



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de la
empresa Nuevo California S.A en Trujillo, 2021 - 2023**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

López Aguilar, Fedy Mayra (ORCID:0000-0003-4899-7041)

Salirrosas Reyes, Geraldine Janette (ORCID:0000-0003-4043-2361)

ASESOR(A):

Mg. Pinedo Palacios Patricia del Pilar (ORCID:0000-0003-3058-7757)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de la Gestión empresarial y productiva

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A dios por permitirme culminar con éxito mi vida profesional. A mis padres Manuel y Consorina por haberme alentado a no abandonar mis metas y sueños.

A mi hermana Stephanie porque su apoyo incondicional fue fundamental para poder lograr todo lo que hoy en día tengo y finalmente, a mi Hijo Axel Liam por su amor, paciencia y comprensión durante todos estos años de muchos sacrificios pues a su corta edad aun me sigue enseñando muchas cosas de la vida.

Salirrosas Reyes, Geraldine Janette

A Dios que tu amor y su bondad me permiten sonreír ante todos mis logros que son el resultado de tu ayuda.

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre, María pues sin ella no lo habría logrado. Tu motivación contante y tu perseverancia me permitieron seguir luchando y no rendirme. Tú bendición a diario me protege y me lleva por el camino del bien.

A mis hermanos por motivarme a no darme por vencida y seguir hasta el final.

A quienes me inspiraron, a quienes me ayudaron a llegar donde he llegado, mis héroes.

López Aguilar, Fedy Mayra

Agradecimiento

En primer lugar, agradecer a dios todopoderoso por darnos vida, perseverancia y fortaleza en todo este proceso de investigación y a lo largo de nuestra vida universitaria con el fin de poder alcanzar nuestras sueños y metas.

A nuestros padres porque con su cariño, consejos sobre todo su apoyo incondicional hemos podido superar dificultades que se nos presentaron en el camino.

Un cordial agradecimiento al Ing. Gonzalo Pérez Rodríguez por su paciencia y disposición de apoyarnos y seguir brindándonos conocimientos en esta investigación, demostrando ser una gran persona y un excelente profesional.

Finalmente, un agradecimiento especial a todas aquellas personas que fueron parte de esta investigación asimismo a todos los docentes que nos forjaron en la Universidad César Vallejo ya que gran parte de nuestro conocimiento adquirido fueron parte de todo lo compartido en aulas.

Los Autores

Índice

Caratula	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice	IV
Índice de tablas.....	V
Índice de figuras.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y Operacionalización	13
3.3. Población, muestra.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	14
3.5. Procedimientos.....	15
3.6. Métodos de análisis de datos.....	16
3.7. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES	37
VIII. REFERENCIAS	38
ANEXOS.....	42

Índice de tablas

Tabla N°1: Matriz de Instrumentos	14
TABLA N° 2: Matriz FODA, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.....	18
TABLA N°4: Matriz EFE, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.....	19
TABLA N° 6: Matriz EFI, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020	20
TABLA N° 8: Matriz Perfil Competitivo, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.	21
TABLA N° 9 MATRIZ DE INTERESES (MIO).....	22
Tabla Nª:10 Ratio de Endeudamiento	23
Tabla Nª 11: Rentabilidad Económica	23
Tabla Nª 12: Rendimiento sobre los activos	24
Tabla Nª 13: Rendimiento sobre los activos	24
TABLA N° 14 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	25
TABLA N°3: Ponderación de Factores Externos, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020	56
TABLA N°5: Ponderación de Factores Internos, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020	57
TABLA N°12: Ponderación de Perfil Competitivo, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.....	58
TABLA N°15 FACTORES PARA MATRIZ PEYEA	59

Índice de figuras

Figura N°1: Diagrama causa – efecto	12
Figura Nª 2: Matriz IE	20
Figura Nª 3: Matriz PEYEA	26
Figura Nª 4: Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Nuevo California.....	21
Gráfico N°1 Conocimiento del Plan Estratégico.....	17
Gráfico N°2: Diagrama de Ishikawa	36
Gráfico N°3 Organigrama de la Empresa	37

Resumen

La presente tesis titulada “ Modelo de un planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Nuevo California S.A. en Trujillo 2021-2023” se desarrolló con el fin de profundizar en la planeación estratégica para poder mejorar las actividades operativas que se desarrollan dentro de la organización de manera específica en la rentabilidad de la misma ya que esta investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Nuevo California S.A

Esta investigación fue de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y tipo descriptivo propositivo, la población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa, su muestra fue el comité estratégico conformado por 3 personas representantes de la empresa. Para poder desarrollar la propuesta se implantaron algunas estrategias las cuales permitirán mejorar la rentabilidad de la organización con la finalidad de que el negocio se mantenga vigente, crezca de manera constante y sea rentable dentro del entorno en el que se desenvuelve.

Dentro del estudio de esta investigación se aplicaron técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y análisis documental, información que luego paso a ser analizada, procesada y plasmada en la investigación

Como resultado se obtuvo que el planeamiento estratégico si mejora en la rentabilidad de la empresa Nuevo California S.A. es por ello que se procedió a elaborar una propuesta para dicha organización.

Palabras clave: Planeamiento, rentabilidad, propuesta

Abstract

The present investigation titled “Model of a strategic planning to improve the profitability of the company Nuevo California S.A. in Trujillo 2021-2023 “was developed in order to deepen the strategic planning to be able to improve the operational activities that are developed within the organization in a specific way in the profitability of the same since this research had as its main objective to design a plan strategic to improve the profitability of the company Nuevo California SA

This research was of a non-experimental design, with a quantitative approach and a descriptive proposition type, the population was made up of company workers, its sample was the strategic committee made up of 3 people representing the company. In order to develop the proposal, some strategies were implemented which will make it possible to improve the profitability of the organization in order for the business to remain current, grow steadily and be profitable within the environment in which it operates.

Within the study of this research, data collection techniques such as surveys, interviews and documentary analysis were applied, information that later went on to be analyzed, processed and reflected in the research

As a result, it was obtained that the strategic planning does improve the profitability of the Nuevo California S.A. company. That is why a proposal for said organization was prepared.

Keywords: planning, cost effectiveness, proposal

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día diversas empresas se han visto obligadas a salir de su área de confort a raíz de la aparición de la globalización “la era de la informática”, sobre todo empresas de servicio se han visto obligadas a exigirse capacidades competitivas que les permitan mantenerse dentro del mercado cambiante, enfrentar a la competencia que cada día está más actualizada y fuerte, y así mismo procurar una rentabilidad adecuada para la misma. Estas empresas deben estar muy seguras de a dónde quieren llegar y que, a través de un planeamiento de sus metas, objetivos y estrategias le permitirá estar preparado ante los riesgos que puedan aparecer en el transcurso del tiempo de un mundo de negocios cambiante. (Reis Neto, y otros, 2018,). En tal sentido algunas organizaciones han tomado decisiones y acciones que cambien el curso de su negocio tanto desde una perspectiva operativa como financiera, evitando la volatilidad e incertidumbre en los diferentes sectores económicos. (Revista Deloitte, 2020) Sin embargo, algunas empresas han preferido una transformación completa, en la cual se pueda aumentar la rentabilidad, atraer y retener a los clientes. (krouskos steve, 2020). El año 2020 ha sido un escenario para un rotundo cambio en el mundo laboral ocasionado por la pandemia covid-19. Es así que en el caso de diversas empresas tanto a nivel internacional como nacional han optado por cambios que les permiten adaptarse a los cambios actuales.

De este modo observamos que en Perú diversos sectores económicos han tenido repercusiones negativas debido a la pandemia que se está pasando, como el sector servicios que ha tenido una repercusión desfavorable, reflejándose en el transporte público, pues antes de la pandemia se registraba una movilización de 280 vehículos en los terminales terrestres en Arequipa, que generaban a diario aproximadamente un millón 58 mil 400 soles en viajes sin embargo debido a las medidas decretadas sobre el aislamiento social obligatorio, no sale ni entra vehículo alguno, registrando pérdidas económicas en 64 millones de soles aproximadamente (PARI, Deysi y corresponsales Sur, 2020). En el ámbito local artículos periodísticos como Diario La Industria (2020) nos dice que en Trujillo solo están operando un 9% de microbuses es decir 73 unidades vehiculares las cuales brindan el servicio de transporte, y un 3% de taxi empresa y taxi individual; es decir circulan en total 466 unidades

vehiculares lo que significa una considerable pérdida económica en el sector del transporte público ya que no es factible operar ni el 50% de la cantidad de servicios brindados debido a limitación en cuanto al uso del transporte público, sometiendo en gran medida la economía de cada empresa de este sector en la ciudad de Trujillo, obligándolas a buscar otras medidas de solución ante la problemática.

En este contexto como respuesta a la necesidad de planificar y buscar estrategias para afrontar la disminución de la demanda de pasajeros, surge el planeamiento estratégico, una herramienta usada para determinar el recorrido de la organización y poder demostrar si los objetivos se cumplen o si son relevantes, de tal manera que se gestionen adecuadamente con la finalidad de anticiparse a los cambios de su entorno ya que a través de ello se garantizará la rentabilidad de la organización. (Roncancio Salvador, 2018).

Entendiendo como rentabilidad a la capacidad que tienen una organización de poder generar beneficios los cuales están en base a sus recursos propios (**Revista América Economía.com, 2012**), es por ello que la cultura financiera facilita que las MYPE se desarrollen bajo sus propios modelos de planeación, de tal manera que a la hora de tomar decisiones encuentran una sostenibilidad largo plazo. (**Rayo, Salvador 2016**).

Bajo este contexto, surge la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., una empresa de transporte público urbano la cual se encuentra ubicada en la provincia de Trujillo (Víctor Larco Herrera) y fundado en 1992 como parte de la solución al transporte público de la colectividad trujillana pero durante estos últimos meses, ha manifestado los siguientes problemas pues carece de personal capacitado, dentro de la maquinaria la empresa cuenta con exceso de flota vehicular con poca ventilación, y finalmente que el plan estratégico con el que cuentan actualmente ha presentado fallas producto de la pandemia COVID-19, la cual no fue contemplada dentro del mismo, que sumado a la disminución de la demanda de pasajeros a un 50% de su capacidad, por consecuencia del aislamiento social establecido por el gobierno, están generando pérdidas de recursos económicos afectando directamente a la rentabilidad de la misma. (Ver gráfico N°1).

Aunque no se ha encontrado antecedentes similares donde se haya realizado estudios sobre la rentabilidad empresarial en épocas de pandemia, con esta investigación se pretende proponer estrategias concretas que impulsen el crecimiento de la empresa, y por lo tanto aumente su rentabilidad superando así la situación por la que actualmente atraviesa, además dicha investigación servirá como un componente para afrontar las situaciones alternas del entorno donde se desenvuelven.

Esta problemática, ha impulsado a que los autores realicen una investigación haciéndose la siguiente pregunta: ¿Cómo un planeamiento estratégico puede mejorar la rentabilidad de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A. en el periodo 2020-2022?

Para efecto de la investigación se propuso la siguiente hipótesis; para resolver el problema planteado, la cual sería: Un modelo de un planeamiento estratégico mejora significativamente la rentabilidad de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A en Trujillo, 2021-2023.

Así mismo esta investigación se justifica de manera teórica porque se basa en conceptos que están relacionadas al tema de investigación puesto que ya han sido examinadas con anterioridad. De igual forma; su desarrollo también se justifica metodológicamente porque emplea el método científico para el cual se hace uso de la observación, recolección y análisis de datos para hallar información de la empresa. Por consiguiente, se obtuvieron los resultados que permitieron plantear una solución para el problema encontrado. Y finalmente; se justifica de manera práctica porque el actual estudio se hizo en la Empresa Nuevo California S.A. de Trujillo, donde se realizó la investigación con la finalidad de proponer un planeamiento estratégico para el periodo 2021-2023 a través de los resultados del diagnóstico estratégico y de los indicadores financieros y económicos, identificando sus puntos fuertes para continuarlos y los débiles para mejorarlos de esta manera a través del nuevo plan estratégico poder proyectarse a mejorar su rentabilidad actual, para tal efecto se realizaron entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis documental de la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es Diseñar un planeamiento estratégico para la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., de TRUJILLO, periodo 2021 -2023. Así mismo como objetivos específicos se planteó realizar un diagnóstico estratégico de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., por consiguiente, elaborar un análisis económico y financiero para la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., y por último realizar un análisis estratégico, identificar y seleccionar estrategias.

II. MARCO TEÓRICO

En la búsqueda de investigaciones previas sobre la rentabilidad y el planeamiento estratégico encontramos a (RAMIREZ, y otros, 2017) con su artículo titulado ***“Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas.”*** nos dice que los principales obstáculos de estas organizaciones son mantenerse dentro de los nuevos mercados en los cuales incursionan. Para los cuales estas organizaciones establecen etapas de mejoras continuas que a su vez permiten aumentar su rentabilidad. Después de analizar este artículo podemos determinar que se deben implantar estrategias para aumentar la rentabilidad de una empresa, ya que estas beneficiaran a la organización en su desarrollo en el mercado en el que desenvuelve, es por ello que se considera importante los criterios para la rentabilidad; pues esto, permite mejorar a la empresa aportando un enfoque de cómo se debe medir los resultados en un tiempo determinado tal como lo hace (CANTERO, y otros, 2016) en su artículo titulado ***“La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial”***.

Por otro lado, continuando con la búsqueda de estudios previos encontramos a (LEYVA CARRERAS, y otros, 2018) en su artículo ***“Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes”*** donde describe las habilidades gerenciales que la Alta Dirección debe tener, pues esto le permitirá tener un buen planeamiento estratégico y así poder centrarse en el estado actual de su empresa, el cual les ayudara a saber a dónde quieren llegar y que es lo que tienen que hacer para guiar a su organización a la competitividad.

En este sentido, este artículo contribuye a esta investigación con una lista de habilidades gerenciales esenciales para la planificación estratégica ya que nos permitirá tener clara nuestra prioridades y los recursos que se utilizaran para poder obtener buenos resultados, es por eso que estamos de acuerdo con (David, y otros, 2018) en su artículo denominado **“O Desafio do Planejamento Estratégico em Arranjos Produtivos Locais: O Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro-RS”** donde nos dice que una planificación estratégica integra a la organización como un todo, donde participan recursos, capacidades y potencial. Aplicar planes estratégicos para realizar estrategias definidas permite cumplir con los objetivos estratégicos elegidos, asimismo la planificación estratégica como herramienta da la posibilidad de representar ventajas en las organizaciones, que conllevan a la cooperación e integración entre ellas. Con ello este artículo damos un enfoque más simplificado de la importancia que será el tener un planeamiento estratégico financiero para la empresa ya que, aporta a esta investigación una propuesta de estrategias y acciones de desarrollo que servirá para afrontar las dificultades y problemas encontrados en la organización.

Con el objetivo de unir nuestras variables y el contexto en el que será aplicada el estudio encontramos a (MELLO Andrea, 2016) en su artículo titulado **“Um procedimento baseado na acessibilidade para a concepção de Planos Estratégicos de Mobilidade Urbana: o caso do Brasil”** el cual aporta a nuestra investigación una comparación del transporte público de Brasil y Perú puesto que ambos se asemejan en calidad, cantidad y servicio, no obstante también explica de manera más detallada la influencia de la planificación estratégica en el sector transporte en la planificación urbana, detallando además de que últimamente la movilidad prioriza al medio ambiente a través de modelos de transporte más responsable y socialmente más productivos, esto es un punto clave en la elaboración de las estrategias que plasmamos en la investigación donde nos enfocamos en cómo mejorar a través de esas estrategias la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, buscando estudios que describan la relación entre la rentabilidad y el planeamiento estratégico nos encontramos con (QUIROZ, 2014) en su tesis titulada: **“Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la**

Empresa Avico SAC para el año 2014", Universidad Nacional de Trujillo, esta tesis fue descriptiva-no experimental, que tuvo como finalidad detallar la relación del planeamiento estratégico financiero con el aumento en la rentabilidad, para ello se hizo un plan de acción para definir el direccionamiento estratégico de esta organización en estudio. Bajo el contexto de esta investigación, podemos decir que el plan estratégico ayuda a que las empresas puedan mejorar sus ingresos e incrementen su rentabilidad, para sustentar esta teoría tenemos a (MARTELL, 2017) en su investigación titulada: **"Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Barletta S.A. que Permita su Crecimiento Sostenible"** para optar el grado de Ingeniero de Gestión Empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Donde se facilita a la empresa algunas ideas estratégicas las cuales ayudaron en su sostenibilidad a través de un "Planeamiento Estratégico", en esta investigación se identificó que el mayor inconveniente al que se enfrenta una empresa es la reducción de su rentabilidad procedente de factores relacionados con la disminución de sus ventas. Sin embargo; para poder superar esto tiene que cambiar el enfoque en el cual está inmerso y dirigir todos sus esfuerzos a buscar el crecimiento económico y sostenible de su organización.

Siguiendo con la búsqueda de la información de algunas teorías sobre las variables planteadas en esta investigación tenemos a (González, y otros, 2019) quien explica que un planeamiento estratégico es sistemático pues se perfila como una herramienta organizada y direccionada en base a una realidad, sin embargo, representa un conjunto de planes y acciones que se producen después de un tiempo determinado, es por ello que un proceso continuo en referencia a la formulación de estrategias porque los cambios son constantes, de igual modo (David, 2013), nos define al planeamiento estratégico como un procedimiento que permite a las empresas proyectarse a un futuro de cómo será el negocio y cuál es el método más eficiente para lograrlo a través de un análisis del pasado y del presente, lo cual nos lleva a determinar la importancia de esta herramienta pues según (Alina, y otros, 2016)quién en su investigación cita a Rodríguez (2005) el cual nos dice que el planeamiento estratégico es fundamental para que una organización funcione de manera adecuada, puesto que a través de ella se pueden presentir cambios que surgirán en el futuro para luego poder establecer medidas que permitan afrontar estas situaciones. Por otra parte, es importante tener claro el concepto sobre la

VISIÓN, pues responde a una sola interrogante: *¿En qué nos vamos convertir?*, ya que este será el primer paso para poder iniciar nuestro plan estratégico. Sin embargo; también necesitamos conocer sobre la *MISIÓN* ya que es el propósito que diferencia a la organización en la cual se determinará los alcances, la razón de ser y la finalidad asimismo también responde a una pregunta: *¿Cuál es nuestro negocio?* (INDACOCHEA, 2016)

Algunos autores como (Peralta Miranda, 2020) nos hace mención que para diseñar un plan estratégico existen cinco fases en el análisis estratégico las cuales son: fase de entrada, de análisis, de salida, de calificación, de alternativas, y de evaluación y decisión.

Por otro lado, la formulación estratégica nos permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno con el único fin de seleccionar estrategias que otorguen un beneficio a la empresa. Esta formulación se lleva a cabo a través de un diagnóstico estratégico. (Limas Suárez, 2018) el cual es realizado por la alta administración de la organización y que es responsable de tomar las decisiones que guíen a una empresa para lograr sus objetivos escogidos no obstante establecer e implementar estrategias son los aspectos más importantes que la alta administración debe realizar. (Smaniotto Tres, 2015) Para los cual es importante un análisis externo el cual tiene como finalidad conocer el desarrollo del entorno de la empresa a lo largo de la historia para ello se elabora una matriz PEST y también una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) las cuales van permiten descubrir las ventajas y desventajas a las que se encuentra sometida la organización por consiguiente luego tendremos que realizar un análisis de situación interna, el cual nos va a permitir conocer el interior de la organización y por ende saber la situación en la que se encuentra así se identificarán las debilidades y las fortalezas para ello se realizará una Matriz de evaluación de factores internos (EFI). Cabe recalcar que en la elaboración de un plan estratégico debe haber una correlación completa de causa y efecto entre los objetivos, las acciones y el diagnóstico con el único fin de poder con el fin de conocer el estado actual de la organización. (Barreda, Horacio, 2016). En consecuencia, de estas evaluaciones surgen algunas estrategias, las cuales sirven como medios para conseguir los objetivos los cuales orientan a la organización hacia el futuro. (David, 2013)

De acuerdo con (Ross, y otros, 2013) en su libro *Fundamentos de las Finanzas Corporativas* nos dice que la planeación estratégica necesita que se especifique algunas suposiciones que son realizadas por un analista siempre y cuando se hagan teniendo en cuenta las fortalezas y/o amenazas que ha tenido la organización.

Estas estrategias se forman como tales, al momento de realizar la herramienta Matriz FODA. (D'Alessio, 2015) sin embargo; para conocer con exactitud esta matriz (Denny, y otros, 2017), hace referencia a Díaz, L. (2005) donde define a la matriz FODA como una herramienta que almacena información pues se usa principalmente en las etapas de diagnóstico ya que sirve como fundamento en el proceso de desarrollo en la organización. Así mismo se requiere de la matriz Interna y Externa la cual toma como referencia a los factores de la matriz FODA, la cuales ubicadas en uno de los 9 cuadrantes de la matriz se cuantifican. (Aguilera-Castro, y otros, 2016)

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico es un tipo de gestión la cual se caracteriza por presentar una visión global y una adecuada gestión de recursos las cuales fortalecen y realiza las metas de la organización. Esta gestión permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno puesto que dirige estratégicamente el rumbo de las organizaciones con el único fin de alcanzar el éxito y generar valor para sus clientes. (Martínez Moreno, y otros, 2013)

Además de entender el concepto de un plan en el que se detallan algunos procedimientos usados para alcanzar la misión y objetivos de una empresa podemos decir que la estrategia abarca a un conglomerado de decisiones que definen el andar de una organización puesto que para ellos se maximiza su ventaja competitiva y se minimiza sus debilidades (CUNHA, y otros, 2019) Dentro de las herramientas para la formulación de las estrategias tenemos a la matriz PEYEA la cual, según (TREJO, 2016) esta matriz establece el tipo de estrategia que una organización requiere en un periodo determinado y bajo ciertas características, esta matriz posee seis tipos de estrategias las cuales son: intensivas, conservadoras, defensivas, competitivas, integrativas y diversificadas. En consecuencia, la esta matriz sirve como peldaño para la matriz de la gran estrategia la cual es la última etapa de la formulación de estrategias puesto que se seleccionan, evalúan y eligen las mejores estrategias para la organización. (Zavarce, 2013)

Sin embargo, los objetivos estratégicos son direccionados a llevar a cabo la misión de una organización, por ende, se consideran relevantes ya que al cumplirse estos objetivos que generalmente suelen ser a corto y mediano plazo se están cumpliendo la meta trazada, así mismo estos objetivos deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores. (Andía Valencia, 2016)

Por otra parte, en esta investigación dentro del análisis financiero de la organización evaluaremos la rentabilidad que se define como un aspecto relevante para todas las empresas pues determina la capacidad de poder subsistir en el entorno en el que se desenvuelve ya que este indicador esta visto como un índice de crecimiento empresarial. (Ríos-Manríquez, 2018) sin embargo, (DAZA, 2015)quién a su vez citó a Lizcano, J., Castelló, E. (2004) explica que la rentabilidad es la habilidad que tiene una empresa para poder originar un beneficio o excedente después de haber realizado inversiones. Por lo tanto, se determina que la rentabilidad es el cumplimiento de un resultado esperado para cualquier tipo de organización. Al respecto (Diario Conexión Esan, 2015) considera a la rentabilidad como la resistencia de los riesgos frente a las crisis mundiales en donde los inversionistas creen que arriesgar más les generará un mayor beneficio.

Para poder analizar a profundidad la rentabilidad y gestionar con éxito una empresa se usan ratios financieras los cuales permiten estudiar la relación entre las tendencias y el estado financiero de una empresa, comparándolo con la competencia en el mercado donde se desenvuelven. (Denny, y otros, 2017) Así mismo las razones de rentabilidad son importantes porque permiten cuantificar la eficacia de las decisiones ya que estas se ven reflejadas en las utilidades por ende mientras mayor es la eficacia más alta es la competitividad de la organización. Para realizar este estudio se debe analizar los estados financieros de una empresa, que propiamente dichos, están dentro del balance general. (Cano, 2013)

Es así que, los indicadores financieros se definen como una división de una a más variables las cuales son tomadas de los estados financieros es por ello que estos indicadores permiten a la organización poder determinar su desempeño, tanto de manera operativa como en sus inversiones. (CORREA-GARCIA, y otros, 2018)

El cálculo y análisis de las ratios financieras nos revelan información de la organización y, por tanto, nos permite realizar un análisis más profundo y por ello es que (Herrera Alexander, 2016) citan como un referente a Gitman, L., Chad J., (2012) el cual define el margen neto de utilidad como el porcentaje restante de cada unidad monetaria de venta luego de que se han deducido los costos y gastos en los cuales están incluidos los intereses e impuestos. Es decir, esta ratio económica señala la tasa de utilidad que resulta de las ventas y/o otras entradas y está definida de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad Neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

En este estudio también se consideraron el retorno de la inversión sobre el capital el cual evalúa los dividendos del patrimonio neto y/o el capital invertido. Para ello (□ CONTRERAS Noelia, 2015) estudió el indicador de rentabilidad sobre la inversión (ROA) para esto cita a Forsyth, J., (2004) donde fundamenta que esta ratio muestra la eficacia de la utilización de los activos que otorga el beneficio operativo después de pagar impuestos sin embargo (Felez, J., Carballo, V., 2013) nos dice que esta ratio se transforma de acuerdo al riesgo que se asume en cada inversión. Esta ratio se define por la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

A su vez también se estudió el ROE, que para (Stickney, C., Weil, R., Francis, J., et. Al, 2013), es el ratio de retorno de la inversión del patrimonio puesto que evalúa la utilidad neta y el valor patrimonial sin embargo dentro de esta investigación se cita a Eslava, J., (2003), el cual manifiesta que este indicador es la división de la utilidad neta entre el patrimonio el cual nos indica las acciones de cada inversionista. Para este indicador se usa la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

En síntesis, el Roe es generalmente utilizado por los analistas porque representa una medida general del desempeño de la empresa ya que contempla el retorno de los recursos de los accionistas en función a sus recursos totales, en cuanto el ROA aplica un análisis de desempeño, pero considerando una generación de lucro al patrimonio. (Da Costa Cardoso, 2018).

Y finalmente para concluir con el análisis financiero de la organización se tuvo en cuenta los estados de ganancias y pérdidas los cuales son documentos contables en donde se plasma la realidad económica de la empresa en un tiempo establecido. (Padilla Mario, 2017)

Otras de las herramientas que se usaron fueron los diagramas de Ishikawa, los cuales se popularizaron en la década de 1960 por Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros investigadores en la gestión de calidad, considerándose luego como uno de los padres fundadores de la gestión moderna. El diagrama de Ishikawa adquiere ese nombre debido a la forma en esqueleto de pez que posee. Estos diagramas, generalmente se trabajan de derecha a izquierda usando huesos más grandes para identificar las posibles causas, que a su vez se ramifican en huesos más pequeños para poder tener algo más específico o detallado. (Liliana., 2016)

Sin embargo, para (Stefanovic, 2014) el diagrama de Ishikawa también se le conoce como diagrama de causa -efecto la cual es una herramienta importante para trabajar la mejora continua pues garantiza a la organización que el 95% de sus problemas sean resueltos. Para el diagrama básico que fue propuesto por Kaoru Ishikawa las líneas principales deben de ser las causas, las cuales se van ramificando para determinar las causas de las causas. ver Figura N° 1.

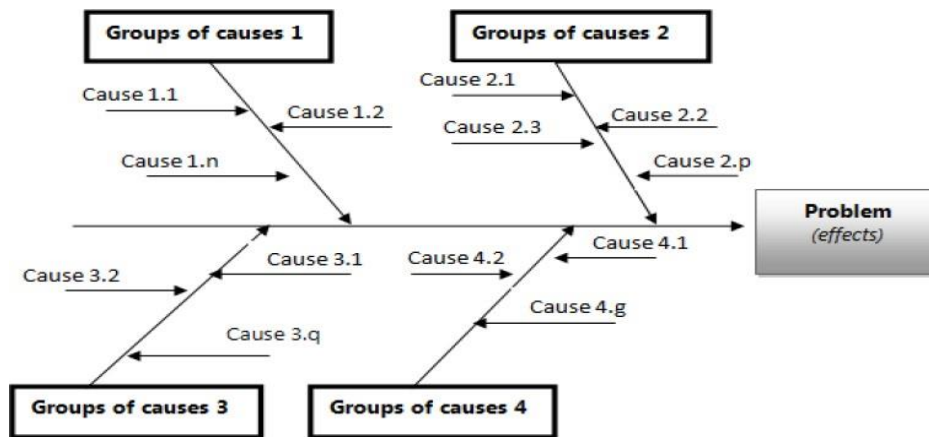


Figura N°1: Diagrama causa – efecto

Fuente: Tomado de Acta Tehnica Corviniensis- Bulletin of Engenieering.

Como podemos observar este diagrama sólo se puede tratar un problema a la vez y las causas- efectos se excluyen entre ellos; sin embargo, puede relacionarse si se plantea una terminología consistente entre las ramas del diagrama. La elaboración de este diagrama es una técnica sencilla que permite la retroalimentación del problema al mostrar el diagrama al público.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este proyecto de investigación tendrá un alcance DESCRIPTIVO SIMPLE de tipo cuantitativo ya que se evaluará la situación de la Empresa en un tiempo determinado, con el único fin de describir las variables dentro de un mismo contexto. De igual manera el diseño de investigación será No Experimental porque no se hará ninguna manipulación en las variables y sólo nos limitaremos a observarlos para luego analizarlos y describirlos. (R., y otros, 2014) Para explicar un poco mejor se realizará un estudio que nos permitirá describir el diagnóstico estratégico actual y la rentabilidad de la empresa por separado para lo cual a través de ellos se

elaborará un nuevo modelo de plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.2. Variables y Operacionalización

Variable 1: Plan Estratégico

Definición conceptual: Es un proceso sistemático para desarrollar planes que ayudan a lograr propósitos u objetivos, los cuales permiten a las empresas proyectarse a un futuro de cómo será el negocio y cuál es el método más eficiente para lograrlo a través de un análisis estratégico. (David, 2013)(ver Anexo N° 3)

Variable 2: Rentabilidad

Definición conceptual: Es la capacidad de la empresa para poder generar un beneficio o excedente después de haber realizado inversiones. (DAZA, 2015). (ver Anexo N°3)

3.3. Población, muestra

Población

Para ésta investigación nuestra población está representada por todos los trabajadores de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A, de la ciudad de Trujillo - Perú.

Muestra

La muestra para esta investigación será no probabilística y seleccionada por conveniencia la cual está conformada por los miembros del comité estratégico de la empresa de transporte público regular de personas NUEVO CALIFORNIA S. A de la ciudad de Trujillo – Perú.

Unidad de análisis

Para esta investigación la unidad de análisis será un integrante del comité estratégico.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con la finalidad de efectuar los objetivos específicos propuestos dentro de esta investigación se elaboraron algunos instrumentos que permitirán la recolección y/o acopio de datos.

3.1.1. Técnicas

Dentro de la siguiente investigación se aplicaron técnicas de recolección de datos como: observación directa, entrevistas, encuestas y análisis documental que nos permitirán recolectar información imprescindible para el desarrollo de la presente investigación.

3.1.2. Instrumentos

los instrumentos que se elaboraron en esta investigación nos facilitarán la recolección de los datos para cumplir con los objetivos de esta investigación, los cuales son:

- Guía de observación
- Guía de entrevista 1
- Guía de entrevista 2
- Cuestionario

Bajo ese contexto con la finalidad de sintetizar y entender las técnicas e instrumentos usados en esta investigación para cumplir con los objetivos propuestos se elaboró el siguiente cuadro. (Tabla N°1)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa.	Personal administrativo y Comité estratégico	Observación directa	Guía de observación	Descripción del diagnóstico de la situación actual de la empresa
	Gerente general	Entrevista	Guía de entrevista 1	
	Trabajadores administrativos	Encuesta	Cuestionario 1	

Realizar un análisis económico y financiero para la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A.	Estado de ganancias y perdidas	Análisis Documental	Cuadro de estado de ganancias y perdidas	Describir la situación rentable actual de la empresa
	Reporte diario ingresos	Análisis Documental	Cuadro de reporte diario de ingresos	
Realizar un análisis estratégico, identificar y seleccionar estrategias	Comité estratégico	Entrevista	Guía de entrevista 2	Descripción del modelo de plan estratégico.
<i>Elaboración: Propia</i>				

Para este proyecto de investigación se utilizó la validación de instrumentos a través de del veredicto de dos expertos de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y un experto de la carrea profesional de Economía, todos ellos especialistas en Operaciones y Planeamiento Estratégico, quienes nos ofrecieron sus respectivas opiniones y apreciaciones para poder corregir algunas deficiencias y luego de mejorarlo continuaron a dar sus respectivas aprobaciones.

3.5. Procedimientos

Para esta investigación, con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos; como primer paso se coordinará previamente con el administrador un día y una hora determinada tomando las precauciones del caso y cumpliendo con las normas sanitarias vigentes, en esta primera entrevista se solicitará el permiso para acceder a la información financiera necesaria con el fin de poder analizar la rentabilidad de la empresa, y a su vez se realizara un observación directa al personal administrativo y al comité estratégico a través de una guía de observación.

De este modo, para cumplir con nuestro primer objetivo específico se realizará una entrevista al gerente general y una encuesta a los trabajadores administrativos a través de los instrumentos guía de entrevista N°1 y cuestionario con la intención de

obtener información acerca de la situación actual de la empresa para después describir el diagnóstico. (Ver anexo N° 6)

Para nuestro segundo objetivo después de tener el permiso para acceder a información financiera mediante la técnica de análisis documental, se recolectó la información necesaria, para esto se usó un cuadro predeterminado del estado de ganancias y pérdidas asimismo también se recolectó un reporte diario de ingresos con el objetivo de describir la situación actual rentable en el que está la empresa.

Finalmente, para cumplir con el tercer objetivo después realizar la entrevista al comité a través de la guía de entrevista N°2 (Ver anexo N° 7) y luego de analizar los datos ya recolectados se procedió a describir el modelo del plan estratégico.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para esta investigación no habrá manipulación de variables es porque se centra en el procesamiento de los datos obtenidos a fin de poder elaborar y seleccionar estrategias que permitan llevar a cabo el modelo del plan estratégico. Sin embargo, en la rentabilidad se analizarán los estados financieros que se utilizarán para proyectar la misma.

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación considerará la autenticidad de los resultados, se respetará las normas y principios de originalidad, el respeto por la propiedad intelectual de los autores, la protección en la identidad de los participantes de estudio también por la honestidad y confianza a NUEVO CALIFORNIA S.A.C por brindarnos todo tipo de datos que se encuentran para poder realizarla y la veracidad de las soluciones respectivas en la respuesta de los trabajadores y al mismo se garantizará la confidencialidad de los datos de la empresa.

IV. RESULTADOS

1. Objetivo N° 1: Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Nuevo California S.A.

En esta investigación con la finalidad de poder cumplir los objetivos propuesto se aplicó una encuesta a 30 trabajadores de la empresa para conocer cuál era su nivel de conocimiento acerca de las estrategias de la organización. Obteniendo como resultados lo siguiente:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	%
Nunca	0%
Casi Nunca	4%
A veces	25%
Casi Siempre	44%
Siempre	27%

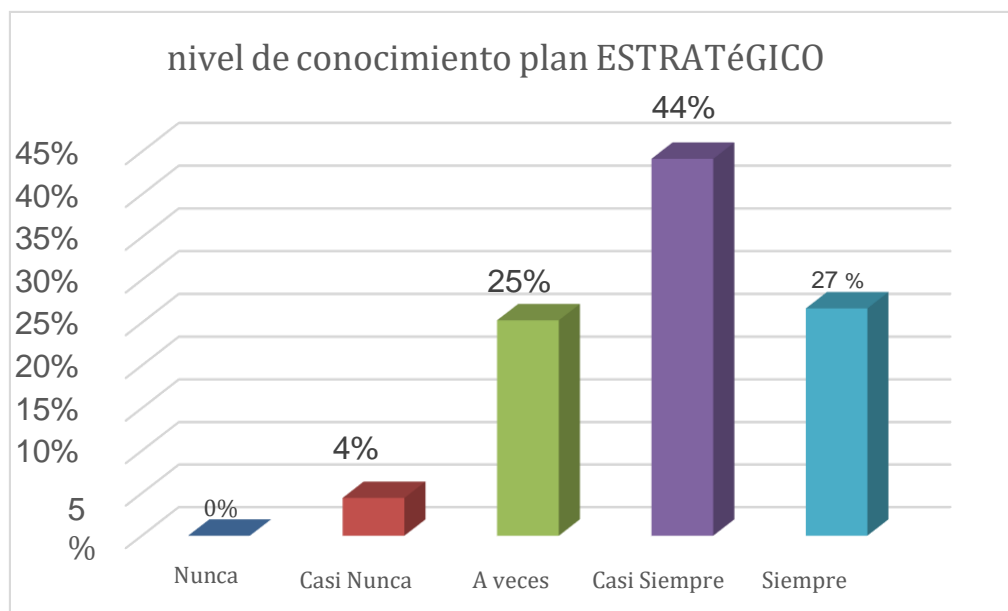


Gráfico N°1 Conocimiento del Plan Estratégico

INTERPRETACIÓN: Según los resultados del cuestionario aplicado a 30 trabajadores de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A el 44% casi siempre conoce sobre el plan estratégico de la empresa, el 27% siempre tienen conocimiento acerca del diagnóstico estratégico de la empresa, el 25% a veces conoce sobre el

diagnostico estratégico de la empresa y existe un 4% que casi nunca conoce el diagnostico estratégico de la empresa.

Para continuar con el diagnostico estratégico se realizó un análisis interno y externo de la empresa para ellos como primera instancia aplicamos la matriz FODA.

TABLA N° 2: Matriz FODA, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adecuada infraestructura en sus terminales y contar con ubicación estratégica	No brindar servicios adicionales en el rubro.
Alianza estratégica con la casa matriz para el mantenimiento de los vehiculos	Descenso de la demanda de pasajeros
Renovación de la flota vehicular con buses modernos	Personal desmotivado
Acuerdo con Petroperú para brindar servicios de suministro de gasolina en sus instalaciones.	manejo ineficiente de las gestiones administrativas
Seguimiento satelital de cada bus de la empresa (GPS).	Margen de beneficio neto bajo
Buena relación con sus proveedores	Falta de promoción de los servicios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Parque automotor en crecimiento	Ingreso de competidores potenciales
	La crisis económica provocada por la pandemia COVID-19
Descongelamiento de Cupos	Volatilidad en el precio del combustible
	El grado de informalidad en este sectores alto y la supervisión es insuficiente.
Promoción de la inversión privada	Sector laboral con alta rotación de empleados y baja especialización.
	Facilidad en la adquisición de vehículos particulares.
Demanda constante del servicio	Alto nivel de delincuencia e inseguridad.
FUENTE : ELABORACIÓN PROPIA	

Dando como resultado la situación en la que se encuentra la empresa desde un análisis estratégico interno, para luego realizar un análisis estratégico externo para lo cual se hizo necesaria la aplicación de las matrices EFE Y EFI ya que estas

herramientas nos permitieron de manera más fácil poder encontrar situaciones internas y externos que afectaban a la empresa. Se procedió acorde con el comité estratégico diversos factores de éxito internos y externos que afectan a la empresa, dándoles un valor a cada uno de acuerdo a su importancia.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

TABLA N°4: Matriz EFE, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.			
OPORTUNIDADES			
Parque automotor en crecimiento	0,17	3	0,58
Descongelamiento de Cupos	0,15	4	0,60
Promoción de la inversión privada	0,15	4	0,56
Demanda constante del servicio	0,10	3	0,34
SUBTOTAL	0,58		2,08
AMENAZAS			
Ingreso de competidores potenciales	0,09	2	0,17
La crisis económica provocada por la pandemia COVID-19	0,07	1	0,07
Volatilidad en el precio del combustible	0,06	2	0,11
El grado de informalidad en este sector es alto y la supervisión es insuficiente.	0,05	2	0,08
Sector laboral con alta rotación de empleados y baja especialización.	0,03	1	0,04
Facilidad en la adquisición de vehículos particulares.	0,06	1	0,08
Alto nivel de delincuencia e inseguridad.	0,06	2	0,09
SUBTOTAL	0,42		0,56
TOTAL	1,00		2,64
FUENTE : ELABORACIÓN PROPIA			

La matriz de evaluación de factores externos para la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A nos resulta un puntaje ponderado total de 2,64 el cual se encuentra por encima del promedio, un valor promedio de 2,5. De tal manera que la empresa se encuentra en condiciones de afrontar su ambiente externo.

Esta matriz está compuesta por 10 valores de éxito, 4 de oportunidades y 6 de amenazas. El puntaje de 2,64 nos muestra una respuesta superior para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que está por encima del promedio. Existe una respuesta pobre en cuanto a nuestras amenazas. (véase tabla N°5).

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

TABLA N° 6: Matriz EFI, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.			
FORTALEZAS			
Adecuada infraestructura en sus terminales y contar con ubicación estratégica	0,11	4	0,42
Alianza estratégica con la casa matriz para el mantenimiento de los vehiculos	0,10	4	0,38
Renovación e la flota vehicular con buses mas modernas	0,08	4	0,33
Acuerdo con Petroperú para brindar servicios de suministro de gasolina en sus instalaciones.	0,08	3	0,26
Seguimiento satelital de cada bus de la empresa (GPS).	0,07	3	0,24
Buena relación con proveedores	0,05	4	0,20
SUBTOTAL	0,5		1,83
DEBILIDADES			
No brindar servicios adicionales en el rubro.	0,12	2	0,23
Descenso de la demanda de pasajeros	0,10	2	0,17
Personal desmotivado	0,09	2	0,18
manejo ineficiente de las gestiones administrativas	0,08	2	0,13
Margen de beneficio neto bajo	0,07	2	0,11
Falta de promoción de los servicios	0,05	1	0,07
SUBTOTAL	0,5		0,89
TOTAL	1		2,71
FUENTE : ELABORACIÓN PROPIA			

Así mismo el análisis interno, se usó la matriz EFI la cual nos arrojó una calificación de 2.71 dándonos a conocer que la empresa está en condiciones de poder afrontar su ambiente interno. Uno de los factores más importante es: Renovación de flota de buses y dar mantenimiento a los buses por técnicos capacitados. Sin embargo, su mayor debilidad es No brindar servicios extras en el rubro (Véase tabla N°9)

		TOTAL EFI			
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
		4	3	2	1
TOTAL EFE	ALTO	I	II	III	
	MEDIO	IV	V	VI	
	BAJO	VII	VIII	IX	

Figura N° 2: Matriz IE

Luego de analizar las matrices EFE y EFI, con los ponderados obtenidos aplicamos la matriz IE, la cual nos resulta que la empresa se encuentra en la Región 2: para la cual es necesario aplicar estrategias de retener y mantener, así mismo se ubica en el cuadrante 5 donde se sugiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos(servicios)

Siguiendo con el cumplimiento del primer objetivo se seleccionaron a los primordiales 3 competidores más importantes de la empresa NUEVO CALIFORNIA S.A, y se hizo un análisis con el comité estratégico para colocar las ponderaciones a cada empresa en cuanto a la misma ruta que utiliza la empresa para identificar su perfil competitivo (véase tabla N°7)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

TABLA N° 8: Matriz Perfil Competitivo, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.									
			California S.A		Virgen de la Puerta S.A		Esperanza Express S.A.A		
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO		
POSICION FINANCIERA	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6		
COMPETITIDAD EN PRECIOS	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39		
CALIDAD DEL SERVICIO	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36		
PATICIPACION EN EL MERCADO	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4		
LEALTAD DEL CLIENTE	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4		
EXPERIENCIA	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3		
RECURSOS (CAPITAL FINAICERO, UNIDADES, INFRAESTRUCTURA)	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2		

CULTURA ORGANIZACIONAL	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
CAPITAL HUMANO	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		1,95		2,36		2,35
FUENTE: ELABORACIÓN ESTRATEGICA							

El análisis de esta matriz arrojó como resultado que el mayor competidor de la empresa de transporte NUEVO CALIFORNIA S.A en el mercado es Virgen de la Puerta S.A. puesto que obtuvo el ponderado de 2.36 en comparación a las otras empresas del mismo rubro siendo sus puntos más fuertes, una buena posición financiera y una competitividad en precios.

Siguiendo con el análisis se aplicó la matriz IO, con la finalidad de proponer cuales son los objetivos que tiene la empresa tanto en cuanto a las gestiones de un nuevo plan estratégico. Esta matriz se analizó con la ayuda del gerente de la empresa. participación

MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES

TABLA Nº 9 MATRIZ DE INTERESES (MIO)			
Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar el capital contable	x		
Aumentar la participación de mercado	x		
Asegurar la calidad del servicios	x		
Maximizar la seguridad de los trabajadores	x		
Ser la empresa lider en el mercado	x		
Integración entre los socios de la empresa y organización.	X		
Personal capacitado, calificado y orientado para brindar un buenservicio	X		
FUENTE: Elaboración propia			

a. Objetivo N°2: Elaborar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa Nuevo California S.A.

En este objetivo pudimos analizar un grupo de indicadores referentes a la situación financiera y económica por la que se encuentra atravesando la organización.

Para ello se utilizó el balance general de los años 2018 y 2019 asimismo también se utilizó el estado de resultados de la organización con su respectivo análisis vertical. (ver anexo 09 y 10).

- a) **Ratio de Endeudamiento:** Este indicador nos dio una razón de endeudamiento total en la que se encuentra la empresa. Se pudo expresar de la siguiente manera:

Tabla N° 10: Ratio de Endeudamiento

Fórmula	2019	%	2020	%	Razón de Variación
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{11,072,865.85}{22,784,719.77}$	0.486	$\frac{17,621,509.41}{33,172,379.98}$	0.531	-0.045

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que en el 2018 existe un ratio de endeudamiento de 0.486 y para el año 2019 es de 0.531; demostrando una variación 0.045 con respecto a la rentabilidad de la empresa, esto quiere decir que ha habido un leve aumento en las inversiones.

b) Rentabilidad Económica:

Tabla N° 11: Rentabilidad Económica

Fórmula	2019	%	2020	%	VARIACIÓN
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas totales}}$	$\frac{S/1,597,277.60}{S/24,597,123.20}$	0.06	$\frac{S/479,687.30}{S/31,295,887.35}$	0.015	-0.040

En el indicador del margen de utilidad neta se pudo apreciar que al comparar el año 2018 y el año 2019 se nota una disminución de 0.040% por lo que se debe proponer tácticas que puedan a la empresa incrementar rentablemente.

c) Rentabilidad Financiera:

a.1) ROA: RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS

Tabla N^o 12: Rendimiento sobre los activos

Fórmula	2019	%	2020	%	VARIACIÓN
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	$\frac{S/1,597,277.60}{S/22,784,719.77}$	0.07	$\frac{S/479,687.30}{S/33,172,379.98}$	0.014	-0.055

El ratio de rendimiento sobre los activos totales nos arrojó una variación de 0.055 con respecto a la comparativa de los años 2018-2019 lo que genera una disminución en la rentabilidad de empresa.

C.2) ROE: RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO

Tabla N^o 13: Rendimiento sobre los activos

Fórmula	2019	%	2020	%	VARIACIÓN
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{S/1,597,277.60}{S/11,711,853.92}$	0.13	$\frac{S/479,687.30}{S/15,550,870.57}$	0.03	-0.10

El ratio de rendimiento sobre el patrimonio nos arrojó una variación de 0.10 con respecto a la comparativa de los años 2018-2019 lo que genera una disminución en la rentabilidad de empresa debido a la inversión que se generó en el último año.

b. Objetivo 3.- Realizar un análisis estratégico, identificar y seleccionar estrategias.

De acuerdo con el objetivo N ° 3 de este apartado, determinaremos las estrategias de planificación que la empresa debe implementar al diseñar un nuevo plan estratégico, considerando los resultados de la investigación de las matrices aplicadas:

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

TABLA Nº 14 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN											
CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)											
CAPITAL DE TRABAJO	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR	PROMEDIO	
LIQUIDEZ	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR	4,6	
UTILIDAD	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR		
RENTABILIDAD	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR		
APALANCAMIENTO(ENDEUDAMIENTO)	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR		
CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)											
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR	PROMEDIO	
TASA INFLACIONARIA	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR	-3,6	
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
DEVALUACIÓN DE MAQUINARIA	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
PRESIÓN COMPETITIVA	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)											
POTENCIAL CRECIMIENTO	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR	PROMEDIO	
POTENCIAL DE GANANCIAS	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR	4,5	
ESTABILIDAD FINANCIERA	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR		
FACIL ACCESO AL MERCADO	PEOR	1	2	3	4	5	6	7	MEJOR		
CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)											
PARTICIPACION DE MERCADO	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR	PROMEDIO	
CALIDAD DEL SERVICIO	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR	-1,8	
PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
INTEGRACIÓN VERTICAL	MEJOR	1	2	3	4	5	6	7	PEOR		
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA											

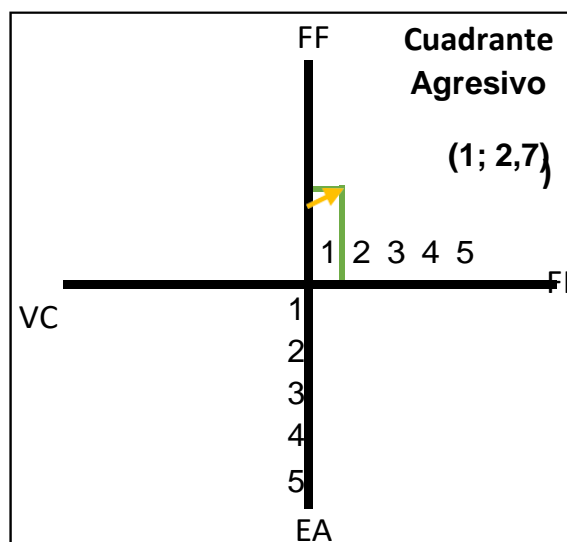


Figura N^a 3: Matriz PEYEA

Después de evaluar cada posición estratégica dentro de la matriz PEYEA, la gráfica nos muestra una postura agresiva es decir la organización tiene una alta fortaleza financiera y fortaleza de la industria en la cual la empresa puede buscar estrategias como: Integración vertical, Penetración de Mercado, Desarrollo el producto, Diversificación en conglomerados.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia muestra una herramienta complementaria que se puede utilizar para analizar el estado del sector en función del crecimiento rápido o lento de la industria y las ventajas o desventajas competitivas. (véase figura 8)

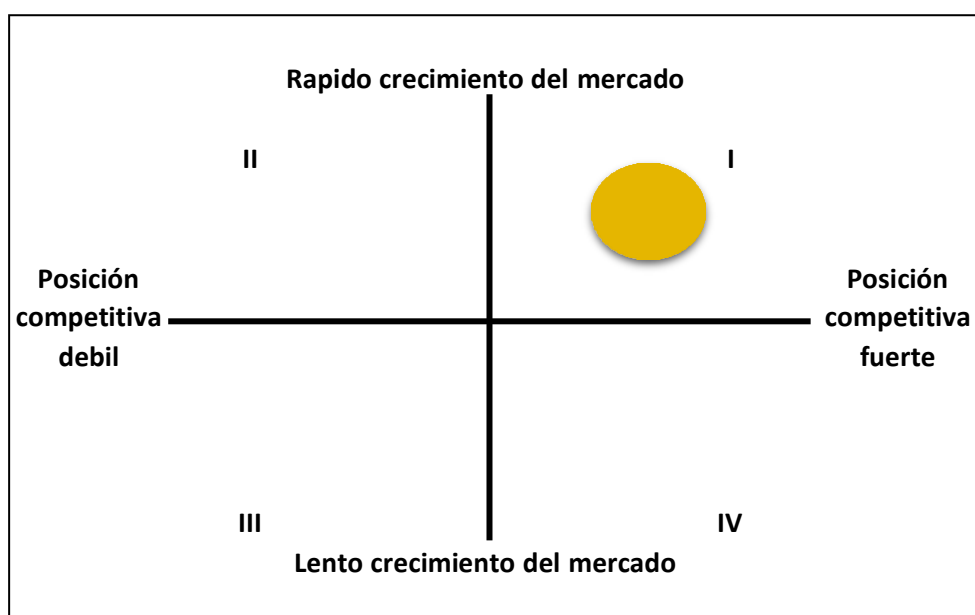


Figura Nª 4: Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Nuevo California.

Interpretación: La empresa Nuevo California se pudo ubicar en una buena posición puesto que le servirá para usar sus fortalezas internas con el fin de beneficiar las oportunidades externas y hacerles frente a sus deficiencias internas e impedir amenazas externas. Implementar estrategias de: Penetrar de mercado, Desarrollar el producto, Integración vertical, Diversificación en conglomerados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Aunque se debe dar prioridad a las estrategias que se mantienen después del análisis, no se deben ignorar las que se descartan. Estas se convertirán en estrategias de contingencia, si las estrategias de retención al final no se ejecutan correctamente, estas estrategias de contingencia se pueden utilizar, y reemplazar a las anteriores.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
Mejorar el servicio al cliente a través de avances tecnológicos
Ejecutar la ruta de TRUJILLO-LAREDO en la región LA LIBERTAD.
Implementar una política de seguridad con el fin de salvaguardar la salud y la integridad de los colaboradores y pasajeros.
Diseñar un sistema de gestión de la calidad
Desarrollar políticas de financiamiento para reducir los endeudamientos.
Incrementar la participación del mercado a través del comercio electrónico.
Desarrollar planes de capacitación para empleados para aumentar la satisfacción del consumidor.
Desarrollar un canal de comunicación para el posicionamiento de la empresa Nuevo California S.A
Estrategias de Contingencia
Aprovechar el crecimiento de la demanda buscando ampliar nuevas rutas
Desarrollar un estudio de mercado con el objetivo de captar nuevos clientes
Mejorar la imagen de la organización en el ámbito provincial ofreciendo una nueva experiencia de viaje.

c. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES NUEVO CALIFORNIA S.A

GENERALIDADES

Este capítulo propone un plan estratégico para usar herramientas de medición como indicadores financieros para incrementar la sostenibilidad de la organización de transporte urbano Nuevo California S.A. Estas herramientas de medición pueden proporcionar información cuantitativa para ayudar a los gerentes Accionistas y / o socios de la entidad a tomar decisiones eficazmente.

La propuesta tiene como fin ser un instrumento de toma de decisiones, reducir el grado de incertidumbre y brindar apoyo a socios, gerentes y ejecutivos en un entorno más competitivo y riesgoso.

El propósito de proponer un plan de esta naturaleza es para quienes tienen la responsabilidad de orientar estratégicamente a la empresa para que utilicen herramientas financieras confiables que faciliten la toma de decisiones acertadas y logren márgenes de utilidad, haciéndolos más competitivos en el mercado y así mismo pueda enfrentar los desafíos ambientales que conducirá a su crecimiento y desarrollo financiero.

Justificación de la propuesta

En la gestión empresarial moderna, la máxima prioridad es que el trabajo administrativo y financiero de la empresa se guíe por medios administrativos que determinen claramente las metas a alcanzar. Estos métodos administrativos deben ser manejados por las máximas instituciones de la entidad, que deben poner mayor énfasis en las metas de largo plazo y determinar estrategias que les permitan anticipar posibles cambios en sus expectativas o resultados esperados.

Al revisar las políticas de la empresa de transporte Nuevo California S.A, queda claro que estas políticas están formuladas sin beneficios a largo plazo con el fin de buscar mejorar a sus empleados y conveniencia a corto plazo.

Del contenido anterior, es obvio que la empresa de transporte de Nuevo California S.A necesita ser guiada por varios medios, a través de los cuales se implementa el plan estratégico, para que pueda mejorar continuamente su rentabilidad.

d. Plan Estratégico

El plan estratégico es un mapa que guía desde el estado actual de la empresa hasta los objetivos que se desarrollan a futuro

e. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Facilitar un superior proceso en la entidad.
- Crear espacio para la colaboración de todo el equipo de empleados de la organización, con el fin de que participen en el progreso y realización de actividades de la organización.
- Facilitar el intercambio de opiniones y conocimientos entre los miembros de la empresa cuando el equipo determine una nueva tarea para el desarrollo en conjunto.
- Promover el uso de herramientas estratégicas para optimizar la rentabilidad de la entidad.
- Crear condiciones que a través de la planificación estratégica ayuden a conservar el incremento y la rentabilidad permanentes de la organización.

f. Objetivos Estratégicos de la propuesta

- Mejorar el servicio al cliente a través de avances tecnológicos.
- Ejecutar la ruta de TRUJILLO-LAREDO en la región LA LIBERTAD.
- Implementar una política de seguridad con el fin de salvaguardar la salud y la integridad de los colaboradores y pasajeros.
- Diseñar un sistema de gestión de la calidad.
- Desarrollar políticas de financiamiento para reducir los endeudamientos.
- Aumentar la participación del mercado a través de la recaudación electrónica.
- Realizar un plan de capacitación para el personal con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.
- Desarrollar un canal de comunicación para el posicionamiento de la empresa Nuevo California S.A.

- Aprovechar el crecimiento de la demanda buscando ampliar nuevas rutas.
- Desarrollar un estudio de mercado con el objetivo de captar nuevos clientes.
- Aumentar la imagen de la organización en el ámbito provincial ofreciendo una nueva experiencia de viaje.

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la propuesta, se han elaborado algunas acciones que permitirán que esta propuesta pueda ejecutarse.

Estrategia 1: Capacitación del personal

El personal debe estar capacitado en atención al cliente y brindarle los conocimientos básicos de atención al cliente, de manera que los empleados puedan asumir una mayor responsabilidad de acuerdo al mercado en el que se desenvuelve la empresa, y prestar más atención al servicio al cliente. De esta forma, los trabajadores pueden darse cuenta del trato y cuidado que se le debe dar a los clientes, porque sin clientes, la empresa no podrá desarrollarse como se espera.

Estrategia 2: Desarrollar políticas de financiamiento para reducir los endeudamientos.

Una buena financiación puede ayudar a satisfacer las necesidades de inversión, adaptarse a los cambios en la demanda y tener suficiente liquidez diaria, es por ello que; es necesario promover y mejorar la función de los recursos propios y controlar el umbral de endeudamiento relacionado con los resultados operativos. Así mismo se deberá adoptar un plan de acción para mantener la liquidez e implementar fuentes de financiamiento diversificadas.

Estrategia 3: Diseñar un sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad ayuda a las empresas a optimizar los procesos proporcionando una estructura para la ejecución continua, completa y eficaz del trabajo, con la ayuda del lema de mejora continua. Del mismo modo el diseño del mismo ayuda en la formulación de estrategias a corto y largo plazo para hacer que

el negocio se desarrolle de manera constante, independientemente del tamaño del negocio. Después de una implementación efectiva, el valor económico y la calidad de los productos proporcionados a los clientes se pueden mejorar continuamente.

Estrategia 4: Incrementar la participación del mercado a través de la recaudación electrónica.

En vista de los servicios existentes en el mercado, la elección de la tecnología de pago es muy importante ya que permite tener el control de las operaciones y gastos efectuados, asimismo es un servicio más fácil y rápido. Reducirá la entrega directa de dinero, asegurando un reporte más claro y preciso de las ganancias diarias.

Estrategia 5: Aprovechar el crecimiento de la demanda buscando ampliar nuevas rutas

Una expansión exitosa puede colocar a la empresa en una buena posición para obtener la financiación necesaria, es así que dicho financiamiento puede ser una gota que le salve la vida a la empresa en el proceso de expansión, de tal manera que las empresas con grandes bolsas de valores y condiciones financieras estables suelen obtener financiación sin problemas.

V. DISCUSIÓN

Después de realizar el análisis estratégico aplicando las matrices EFI y EFE con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, para posteriormente aplica la matriz IE, la cual nos dio como resultado que la empresa debe aplicar estrategias para retener y mantener. Así mismo dentro de los competidores más fuerte que tiene la empresa, la matriz del perfil competitivo con da un resultado de que su mayor competidor es la empresa Virgen de la puerta quien se le asemeja tanto en tecnología como en gestiones administrativas, es así que llegamos a la matriz de los intereses organizacionales, con el fin de conocer cuáles son los objetivo que la empresa se ha planteado.

En cuanto al análisis financiero de la empresa podemos inferir que algunos importes del balance general han ido en aumento afectando de manera directa a la liquidez de la empresa. Si podemos observar las ventas para el año 2020 han tenido un aumento del 21% en comparación del año anterior sin embargo consigo mismo se puede determinar que el costo de las mismas también se ha visto afectado y con ello los gastos operacionales puesto que en el año 2020 la empresa decidió invertir en 50 unidades nuevas es por ello que la utilidad neta para ese año es menor debido a la inversión realizada. Según los resultados, que se obtiene en el Cuadro N°03 referidos al análisis financiero para el año 2019 se muestra que la empresa cuenta con un endeudamiento del 48.6% y para el año 2020 mantiene un endeudamiento de 53.1% en donde se puede apreciar que se forma un incremento de un año a otro, con una variación de 4.5% con respecto al endeudamiento de la empresa, es decir que por cada unidad invertido la empresa con un 0.53 para enfrentar el endeudamiento. Así mismo en la tabla N° 11 en donde se demuestra que la empresa ha variado su rentabilidad de manera negativa para el año 2020 en un 4% con respecto al año anterior, lo cual rectifica la importancia de la elaboración de un plan estratégico que le permita mejorar estos indicadores. En las tablas 12 y 13 del análisis financiero se muestra rentabilidad financiera en donde se detalla que la empresa de transporte urbano Nuevo California varia su rendimiento sobre sobre activos en un 5% y en un 10% sobre el patrimonio total de la empresa, con respecto a los años 2019 y 2020 esto se debe a que durante este periodo la empresa adquirió una nueva flota vehicular, sumando un nuevo endeudamiento al anterior. Según

indica Ramírez (2017) en su artículo sobre la rentabilidad en microempresas nos dice que los principales obstáculos de estas organizaciones son mantenerse dentro de los nuevos mercados en los cuales incursionan. Para los cuales estas organizaciones establecen etapas de mejoras continuas que a su vez permiten aumentar su rentabilidad. Después de analizar este artículo podemos determinar que se deben implantar estrategias para aumentar la rentabilidad de una empresa, ya que estas beneficiaran a la organización en su desarrollo en el mercado en el que desenvuelve, es por ello que se considera importante los criterios para la rentabilidad; pues esto, permite mejorar a la empresa aportando un enfoque de cómo se debe medir los resultados en un tiempo determinado

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Quiroz (2014), quien en su análisis financiero muestra una decadencia llegando a ser el 6.73% respecto al total del activo, paralelo a esto la empresa muestra que el total financiamiento está a manos de los acreedores. De igual manera tenemos a Padilla Mario, Quispe Ana lucia, Selenchana Paul. (2017). quien muestra después de un análisis económico y financiero muestra una rentabilidad patrimonial de 17% y la rentabilidad de los activos de 6%, teniendo una disminución de un año para otro, esto quiere decir la empresa es totalidad se encuentra bajo poder de sus acreedores. Así mismo se coincide con la investigación realizada por Herrera Alexander, Betancourt Víctor, Herrera Humberto(2016) quienes para ellos la rentabilidad fue favorable, mostrando a través del análisis realizado que la empresa si tomo las decisiones adecuadas, dando como resultados en el año 2018 un porcentaje de 8.25% siendo un aumento visible entre el año 2016 y 2015 de 2.63% con respecto a las utilidades netas.

Por otro lado, cualquier plan estratégico que busque tener éxito debe tener un orden claro a seguir, así como términos de cumplimiento y revisión, para impedir malgastar patrimonios. Sus indicadores deben ser cuantitativos y consentir que cada paso esté representado en números para comprender el progreso del plan. Es así que del efecto de la valoración de los objetivos estratégicos se efectuó una propuesta bosquejada a la medida de la empresa así mismo con la facilidad de que pueda aplicarla con sus propios recursos. Estando de acuerdo con Quiroz (2014) quien demuestra que un plan estratégico le permitió agrandar la rentabilidad de la empresa AVICOS S.A.C, puesto que esta herramienta facilita las condiciones, adecuadas para optimar la rentabilidad de la empresa. Así mismo la aplicación de

un plan estratégico financiero le ha permitido enfocarse y guiarse hacia sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, Cantero (2016) nos hace ver a las organizaciones como medios económicos y sociales puesto que existe un interés por alcanzar la eficiencia adaptándose rápidamente a cualquier cambio que se le presente en el entorno que se desenvuelven tanto a nivel social, tecnológico y/o ambiental. Para poder alcanzar esta eficiencia es indispensable que se implementen herramientas innovadoras para que el proceso pueda ser más fácil es por ello que se elabora este artículo con el fin de dar solución a esta problemática puesto que se diseña un proceso para poder analizar de manera efectiva la rentabilidad económica.

Por otra parte, Leyva, Cavazos (2016) explica que la capacidad empresarial demanda de un mecanismo dinámico, actualizado, abierto a los cambios organizativos y tecnológicos, y consecuente de la insuficiencia de tratar a los accionistas de la organización como el principal recurso al que hay que prestar atención. Sin embargo, podemos decir que esta puede tener una de las debilidades de muchas empresas que desaparecen o tienen problemas de supervivencia. Sin embargo, Leyva y Cavazos también explican que el valor de la estrategia en la competitividad procede del progreso de capacidades de gestión, de modo que solo se puede utilizar información limitada para intervenir en sistemas complejos, produciendo así cambios ideales predecibles en la proporción del sistema. Tener habilidades de gestión, es posible desarrollar planes estratégicos adecuados en las pymes para ayudar. La dirección determina las acciones a realizar para lograr las metas u objetivos de la compañía, es decir, brindará un rumbo a seguir para llevar a cabo sus acciones y lograr la competitividad empresarial.

David, y otros, (2018) nos dice que una planificación estratégica integra a la organización como un todo, donde participan recursos, capacidades y potencial. Aplicar planes estratégicos para realizar estrategias definidas permite cumplir con los objetivos estratégicos elegidos, asimismo la planificación estratégica como herramienta da la posibilidad de representar ventajas en las organizaciones, que conllevan a la cooperación e integración entre ellas. Con ello este artículo damos un enfoque más simplificado de la importancia que será el tener un planeamiento estratégico para la empresa ya que, aporta a esta investigación una propuesta de

estrategias y acciones de desarrollo que servirá para afrontar las dificultades y problemas encontrados en la organización.

Entendiendo la rentabilidad como la capacidad de la organización para generar ingresos a partir de sus propios recursos (RevistaAméricaEconomía.com, 2012). Es por ello que la cultura financiera facilita que las pequeñas y medianas empresas se desarrollen en su propio modelo. Planificación para que puedan tomar decisiones. Encuentre la sostenibilidad a largo plazo. (Rayo, Salvador 2016). La importancia del plan estratégico de una organización es vital para los gerentes de la organización porque refleja la orientación que quieren dar a la organización, y cuando se difunde de manera adecuada, crea sinergia entre todo el personal para obtener sus objetivos. (Andia Valencia, 2016) El objetivo del planeamiento estratégico es alcanzar un desarrollo sostenible, que depende no solo del incremento de los ingresos sino del posicionamiento de la marca. Este posicionamiento tiene como objetivo que la organización se dé a conocer como socialmente responsable. Si se desea lograr esto, es necesario modificar los métodos comerciales y enfocarse en el negocio para los clientes (B2C). La duración del plan estratégico propuesto es de tres años; sin embargo, el Capítulo 3 detalla las acciones a tomar en el primer año y los indicadores que se utilizarán para monitorear el desempeño de cada acción. (MARTELL, K., & Nakamoto, R. 2017) por eso que en nuestra propuesta de plan estratégico se ha tratado de ser minuciosos al seleccionar las estrategias que se van a aplicar puesto que ello dependerá la estabilidad de la empresa en el mercado asimismo también le permitirá poder sostener su rentabilidad en el tiempo.

Después del análisis estratégico y financiero, se aplicaron las matrices PEYEA y de la GRAN ESTRATEGIA, estas matrices nos dieron como resultado de que la empresa debe aplicar estrategias de penetración de mercado, desarrollar el servicio, integración vertical y diversificación en conglomerados. En la propuesta que se plantea en esta investigación se establecen 5 objetivos estratégicos los cuales están determinadas por diferentes acciones los permitirían que la organización pueda hacerle frente a sus amenazas , estos objetivos son desarrollar políticas de financiamiento para reducir los endeudamientos, capacitar personal , diseñar un sistema de gestión de la calidad, incrementar la participación del mercado a través de la recaudación electrónica y aprovechar el crecimiento de la demanda buscando ampliar nuevas rutas.

VI. CONCLUSIONES

1. En esta investigación se aplicó un cuestionario sobre el nivel de conocimiento del planeamiento estratégico los cuales arrojaron que un 44% de trabajadores casi siempre tiene conocimiento de la planeación, un 23% de trabajadores conocen siempre sobre la planeación, un 25% a veces se involucra en este tema y un 14% no tienen ningún conocimiento.
2. De la aplicación de las matrices estratégicas se concluye que en el entorno externo (Matriz EFE) la empresa obtuvo un puntaje total de 2,64 el cual se encuentra por encima del promedio, este valor de 2,64 nos indica una respuesta superior para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Asimismo, en el análisis interno, se usó la matriz EFI la cual nos arrojó una calificación de 2,71 dándonos a conocer que la empresa está en condiciones adecuadas es por ello que se procedió a identificar su perfil competitivo lo que arrojó como resultado que el mayor competidor de NUEVO CALIFORNIA S.A en el mercado es Virgen de la Puerta S.A. puesto que obtuvo el ponderado de 2.36 en comparación a las otras empresas del mismo rubro.
3. En el análisis financiero se concluye que el índice de endeudamiento tiene una variación de 0.045 con respecto a la evaluación de los dos últimos años lo que quiere decir que la empresa se encuentra en óptimas condiciones de poder pagar sus obligaciones.
4. El ratio de rentabilidad financiera para el retorno de la inversión sobre los activos (ROA) es menor al retorno de la inversión sobre el patrimonio (ROE) lo que significa que la empresa ha hecho buenas inversiones ya que se ha financiado parte del activo lo que supone el crecimiento en la rentabilidad de la empresa.
5. En la selección de estrategias se aplicó la matriz de la gran estrategia, ubicando a la empresa en el cuadrante I por ende se plantearon algunas estrategias de penetración de mercado y diversificación para que pueda mantenerse en el entorno en el que se desenvuelve.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la administración de la empresa Nuevo California S.A. utilizar la propuesta sobre la planificación estratégica puesto que aportará una ventaja competitiva en la rentabilidad de la empresa.
2. Al comité estratégico se recomienda realizar evaluaciones financieras cada cierto tiempo con el fin de poder obtener información actualizada de la rentabilidad de la empresa para ello deberá aplicar algunas ratios financieras y económicos así se podrán tomar decisiones de inmediato a fin de evitar pérdidas en la organización.
3. Se recomienda evaluar periódicamente el mercado en el que se desenvuelven con el fin de poder encontrar cualquier amenaza potencial que pueda perjudicar de manera directa la rentabilidad de la empresa.
4. El gerente general deberá promover la misión y visión de la empresa con todos los trabajadores con el fin de crear identidad por ende se pueda contribuir en el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas.
5. Se recomienda capacitar al comité estratégico en la toma de decisiones ya que de ellas dependerá el funcionamiento del plan estratégico y por ende el crecimiento de la rentabilidad de la organización.

VIII. REFERENCIAS

Aguilera-Castro, Adriana y Virgen-Ortiz, Viviana. 2016. Model for developing strategies specific to sme business growth. s.l. : Entramado, 2016. 1900-3803.

Alina, Govea, Agustín, Cabral y Aguilar Alfredo, et Al. 2016. *APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE.* Mexico : Revista Mexicana de Agronegocios, 2016. 1405-9282.

Andía Valencia, Walter. 2016. *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público.* s.l. : Datos industriales, 2016. 1560-9146.

Cano, Milagros, Olivera, Daniel et AL. 2013. *Rentabilidad y competitividad en las pymes.* s.l. : Ciencia administrativa, 2013.

CANTERO, Hidelvys y LEYVA, Elisa. 2016. *La rentabilidad economica , un factor para alcanzar la eficiencia empresarial.* Cuba : Red de Revistas Cientificas : Revista Trimestral, 2016. Vol. 22. 1027-2127.

CORREA-GARCIA, JAIME ANDRÉS y RESTREPO, SEBASTIÁN GÓMEZ and CASTANEDA, FADER LONDOÑO. 2018. *FINANCIAL INDICATORS AND THEIR EFFICIENCY IN EXPLAINING VALUE CREATION IN THE COOPERATIVE SECTOR.* s.l. : Fac. Ciencias Economicas, 2018. 0121-6805.

CUNHA, SARA LAS, COSTA, RENATO LOPES DA y GONÇALVES, RUI ALEXANDRE HENRIQUES. 2019. *FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA NO CIEE LISBOA.* Lisboa : Revista de Gestão de Países de Língua Portuguesa, 2019.

Da Costa Cardoso, Vanessa Ingrid, Grangeiro Ribeiro Maia, Anna Beatriz, dos Santos, Sandra Maria, de Assis Soares, Francisco . 2018. *O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NO DESEMPENHO ECONÔMICO: UM ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE.* 2018.

D'Alessio, F. 2015. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* Lima : Pearson Educación Perú, 2015. 3era Edición.

David, Basso y Trennepohl Dilson, Valdemir José, et al. 2018. *O Desafio do Planejamento Estratégico em Arranjos Produtivos Locais: O Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro-RS.* Brasil : Santa Cruz do Sul, 2018.

- David, Fred R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* . Mexico : Pearson, 2013.
- DAZA, IZQUIERDO. 2015.** *Analysis of the relationship business growth and profitability in Brazil.* s.l. : TM Studies, 2015.
- Denny, GOICOCHEA y José, LESCANO. 2017.** *Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C.* Trujillo : Tesis de grado, 2017.
- González, Jorge, Salazar, Flor: Ortiz, Raúl y Verdugo, Darwin. 2019.** *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.* s.l. : Telos, 2019. 1317-0570.
- Herrera Alexander, Betancourt Víctor, Herrera Humberto. 2016.** *FINANCIAL REASONS FOR LIQUIDITY IN BUSINESS MANAGEMENT FOR DECISION MAKING.* QUIPUKAMAYOC. Lima : Fac. Ciencias Contables, 2016. 1609-8196.
- INDACOCHEA, A. 2016.** *Estrategia para el Éxito de los Negocios- La prospectiva Empresarial: Más Allá del Planeamiento Estratégico.* Mexico : Cengage Learning S.A., 2016.
- krouskos steve. 2020.** ¿Cómo encontrar claridad en medio de la crisis de COVID-19? [En línea] 2020. https://www.ey.com/es_cl/ccb/how-do-you-find-clarity-in-the-midst-of-covid-19-crisis.
- LEYVA CARRERAS, Alma Brenda y CAVAZOS ARROYO, Judith y ESPEJEL BLANCO, Joel Enrique. 2018.** *Influencia de la planeacion estrategica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes.* Mexico : Contaduria y Administracion, 2018. 0186-1042.
- Liliana., LUCA. 2016.** *A new model of Ishikawa diagram for quality assessment.* University "Constantin Brancusi" of Targu-Jiu,. Romania. : Materials Science and Engineering, 2016. 161-012099.
- Limas Suárez, Sonia Janneth. 2018.** *El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local.* s.l. : INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 2018. 0121-5051.
- MARTELL, K., & Nakamoto, R. 2017.** *Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Barletta S.A. que Permita su Crecimiento Sostenible.* Lima : Tesis de grado, 2017.

Martínez Moreno, Edith Tatiana y Briceño, Martha Cecilia. 2013. *Estado del arte del direccionamiento estratégico.* s.l. : SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 2013. 2145-1389.

MELLO Andrea, PORTUGAL Licínio. 2016. *Um procedimento baseado na acessibilidade para a concepcao de Planos estrategicos de Mobilidade Urbana : o caso do Brasil.* Chile : s.n., 2016.

Padilla Mario, Quispe Ana lucia, Selenchana Paul. 2017. *Aplicación de análisis financiero: Como podemos obtener una sólida administración financiera en la empresa.* . ecuador: Ambato : centro de contabilidad y auditoría , 2017.

Peralta Miranda, Pabla, Cervantes Atia, Viviana, Salgado Herrera, Raquel, Espinoza Pérez, Alba. 2020. *Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla.* Barranquilla –Colombia : Revista Venezolana de Gerencia, 2020. 1315-9984.

QUIROZ, C. 2014. *Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa Avico SAC.* Trujillo : Tesis de Grado, 2014.

R., Hernandez, C, Fernandez y Baptista, M. 2014. *Metodologia de la investigacion Científica.* s.l. : Interamericana de Editores, 2014. 978-1-4562-2396-0.

RAMIREZ, Natanael, MUNGARAY, Alejandro y AGUILAR, José G. y INZUNZA, Ramón. 2017. *Una explicacion de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas.* s.l. : Revista Economía, 2017. 2448-7481.

Reis Neto, Mario Teixeira, y otros. 2018,. *Matriz Estratégica de Inteligência Competitiva. [en línea].* s.l. : Revista Iberoamericana de Estrategia, 2018,. págs. 32-49. Vol. 17.

Revista Deloitte. 2020. *Atendiendo el impacto financiero del Covid-19. Los retos de la gestión de caja y el impacto en la liquidez.* 2020.

Ríos-Manríquez, Martha. 2018. *THE COST MANAGEMENT SYSTEM INFLUENCE IN THE SMES' BUSINESS INDICATORS.* s.l. : International Journal of Professional Business Review, 2018.

Roncancio Salvador. 2018. *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. [Mensaje en un blog] Perú.* [En línea] 24 de mayo de 2018. [Citado el: 22 de abril de 2020.] <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-si>.

Ross, S., Westerfield, R. y Bradford, J. 2013. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico : McGraw Hill, 2013.

Smaniotto Tres, Guilherme, Ribeiro Dantas, Marcel Lima, de Oliveira Godeiro, Diego Philipe, Galdino de Araújo, Afrânio. 2015. *PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA REDE DE FRANQUIAS DO SETOR FARMACÊUTICO*. s.l. : Revista Ibero Americana de Estratégia, 2015.

Stefanovic, S., Kiss, I., Stanojevic, D., & Janjic, N. 2014. *Analysis of technological process of cutting logs using Ishikawa diagram*. s.l. : Acta Tehnica Corviniensis-Bulletin of Engineering, 2014.

TREJO, Natalia, et AL. 2016. *Analisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso*. [ed.] Instituto Tecnológico Superior Salvatierra. s.l. : Revista de planeación y control microfrianacero, 2016. Vols. Vol.2 nº 4-8-22.

Zavarce, Carlos Orbis. 2013. *STRATEGIC ARCHITECTURE: HOW ALIGNING WITH ORGANIZATION STRATEGY?* s.l. : Revist Científic Sciencie Humans, 2013. 1856-1594.

CONTRERAS Noelia, DIAZ edith. 2015. *Financial structure and profitability: origin, theories and definitions*. s.l. : Revista Valor Contable, 2015.

ANEXOS

ANEXO N°3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN DE INDICADOR
Variable 1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Es un proceso sistemático para desarrollar planes que ayudan a lograr propósitos u objetivos, los cuales permiten a las empresas proyectarse a un futuro de cómo será el negocio y cuál es el método más eficiente para lograrlo a través de un análisis estratégico. (Fred, D. 2013)	Se evaluará la situación actual a través de un diagnóstico estratégico, para luego formular las estrategias y finalmente se seleccionarán las estrategias que serán aplicadas dentro del modelo propuesto de dicha variable.	DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	Matriz Evaluación de Factores Externos	ORDINAL	EVALUACIONES DE FACTORES EXTERNOS
						FUERTE < 2,5
						DÉBIL > 2,5
				Matriz de Evaluación de Factores Internos	ORDINAL	EVALUACION DE FACTORES INTERNOS
						FUERTE < 2,5
						DÉBIL > 2,5
			Matriz Interés Organizacionales	NOMINAL	VITAL	
					IMPORTANTE	
					PERIFÉRICO	
			Misión	NOMINAL		
			Visión	NOMINAL		
			Matriz de FODA	NOMINAL	FORTALEZAS	
					OPORTUNIDADES	
					AMENAZAS	
		DEBILIDADES				
Matriz Interna y Externa	ORDINAL	(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.				
Matriz de Posición		Agresivo				

|

|

|

|

Estratégica y Evaluación
de la Acción

ORDINAL

Conservador

						Defensivo
						Competitivo
			SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	ORDINAL	Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno.
						Cuadrante II: Falta de competitividad.
						Cuadrante III: Baja competitividad.
						Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado.
				Objetivos Estratégico	NOMINAL	
Variable 2: RENTABILIDAD	Es la capacidad de la empresa para poder generar un beneficio o excedente después de haber realizado inversiones. Izquierdo, J. (2016)	Para poder analizar a profundidad la rentabilidad se usan los indicadores o ratios financieros los cuales son medidas que permiten analizar la relación entre las tendencias y el estado financiero de una empresa.	Rentabilidad Económica	$M. \frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS} * 100$	De razón	ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS - REPORTE DIARIO INGRESOS meta contable (
			Rentabilidad Financiera	$ROA = \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVO TOTAL}$ $ROE = \frac{UTILIDAD NETA}{PATRIMONIO}$	De razón	
ELABORACIÓN: PROPIA						

ANEXO Nº4: MATRIZ ITEMS

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ESCALA DEL ITEM	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Variable 1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	Matriz Evaluación de Factores Externos	1,2,3,4	ESCALA DE LIKER 1= NUNCA 2=CASI NUNCA 3= AVECES 4=CASI SIEMPRE 5= SIEMPRE	- ENTREVISTA CUESTIONARIO - OBSERVACIÓN DIRECTA	- GUIA DE ENTREVISTA 1 -CUESTIONARIO Nº 1 GUIA DE OBSERVACIÓN 1
		Matriz de Evaluación de Factores Internos	5,6,7,8,9			
		Matriz Interés Organizacionales	10,11,12			
	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	Misión	13,14,15,16		- ENTREVISTA - CUESTIONARIO	- GUIA DE ENTREVISTA 2 -CUESTIONARIO 1
		Visión	17,18,19			
		Matriz de FODA	23,24,25,26			
		Matriz Interna y Externa	27,28,29,30			
			31,32,33			

		Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción				
	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	34,35,36,37,38			
		Objetivos Estratégico				
Variable 2: RENTABILIDAD	RENTABILIDAD ECONOMICA	$M. \frac{UTILIDAD \ NETA}{UTILIDAD \ NETA} = \frac{UTILIDAD \ NETA}{VENTAS} * 100$			- ANALISIS DOCUMENTAL	
	RENTABILIDAD FINANCIERA	$ROA = \frac{UTILIDAD \ NETA}{ACTIVO \ TOTAL}$ $ROE = \frac{UTILIDAD \ NETA}{PATRIMONIO}$				

ELABORACIÓN: PROPIA

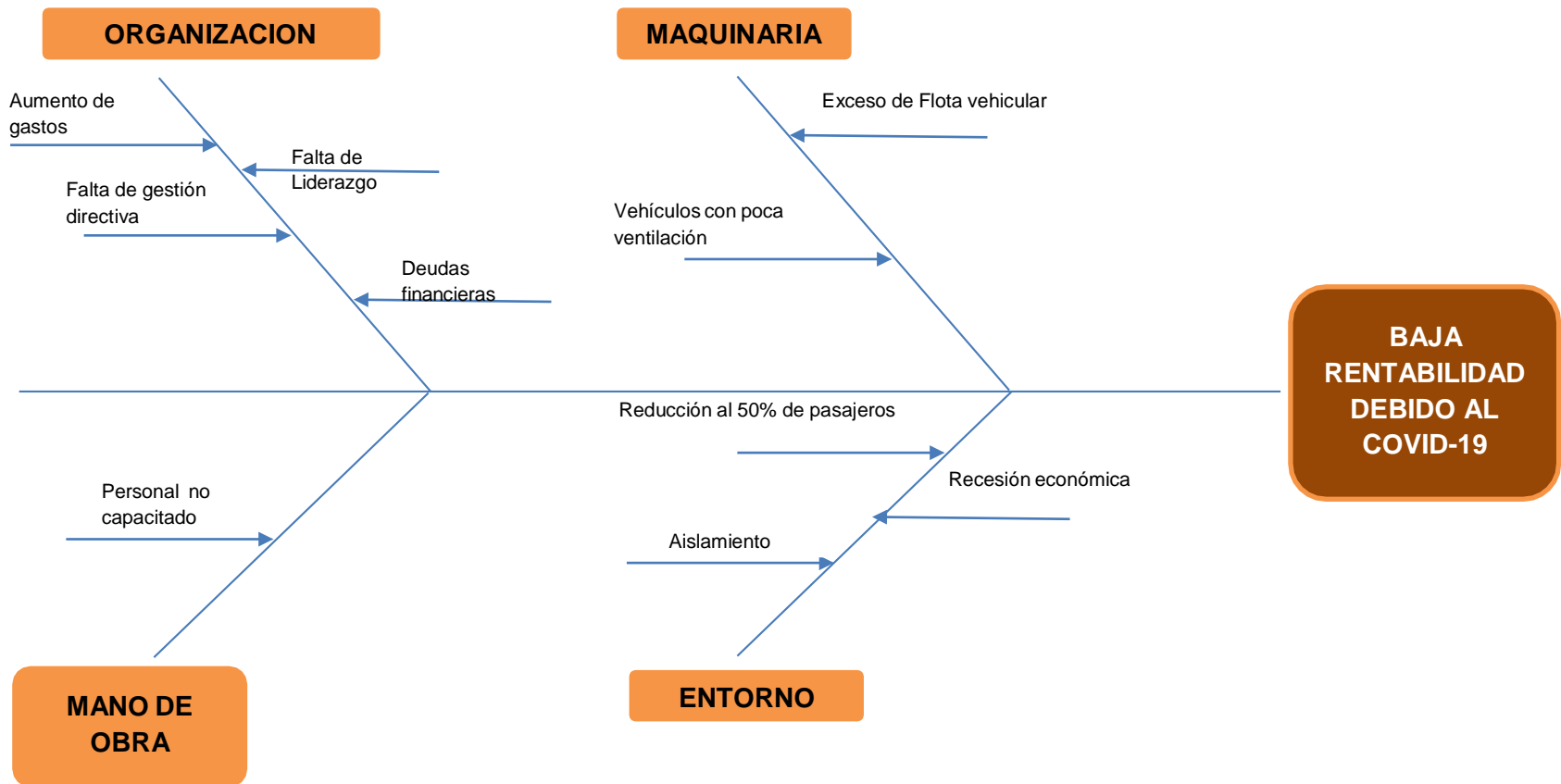


Gráfico N°1: Diagrama de Ishikawa

Elaboración: Propia

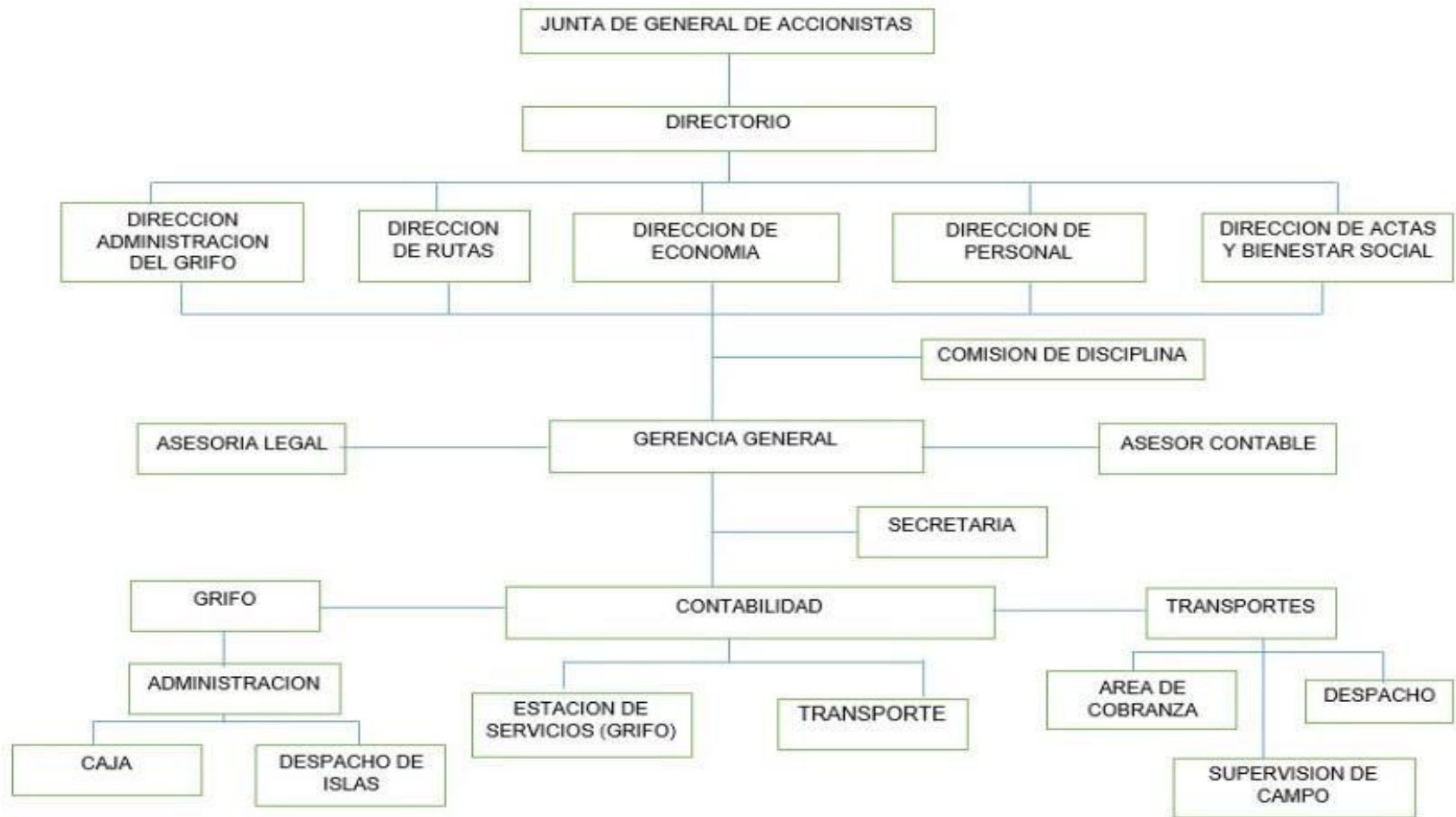


Gráfico N°2 Organigrama de la
 Empresa
 Elaboración: Propia

ANEXO N°5: GUÍA DE OBSERVACIÓN N° 1			
Objetivo: Identificar la problemática y las necesidades que afectan a la empresa.(Diagnóstico de la empresa)			
Observador :			
Fecha de ejecución:			
Lugar :			
N°	ASPECTOS A OBSERVAR	SI	NO
1	Conocen el beneficio de contar con un plan estratégico		
2	El personal administrativo que labora en la empresa es permanente		
	El gerente cuenta con la preparación adecuada para dirigir la empresa		
3	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?		
4	¿Cuál es su grado de instrucción (Gerente)? a) Primaria. b) Secundaria. c) Técnico d) Superior		
5	El personal del área de administración y contabilidad conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto.		
6	La sociedad está satisfecha con la manera de dirigir la empresa		
7	Conocen el organigrama de la organización		
8	Los socios se muestran satisfechos con los resultados que obtenido la compañía en los últimos años		
<i>Elaboración: Propia</i>			

ANEXO N°6: CUESTIONARIO N° 1

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario tiene por finalidad la obtención de la información sobre el planeamiento estratégico de la empresa de transporte público urbano **NUEVO CALIFORNIA S.A** en la provincia de Trujillo, en el año 2020.

Le agradecería leer atentamente y marcar con una (X) la opción correspondiente a la información solicitada, es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, en beneficio de la mejora para la organización.

Escala valorativa:	1	2	3	4	5				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre				
N°	ITEM				Escala valorativa:				
	D1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				1	2	3	4	5
1	Usted conoce las amenazas externas a la cual la empresa se enfrenta								
2	Usted conoce las oportunidades externas que tiene la empresa								
3	La empresa difunde a sus colaboradores las amenazas y oportunidades a la cual se enfrenta								
4	Usted conoce las debilidades externas de la empresa								
5	Tiene conocimiento sobre las ventajas que ofrece la empresa? una flota vehicular moderna.								
6	Usted conoce las fortalezas internas de la empresa								
7	Está conforme con la relación empresa-trabajador								

8	La empresa hace de conocimiento de sus colaboradores sus fortalezas y sus debilidades					
9	Cree Ud. que la situación actual de la empresa representa un riesgo en el ámbito laboral.					
10	La empresa da a conocer sus estrategias corporativas					
11	Usted ha participado en la elaboración de las estrategias corporativas de la empresa					
12	Usted se siente comprometido con las estrategias corporativas					
	D2: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5
13	Usted se siente comprometido con la misión de la empresa					
14	La empresa hace de conocimiento de sus colaboradores la misión de la empresa					
15	La empresa brinda las pautas de como ejecutar su misión					
16	La misión de la empresa es clara y contundente					
17	Usted ha participado en la elaboración de la visión de la empresa					
18	La empresa promueve el conocimiento de la visión					
19	Usted se siente comprometido con la visión de la empresa					
20	Las actividades que realizan el personal de la empresa conllevan a los objetivos					
21	Los objetivos de la empresa son alcanzables					
22	Tu equipo de trabajo está comprometido con los objetivos de la empresa					
23	La empresa aprovecha sus fortalezas en el negocio del transporte					

24	La empresa se ve afectado con las debilidades que tiene actualmente.					
25	La empresa aprovecha las oportunidades en el mercado en el que se desenvuelve					
26	La empresa se fortalece ante la amenaza competitiva del mercado.					
27	La empresa ofrece servicios acorde a la segmentación de sus clientes					
28	Hay adecuado conocimiento sobre las estrategias de segmentación de mercado que emplea la empresa					
29	La empresa ofrece servicios adicionales al giro del negocio					
30	Conoce Ud. qué planes a corto, mediano y largo plazo tiene su empresa.					
31	Las alianzas estratégicas de la empresa con sus proveedores hacen que sean unos de los líderes en el mercado trujillano					
32	El servicios que ofrece la empresa hacen la diferencia en el mercado, gracias a la excelencia técnica y a la renovada flota vehicular que posee					
33	La empresa tiene beneficios exclusivos y diferenciado ante la competencia					
D3: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS		1	2	3	4	5
34	¿ Ud. Considera que los indicadores estratégicos deben ser evaluados para la medición de las metas de la empresa?					
35	¿Conoce Ud. alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					

36	¿Conoce Ud. qué indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la empresa?					
37	¿Cree Ud. que la implementación de un plan estratégico ayude a la gerencia para la toma de decisiones?					
38	¿Cree Ud. que la empresa evalúa la ejecución del plan?					

ANEXO N°7: ENTREVISTA N° 2 - GERENTE GENERAL

Objetivo: Obtener información del gerente acerca de la situación actual de la empresa

Entrevistado:

Entrevistador:

Fecha:

Lugar :

PREGUNTAS

1	¿Cómo está estructurada la organización de la empresa?
2	¿Considera usted que establecer un plan estratégico mejoraría la rentabilidad de la compañía?
3	¿Ha incrementado un plan de acción para convertir las debilidades, amenazas en fortalezas y oportunidades?
4	¿Manejan algún plan a largo plazo o corto plazo?
5	¿Cómo ha afectado el COVID-19 en la administración de su organización?
6	¿Los trabajadores de la empresa cuentan con tareas específicas?
7	¿Sabe Usted qué participación de mercado posee su empresa, con respecto a los demás competidores?
8	¿Cuál es la ventaja competitiva de los servicios que brinda la empresa?
9	¿Ha asistido usted a programas de capacitación?
10	¿Qué estrategias realiza la empresa para obtener la satisfacción de los clientes que usan el servicio?
11	¿La empresa cuenta con Visión, misión, objetivos y FODA?
12	Conoce Ud. ¿Alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
13	¿Qué dificultades tienen y en que procesos?
14	¿Cómo ofrece sus servicios a sus clientes?
15	¿Cómo controla la calidad de sus servicios?
16	¿Cómo considera a los trabajadores?

ANEXO N°8: GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SOCIEDAD	
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?
MATRIZ FODA	
11	¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?
12	¿Cuáles son las oportunidades que presenta su empresa y le ayudarían a sobresalir en el mercado?
13	¿Cuáles son las debilidades que presenta su empresa y podrían ser mejoradas?
14	¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su empresa?
MATRIZ EFI	
15	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	
16	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	
17	¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?

18	¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?
19	¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?
20	¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como en el mercado?
21	¿Qué tipo de perfil presenta la empresa? (Desglosar)
MATRIZ IE	
22	¿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	
23	Tomando referencia de la matriz GE, las actividades de la empresa, ¿En qué cuadrante nos ubicarían?

TABLA N°3: Ponderación de Factores Externos, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.

OPORTUNIDADES	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PESO	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PUNTAJE	TOTAL
Mejora del servicio de transporte con vehículos nuevos	0,2	0,13	0,13	0,17	4	3	3	3	0,5
Políticas de Estado que promueven la inversión privada	0,18	0,18	0,16	0,15	4	4	4	4	0,61
Modificación de las leyes municipales (descongelación de cup	0,16	0,14	0,15	0,15	4	4	3	4	0,64
Demanda creciente del sector	0,15	0,08	0,08	0,10	3	4	3	3	0,34
SUBTOTAL				0,41					1,75
AMENAZAS									
Ingreso de competidores potenciales	0,11	0,07	0,08	0,09	2	2	2	2	0,17
Crisis económica generada por la pandemia COVID-19	0,09	0,07	0,06	0,07	1	1	1	1	0,07
Volatilidad en el precio del combustible	0,06	0,08	0,05	0,06	2	2	1	2	0,11
Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector	0,05	0,07	0,03	0,05	1	2	2	2	0,08
Sector con fuerza laboral con alta rotación y baja especialización	0,01	0,03	0,06	0,03	1	2	1	1	0,04
Facilidad en la adquisición de vehículos particulares.	0,08	0,05	0,05	0,06	1	2	1	1	0,08
Alto nivel de delincuencia e inseguridad.	0,05	0,08	0,04	0,06	2	2	1	2	0,09
SUBTOTAL				0,42					0,65

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA N°5: Ponderación de Factores Internos, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.

FORTALEZAS				PESO				PUNTAJE	TOTAL
Adecuada infraestructura en sus terminales y 2	0,10	0,11	0,1	0,11	4	3	4	4	0,42
Alianza estrategica con la casa matriz para el	0,10	0,10	0,11	0,10	4	3	4	4	0,38
Renovacion e la flota vehicular con buses mas	0,09	0,08	0,08	0,08	4	4	4	4	0,33
Servicio de abastecimiento de gasolina dentro 8	0,08	0,07	0,0	0,08	4	3	3	3	0,26
Rastreo satelital para cada bus de la empresa (G 0,07	0,08	0,07	0,07	0,07	3	4	3	3	0,24
Buena relación con sus proveedores 5	0,05	0,05	0,0	0,05	4	4	4	4	0,20
DEBILIDADES									
No brindar servicios adicionales en el rubro.	0,12	0,12	0,11	0,12	2	2	2	2	0,23
Descenso de la demanda de pasajeros 9	0,11	0,1	0,0	0,10	1	2	2	2	0,17
Personal desmotivado 8	0,1	0,09	0,0	0,09	2	2	2	2	0,18
manejo ineficiente de las gestiones administra 0,07	0,08	0,08	0,08	0,08	2	2	1	2	0,13
Margen de beneficio neto bajo	0,07	0,08	0,05	0,07	2	1	2	2	0,11
Falta de promoción de los servicios 5	0,05	0,05	0,0	0,05	2	1	1	1	0,07

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA N°12: Ponderación de Perfil Competitivo, empresa NUEVO CALIFORNIA S.A., 2020.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	California S.A								Virgen de la Puerta S.A				Esperanza Express S.A.A						
	P1	P2	P3	PESO	P1	P2	P3	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO	P1	P2	P3	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO	P1	P2	P3	CALIFICACIÓN	CAPIFICACIÓN PODERADO
POSICION FINANCIERA	0,23	0,18	0,2	0,20	4	4	3	4	0,75	4	4	3	4	0,75	3	3	4	3	0,68
COMPETITIDAD EN PRECIOS	0,11	0,13	0,14	0,13	2	2	1	2	0,21	4	3	3	3	0,42	3	2	3	3	0,34
CALIDAD DEL SERVICIO	0,14	0,12	0,11	0,12	2	3	2	2	0,29	2	3	2	2	0,29	3	3	4	3	0,41
PATICIPACION EN EL MERCADO	0,09	0,1	0,11	0,10	4	3	3	3	0,33	3	4	4	4	0,37	4	4	3	4	0,37
LEALTAD DEL CLIENTE	0,09	0,09	0,11	0,10	3	4	3	3	0,32	4	4	4	4	0,39	3	4	4	4	0,35
EXPERIENCIA	0,11	0,09	0,1	0,10	3	2	3	3	0,27	3	3	2	3	0,27	2	3	3	3	0,27
RECURSOS(CAPITAL FINAICERO,	0,12	0,08	0,09	0,10	4	4	4	4	0,39	4	3	4	4	0,35	2	2	2	2	0,19
CULTURA ORGANIZACIONAL	0,06	0,07	0,1	0,08	1	2	1	1	0,10	3	2	2	2	0,18	1	1	3	2	0,13
CAPITAL HUMANO	0,08	0,07	0,06	0,07	2	1	1	1	0,09	1	2	1	1	0,09	2	3	2	2	0,16
TOTAL				0,99					2,00					2,36					2,22

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA N°15 FACTORES PARA MATRIZ PEYEA

CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)	P1	P2	P3	PROMEDIO
CAPITAL DE TRABAJO	4	5	6	5
LIQUIDEZ	5	4	6	5
UTILIDAD	1	2	5	3
RENTABILIDAD	4	5	4	4
APALANCAMIENTO(ENDEUDAMIENTO)	1	2	1	1
CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	P1	P2	P3	PROMEDIO
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	4	5	4	4
TASA INFLACIONARIA	2	1	2	2
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	4	5	4	4
DEVALUACIÓN DE MAQUINARIA	4	5	4	4
PRESIÓN COMPETITIVA	2	4	4	3
CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMIANATES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	P1	P2	P3	PROMEDIO
POTENCIAL CRECIMIENTO	2	2	3	2
POTENCIAL DE UTILIDADES	4	5	4	4
ESTABILIDAD FINANCIERA	4	4	4	4
FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	4	4	4	4
CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)	P1	P2	P3	PROMEDIO
PARTICIPACION DE MERCADO	1	1	2	1
CALIDAD DEL SERVICIO	1	1	1	1
LEALTAD DEL CLIENTE	2	1	2	2
CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	1	1	1	1
INTEGRACIÓN VERTICAL	1	2	2	2

FUENTE: ELABORACION PROPIA

**ANEXO Nº 8 BALANCE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE NUEVO CALIFORNIA
S.A ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA
EMPRESA DE TRANSPORTES NUEVO
CALIFORNIA 2019 – 2020.**

ACTIVO	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	3077017,792	2233232,43
CLIENTES	273179,584	496507,525
CTAS POR COBRAR ACC.	129475,576	153280,925
CTAS COBRAR DIVERSAS	299488,672	609037,9115
EXISTENCIAS	454851,864	929222,9835
CARGAS DIFERIDAS	1047330,928	1776536,525
ANTICIPOS A PROVEEDORES	261575,808	132263,1875
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5542920,224	6330081,487
ACTIVO NO CORRIENTE		
INM. MAQ. Y EQUIPO	17228665,73	24432644,18
VALORIZAC. ADICIONAL	4264205,984	7096770,751
DEPRECIACION ACUMULADA	-5661648,784	-7142915,866
INTANGIBLES	30419,488	50005,823
CARGAS DIFERIDAS	1380157,128	2405793,607
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	17241799,54	26842298,5
TOTAL ACTIVO	22784719,77	33172379,98
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
TRIBUTOS POR PAGAR	519619,52	25480,008
REMUNERACIONES	705188,664	495237,353
PROVEEDORES	954714,168	1278052,818
DIVIDENDOS POR PAGAR	0	245666,881
P. CTE DEUDAS A LARGO PLAZO	292893,784	608643,571
PARTE CTE DEUDA LEASING	2851056,856	4592443,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5323472,992	7245523,701

PASIVO NO CORRIENTE		
DEUDAS A LARGO PLAZO	58073,248	1086884,222
DEUDAS SISTEMA LEASING	5626618,168	8858881,373
BENEFICIOS SOCIALES	64701,44	68295,392
PROVISIONES DIVERSAS	0	275551,9715
GANANCIAS DIFERIDAS	0	86372,75
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	5749392,856	10375985,71
TOTAL PASIVO	11072865,85	17621509,41
PATRIMONIO		
CAPITAL EXCEDENTE	3175805,184	3374293,008
VALORIZACION BUSES	5833425,936	9218800,749
RESERVAS	113687,584	120793,058
RESULTADOS ACUMULADOS	991658,744	2357296,143
RESULTADO DEL EJERCICIO	1597276,472	479687,6145
TOTAL PATRIMONIO	11711853,92	15550870,57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	22784719,77	33172379,98

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ANEXO N°9: ESATDO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE
 NUEVO CALIFORNIA S.A

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA DE TRANSPORTE
 NUEVO CALIFORNIA S.A

PERIODO	2019	2020
VENTAS	24597123,20	31295887,35
COSTO DE VENTAS	-17593028,80	-23262037,55
UTILIDAD BRUTA	7004094,40	8033849,80
GASTOS DE ADMINISTRACION	-1540035,20	-2498119,4
GASTOS DE VENTAS	-2329804,00	-2952378,1
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3134255,20	2583352,30
INGRESOS EXCEPCIONALES	195560,80	118405,85
INGRESOS FINANCIEROS	305155,20	371761,1
INGRESOS DIVERSOS	6409,60	36340,9
CARGAS FINANCIERAS	-580756,00	-1364358,8
CARGAS EXCEPCIONALES	-306676,80	-252122,75
RESULTADO ANTES DE PART. E IMPTOS.	2753948,00	1493378,60
(-) PARTICIPACION TRABAJAD	-172637,6	-151297,45
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-984032,8	-862393,85
RESULTADO NETO	1597277,60	479687,30

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr: Alex Antenor Benites Aliaga
Presente.-

Asunto: FORMATO DE VALIDACIÓN DE
INSTRUMENTOS A TRAVES DE JUCIO DE EXPERTO

De mi consideración:

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle un saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la EP de Ingeniería Industrial de la UCV, en la sede de Trujillo promoción 2020 – I, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar la investigación, con la cual optaré el grado de Ingeniero.

El nombre del título del proyecto de investigación es "MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NUEVO CALIFORNIA S.A. en Trujillo , 2020 – 2022" siendo imprescindible contar con la aprobación de un profesional especializado que revise el instrumento de medición de la variable en estudio. Por ello, he considerado conveniente recurrir a usted ante su conocida experiencia la materia estudiada.

El expediente de validación que se le hace llegar contiene:

- Carta de presentación
- Instrumento de recolección de datos con su respectiva matriz de desarrollo de ítems
- Formato de validez de contenido del instrumento

Expresándole todo el respeto y consideración me despido de usted no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente


Firma 72950677

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Alex Antenor Borries Alaga con DNI N° 41809609 de profesión Ing. Industrial con colegiatura N° 139566 desempeñándome actualmente como GERENTE DE OPERACIONES en AR4 SERVICIOS GENERALES S.A., por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de la investigación titulada "MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NUEVO CALIFORNIA S.A. en Trujillo , 2020 – 2022" desarrollada por los estudiantes LOPEZ AGUILAR , FEDY MAYRA y SALIRROSAS REYES GERALDINE JANETTE.

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

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

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 03 días del mes de Julio del 2020

Firma y sello del profesional



CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr: Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez
Presente.-

Asunto: FORMATO DE VALIDACION DE
INSTRUMENTOS A TRAVES DE JUCIO DE EXPERTO

De mi consideración:

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle un saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la EP de Ingeniería Industrial de la UCV, en la sede de Trujillo promoción 2020 – I, requiero validar el cuestionario necesario para poder desarrollar la investigación, con la cual optaré el grado de Ingeniero.

El nombre del título del proyecto de investigación es “MODELO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NUEVO CALIFORNIA S.A. en Trujillo , 2020 – 2022” siendo imprescindible contar con la aprobación de un profesional especializado que revise el cuestionario que pretende medir la variable en estudio. Por ello, he considerado conveniente recurrir a usted ante su conocida experiencia la materia estudiada.

El expediente de validación que se le hace llegar contiene:

- Carta de presentación
- Cuestionario con su respectiva matriz de desarrollo de items
- Formato de validez de contenido del cuestionario

Expresándole todo el respeto y consideración me despido de usted no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente

Lopez Aguilar Fedy Mayra
Salirrosas Reyes Geraldine Janette

VALIDACIÓN DE ENTREVISTA 2 – COMITÉ ESTRATÉGICO

Nombres y Apellidos: Gonzalo Rawlino Pérez Rodríguez
Especialidad: Ingeniería Industrial
N° de Colegiatura: 77424
Situación laboral: Docente TP-UCV.

INSTRUCCIONES

Estimado ingeniero a continuación se le presenta preguntas para que las responda con veracidad, responda marcando con una (x) la alternativa que crea conveniente. Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario.

Nº	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO PRECINDIBLE	INNECESARIA	OBSERVACIONES
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?	/			
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?	/			
11	¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?	/			

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO N° 1

Nombres y Apellidos: Gonzalo Rosendo Pérez Rodríguez
Especialidad: Ingeniería Industrial
N° de Colegiatura: 77424
Situación laboral: Docente TP UCV.-Tajillo.

INSTRUCCIONES

Estimado ingeniero a continuación se le presenta preguntas para que las responda con veracidad, responda marcando con una (x) la alternativa que crea conveniente. Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario.

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	ÚTIL PERO PRESCINDIBLE	INNECESARIA	OBSERVACIONES
1	Usted conoce las amenazas externas a la cual la empresa se enfrenta.	/			
2	Usted conoce las oportunidades externas que tiene la empresa	/			
3	La empresa difunde a sus colaboradores amenazas y oportunidades a la cual se Enfrenta.	/			
4	Usted conoce las debilidades externas de la empresa.	/			
5	Tiene conocimiento sobre las ventajas que ofrece la empresa? una flota vehicular moderna.	/			
6	Usted conoce las fortalezas internas de la empresa	/			
7	Está conforme con la relación empresa-trabajador	/			
8	La empresa hace de conocimiento de sus colaboradores sus fortalezas y sus debilidades	/			
9	Cree Ud. que la situación actual de la empresa representa un riesgo en el ámbito laboral.	/			
10	La empresa da a conocer sus estrategias corporativas.	/			

32	El servicio que ofrece la empresa hacen la diferencia en el mercado, gracias a la excelencia técnica y renovada flota vehicular que Posee.	/			
33	La empresa tiene beneficios exclusivos diferenciado ante la competencia	/			
34	¿ Ud. Considera que los indicadores estratégicos deben ser evaluados para la medición de las metas de la empresa?	/			
35	¿Conoce Ud. alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	/			
36	¿Conoce Ud. qué indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la empresa?	/			
37	¿Cree Ud. que la implementación de un plan estratégico ayude a la gerencia para la toma de decisiones?	/			
38	¿Cree Ud. que la empresa evalúa la ejecución del plan?	/			

Firma y sello del profesional

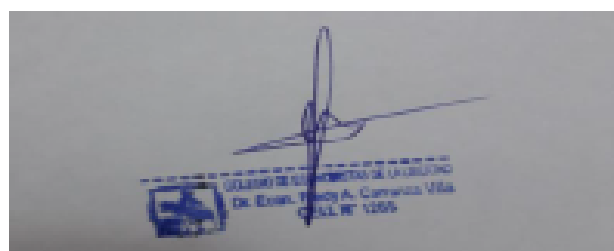
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo FREDY ALEXIS CARRANZA VILLA con DNI N° 40101848 de profesión ECONOMISTA – ESPECIALISTA EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y GESTIÓN PUBLICA con colegiatura N° 1265 desempeñándome actualmente como DOCENTE TIEMPO PARCIAL en UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Y UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS, por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos de la investigación titulada "MODELO DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NUEVO CALIFORNIA S.A. en Trujillo , 2020 – 2022" desarrollada por los estudiantes LOPEZ AGUILAR , FEDY MAYRA y SALIRROSAS REYES GERALDINE JANETTE.

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

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

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 03 días del mes de Julio del 2020



OLIVERO REYES GONZALEZ DE TRUJILLO
Dr. Fredy Alexis Carranza Villa
N.º 1265

ANEXO N°9 ACTA DE ACCESO A INFORMACION PARA DESARROLLO DE TESIS

ACTA DE ACCESO A INFORMACION PARA DESARROLLO DE TESIS

El representante de la empresa: BLAS DE LA CRUZ CARLOS MANUEL, hace de conocimiento que la Sr(a) SALIRROSAS REYES, GERALDINE JANETTE estudiante de la Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de Ingeniería Industrial ha solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa Nuevo California S.A. ubicada en la ciudad de Trujillo, distrito Víctor Larco Herrera, el motivo es para el recojo de datos que le ayudara a realizar su investigación de fin de carrera.

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

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

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


Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:

Trujillo, noviembre del año 2020



Firma del estudiante

DNI: 72950677



Sello y firma del Representante de la empresa

DNI: 17815983

ACTA DE ACCESO A INFORMACION PARA DESARROLLO DE TESIS

El representante de la empresa: BLAS DE LA CRUZ CARLOS MANUEL, hace de conocimiento que la Sr(a) LOPEZ AGUILAR, FEDY MAYRA estudiante de la Universidad Cesar Vallejo de la Escuela de Ingeniería Industrial ha solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa Nuevo California S.A. ubicada en la ciudad de Trujillo , distrito Víctor Larco Herrera , el motivo es para el recojo de datos que le ayudara a realizar su investigación de fin de carrera.

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

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

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

Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:

Trujillo, Noviembre del año 2020



Firma del estudiante

DNI:



Sello y firma del Representante de la empresa

DNI: 17815983



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, SALIRROSAS REYES GERALDINE JANETTE, LOPEZ AGUILAR FEDY MAYRA estudiantes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA NUEVO CALIFORNIA S.A. EN TRUJILLO, 2021 – 2023", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada 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 asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
SALIRROSAS REYES GERALDINE JANETTE DNI: 72950677 ORCID 0000-0003-4043-2361	Firmado digitalmente por: GSALIRROSASR el 25-11-2021 10:18:22
LOPEZ AGUILAR FEDY MAYRA DNI: 75872842 ORCID 0000-0003-4899-7041	Firmado digitalmente por: FLOPEZAG25 el 25-11-2021 10:15:26

Código documento Trilce: INV - 0428480