, los gastos en publicidad aumentaron en S/.10300 en 2021, lo que resultó en un incremento de 11 servicios adicionales brindados. Asimismo, al analizar las estrategias previas, el objetivo óptimo se identifica que de haber aumento de servicios sería de 13 servicios proyectados para el próximo período.

$$S/.10300 \rightarrow 11 \text{ servicios}$$

$$S/.x \rightarrow 13 \text{ servicios}$$

$$x = S/.12170$$

Esta razón lleva a que adicionando el gasto generado el año 2021 más la cantidad para el periodo proyectado aproximadamente que se debe aumentar nos arroja el resultado:

$$S/.41,200 + S/.12,170 = S/. 53, 370 \text{ en el periodo proyectado.}$$

- **Programar capacitaciones en tecnología para el personal administrativo**

Para determinar la inversión estimada de capacitación, Se utilizaron

dos cursos afines como punto de referencia con tecnología e internet que presentan un costo estandarizado, respaldado por los respectivos enlaces proporcionados.

- Curso en Estrategias de Redes Sociales – Programa de Alta Especialización Gerencial
- **“Curso redes sociales para empresas y negocios”**
- Costo: S/.1590.
- Referencia:<https://paeposgrado.edu.pe/estrategia-de-redes-sociales/>
- Curso en Informática – Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **“Capacitación en Dirección de Proyectos Tecnológicos”**
- Costo: S/.7500.
- Referencia:<http://www.pucp.edu.pe/curso/direccion-proyectos-tecnologicos/>

La organización cuenta con un equipo de 3 miembros, lo que implica que el costo promedio de este programa de entrenamiento se multiplicará por 3 para obtener el costo total de la capacitación.

$$\text{Costo máximo: } S/.7500 \times 3 \text{ personas} = S/.22500$$

Se puede observar que se ha establecido como límite de presupuesto no exceder el 20% de las utilidades netas del año anterior.

$$\text{Utilidad Neta 2020} = S/.116940$$

$$S/.116940 \rightarrow 100 \%$$

$$S/.22500 \rightarrow X \%$$

$$X = 19.24\%$$

Al observar esto, podemos notar que el costo se mantiene por debajo del 20% de las utilidades del período anterior, lo que lo convierte en algo factible.

4.4. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad

Tras la primera evaluación de rentabilidad y tras analizar todos los

procesos de diseño estratégico, junto con la implementación de nuevas estrategias, podemos esperar obtener resultados acorde con los aspectos involucrados en estas nuevas estrategias.

Tabla 15

Resultado de las estrategias a la rentabilidad, QUMIR S.A.C., 2022.

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
Incrementar ingresos.	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.	Total ventas 2021-2022: Nº Servicios brindados (77 servicios) x Valor Promedio del servicio. (S/.14040) = S/.1081080.00 Año 2021 =S/.800 000.00 2021 – (2021-22) = ~Aumento del 35%
Incrementar utilidad neta.	El parámetro de la utilidad neta debe ser superior a un 15%.	Utilidad neta: $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{S/.237110.00}{S/.1081080} \times 100 = 21.93\%$
Aumentar número de horas dictadas.	Aumentar en un 20% la cantidad de horas expuestas en capacitación	2020 al 2021 + 20.75% servicios = +11 servicios = S/. 137500.00 2020 al 2021-22 +20% horas = +13 servicios = S/.162500.00
Equilibrar el precio por hora de enseñanza para compensar los gastos operativos.	Establecer un estándar en el incremento de valor/hora hasta un 15%	Tabulación: $Precio Final = \frac{S/.12500}{(1 - 0.11)}$ $Precio Final = S/.14040.00$
Incrementar la inversión en promoción a gran escala.	Aumento de gastos en publicidad	2020-2021 = +11 servicios = +S/.10300 invertidos. 2020-(2021-22) = +13 servicios = + 12170 soles invertidos. Inversión 2020 = S/.41200+S/.12170= S/.53370
Proporcionar entrenamiento en el uso de tecnología al personal encargado de la administración.	De la utilidad del año anterior se debe invertir un 20% aproximado en capacitar al personal	Investigación de cursos: PAE: S/.1590 PUCP: S/.7500 Asumiendo el costo máximo = S/.7500 x 3 personas = S/.22500 Utilidad Neta 2020 = S/.116940 $S/.116940 \rightarrow 100 \%$ $S/.22500 \rightarrow X \%$; X = 19.24%

Fuente: Figura Nº12, Elaboración propia, QUMIR S.A.C.

Tabla 16*Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, QUMIR S.A.C., 2022.*

ASPECTOS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2021-22
No. de servicios atendidos (S/.)	53	64	77
Valor promedio del servicio (S/.)	12 500.00	12 500.00	14 040.00
TOTAL DE VENTAS (S/.)	662 500.00	800 000.00	1 081 080.00
Pago a Personal Staff (S/.)	352 400.00	421 500.00	46 2800.00
Pago de alquiler (S/.)	82 300.00	874 60.00	91 100.00
Pago de servicios (S/.)	54 500.00	56 200.00	66 700.00
Pago técnicos (S/.)	56 700.00	56 700.00	56 700.00
Presupuesto de capacitación (S/.)	0.00	0.00	22 500.00
Pago publicidad (S/.)	30 900.00	41 200.00	53 370.00
Otros pagos (S/.)	16 950.00	20 000.00	24 300.00
TOTAL EGRESOS (S/.)	593 750.00	683 060.00	777 470.00
UTILIDAD NETA (S/.)	68 750.00	116 940.00	303 610.00

*Fuente: Departamento contable, Tabla N° 23 Aportes de las estrategias a la rentabilidad, QUMIR S.A.C.***Tabla 17***Indicadores de Rentabilidad Proyectada, QUMIR S.A.C., 2022.*

ASPECTOS	2020	2021	2021-2022	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	662500.00	800000.00	1081080.00	281080.00
Costo de producto vendido (S/.)	352400.00	421500.00	46 2800.00	4 1300.00
UTILIDAD BRUTA (S/.)	310100.00	378500.00	618280.00	239780.00
Gastos de administración (S/.)	193500.00	200360.00	237000.00	36640.00
Gastos de ventas (S/.)	4 850.00	61200.00	77670.00	16470.00
UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	68750.00	116940.00	30 361.00	18 6670.00
Intereses (S/.)	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos (S/.)	16950.00	22700.00	66500.00	43800.00
UTILIDAD NETA (S/.)	51800.00	94240.00	237110.00	142870.00

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	46.81%	47.31%	57.19%	9.88%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	10.38%	14.62%	28.08%	13.47%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.82%	11.78%	21.93%	10.15%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR			15.30%	

Fuente: Tabla N°13 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos Tabla N°26 y N°27, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, QUMIR S.A.C.

En la tabla N° 25 se puede observar una diferenciación en la rentabilidad que evidencian los indicadores. Se evidencia que el margen de utilidad bruta experimenta un poco aumento durante los dos años proximos, pero después de la planificación estratégica, el pronostico indica un incremento del 9.88%,

lo que sugiere un aumento visible en las ganancias excluyendo los pagos y otros conceptos. Un hecho que contrasta los escenarios se aprecia en el margen de utilidad operacional, con una diferenciación estimada del 13.47% hacia el periodo proyectado. Esto podría indicar una optimización de los gastos en áreas como difusión y tecnología.

Por último, el indicador más sustancial, la ganancia neta, revela que después de la implementación del plan táctico, se evidencia un notable aumento porcentual, con una variación del 10.15%, alcanzando un valor del 21.93%. Esto posiciona a la empresa en un nivel ligeramente superior al promedio de rentabilidad observado en el sector. Además, se destaca que los cambios en las tasas impositivas, con una disminución del 30% al 28% durante el periodo 2021-2022, han resultado favorables para la empresa en términos de costos y ganancias.

V. DISCUSIÓN

En el año 2021, el análisis de rentabilidad actual muestra un 11.78% (ver Tabla N°5), que es considerablemente inferior al promedio del sector de servicios, que se sitúa en un 15.3% según datos del INEI (Figura N°25). Esto indica claramente que la empresa se encuentra en desventaja en comparación con el sector. Además, al comparar con la tesis de investigación de Moncayo (2011), se observa que el índice de mejora tiende a ser del 5%, mientras que la empresa estudiada solo logra un 2% de mejora.

El análisis ha desarrollado una declaración de misión, visión y valores de la organización que se convertirán en los pilares fundamentales del plan estratégico, con un enfoque primordial en la satisfacción del cliente. Es relevante resaltar que este estudio comparte la misma perspectiva que el enfoque presentado por Rodríguez (2011), ya que ambas investigaciones concuerdan en la importancia de una misión orientada hacia la satisfacción del cliente final de la organización, así como en la inclusión de una visión que tenga importancia y que este alineada como meta culminante para la empresa.

Los métodos de los estudios realizados revelaron que las principales fortalezas

son un equipo comprometido con la mejora continua y ofrecer un servicio de atención de calidad. En otro tanto, se identificaron debilidades como la falta de visibilidad de la marca y un uso limitado de la tecnología. El informe destaca que el área de tecnología y redes sociales está en proceso de desarrollo, y también menciona la alta demanda de recolección y transporte de desechos sólidos, también la necesidad de combatir la contaminación y las amenazas al medio ambiente ; Núñez (2013) en su encuesta, se determinó que los factores externos juegan un rol crucial en el crecimiento de la empresa, influyendo en su capacidad de expansión según cómo interactúen con los factores internos de la organización. No obstante, la investigación sostiene que los factores externos son aspectos que la entidad no puede controlar por sí misma, y que la mejor oportunidad de mejora radica en la adecuada gestión de los factores internos para enfrentar de manera exitosa cualquier entorno desfavorable.

La matriz IE sugiere adoptar y aprovechar la metodología de cumplimiento auténtico. Por otro lado, la matriz PEYEA indica que la opción mayormente adecuada ante la competencia será adoptar una postura "agresiva" de comprensión del entorno económico, aprovechando nuestras fortalezas y oportunidades. La matriz MPC señala que nuestra comunidad está a la altura del desafío y tiene un gran potencial de mejora. Además, la demanda actual indica que la organización se encuentra en una competencia constante en un mercado en crecimiento gradual. Se recomienda aplicar estas recomendaciones para el beneficio de la organización. El trabajo de Otiniano (2016) se sugiere que una compañía establecida pueda optar por estrategias conservadoras y monitorear sus procesos sin un enfoque directo en el crecimiento. Sin embargo, este planteamiento es cuestionado y rechazado por la presente investigación, ya que se debe tener en cuenta que toda compañía tiene la responsabilidad de buscar un crecimiento gradual. Una empresa con perspectivas de expansión y mejora productiva debe adoptar una estrategia comercial agresiva de forma constante para lograr una mayor rentabilidad.

El pronóstico para el margen de utilidad neta después de implementar el plan estratégico es del 21.93% (Tabla N° 25), superando el promedio del sector que es del 15.3% (Figura N°25). Esto sugiere que, en teoría, el plan estratégico

ha sido efectivo. Podemos respaldar esta afirmación considerando también las investigaciones realizadas por Núñez (2013) y Moncayo (2011) en las cuales La implementación total o parcial del plan estratégico resultaría en mejoras significativas. Además, destacamos que el objetivo fundamental del plan estratégico es establecer metas y estrategias que impulsen mejoras, las cuales se traducen en un acrecentamiento de ingresos y rentabilidad. (D'ALESSIO, 2016).

VI. CONCLUSIÓN

QUMIR S.A.C. ha experimentado un aumento positivo en su rentabilidad debido a la toma de decisiones acertadas. Esto se refleja en los indicadores de utilidad de las matrices de rentabilidad. Sin embargo, se destaca la falencia en llevar el control sobre los factores internos y externos que impactan a la empresa, lo cual limita su crecimiento. Entre 2020 y 2021, el crecimiento fue de aproximadamente un 3.96%, llegando a una utilidad neta del 11.78%, por debajo del sector servicios que alcanza el 15.3%.

La misión de la empresa tiene como objetivo evaluar su situación actual, describir su actividad económica y establecer su propósito, así como establecer metas para el futuro. La dirección estratégica propuesta juega un papel fundamental en el desarrollo y ejecución del plan estratégico de la empresa. Al definir claramente la misión y contar con una dirección estratégica sólida, la organización podrá orientar sus esfuerzos de manera efectiva y alcanzar los objetivos establecidos.

El análisis estratégico revela que las fortalezas internas sólidas que tiene la empresa compensan sus debilidades y que las oportunidades externas tienen más impacto que las amenazas. Si se aprovechan adecuadamente las fortalezas, el crecimiento puede aumentar significativamente.

A través del análisis estratégico, se han desarrollado cuatro estrategias generales: una enfocada en mantener el ritmo actual según la matriz IE, mientras que las otras tres implican un enfoque agresivo en el mercado, demandando mejoras internas basadas en los resultados obtenidos en las matrices PEYEA,

MPC y GE. Además, el Balanced Scorecard se utiliza como herramienta para proporcionar indicadores que permitan alcanzar metas y seguir las estrategias establecidas.

La proyección de la rentabilidad para el periodo comprendido entre 2021 y 2022 revela un incremento positivo tras la ejecución del plan estratégico, con un crecimiento del 10.14% en el tercer año de implementación, lo que se traduce en una utilidad neta del 21.93%. Estos resultados demuestran que la planificación estratégica y

El compromiso constante con la mejora continua se presenta como una vía altamente efectiva y viable con el propósito de lograr un desarrollo sustentable y perdurable en el tiempo en la organización, con énfasis en el crecimiento continuo y constante al mantener un enfoque constante en la mejora y el desarrollo, se establecen los cimientos necesarios para asegurar un crecimiento sólido y perdurable en el tiempo.

VII. RECOMENDACIONES

Se sugiere brindar capacitación de forma continua a todo el equipo de trabajo acerca de los principios esenciales del planeamiento estratégico, Se inicia el proceso con una comprensión exhaustiva de la visión, misión y valores que conforman la esencia y la identidad de la organización, brindando así una base sólida para el desarrollo estratégico. Esto permitirá asegurar que todos los miembros del personal estén debidamente informados y alineados con los fundamentos estratégicos de la empresa.

Potenciar la planificación estratégica a través de la ejecución de análisis de mercado con el objetivo de fortalecerla y mejorar su efectividad.

Se recomienda llevar a cabo de manera periódica y actualizada el análisis del plan estratégico, con el fin de detectar posibles modificaciones internas y evaluar su eficacia, así como para identificar cambios en el entorno y diseñar estrategias que generen un nuevo contexto o se ajusten a las constantes diferencias. El

objetivo principal es lograr una mejora continua mediante la adaptación y evolución constante de las estrategias empresariales.

En la organización, se recomienda principalmente modificar los hábitos para implementar estrategias propuestas como metas a corto plazo, lo que permitirá lograr un cambio seguro en un período breve. Además, se promueve el seguimiento de los cambios realizados y la identificación de su impacto en la organización.

Se recomienda desarrollar y concluir el plan táctico a través de una auditoría contable exhaustiva que permita establecer un marco en inversiones adicionales y examinar de manera más detallada las variaciones de los elementos económicos internos de la empresa con el fin de obtener una comprensión más precisa y precisa de su impacto.

Además, se sugiere incrementar la viabilidad de la inversión en actividades publicitarias y tecnologías actuales con el objetivo de lograr un aumento significativo en la captación de clientes. Los aspectos publicitarios libran un rol esencial en la captación de clientes, mientras que el uso adecuado de tecnologías tanto para la publicidad como para la gestión y el progreso sostenible de la organización resulta crucial.

Se recomienda a futuros investigadores analizar con mayor énfasis las proyecciones estimadas como resultado de la alineación del análisis de las matrices del planeamiento estratégico y su enfoque organizacional.

REFERENCIAS

- A. BARAYBAR, Francisco. 2011.** *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. s.l. : ESIC Editorial, 2011. ISBN:978-847-35-6788-6.
- Abila Vicente, Giddel Fernando y Barreto Quispe, Modesto Casiano . 2018.** *Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019.* TRUJILLO : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2018.
- Aguirre, Díaz Javier y Ordaya, Pando Waldemar. 2017.** <http://hdl.handle.net/11354/1960>. [En línea] 2017.
- Altair, Consultores. 2017.** La elaboración del Plan Estratégico (1era Edición). *La elaboración del Plan Estratégico (1era Edición)*. s.l. : ECO3 Colecciones, 2017.
- Arellano, Marketing. 2014.** Arellano Marketing Investigación y Consultoría. [En línea] 2014.
- Banco de la República, Colombia. 2017.** Banrepcultural. [En línea] 2017. http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias_del_mercado.
- Barahona Rivera, R. 2020.** *Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos.* ECUADOR : UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO, 2020.
- Barcelona, Activa. 2011.** Barcelona Activa. [En línea] 2011. <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/T/fitxa5046/tecnicoa-especialista-en-gestion-de-residuos-industriales.do>.
- Cabanillas Armas, Juan Javier y Chuquiruna Cueva , Cinthya Stephany. 2018.** *Aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica para Aumentar la Rentabilidad de la Empresa Smmot S.R.L., 2018.* Chepen : Universidad Cesar Vallejo, 2018.
- Castro, Monge Edgar. 2010.** *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las Empresas.* España : s.n., 2010.
- Cubas, Gutiérrez César David. 2014.** <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/11211>. [En línea] 2014.
- D´ALESSIO, Fernando. 2016.** *Planeamiento Estratégico del sistema educativo en el Perú 2015-2024.* s.l. : Centrum Católica Publishing, 2016. ISBN:978-612-41-3937-6.
- DAVID, Fred. 2016.** *Conceptos de Administración Estratégica.* s.l. : Pearson Educación, 2016. ISBN:978-970-02-6118-9.
- EAE, Business School. 2018.** [En línea] 2018. <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante>.
- Estay Ossandón, Charles Keller. 2021.** *Desarrollo de un sistema de soporte a la decisión para optimizar la planificación y gestión de los residuos sólidos urbanos en zonas insulares, basado en dinámica de sistemas y teoría de la decisión multicriterio.* ESPAÑA : UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2021.

GAY, José María. 2016. *Rentabilidad*. s.l. : Conecta, 2016. ISBN:978-841-54-3157-2.

GITMAN, Lawrence J. y ZUTTER, Chad J. 2013. *Principios de Administración Financiera*. s.l. : Pearson Education, 2013. ISBN:978-607-32-0983-0.

Goicochea Paredes, Denny Ramón y Lescano Bazán, José Miguel. 2017. *Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C. - Trujillo - 2017*. TRUJILLO : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2017.

Integra Tecnología y Comunicaciones de Canarias, S.L. 2014. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. [En línea] 2014.
<http://www.creacionempresas.com/planteamientos-previos-a-la-eleccion-de-negocio/la-ubicacion-de-la-empresa>.

JIMENEZ ARREAGA, Justo. 2017. *Contaduría Pública*. s.l. : International Thomson Editores, 2017. ISBN:978-970-68-6273-0.

La industria del network marketing y la producción de nuevas subjetividades. **Barreto, Martha Helena. 2015.** Colombia : s.n., 2015.

LOPEZ, Marcelo y CORREA, Jorge. 2017. *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. s.l. : Editorial Universidad de Caldas, 2017. ISBN: 978-958-82-3161-7.

Luna Castillo, Miguel Ángel y Reyna Padilla, Greiss Ofelia. 2020. *Aplicación de la planeación estratégica para incrementar la rentabilidad de la empresa SR Suministros Industriales S.A.C, 2019*. TRUJILLO : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2020.

Luna Zamata, Justina. 2020. *Planeación estratégica y rendimiento productivo en las empresas industriales, Lima, 2020*. LIMA : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2020.

Martell, K y Nakamoto, R. 2017. *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Barletta* . LIMA : UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS, 2017.

Martínez, Pedrós Daniel y Milla, Gutiérrez Artemio. 2018. *Introducción al Plan Estratégico. Introducción al Plan Estratégico*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 2018.

MATILLA, Kathy. 2017. *Los Modelos de Planificación estratégica en la Teroría de las Relaciones públicas*. s.l. : Editorial UOC, 2017. ISBN: 978-849-78-8323-8.

Ministerio del Ambiente - "Diagnóstico de los Residuos Sólidos en el Perú". **Ambiente, Ministerio del. 2013.** Lima : Ministerio del Ambiente, 2013.

Miranda, D. 2018. *Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado* . LIMA : UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, 2018.

Moncayo, Sarasty Maria Patricia y Astudillo, Diego Fernando. 2011. *"Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte"*. Santiago de Cali : Universidad Icesi, 2011.

Orungo, J. 2016. *Strategic Planning and Performance of Distributors of animal genetic resources in Kenya* . KENYA : UNIVERSIDAD DE NAIROBI, 2016.

Pacheco, L. 2018. *La planificación estratégica y su influencia en la productividad de los agentes del BBVA de Junín del año 2018*. JUNIN : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2018.

PARIS, Fernando. 2016. *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. s.l. : Editorial Paidotribo, 2016. ISBN:978-129-91-3968-8.

PUBLICACIONES VERTICE. 2018. *Dirección Estratégica de Empresas*. s.l. : Editorial Vertice, 2018. ISBN:978-849-25-5603-8.

Rios Ruiz, Luder Antonio y Sare Moreno, Paulo Cesar. 2020. *Aplicación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Vecars & Trucks S.A.C., 2018-2023*. TRUJILLO : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, 2020.

Romero, N. 2017. *Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A.* ECUADOR : UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, 2017.

ROSS, Stephen A., TRAYLER, Rowan M. y BRADFORD D., Jordan. 2016. *Fundamentos de Finanzas Corporativas, Cuarta Edición*. s.l. : McGraw-Hill Education Australia, 2016. ISBN:978-174-37-6300-1.

Santos, Gonzales Cesar Enrique. 2016. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7816>. [En línea] Viernes de Diciembre de 2016.

Universia.Net. 2015. *Universia en el Mundo*. [En línea] 2015.
<http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2015/09/01/1130604/educacion-ambiental-peru-como-crear-conciencia-medioambiente.html>.

ANEXOS

Tabla N°0: Instrumentos y recolección de datos

OBJETIVO	TÉCNICAS		RESULTADOS
	Recopilación de datos	Tratamiento de datos	
Para diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la organización en estudio	Realizamos un análisis de documentos del estado de finanzas de la organización, cuadro de información de egresos e ingresos (Tabla N°4)	Se plasmará en una hoja de Excel los análisis de forma vertical (Tabla N°2) y horizontal (Tabla N°3)	Reflejaron metodologías de labor de la organización, esta selección se realizó mediante una valoración semáforo, escogiendo de este modo las mas relevantes a criterio del equipo de estrategias.
Para reformular la dirección estratégica	Se estableció mediante la técnica de encuesta y entrevista al comité estratégico.	Por otro lado, mediante una tormenta de ideas de distintos factores empresariales se procedió a escoger los valores de la organización.	
Para hacer el análisis estratégico de la empresa	Otra vez empleamos la entrevista como una técnica que se dirigió al comité estratégico, quienes previamente se capacitaron con el investigador en cada matriz y poder responder a las interrogantes planteadas	Para poder establecer de valorativamente la importancia y peso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa	El comité estratégico planteo un conjunto de factores valorados como internos y externos en primera instancia, después de ello se escogió como debilidad o fortaleza en el ámbito interno y en el externo en forma de amenaza u oportunidad, luego el mismo comité las selecciono tomando en cuenta el rango de impacto, tomando en cuenta las más relevantes las que suponen un impacto notorio, obviando las poco significativas
Para la planificación estratégica organizacional y mapeo estratégico	Se trabaja la planificación estratégica y se continua con el resultado del FODA, MEFI y MEFE, continuando con la matriz PYEA, MPC,	Establecer indicadores necesarios para los objetivos que se plantearon y ubicar a la organización en un cuadrante estratégico definido	Se reunió el equipo de estrategias, a un especialista en la materia, y en equipo amplificar las matrices que se han propuesto; luego el investigador tabula el

	GE finalizando con la metodología de Balance Scorecard para definir estrategias.	(Tabla N°20) para poder alcanzarlo, buscando el equilibrio en la empresa. (Fig.N°10)	promedio. Las matrices nos darán los resultados donde estableceremos metas, estrategias, planes de acción y objetivos;
Para poder considerar valorativamente los posibles impactos del plan estratégico en la rentabilidad	Basándonos en las nuevas estrategias se podría proyectar resultados según características que las nuevas estrategias implican.	Análisis de rentabilidad que aportan la planificación y estrategias, plasmado en la tabla resumen de Ingresos y gastos proyectados (Tabla N°22)	Con un grupo de expertos se realizó la estimación cualitativa y cuantitativa, sobre el efecto que se podría tener en cuanto a la rentabilidad que se llevó a la práctica en las proposiciones del plan estratégico.

Tabla N° 01: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades. Fortalezas. Amenazas. Debilidades. 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Interno ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Externo ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Ordinal
		Matriz Interna-Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir. (2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener. 	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> (1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir. 	
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción(PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> Agresivo. Conservador. Defensivo. Competitivo. 	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado. Competitividad de precios. Posición Financiera. Calidad del producto. Lealtad del cliente. 	Ordinal
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. Cuadrante II: Falta de competitividad. Cuadrante III: Baja competitividad. Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado. 	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	Nominal
Rentabilidad	Medida que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o a la inversión de los dueños. (GITMAN, y otros, 2013)	Relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y termina expresándose en términos porcentuales.	$M. U. Bruta = \frac{Utilidad Bruta}{Ventas} \times 100$ $M. U. Operat. = \frac{U. Operativa}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$	Razón

Fuente: Elaboración fuente propia.

A) Anexo de Tablas

Tabla N° 01: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. (D'ALESSIO, 2016)	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades. Fortalezas. Amenazas. Debilidades. 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Interno ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Intervalo
		Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento Externo ✓ Fuerte: <2.5. ✓ Débil: >2.5. 	Intervalo
		Matriz Interna-Externa(IE)	<ul style="list-style-type: none"> (3.0 < x < 4.0): Cuadrante I, II y IV: Crecer y Construir. (2.0 < x < 2.99): Cuadrante III, V y VII: Retener y Mantener. (1.0 < x < 1.99): Cuadrante VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir. 	Ordinal
		Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción(PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> Agresivo. Conservador. Defensivo. Competitivo. 	Ordinal
		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado. Competitividad de precios. Posición Financiera. Calidad del producto. Lealtad del cliente. 	Ordinal
		Matriz de la Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno. Cuadrante II: Falta de competitividad. Cuadrante III: Baja competitividad. Cuadrante IV: Competitivo, falto de mercado. 	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	Nominal
Rentabilidad	Medida que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o a la inversión de los dueños. (GITMAN, y otros, 2013)	Relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y termina expresándose en términos porcentuales.	$\text{M. U. Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$ $\text{M. U. Operat. U. Operativa} = \frac{\text{U. Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$ $\text{M. U. Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Razón

Tabla N° 02: Análisis Financiero Vertical, QUMIR S.A.C., 2022

ASPECTOS	2020		2021	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	662 500	100	800 000	100
Costo de servicio vendido	352 400	53.19	421 500	52.69
UTILIDAD BRUTA	310 100	46.81	378 500	47.31
Gastos de administración	193 500	29.21	200 360	25.05
Gastos de ventas	47 850	7.22	61 200	7.65
UTILIDAD OPERACIONAL	68 750	10.38	11 694	14.62
Intereses	0	-	0	-
Provisión para impuestos	16 950	2.56	22 700	2.84
UTILIDAD NETA	51 800	7.82	94 240	11.78

Fuente: Área de contabilidad, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 03: Análisis Financiero Horizontal, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	2020 (S/.)	2021 (S/.)	2020 VS 2021	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. PORCENTUAL
Ventas netas	662 500	800 000	137 500	20.75
Costo de producto vendido	352400	421500	69100	19.61
UTILIDAD BRUTA	310100	378500	68400	22.06
Gastos de administración	193 500	200 360	6860	3.55
Gastos de ventas	47850	61200	13350	27.90
UTILIDAD OPERACIONAL	68750	116940	48190	70.09
Intereses	0	0	0	
Provisión para impuestos	16950	22700	5750	33.92
UTILIDAD NETA	51800	94240	42440	81.93

Fuente: Área de contabilidad, QUMIR S.A.C.

Tabla N°04: Resumen de Ingresos y Gastos, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	AÑO 2020	AÑO 2021
No. de servicios atendidos	53	64

Valor promedio de la hora (S/.)	12500	12500
TOTAL DE VENTAS (S/.)	662500	800000
Pago a Personal Staff(S/.)	352400	421500
Pago de alquiler (S/.)	82300	87460
Pago de servicios (S/.)	54500	56200
Pago técnicos (S/.)	56700	56700
Pago publicidad (S/.)	30900	41200
Otros pagos (S/.)	16950	20000
TOTAL EGRESOS (S/.)	593750	683060
UTILIDAD NETA (S/.)	68750	116940

Fuente: Área de contabilidad, QUMIR S.A.C.

Tabla N°05: Indicadores de Rentabilidad, QUMIR S.A.C 2020 - 2021

ASPECTOS	2020	2021	2020 vs 2021
			VAR. EN SOLES (S/.)
Ventas netas (S/)	662500	800000	137500
Costo de servicio vendido (S/)	352400	421500	69100
UTILIDAD BRUTA	310100	378500	68400
Gastos de administración (S/)	193500	200360	6860
Gastos de ventas (S/)	47850	61200	13350
UTILIDAD OPERACIONAL	68750	116940	48190
Intereses (S/)	0	0	0
Provisión para impuestos (S/)	16950	22700	5750
UTILIDAD NETA (S/)	51800	94240	42440
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	46.81%	47.31%	0.50%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	10.38%	14.62%	4.24%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.82%	11.78%	3.96%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR		15.30%	

Tabla N°06: Resumen de criterios de misión corporativa, QUMIR S.A.C

PREGUNTA	RESPUESTA GENERAL
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa que tiene por objetivo promover el cuidado y proteger el medio ambiente.

¿Qué busca su empresa?	Brindar soluciones ambientales a través de la implementación de sistemas de gestión integral de residuos sólidos con inclusión económica y social, actuando bajo las normativas de ley vigentes, orientado a obtener resultados de mejora de calidad de vida y satisfacción de nuestros clientes.
¿Qué hace su empresa?	Realizamos soluciones ambientales mediante la recolección, transporte y disposición final de los residuos industriales.
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la región La Libertad.
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Tenemos una filosofía de cuidado al medioambiente, así como la preocupación de crecer junto con nuestros clientes, actuando bajo las normativas y leyes que regulan las operaciones de nuestro sector.
¿Para quién trabaja su empresa?	Para clientes corporativos

Tabla N° 07: Criterios de misión, QUMIR S.A.C., 2022.

PREGUNTA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa que tiene por objetivo promover el cuidado y proteger el medio ambiente.	Somos una empresa para brindar soluciones ambientales.	Somos una empresa dedicada al cuidado del ambiente.
¿Qué busca su empresa?	Brindar soluciones ambientales a través de la implementación de sistemas de gestión integral de residuos sólidos con inclusión económica y social, actuando bajo las normativas de ley vigentes, orientado a obtener resultados de mejora de calidad de vida y satisfacción de nuestros clientes.	Brindar soluciones ambientales.	Brindar soluciones ambientales orientado a obtener resultados de mejora de calidad de vida y satisfacción de nuestros clientes.
¿Qué hace su empresa?	Realizamos soluciones ambientales mediante la recolección, transporte y disposición final de los residuos industriales.	Recolectamos residuos industriales.	Transportamos los residuos industriales de las empresas.

¿Dónde desarrolla empresa?	se su	En la ciudad de Trujillo.	En Trujillo.	En toda la región La Libertad.
¿Por qué desarrolla las actividades que realiza?	su las que	Porque tenemos una filosofía de mejoramiento continuo de nuestras políticas y tecnologías, así como la preocupación de crecer junto con nuestros clientes, actuando bajo las normativas y leyes que regulan las operaciones de nuestro sector.	Porque hoy en día se debe contar con un óptimo manejo de residuos industriales.	Porque las empresas no cuentan con un área o espacio para el desecho de sus residuos industriales.
¿Para trabaja empresa?	quién su	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Clientes corporativos.	Clientes.

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N°08: Resumen de criterios visión corporativa QUMIR S.A.C

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Ser líder en gestiones ambientales.
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Tiene por objetivo brindar servicios de calidad con soluciones ambientales, laborales y de responsabilidad social.
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Posicionar la marca a nivel nacional.
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Proyectos de soluciones ambientales gran envergadura a nivel local, nacional, e internacional.

Tabla N°09: Criterios para la formulación de la visión, QUMIR S.A.C., 2022.

PREGUNTA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Que la empresa sea líder en gestiones ambientales.	Que la empresa se expanda en todo el País.	Que la empresa sea reconocida en todo el mundo.
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Será una empresa capaz de brindar servicios de calidad con buenas prácticas ambientales, laborales y de responsabilidad social.	Será una empresa que brindará servicios de calidad a sus clientes.	Expandirnos en el norte del País.

¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Ofrecer mayor variedad de servicios.	Ampliar nuestro campo de acción e incluso con la capacidad de ofrecer asesorías especializadas en el manejo de residuos industriales.	Contar con personal más capacitado para el manejo de residuos industriales.
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Soluciones ambientales, capacitaciones, asesorías personalizadas.	Proyectos de soluciones ambientales gran envergadura a nivel nacional, local e internacional	Capacitaciones y Auditorias.

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 10: Elección de Valores Institucionales, QUMIR S.A.C.

VALORES	PRIORIZACIÓN			RESULTADO
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	
Respeto	1	2	1	4
Honestidad	3	3	3	9
Puntualidad	2	3	3	8
Responsabilidad	3	3	2	8
Constancia	1	1	1	3
Confianza	2	2	3	7
Amabilidad	1	1	2	4
Integridad	1	1	1	3
Justicia	1	2	1	4
Comunicación	3	3	2	8
Compromiso	2	2	3	7

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Ponderación:

3 = Muy Importante

2 = Importante

1 = Regular

Tabla N°11: Significado de cada valor, QUMIR S.A.C. 2022

• Responsabilidad	En promover, cuidar y proteger el medio ambiente.
• Compromiso	Con nuestros clientes y colaboradores
• Puntualidad	El servicio brindado para los clientes

	se efectúe en el tiempo pactado
• Confiabilidad	Nuestra base para demostrar la lealtad
• Comunicación	Con mi trabajo, mi equipo, clientes y mi empresa.
• Honestidad	Nuestra trayectoria y profesionalismo nos respalda

Tabla N°12: Valoración de aspectos Internos y Externos, QUMIR S.A.C 2022

FORTALEZAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	TOTAL
1. Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	3	3	3	9
2. Ubicación estratégica	3	3	2	8
3. Red de contactos (networkmarketing)	3	3	2	8
4. Personal constantemente capacitado.	1	2	1	4
5. Precios competitivos	3	2	2	7
6. Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	3	3	2	8
DEBILIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
1. Falta de seguimiento a cliente.	2	3	2	7
2. Excesiva confianza en el servicio entregado.	1	3	2	6
3. Baja captación de clientes corporativos.	3	2	3	8
4. Falta de KPIS (indicadores) de ventas.	2	1	2	5
5. Baja rentabilidad en la empresa.	3	2	2	7
6. Uso limitado de la tecnología	2	2	2	6
OPORTUNIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
1. Potencial crecimiento del mercado	3	3	3	9
2. Empresas que eliminan grandes cantidades de residuos sólidos.	2	3	3	8
3. Nuevos clientes que buscan un proveedor que cumplan con los requisitos.	3	2	3	8
4. Nuevos equipos y maquinarias.	1	2	1	4
5. Soporte legal.	3	2	2	7
6. Internacional/nacional conciencia ecológica; regulaciones.	1	3	2	6
AMENAZAS	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL

1. Escasa fidelización de clientes	3	3	2	8
2. Competencia en el mercado	3	3	3	9
3. Falta de proveedores para integración vertical	3	3	2	8
4. Presión internacional para el reforzamiento de las regulaciones ambientales.	2	1	2	5
5. Falta de cultura ambiental.	3	3	2	8
6. Tamaño del mercado puede atraer competencia internacional.	3	2	2	7

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 14: Sustento de aspectos externos, QUMIR S.A.C, 2022

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
	OPORTUNIDADES
Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	<p>La calidad del servicio que las empresas proporcionan al cliente es clave para que éste repita después con la misma compañía. Así lo concluye un estudio llevado a cabo en Estados Unidos por Accenture.</p> <p>Entre el 70% y el 85% de los mil consumidores consultados por Accenture asegura que el servicio al cliente tiene un gran impacto, tanto negativo como positivo, en la percepción global de las empresas.</p> <p>El informe revela que proporcionar un buen servicio al cliente desde el principio es determinante para que éste vuelva a confiar en la compañía. Así lo cree el 56% de los consumidores consultados.</p> <p>Si el servicio proporciona no satisface completamente al cliente, el 23% opta por cambiar de compañía y el 28% por consultar la oferta de otras empresas, informa Mediapost.</p> <p>Las empresas que invierten en un servicio al cliente de calidad tienen, por lo tanto, más opciones de posicionarse mejor, por lo tanto, más opciones de posicionarse mejor en el mercado. (Arellano, 2014)</p>
Precios competitivos	<p>Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Según (Porter, 1980) se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable. (Castro, 2010)</p>

Red de contactos (networkmarketing)	<p>La descripción del campo de formación de la industria del network marketing nos muestra un sector en proceso de reinención para adecuarse a las condiciones de la sociedad de mercado. El objetivo es cómo hacerse más competitivo para aprovechar las condiciones que ofrecen la globalización y la incursión cada vez más rápida de las TIC. Con mayor capacidad para la comunicación y la expresión. (La industria del network marketing y la producción de nuevas subjetividades, 2015)</p>
Ubicación estratégica	<p>La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa.</p> <p>A la hora de elegir la ubicación concreta del local debemos tener en cuenta la superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, así como posibilidades de una futura ampliación. (Integra Tecnología y Comunicaciones de Canarias, 2014)</p>
Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	<p>El técnico especialista en gestión de residuos es una persona designada por el productor o el poseedor de residuos para desarrollar las funciones de control, vigilancia, información y distribución de estos residuos. Debe tener los conocimientos necesarios sobre gestión de residuos; es decir, debe conocer el catálogo de residuos, los transportistas y los gestores autorizados, etc. Debe saber, en definitiva, cuál es la disposición para cada residuo, cuál es su destino, documentación a cumplimentar y el proceso que debe seguir. Puede ser un trabajador de la empresa y trabajar bajo las órdenes y directrices de ésta, o para la empresa "gestora de los residuos", que es la que hace el tratamiento correspondiente. (Barcelona, 2011)</p>
AMENAZAS	
Escasa fidelización de clientes	<p>Las estrategias de fidelización implican diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras y, en suma, revierten en un mejor servicio, y ello supone no sólo una manera de retener a antiguos clientes sino también a los nuevos, así como de atraer a clientes potenciales. La fidelización es necesaria debido a la creciente competencia. Todo negocio, qué duda cabe, debe intentar conservar sus</p>

	<p>mejores clientes, y las estrategias de fidelización están orientadas a este fin. A su vez, la implementación misma de un programa de fidelización ayuda a reorientar el negocio según las necesidades de los clientes y a dirigir la empresa buscando eficiencia y aportar un valor real a la relación con el usuario. (EAE, 2018)</p>
<p>Competencia en el mercado</p>	<p>Competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes. En algunos casos la competencia se presenta con distinta intensidad y en diferentes niveles, que hacen que aparezca un sistema de clasificación diferente. Esta clasificación depende también de la cantidad de control que sobre los precios puedan tener tanto oferentes como consumidores, de la variedad de los bienes que se encuentran en el mercado y de la facilidad con la que nuevos oferentes entran al mercado. (Banco de la República, 2017)</p>
<p>Falta de proveedores para integración vertical</p>	<p>La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de explotación de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor (hacia atrás o aguas arriba) o cliente (hacia delante o aguas abajo). Se trata de un caso particular de diversificación, ya que se pueden encontrar aspectos de diversificación relacionada, con aspectos de no relacionada.</p> <p>La integración vertical existe en cualquier empresa, pues toda empresa elabora parte de su producto adquiriendo la demás a través de proveedores y/o comercializa sus productos.</p> <p>Desde el punto de vista estratégico es el nivel adecuado de integración que una empresa y su grado de integración es el conjunto de decisiones que afectan a las distintas dimensiones de este fenómeno.</p>
<p>Falta de cultura ambiental.</p>	<p>Según la Organización Mundial de la Salud, la contaminación es un problema que afecta a más de la mitad de la población mundial. Un reciente informe realizado por este organismo, analizó la calidad del aire en más de 1.500 ciudades de 91 países. Los resultados muestran</p>

que sólo un 12% de la población mundial reside en ciudades donde se respira aire limpio.

Lima es la ciudad donde se detectaron peores índices de contaminación en América Latina. El índice general para la ciudad fue de 38 microgramos de PM 2,5 por metro cúbico. Sin embargo, dentro de la subdivisión de **Lima Norte se revelaron 58 microgramos.** Esta cifra representa **casi seis veces más el nivel establecido** por la OMS. En el estudio se diferencia a Lima Norte (58) de Lima Este (36) y Lima Sur (29).

En el otro extremo de la tabla, Salvador de Bahía se posiciona como la ciudad con aire más limpio de la región.

Al respecto de las consecuencias, la OMS advierte que residir en ciudades contaminadas expone a los habitantes a padecer **problemas de salud en el largo plazo.** El organismo afirma que anualmente mueren más de siete millones de personas a causa de la contaminación ambiental. (Universia.Net, 2015)

Fuente: Investigación.

Tabla N°15: Matriz EFI, QUMIR S.A.C., 2022

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
1. Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	0.10	4	0.4
2. Ubicación estratégica	0.05	4	0.2
3. Red de contactos (networkmarketing)	0.15	4	0.6
4. Precios competitivos	0.05	4	0.2
5. Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	0.15	3	0.45
SUBTOTAL FORTALEZAS			1.85

DEBILIDADES			
1. Falta de seguimiento a cliente.	0.15	2	0.3
2. Excesiva confianza en el servicio entregado.	0.10	1	0.1
3. Baja captación de clientes corporativos.	0.05	2	0.1
4. Baja rentabilidad en la empresa.	0.10	2	0.2
5. No existe área de gestión comercial y marketing.	0.10	1	0.1
SUBTOTAL DEBILIDADES			0.8
TOTAL		1.00	-
			2.65

Tabla N°16: Ponderación de Factores Internos, QUMIR S.A.C., 2022.

FORTALEZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC
1. Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	0.09	0.12	0.10	0.10	4	4	4	4
2. Ubicación estratégica	0.05	0.06	0.05	0.05	4	4	4	4
3. Red de contactos (networkmarketing)	0.15	0.17	0.12	0.15	4	3	4	4
4. Precios competitivos	0.06	0.05	0.05	0.05	4	4	3	4
5. Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	0.12	0.15	0.17	0.15	3	3	3	3
DEBILIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC
1. Falta de seguimiento a cliente.	0.15	0.17	0.12	0.15	2	2	2	2
2. Excesiva confianza en el servicio entregado.	0.09	0.10	0.12	0.10	1	1	1	1
3. Baja captación de clientes corporativos.	0.05	0.06	0.05	0.05	2	2	2	2
4. Baja rentabilidad en la empresa.	0.12	0.10	0.09	0.10	2	2	1	2
5. No existe área de gestión comercial y marketing.	0.1	0.09	0.10	0.10	1	1	1	1

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla 17: Matriz EFE, QUMIR S.A.C., 2022.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. Potencial crecimiento del mercado	0.12	4	0.48
2. Empresas que eliminan grandes cantidades de residuos sólidos.	0.10	4	0.4
3. Nuevos clientes que buscan un proveedor que cumplan con los requisitos.	0.15	4	0.6
4. Soporte legal.	0.10	4	0.4
5. Internacional/nacional conciencia ecológica; regulaciones.	0.04	3	0.12

SUBTOTAL OPORTUNIDADES				2
AMENAZAS				
1.	Escasa fidelización de clientes	0.15	2	0.3
2.	Competencia en el mercado	0.13	1	0.13
3.	Falta de proveedores para integración vertical	0.06	2	0.12
4.	Falta de cultura ambiental.	0.10	2	0.2
5.	Tamaño del mercado puede atraer competencia internacional.	0.05	1	0.05
SUBTOTAL AMENAZAS				0.8
TOTAL		1.00	-	2.8

Tabla N° 18: Ponderación de Factores Externos, QUMIR S.A.C., 2022.

OPORTUNIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
1. Potencial crecimiento del mercado	0.13	0.15	0.09	0.12	3	4	4	4
2. Empresas que eliminan grandes cantidades de residuos sólidos.	0.1	0.09	0.1	0.10	4	4	3	4
3. Nuevos clientes que buscan un proveedor que cumplan con los requisitos.	0.17	0.13	0.14	0.15	4	4	3	4
4. Soporte legal.	0.08	0.12	0.11	0.10	3	4	4	4
5. Internacional/nacional conciencia ecológica; regulaciones.	0.02	0.04	0.05	0.04	3	3	4	3
AMENAZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
1. Escasa fidelización de clientes	0.16	0.16	0.12	0.15	1	2	2	2
2. Competencia en el mercado	0.12	0.13	0.14	0.13	2	1	1	1
3. Falta de proveedores para integración vertical	0.04	0.02	0.13	0.06	2	2	1	2
4. Falta de cultura ambiental.	0.12	0.1	0.09	0.10	1	2	2	2
5. Tamaño del mercado puede atraer competencia internacional.	0.02	0.06	0.08	0.05	1	2	1	1

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N°19: Matriz PEYEA I, QUMIR S.A.C., 2022.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
	VALOR		VALOR

FUERZAS FINANCIERAS(FF)	P1	P2	P3	PROM.	ESTABILIDAD DEL ENTORNO(EE)	P1	P2	P3	PROM.
Apalancamiento	4	4	4	4	Tasa de inflación	-3	-2	-1	-2
Capital de trabajo	5	5	3	4	Presión competitiva	-3	-5	-4	-4
Liquidez	5	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-3	-3	-3
Riesgos implícitos del negocio	1	4	4	3	Estabilidad política y social	-4	-4	-4	-4
Solvencia	6	6	6	6	Cambios tecnológicos	-3	-2	-4	-3
Flujos de efectivo	6	5	3	5	PROMEDIO				-3.2
PROMEDIO				4.5	PROMEDIO				-3.2
VENTAJAS COMPETITIVAS(VC)	VALOR				FUERZAS DE LA INDUSTRIA(FI)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Utilización de la capacidad competitiva	-2	-2	-2	-2	Demanda	6	5	6	6
Lealtad de los clientes	-3	-3	-2	-3	Conocimientos tecnológicos	5	4	4	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	-4	-3	-3	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	3	3	3
Participación en el mercado	-3	-5	-4	-4	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	5	4	5
Calidad del producto	-4	-3	-3	-3	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
PROMEDIO				-3.1	Regulaciones del sector	3	4	4	4
PROMEDIO				-3.1	PROMEDIO				4.4

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 20: Matriz MPC, QUMIR S.A.C., 2022.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	QUMIR S.A.C									ROSANDINA					SOLUCIONES AMBIENTALES						
	PESO				CALIFICACIÓN				CALIF. POND.	CALIFICACIÓN					CALIF. POND.						
	P1	P2	P3	PROM.	P1	P2	P3	T		P1	P2	P3	O4	T		P1	P2	P3	O4	T	
Profesionales especialistas en la gestión de residuos ambientales	0.12	0.08	0.12	0.11	3	3	3	3	0.32	1	2	1	1	1	0.11	2	4	3	4	4	0.43

Precios competitivos	0.11	0.06	0.12	0.10	2	2	3	2	0.19	2	2	1	2	2	0.19	2	3	1	3	3	0.29
Personal constantemente capacitado.	0.05	0.06	0.10	0.07	3	3	4	3	0.21	4	3	4	4	4	0.28	1	2	1	1	1	0.07
Red de contactos	0.10	0.06	0.14	0.10	2	3	2	2	0.20	2	2	2	3	2	0.20	1	1	3	2	1	0.10
Ubicación estratégica	0.04	0.06	0.09	0.06	1	2	1	1	0.06	2	2	1	2	2	0.13	1	3	2	3	3	0.19
Experiencia en el rubro, conocimiento del servicio.	0.12	0.12	0.10	0.11	3	2	3	3	0.34	3	2	2	1	2	0.23	3	3	2	3	3	0.34
Uso de tecnologías	0.09	0.06	0.10	0.08	2	2	3	2	0.17	1	2	2	2	2	0.17	3	3	2	1	3	0.25
Publicidad	0.18	0.20	0.16	0.18	2	4	2	2	0.36	3	3	3	2	3	0.54	3	3	3	3	3	0.54
Mejora continua	0.05	0.06	0.09	0.07	3	3	2	3	0.20	3	2	1	3	3	0.20	1	2	1	1	1	0.07
Calidad del Servicio	0.15	0.20	0.12	0.16	4	3	4	4	0.63	3	2	4	3	3	0.47	2	2	2	3	2	0.31
TOTAL				1					2.68						2.51						2.59

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 21: Matriz GE I, QUMIR S.A.C., 2022.

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Asume riesgos agresivamente.	SI	SI	SI	X	
	Exceso de recursos.	NO	NO	SI		X
	Concentración en el mercado.	NO	SI	NO		X
	Cambia su ventaja competitiva.	SI	NO	NO		X
	Un solo producto lidera el mercado y diversificación concéntrica	SI	SI	NO	X	
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE I					2	3
II	Crecimiento rápido del mercado.	NO	SI	NO		X
	Evalúa seriamente su aproximación presente al mercado.	SI	NO	SI	X	
	Adecuado uso de fondos y capital	NO	SI	SI	X	
	Falta de capacidad para competir en un mercado creciente.	NO	NO	NO		X
	Falta de ventajas competitivas.	NO	NO	NO		X
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE II					2	3
III	Constantes reestructuraciones y cambios operativos.	SI	SI	SI	X	
	Escasez de recursos y falta de gestión para conseguirlos.	SI	NO	NO		X
	Posición competitiva débil.	SI	SI	NO	X	X

	Restricciones de liquidez y flujo de efectivo.	NO	NO	NO		X
	Mercado de lento crecimiento.	SI	NO	NO		X
	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE III				2	4
IV	Diversificación concéntrica, conglomerada u horizontal.	NO	NO	NO		X
	Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado.	NO	NO	NO		X
	Posición competitiva fuerte pero lento crecimiento de mercado.	NO	NO	NO		X
	Predisposición a compartir riesgos y aprovechar oportunidades.	SI	SI	SI	X	
	Fortalezas para iniciar programas de diversificación.	SI	SI	SI	X	
	TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE IV				2	3

Fuente: Comité Estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N°22: Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, QUMIR S.A.C.

	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos	incremento de la utilidad	incrementar la rentabilidad
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	incrementar número de servicios	incrementar número de servicios	incrementar número de servicios
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	incremento de publicidad	aumentar el precio del producto	aumentar el precio del producto
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	capacitación del personal	capacitación del personal	capacitación del personal

Fuente: Comité estratégico, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 23: Aporte de las estrategias a la rentabilidad, QUMIR S.A.C., 2022.

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
Incrementar ingresos.	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.	Total ventas 2021-2022: Nº Servicios brindados (77 servicios) x Valor Promedio del servicio. (S/.14040) = S/.1081080.00 Año 2021 =S/.80 000.00 2021 – (2021-22) = ~Aumento del 35%
Incrementar utilidad neta.	Margen de utilidad neta superior al 15%.	Utilidad neta: $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{S/.237110.00}{S/.1081080} \times 100 = 21.93\%$
Aumentar número de horas dictadas.	Aumentar el número de horas dictadas en	2020 al 2021 + 20.75% servicios = +11 servicios = S/. 13 7500.00

	un 20%.	2020 al 2021-22 +20% horas = +13 servicios = S/.16 2500.00
Balancear el valor de la hora dictada para compensar costos operativos.	Limitar el aumento del valor de la hora en no más de un 15%	Tabulación: $\text{Precio Final} = \frac{S/.1\ 2500}{(1 - 0.11)}$ $\text{Precio Final} = S/.1\ 4040.00$
Aumentar inversión en publicidad masiva.	Aumento de gastos en publicidad	2020-2021 = +11 servicios = +S/.10300 invertidos. 2020-(2021-22) = +13 servicios = + 12170 soles invertidos. Inversión 2020 = S/.41200+S/.12170= S/.53370
Realizar capacitación en tecnología para el personal administrativo.	Invertir un aproximado del 20% de utilidades del año pasado en capacitación.	Investigación de cursos: PAE: S/.1590 PUCP: S/.7500 Asumiendo el costo máximo = S/.7500 x 3 personas = S/.22500 Utilidad Neta 2020 = S/.116940 S/.116940 → 100 % S/.22500 → X %; X = 19.24%

Fuente: Figura N°12, Elaboración propia, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 24: Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2021-22
No. de servicios atendidos (S/.)	53	64	77
Valor promedio del servicio (S/.)	1 2500.00	1 2500.00	1 4040.00
TOTAL DE VENTAS (S/.)	66 2500.00	80 0000.00	10 81080.00
Pago a Personal Staff (S/.)	35 2400.00	42 1500.00	46 2800.00
Pago de alquiler (S/.)	8 2300.00	8 7460.00	9 1100.00
Pago de servicios (S/.)	5 4500.00	5 6200.00	6 6700.00
Pago técnicos (S/.)	5 6700.00	5 6700.00	5 6700.00
Presupuesto de capacitación (S/.)	0.00	0.00	2 2500.00
Pago publicidad (S/.)	3 0900.00	4 1200.00	5 3370.00
Otros pagos (S/.)	1 6950.00	2 0000.00	2 4300.00
TOTAL EGRESOS (S/.)	59 3750.00	68 3060.00	77 7470.00
UTILIDAD NETA (S/.)	6 8750.00	11 6940.00	30 3610.00

Fuente: Área de contabilidad, Tabla N° 23 Aportes de las estrategias a la rentabilidad, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 25: Indicadores de Rentabilidad Proyectada, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	2020	2021	2020-2021	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	662500.00	800000.00	1081080.00	281080.00
Costo de producto vendido (S/.)	352400.00	421500.00	462800.00	41300.00
UTILIDAD BRUTA (S/.)	310100.00	378500.00	618280.00	239780.00
Gastos de administración (S/.)	193500.00	200360.00	237000.00	3 6640.00
Gastos de ventas (S/.)	4 7850.00	6 1200.00	7 7670.00	1 6470.00

UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)	6 8750.00	116940.00	30 3610.00	18 6670.00
Intereses (S/.)	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos (S/.)	1 6950.00	2 2700.00	6 6500.00	4 3800.00
UTILIDAD NETA (S/.)	5 1800.00	9 4240.00	23 7110.00	14 2870.00

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	46.81%	47.31%	57.19%	9.88%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	10.38%	14.62%	28.08%	13.47%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.82%	11.78%	21.93%	10.15%
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR	15.30%			

Fuente: Tabla N°13 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos Tabla N°26 y N°27, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, QUMIR S.A.C.

Tabla N° 26: Análisis Financiero Vertical Proyectado, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	2020		2021		2021-2022(PROYECTADO)	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	662500.00	100	800000.00	100	1081080.00	100
Costo de producto vendido	352400.00	53.19	421500.00	52.69	462800.00	42.81
UTILIDAD BRUTA	310100.00	46.81	37 850.00	47.31	61 828.00	57.19
Gastos de administración	193500.00	29.21	200360.00	25.05	23 7000.00	21.92
Gastos de ventas	47850.00	7.22	61200.00	7.65	77 670.00	7.18
UTILIDAD OPERACIONAL	6 875.00	10.38	11 694.00	14.62	30 361.00	28.08
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	16950.00	2.56	22700.00	2.84	66 500.00	6.15
UTILIDAD NETA	5 1800.00	7.82	9 4240.00	11.78	23 711.00	21.93

Fuente: Área de contabilidad, QUMIR S.A.C.

Tabla N°27: Análisis Financiero Horizontal Proyectado, QUMIR S.A.C., 2022.

ASPECTOS	2020 (S/.)	2021 (S/.)	2020 vs 2021		2021-2022 (S/.)	2020 vs 2021-22	
			VAR. EN SOLES	VAR. %		VAR. EN SOLES	VAR. %
Ventas netas	662500.00	800000.00	137 500.00	20.75	1081080.00	281080.00	35.14
Costo de producto vendido	352400.00	421500.00	69 100.00	19.61	462800.00	41300.00	9.80
UTILIDAD BRUTA	31010.00	378500.00	68 400.00	22.06	61 8280.00	239780.00	63.35

Gastos de administración	193500.00	200360.00	68 600.00	3.55	237000.00	36640.00	18.29
Gastos de ventas	4 7850.00	6 1200.00	13 350.00	27.90	77670.00	16470.00	26.91
UTILIDAD OPERACIONAL	6 8750.00	116940.00	48 190.00	70.09	30 3610.00	186670.00	159.63
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	16950.00	2 2700.00	57 500.00	33.92	66500.00	43800.00	192.95
UTILIDAD NETA	51 800.00	94 240.00	42 440.00	81.93	237110.00	142870.00	151.60

Fuente: Área de contabilidad, QUMIR S.A.C.

B) Anexo de Figuras

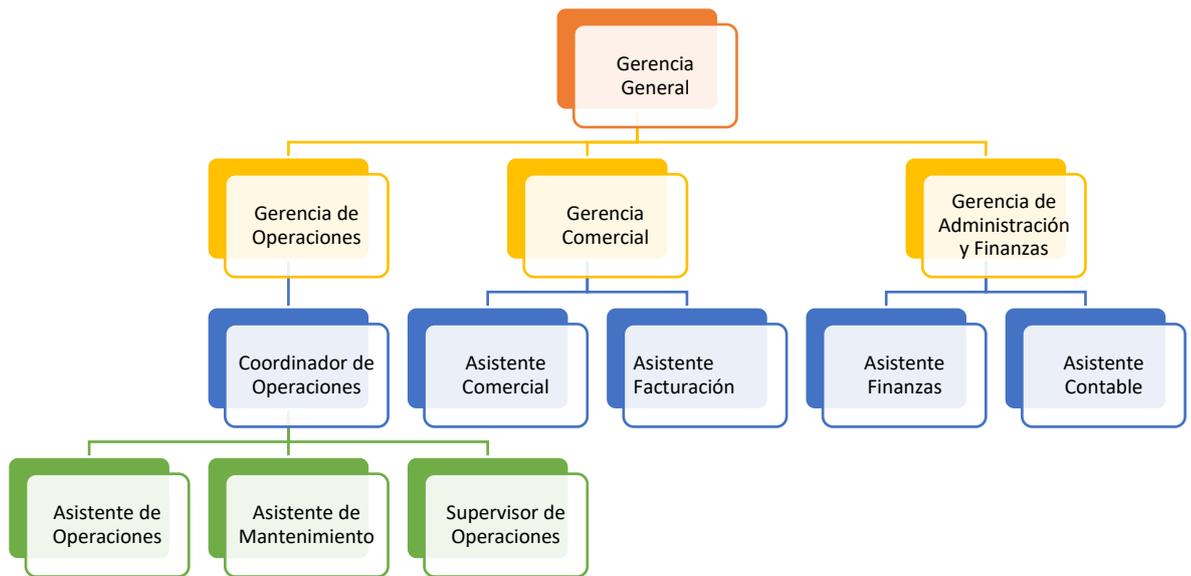


Figura N°01: Organigrama de la Empresa QUMIR SAC

Fuente: Empresa QUMIR SAC

Elaboración: Propia

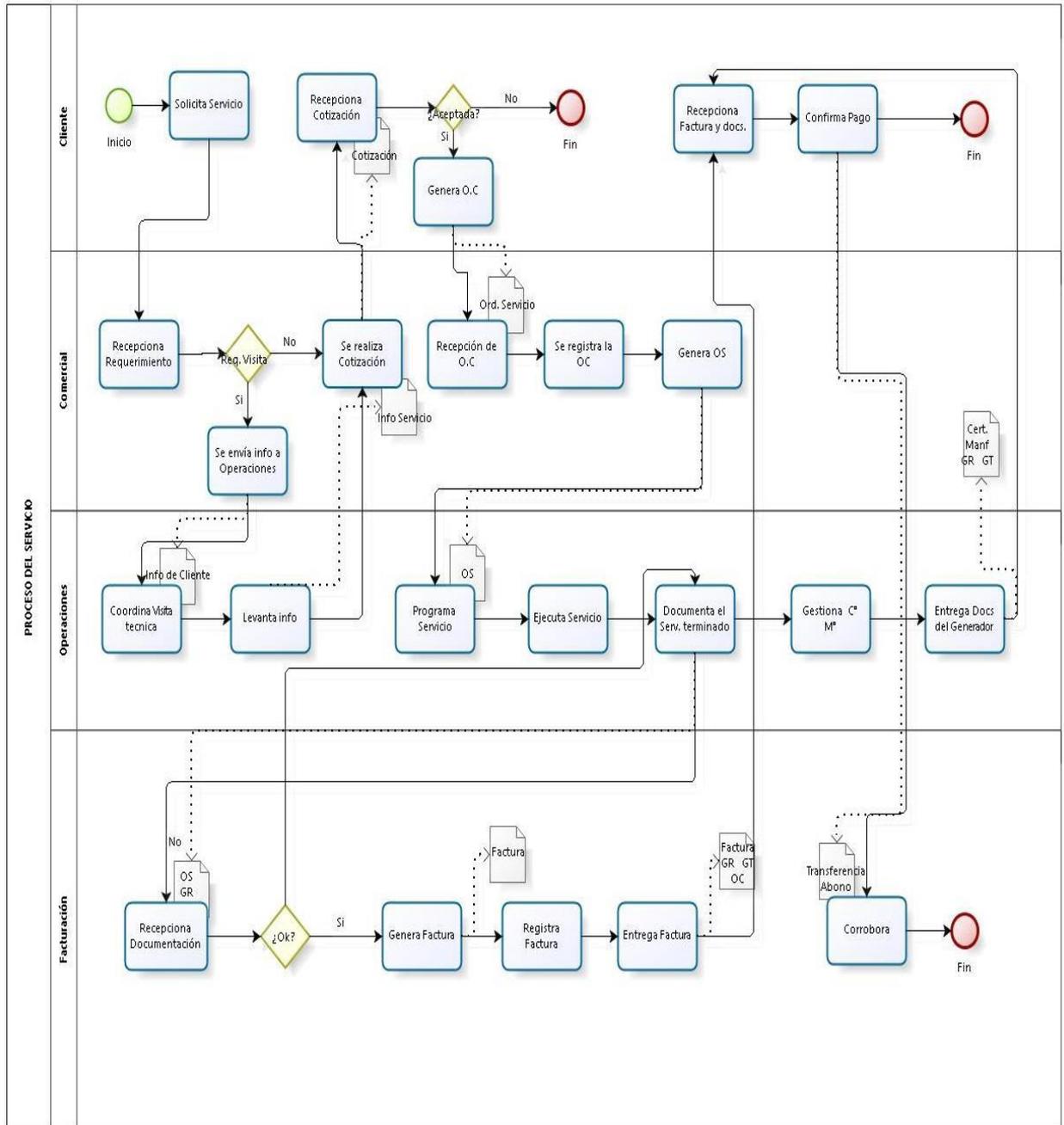


Figura N°02: Flujogram de la Empresa QUMIR SAC
Fuente: Empresa QUMIR SAC
Elaboración: Propia

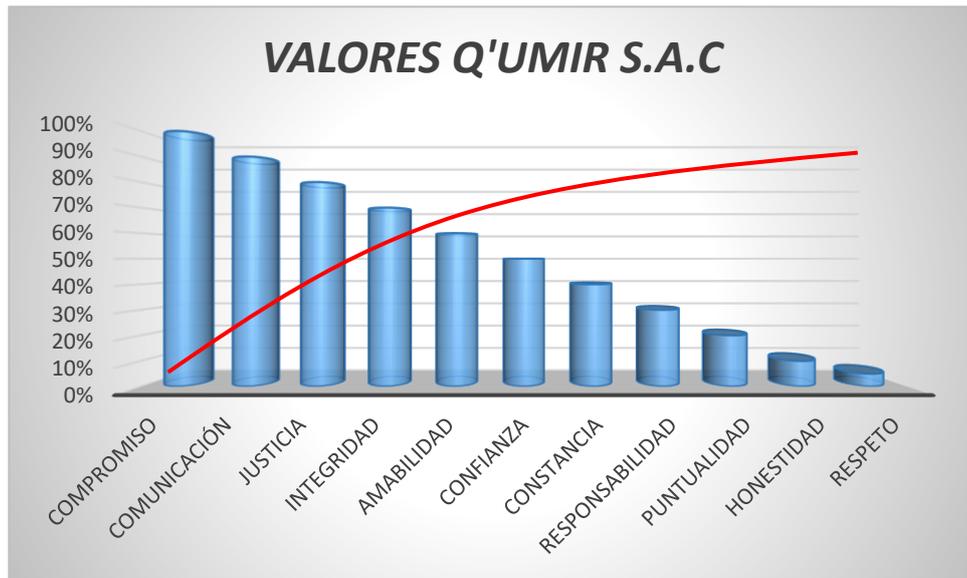


Fig.N°03: Gráfico de elección de Valores Institucionales, QUMIR S.A.C. 2022

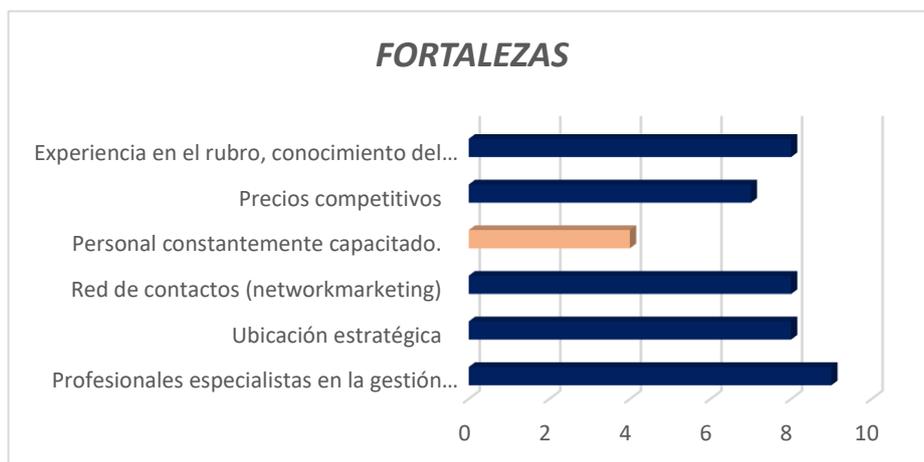
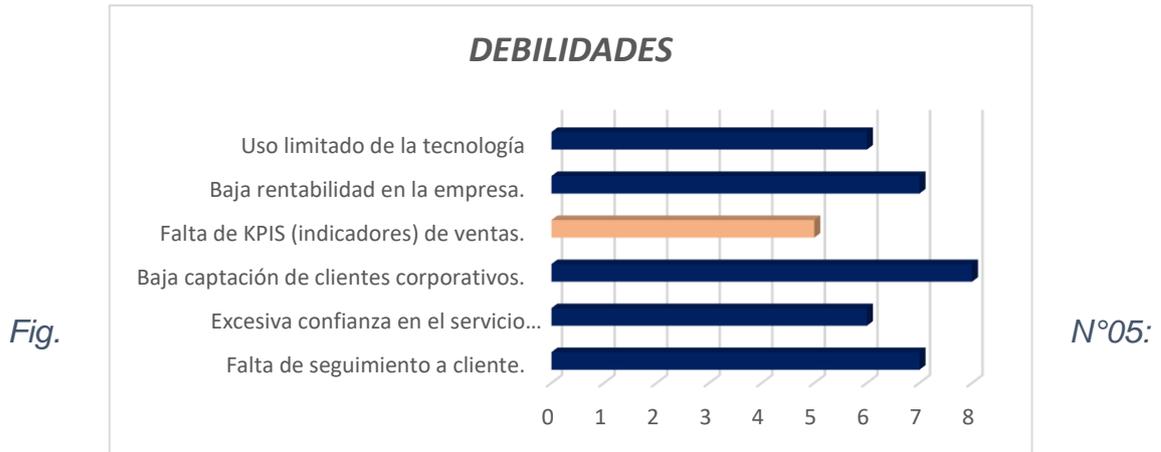


Fig. N° 04: Fortalezas, QUMIR S.A.C 2022

Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022



Debilidades, QUMIR S.A.C
Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022



Fig. N°06: Oportunidades, QUMIR S.A.C
Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

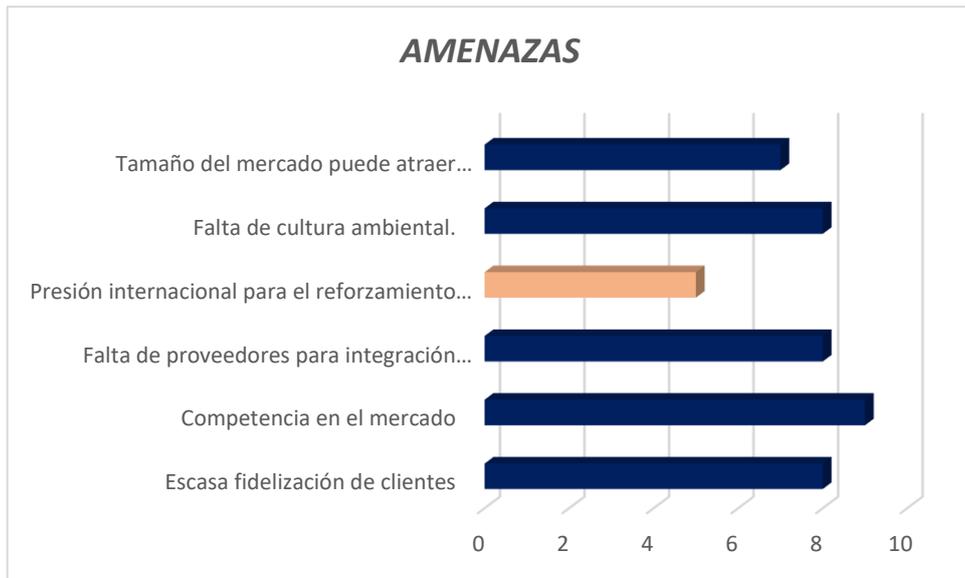


Fig.07: Amenazas, QUMIR S.A.C
Fuente: Anexos Tabla N° 12, Valoración de aspectos internos y externos QUMIR S.A.C. 2022

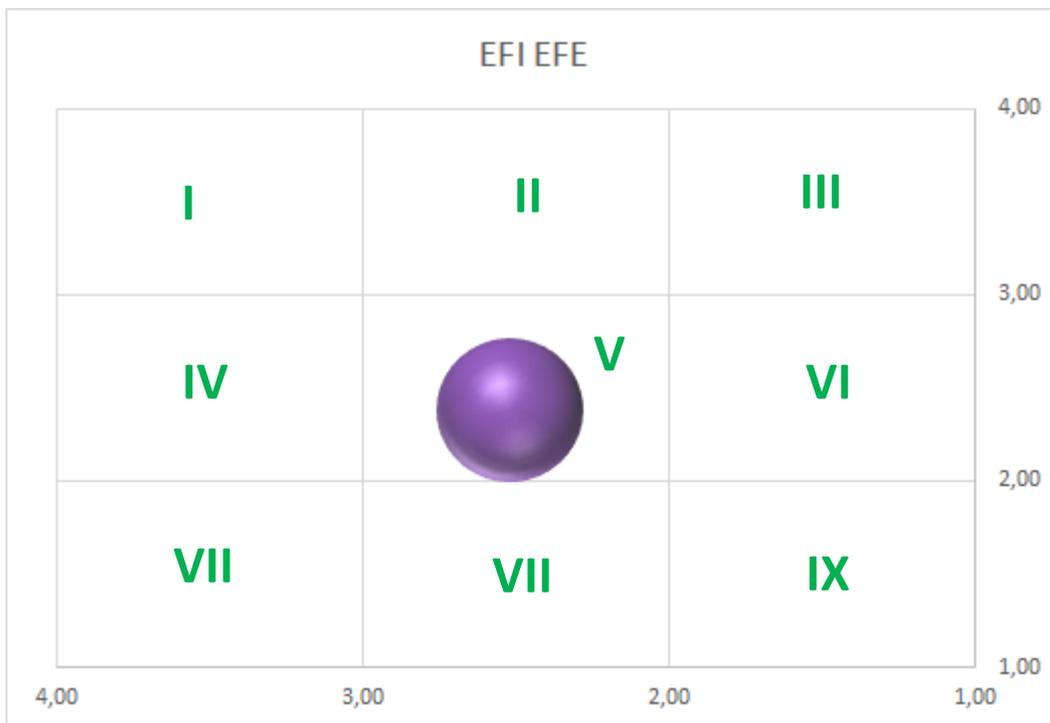


Fig. N° 08: Matriz Interna-Externa, QUMIR S.A.C., 2022.
Fuente: Tabla N°15 Matriz EFI y N°17 Matriz EFE, QUMIR S.A.C.

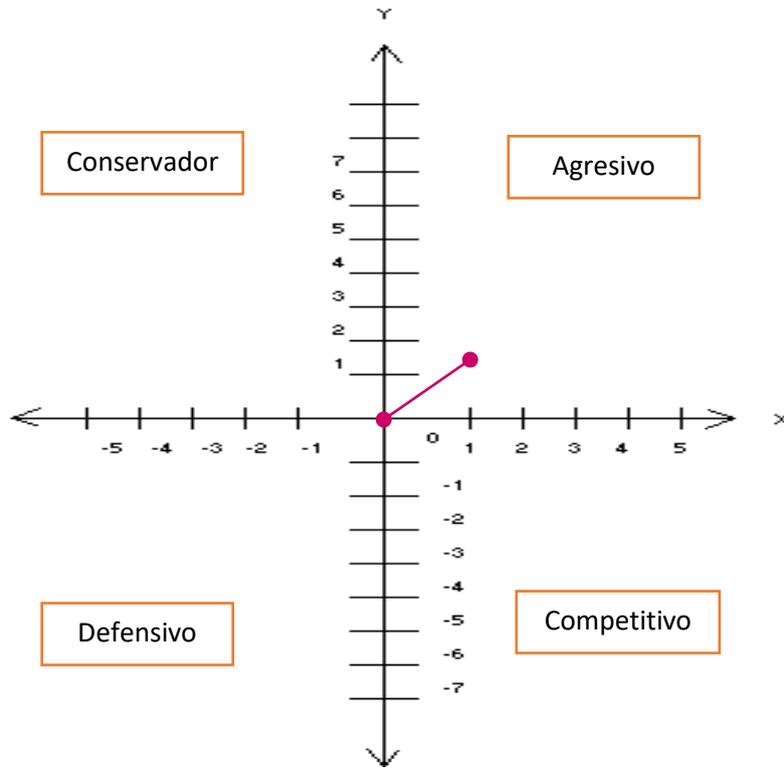
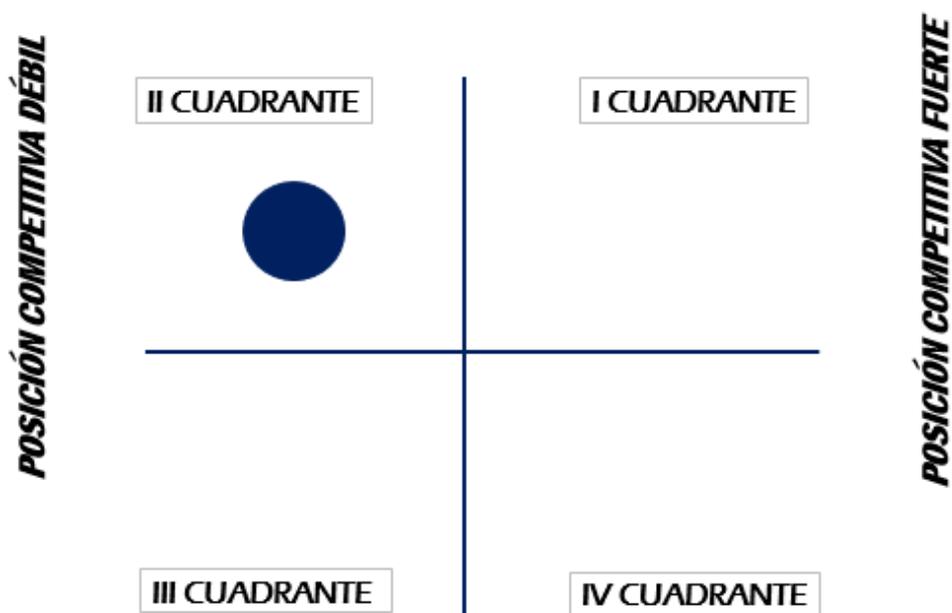


Fig. N° 09: Matriz PEYEA II, QUMIR SAC, 2022
Fuente: Tabla N°19 Matriz PEYEA I, QUMIR S.A.C.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO



CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fig.N°10: Matriz GE II, QUMIR S.A.C., 2022.
Fuente: Tabla N°21 Matriz GE I, QUMIR S.A.C.

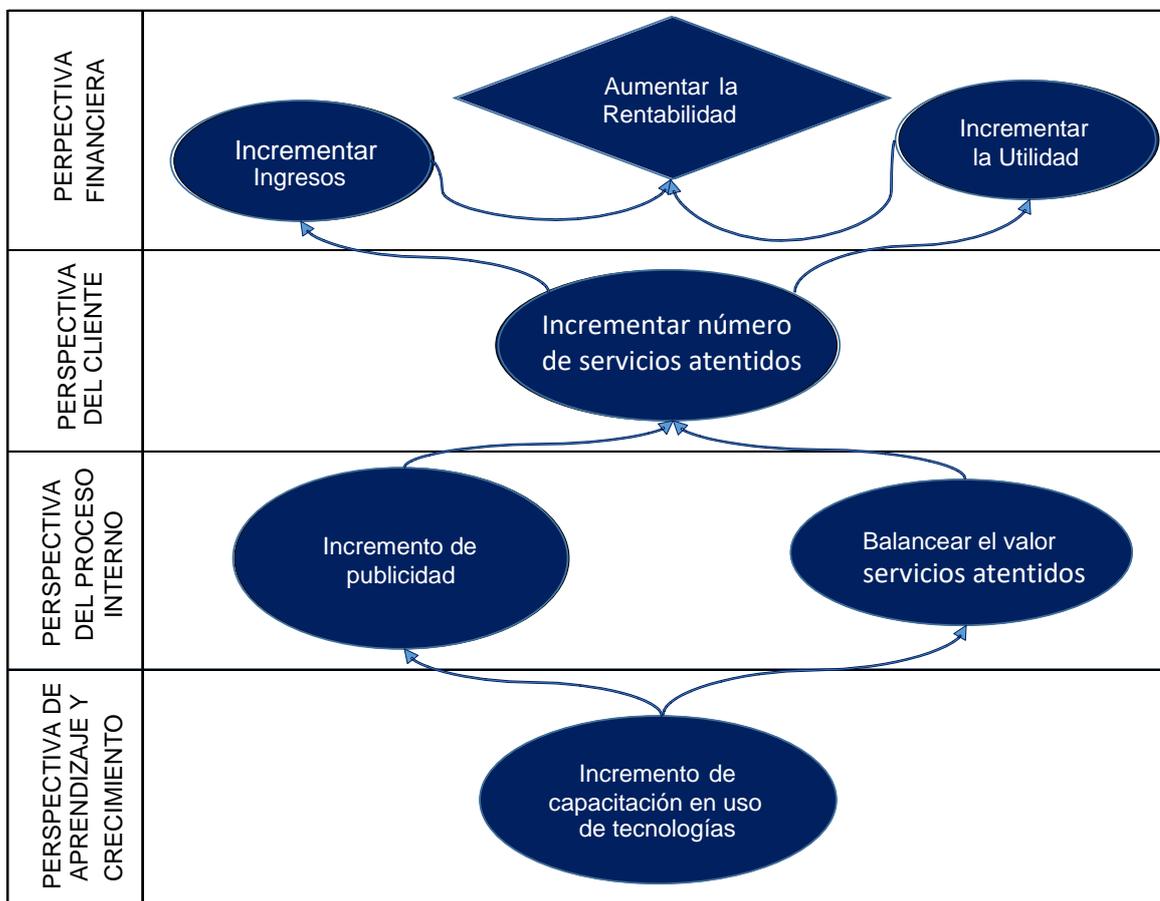


Fig. N° 11: Propuesta de Mapa Estratégico QUMIR S.A.C. 2022.

Fuente: Tabla N° 22 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. QUMIR S.A.C.

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

Fig. N°12: Matriz FODA, D'Alessio. 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

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

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

*Fig. N°13: Matriz MEFI, D'Alessio, 2016.
 Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*

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

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

*Fig. N° 14: Matriz MEFE, D'Alessio, 2016.
 Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*

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

Fig. N°15: Matriz PEYEA, D'Alessio, 2016.
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

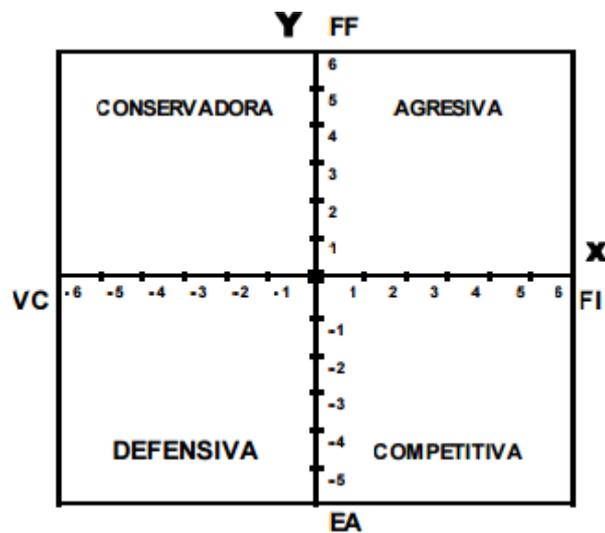
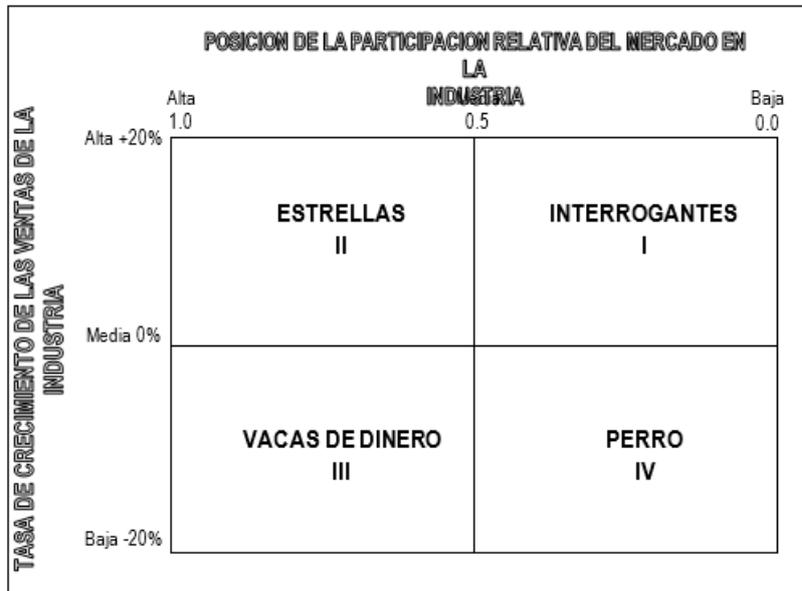
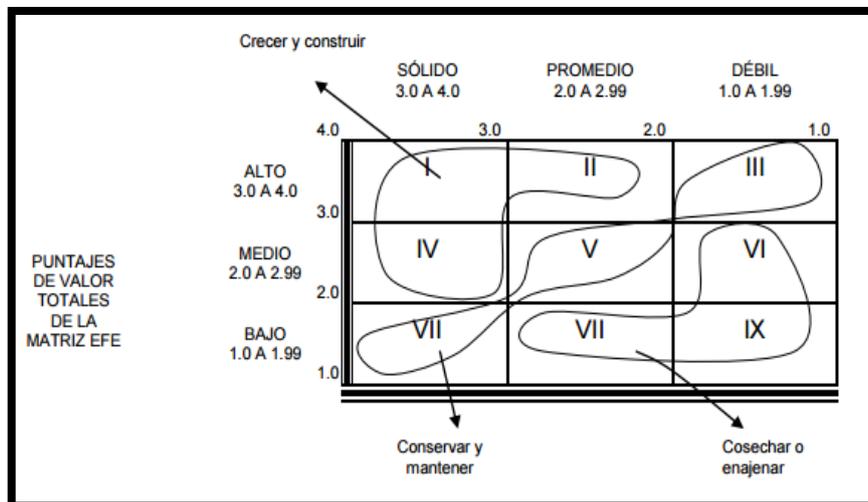


Fig. N°16: Matriz PEYEA II, D'Alessio, 2016.
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.



*Fig. N° 17: Matriz BCG D'Alessio, 2016.
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*



*Fig. N° 18: Matriz IE, D'Alessio, 2016.
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*



Fig. 1: Matriz de la Gran Estrategia, D'Alessio, 2016.
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

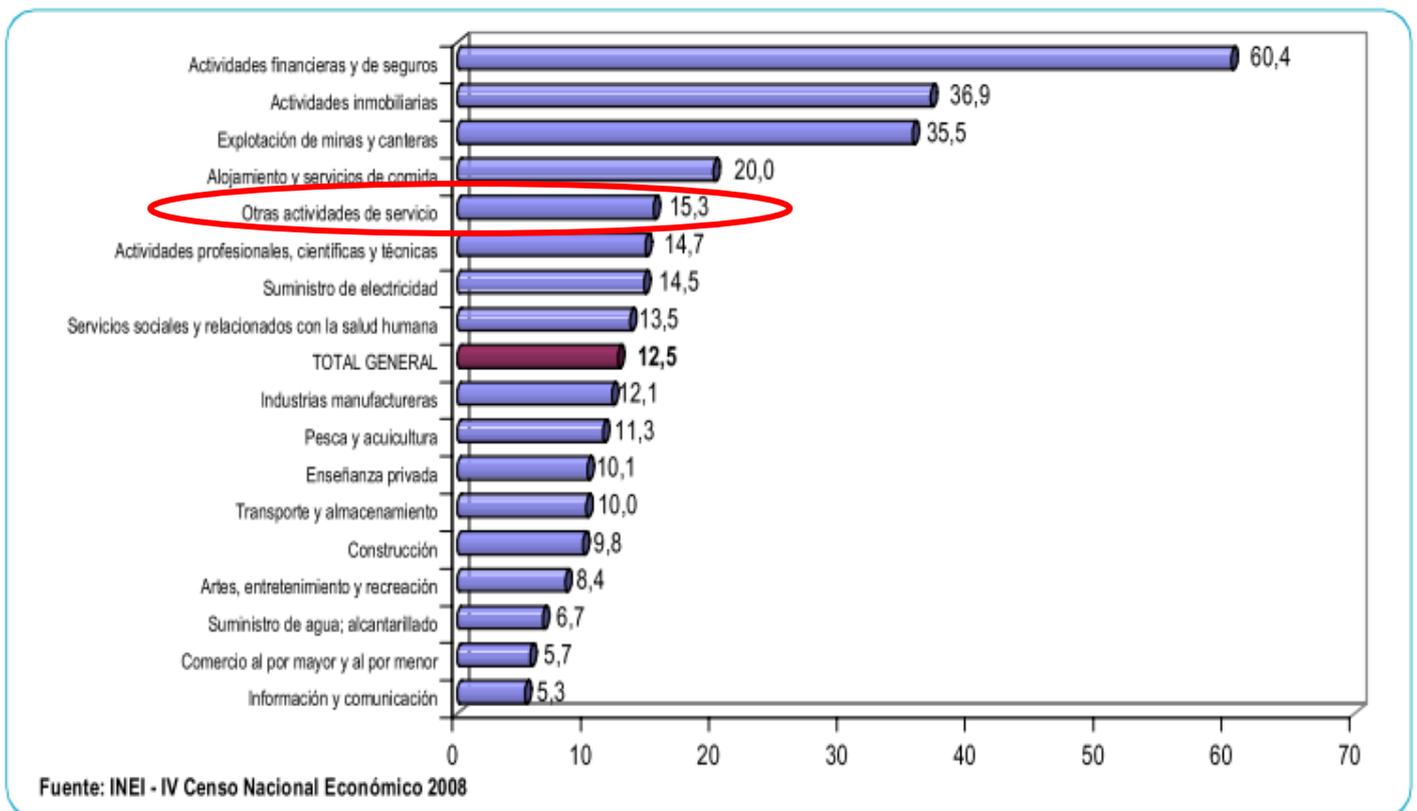


Fig. 2: Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007

Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008

C) Anexo de Instrumentos

C1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO

Buenas tardes, estamos realizando una entrevista para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa. Le agradecemos brindarnos un momento y responder las siguientes preguntas:

MISIÓN

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

VISIÓN

7. ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?
8. ¿Cómo será su empresa en el futuro?
9. ¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?
10. ¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?

VALORES ORGANIZACIONALES

11. Indique 4 valores organizacionales que debe tener la empresa QUMIR S.A.C. como parte de su cultura organizacional.

1.
2.
3.
4.

MATRIZ FODA

12. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de fortalezas según FODA, ¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?

13. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de oportunidades según FODA, ¿Cuáles son las oportunidades que presenta su empresa y le ayudarían a sobresalir en el mercado?
14. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de debilidades según FODA, ¿Cuáles son las debilidades que presenta su empresa y podrían ser mejoradas?
15. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de amenazas según FODA, ¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su empresa?

MATRIZ EFI

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

MATRIZ EFE

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

MATRIZ PEYEA

18. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?
19. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?
20. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?
21. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerza de la industria?
22. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA y las directrices antes analizadas, ¿Qué tipo de perfil presenta la empresa?

MATRIZ MPC

23. Habiéndose propuesto la competencia directa, determine un valor para el peso de cada factor crítico de éxito y adicionalmente elija un valor para calificación de su empresa y la respectiva competencia de la misma.

MATRIZ IE

24. Luego de observar la metodología de la matriz IE, analizando las actividades de la empresa en base a su experiencia laboral, ¿Qué actividades considera usted que pueden ubicar a su empresa como apta para "crecer y construir", "retener y mantener" o "cosechar y desinvertir"?

MATRIZ GE

25. Tomando referencia de la matriz GE, las actividades de la empresa, ¿En qué cuadrante nos ubicarían?

BALANCED SCORECARD

26. Usando la referencia de las perspectivas de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiera, elabore y establezca un mapa de estrategias indicando sus objetivos e indicadores de logro.

Validación del primer experto

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y Nombres: SEGUNDO GERARO ULLOA BOCANEGRA

N° CIP: 55433

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: DOCENTE

Área: INGENIERÍA INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
N°: 01, 02, 03, 04, 05, 06.	Determinar Visión	X			
N°: 07, 08, 09, 10.	Determinar Misión	X			
N°: 11	Determinar valores	X			

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo



Firma

Validación del segundo experto

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y Nombres: SANTIAGO JAVEZ VALLADARES

N° CIP: 139806

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: D.T.C

Área: INGENIERIA INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
N°: 01, 02, 03, 04, 05, 06.	Determinar Visión	X			
N°: 07, 08, 09, 10.	Determinar Misión	X			
N°: 11	Determinar valores	X			

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo


Firma

Validación del tercer experto

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos y Nombres: ELMER TELLO DE LA CRUZ

N° CIP: 45510

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: D.T.C

Área: INGENIERIA INDUSTRIAL

Preguntas	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
N°: 01, 02, 03, 04, 05, 06.	Determinar Visión	X			
N°: 07, 08, 09, 10.	Determinar Misión	X			
N°: 11	Determinar valores	X			

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo



Firma

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR (1)

Apellidos y Nombres: SEGUNDO GERARO ULLOA BOCANEGRA

N° CIP: 55433

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: DOCENTE

Área: INGENIERÍA INDUSTRIAL

Cuestionario	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
12, 13, 14, 15.	Determinar Matriz FODA	X			
16.	Determinar factores internos (MEFI)	X			
17.	Determinar factores (MEFE)	X			
18, 19, 20, 21, 22.	Determinar puntaje del valor para matriz (PEYEA)	X			
23.	Matriz (MPC)	X			
24.	Matriz (IE)	X			
25.	Matriz GE	X			
26.	Balanced Scorecard	X			

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo



Firma

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR (2)

Apellidos y Nombres: SANTIAGO JAVEZ VALLADARES

N° CIP: 139806

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: D.T.C

Área: INGENIERIA INDUSTRIAL

Cuestionario	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
12, 13, 14, 15.	Determinar Matriz FODA	X			
16.	Determinar factores internos (MEFI)	X			
17.	Determinar factores (MEFE)	X			
18, 19, 20, 21, 22.	Determinar puntaje del valor para matriz (PEYEA)	X			
23.	Matriz (MPC)	X			
24.	Matriz (IE)	X			
25.	Matriz GE	X			
26.	Balanced Scorecard	X			

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo



Firma

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS – JUICIO DE EXPERTOS

DATOS DEL EVALUADOR (3)

Apellidos y Nombres: ELMER TELLO DE LA CRUZ

N° CIP: 45510

Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - TRUJILLO

Cargo que desempeña: D.T.C

Área: INGENIERIA INDUSTRIAL

Cuestionario	Objetivos específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
12, 13, 14, 15.	Determinar Matriz FODA	X			
16.	Determinar factores internos (MEFI)	X			
17.	Determinar factores (MEFE)	X			
18, 19, 20, 21, 22.	Determinar puntaje del valor para matriz (PEYEA)	X			
23.	Matriz (MPC)	X			
24.	Matriz (IE)	X			
25.	Matriz GE	X			
26.	Balanced Scorecard		X		

Escala Evaluativa

A: Totalmente de acuerdo

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

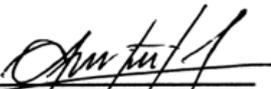

Firma



AUTORIZACION PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Con la firma del presente documento se otorga la autorización al tesista Arteaga Rivera Rodolfo Jesús, para el desarrollo de la tesis titulada: "Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa QUMIR S.A.C – 2023", siendo conveniente la realización de este documento para la mejora y conformidad de los datos expuestos en la presente tesis.

Atentamente



Augusto Carvajal Mollinedo
Gerente General

Augusto Carvajal Mollinedo

DNI:48937642

Cargo: Gerente General

ACTA DE CONSITUCION DEL COMITÉ ESTRATEGICO

En las instalaciones de la empresa QUMIR SAC, en la ciudad de Trujillo, siendo las 08:00 hrs del 02 de Abril del año 2023, se reunieron los miembros de alta directiva de la empresa QUMIR SAC, que tienen a su cargo las decisiones gerenciales.

El gerente el Sr. Augusto Carvajal Mollinedo, menciono el inicio de una reunión saludándolos y agradeciendo de antemano por el tiempo que llevara la agenda del día:

ITINERARIO

1. Constitución del comité estratégico
2. Integrantes que conforman el Comité Estratégico

ACUERDOS

1. Los integrantes de la alta gerencia en la empresa QUMIR SAC, acordaron formar un comité estratégico, donde tomarán decisiones gerenciales, planes estratégicos, objetivos y metas a cumplir.
2. Comité estratégico, quedó conformado, por los siguientes integrantes:

Nombre	Firma
1. Augusto Carvajal Mollinedo	
2. Yeny Arroyo Reyna	
3. Paola Saenz del Pino	