



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES

Bach. Cobeñas Escobedo, Danny Ernesto (ORCID: 0000-0001-8082-4744)

Bach. Matara Ordoñez, Anggy Katherine (ORCID: 0000-0002-5275-8396)

ASESOR:

Dr. González Vásquez, Joe Alexis (ORCID: 0000-0001-7816-0977)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y permitirme alcanzar mi sueño,

A mi familia y sobre todo a mi madre Yraida Escobedo Díaz ya que gracias a ellos porque fueron los que me apoyaron incondicionalmente durante el proceso de mi formación ya que lo hicieron con bastante paciencia, dedicación y mucho esfuerzo para ser de mí una gran persona.

Danny Cobeñas Escobedo

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera universitaria.

Anggy Katherine Matara Ordoñez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo.

Por ser nuestra casa de estudios y gracias a ella obtuvimos los conocimientos necesarios para tener una formación correcta y tener la oportunidad de ser unos profesionales.

A nuestro Asesor, el Dr. Gonzáles Vásquez, Joe Alexis.

Por su dedicación, paciencia y guía constante con el asesoramiento a lo largo del proceso de investigación.

A todas las personas que ayudaron a que esta investigación se realice.

Por su apoyo incondicional y motivación en todo momento del desarrollo de la investigación de este trabajo, gracias a todos ellos.

Los Autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGIA	9
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	9
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	11
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	11
3.5. PROCEDIMIENTO	11
3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	12
3.7. ÁSPECTOS ÉTICOS	12
IV. RESULTADOS	13
V. DISCUSIÓN	66
VI. CONCLUSIONES	70
VII. RECOMENDACIONES	71
VIII. REFERENCIAS	72
IX. ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Técnicas e instrumentos	11
Tabla 2. Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.....	13
Tabla 3. Resumen del Análisis horizontal del balance del activo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería.	14
Tabla 4. Resumen del Análisis horizontal del balance del patrimonio y pasivo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.....	15
Tabla 5 Resumen del Análisis vertical de la rentabilidad inicial	16
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	22
Tabla 7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	24
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	27
Tabla 9. VALIDACIÓN MISIÓN.....	29
Tabla 10. VALIDACIÓN VISIÓN	30
Tabla 11. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).33	
Tabla 12 Matriz interna – externa (IE).....	36
Tabla 13 . MATRIZ PEYEA.....	37
Tabla 14. MATRIZ DEL GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON (BCG).....	38
Tabla 15. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	39
Tabla 16. MATRIZ DE DECISIÓN (MDE)	41
Tabla 17, MATRIZ COMPETITIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)..	42
Tabla 18. MATRIZ RUMELT	44
Tabla 19. MATRIZ DE ÉTICA	45
Tabla 20. MATRIZ DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO (MEOLP)	46
Tabla 21. MATRIZ ESTRATEGIAS FRENTE A POSIBILIDADES DE COMPETIDORES (MEPCS).	47
Tabla 22. OCP	48
Tabla 23. Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación	57

Tabla 24. <i>Resumen de activos de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación</i>	59
Tabla 25. <i>Resumen de pasivos y patrimonio después de la Implementación de la Empresa COMINGSA</i>	60
Tabla 26. <i>Análisis de la Rentabilidad luego de la Implementación</i>	62
Tabla 27. <i>Pruebas de normalidad</i>	64
Tabla 28. <i>Prueba de muestras relacionadas</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución mensual del PBI de construcción 2018 – 2020. _____	1
Figura 2. PBI construcción (% variación anual) desde 1981. _____	2
Figura 3. Gráfica Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA _____	14
Figura 4. Resumen del Análisis horizontal del balance del activo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería. _____	14
Figura 5. Gráfica Resumen del Análisis horizontal del balance del patrimonio y pasivo total de la Empresa COMINGSA _____	15
Figura 6. Gráfica Resumen del Análisis vertical de la rentabilidad inicial. _____	16
Figura 7. PBI por Sectores Económicos (variaciones porcentuales reales). _____	18
Figura 8. Precios de Materiales de Construcción, Mayo 2021. _____	19
Figura 9. Población por Tipología de Distritos según Provincia (%). _____	19
Figura 10: MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE) _____	36
Figura 11. Matriz Peyea de la Empresa _____	37
Figura 12. Figura de participación. _____	38
Figura 13. Plan de acción _____	49
Figura 14. Ficha de virtudes y cualidades de la empresa _____	50
Figura 15. Tríptico de la empresa - anverso _____	51
Figura 16. Tríptico de la empresa – reverso _____	52
Figura 17. Página Web – portada _____	53
Figura 18. TCEA – financieras _____	54
Figura 19. Página de cursos financieros – parte 1 Página de cursos financieros – parte 1 _____	55
Figura 20. Página de cursos financieros – parte 2 _____	56
Figura 21. Gráfica de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación _____	58
Figura 22. Gráfica de activos de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación _____	60
Figura 23. Gráfica de pasivos y patrimonio después de la Implementación de la Empresa COMINGSA. _____	61
Figura 24. Gráfica del análisis de la rentabilidad después de la Implementación de la Empresa COMINGSA. _____	63

RESUMEN

El presente proyecto de investigación ejecutó la implementación un plan estratégico para la empresa de CONSTRUCCIÓN, MINERÍA E INGENIERÍA S.A. en Trujillo, 2021, con el objetivo de mejorar los indicadores de rentabilidad. En este documento se encuentra la recopilación de información de la empresa, para esto se realizó un análisis del entorno externo e interno, empleando las siguientes matrices, FODA, MEFI, MEFE, PEYEA, BCG, GE, MDE, MCPE, RUMELT, ÉTICA, MEOLP y MEPCS que nos permitió observar las capacidades, falencias y competencias de la empresa. Posteriormente se planteó un plan de acción para mejorar la rentabilidad de la organización, siendo así donde se determinaron los factores claves de éxito. Para esto, se generó un estudio con los indicadores financieros, el cual indicó si es factible utilizar la implementación de tales propuestas. Teniendo como resultados positivos, puesto que la rentabilidad de la empresa incrementó y se obtuvieron los indicadores de rentabilidad gracias a un proyectado con un ROE iniciando en Noviembre (mes de estudio) con un 88%, en Diciembre con 90% y Enero con un 94%; además en el ROA en Noviembre con 25% luego en Diciembre un 32% y Enero 40%. Determinando así la factibilidad de la implementación del plan estratégico enfocado en la mejora continúa.

Palabras clave: Plan estratégico, Análisis interno y externo, Rentabilidad.

ABSTRACT

This research project will implement the implementation of a strategic plan for the company CONSTRUCCIÓN, MINERÍA E INGENIERÍA S.A. Trujillo, 2021, with the aim of improving profitability indicators. In this document is the compilation of company information, for this an analysis of the external and internal environment is carried out, using the methodologies of the following matrices 5 forces of Porter, SWOT, MEFI, MEFE, PEYEA, BCG, GE, MDE , MCPE, RUMELT, ETHICS, MEOLP and MEPCS that will allow us to observe the capacities, shortcomings and competencies of the company. Subsequently, an action plan will be proposed to improve the profitability of the organization, thus being where the key success factors will be determined. For this, a study with the financial indicators will be generated, which will indicate whether it is feasible to use the implementation of such proposals. Taking as positive results, since the profitability of the company increases and the profitability indicators are obtained thanks to a projected with an ROE starting in November (study month) with 88%, then in December with 90% and January with a 94%; also in the ROA in November with 25% then 32% in December and 40% in January. Thus determining the feasibility of implementing the strategic plan focused on continuous improvement.

Keywords: Strategic plan, Internal and external analysis, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

En el año 2020, las empresas de todos los lugares, se enfrentaron a grandes cambios tecnológicos, se cerraron mercados, competencias agresivas, pérdidas de capital, debido a la pandemia del virus Covid – 19, siendo este el motivo para que muchas empresas constructoras cancelen la totalidad de sus obras.

Como bien se sabe, el sector construcción es uno de los sectores más activos de la economía a nivel mundial, puesto que sus actividades se relacionan con otras industrias, debido a que se relacionan para el desarrollo de la economía de un país.

En la economía, el sector construcción, es uno de los más activos, ya que se relaciona con otras industrias, por el consumo de su materia prima, permitiendo así el crecimiento de la economía en un país.

En el año 2020, en Perú este sector fue uno de los más afectados por la pandemia, ya que en el cuarto mes del año, decreció al nivel más bajo de la economía, debido a que el gobierno dictaminizó una cuarentena, por el estado de emergencia en el que se encontraba el país y el mundo, disminuyendo así, el sector construcción en un 90.4%, como se observa en la Figura 1.

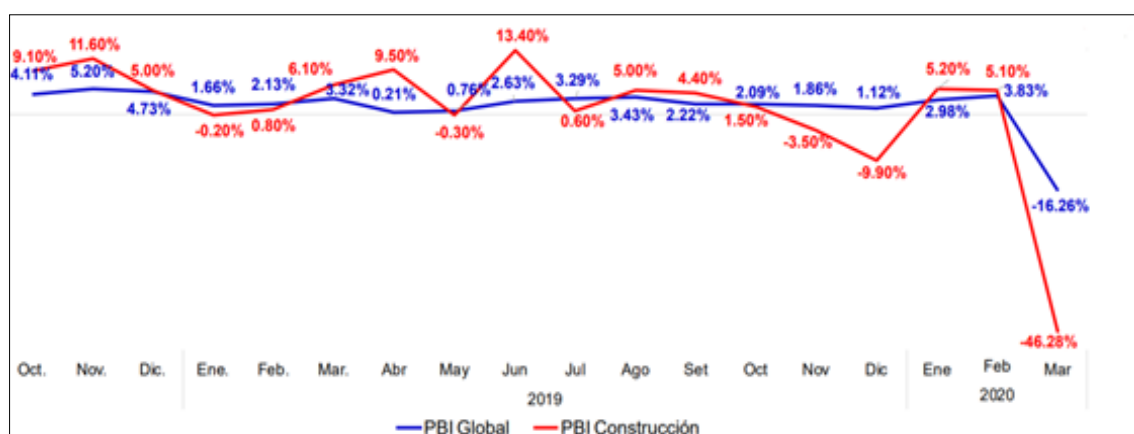


Figura 1. Evolución mensual del PBI de construcción 2018 – 2020.

Según el diario el (Comercio, 2020) indicó que la economía empezó a reactivarse por etapas, siendo este sector uno de los primeros en reanudarse en el mes de

mayo; sin embargo las construcciones siguieron paralizadas, debido a que aún no había un protocolo de bioseguridad establecido, por lo que hubo retrasos en las empresas, igualmente para las empresas productoras de cemento, es por eso que, en mayo nuevamente el sector tuvo una caída, esta vez del 67%.

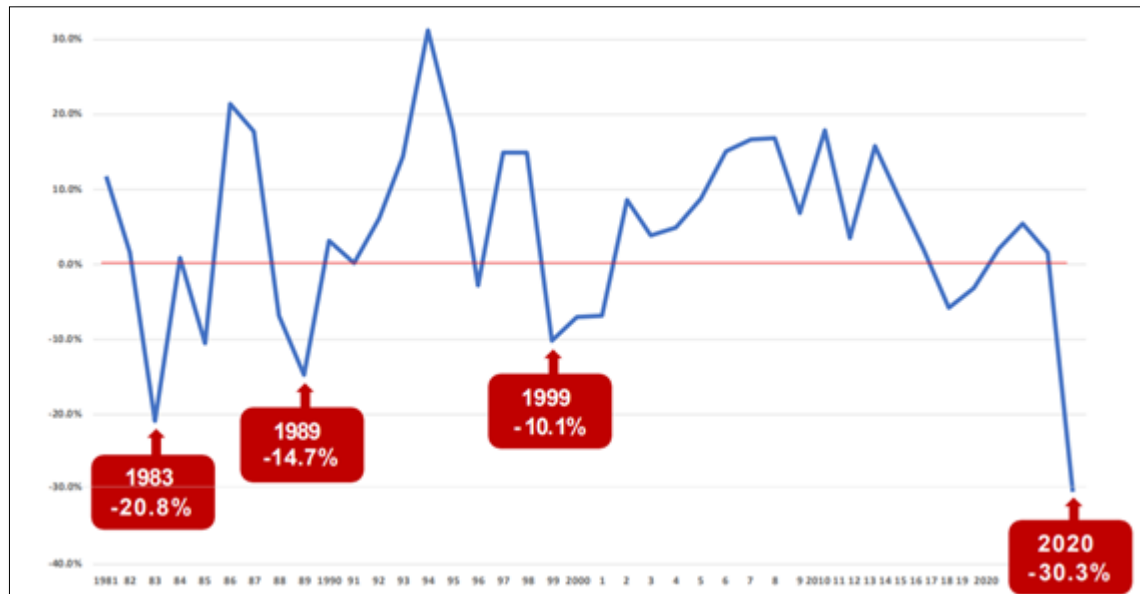


Figura 2. PBI construcción (% variación anual) desde 1981.

Durante el tercer trimestre del año, el sector construcción reanudó sus actividades, mayormente obras privadas, por lo que empezó a recuperarse significativamente, y en el caso de las obras públicas aún se mantenían paralizadas.

Para inicios de este año 2021, dicho sector aumentó en un 15.22%, y como resultado incrementó el consumo del cemento en un 21.12%, siendo las obras privadas, las más requeridas para las empresas constructoras.

Tras éste problema, se pudo definir que muchas empresas no están preparadas con un planeamiento estratégico, ya que al reanudarse las actividades, a muchas de las empresas, les pasó que, empezaron las competencias, por los precios, y las que no tenían estrategias, siguieron disminuyendo su rentabilidad, no pudiendo lograr el beneficio o utilidad deseada.

Este es el caso de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., más conocida como COMINGSA., que debido a la pandemia, se paralizaron varias de sus obras, generando pérdidas de su capital, porque tuvieron que paralizar

muchas de sus obras en las cuales ya habían invertido en los materiales, cuando empezó a reanudarse las actividades de construcción, empresas de la competencia empezaron a bajar sus precios en sus cotizaciones, por lo que los clientes optaban por el precio más cómodo. El principal problema de esta empresa, fue que no contó con un plan estratégico, es decir no supo qué medidas tomar ante esta situación de la pandemia, a pesar que tuvo mucha experiencia en este sector, no contó con estrategias para captar clientes potenciales, es por eso que se pretendió implementar un planeamiento estratégico. De esta manera se formuló el problema ¿De qué manera se incrementará la rentabilidad al implementar el plan estratégico en la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021?. Esta investigación se realizó con el fin de implementar un plan estratégico, dado que esto facultó que los objetivos, estrategias y metas que se seleccionaron, en vista de que no estuvieron basadas únicamente en lo que a simple vista se presencié mejor, en otras palabras nos indicó que debió estar basada en la realidad de la empresa y en su ámbito, para que las decisiones que se puedan poner en acción, no perjudiquen a la rentabilidad de la misma. La presente investigación se justificó desde una posición teórica, la investigación se desarrolló con el objeto de demostrar la hipótesis del estudio, asimismo, para obtener los conocimientos mediante el proceso; por ello, alimentar el conocimiento científico de las dos variables, independiente y dependiente, plan estratégico y rentabilidad, del mismo modo podrá ser empleado para futuras investigaciones para el desarrollo de estudios similares. Sucesivamente se planteó el objetivo general, Implementar un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021. Y como objetivos específicos tenemos: 1) Evaluar la rentabilidad actual de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021. 2) Desarrollar un diagnóstico estratégico de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021. 3) Implementar el plan estratégico en la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021. 4) Estimar la rentabilidad futura de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. Trujillo, 2021. Como hipótesis, La Implementación de un plan estratégico incrementa la rentabilidad de la empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A, en Trujillo, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Las presentes investigaciones ayudaron a la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en los conocimientos sobre las diferentes estrategias que pueden ser utilizadas en la organización, que permitió aprovechar sus oportunidades y fortalezas. Villarreal (2018) planteó su objetivo principal que fue elaborar un plan estratégico para el incremento de su rentabilidad, su metodología fue inductivo – descriptivo, como instrumentos utilizó la encuesta, observación directa la empresa, la muestra estuvo constituida por un grupo de personas que intervienen de forma directa en la empresa, y como resultados obtuvo un incremento de cartera de clientes hasta un 23%. Daza (2015), el objetivo del presente estudio consiste en analizar la interrelación crecimiento-rentabilidad de las empresas del sector industrial en Brasil durante el periodo 2002-2012. Los resultados del trabajo muestran evidencia de relación entre crecimiento y rentabilidad. Asimismo Alvear (2017) tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar la administración y rentabilidad de la empresa estudiada, la metodología fue descriptivo – explicativo, el instrumento que utilizó, fue el cuestionario, la muestra se conformó por el personal administrativo y los operarios de la empresa, y como resultado, mediante las encuestas determinó que con la aplicación de un plan estratégico se podrá controlar la parte administrativa, asimismo lograr el incremento de la rentabilidad. Por otro lado Toselli (2015) nos habla de la importancia de la planificación estratégica como instrumento para el desarrollo del turismo. También Barreda (2016), describió y analizó a 93 planes estratégicos vigentes en 19 países, fue un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, realizado con encuestas, entrevistas sobre planeamiento estratégico. Asimismo Del Espino y Navas (2018), presentó los resultados del análisis comparado de dos planes estratégicos diseñados para España, desde la evaluación de su visión integrada. A la vez Cabrera (2020), estudió las principales características del planeamiento estratégico nacional contenidas en el Manual de seguridad y defensa nacional de 1996, se proponen las fases para planear la Estrategia de Seguridad Nacional con el enfoque de la seguridad multidimensional. Chaparro (2018) Como resultado, se alcanzó un 31% de cumplimiento normativo, lo que indica un bajo rendimiento en las auditorías internas. En lo que respecta a los factores externos, la situación de fragilidad de la empresa recibe una calificación alta, con una puntuación total de

1,37. En el proceso de desarrollo de la estrategia, hay cuatro principios rectores para la diversificación focalizada de las actividades y la innovación de los productos centrada en la mejora de la rentabilidad. Cantero y Leyva (2016), La empresa como ente económico y social por ende para dar solución a esta problemática se realizó esta investigación para realizar un análisis efectivo de la rentabilidad económica como indicador clave. Para Mancini (2016), un proceso de planeamiento estratégico eficiente debe disponer de un sistema de gestión. Según Sánchez y Alcides (2017), el planeamiento estratégico es una herramienta que pretende dar solución a problemas urbanos y sociales. Bottini (2016) sostiene que la planificación para que una inversión quede amparada por un tratado es válida bajo el derecho internacional de las inversiones. Cabanillas Y Chuquiruna (2018), su principal objetivo, fue diseñar un modelo de plan estratégico para incrementar la rentabilidad de SMMOT, la metodología que utilizaron fue cuantitativa, porque los resultados se alcanzaron por aspectos y descomposiciones numéricas, como muestra se seleccionó el 100% de las rentabilidades de cada año 2014 – 2017, como resultados obtuvo, que mediante las tácticas formuladas y planteadas obtuvieron un crecimiento de 8% en la rentabilidad, a pesar de que, en los años anteriores, su rentabilidad no había sufrido un incremento. Por otro lado Suárez y Vera (2020), nos dice que su objetivo principal fue diseñar un plan estratégico para el aumento de la rentabilidad, su metodología fue descriptiva – propositiva, tuvo un diseño no experimental, su población fue la información financiera de los años 2016- 2018, como instrumento se utilizó la recolección de información, la guía de entrevista, guía de observación y fichas analíticas, se utilizó la validación de expertos para poder ser aplicadas. Como resultado, se obtuvo que la empresa no cuenta con el direccionamiento estratégico adecuado, puesto que no tiene planteado la misión, visión, en el caso de rentabilidad, entre los años 2016-2018, tuvo una disminución, por lo que al proponer un plan estratégico, brindará las herramientas, para alcanzar los objetivos que se requiere, para que la empresa pueda incrementar su rentabilidad. Yñoñan (2016), se planteó como objetivo, como el diseño de un plan estratégico permitirá mejorar la rentabilidad, su metodología fue analítica descriptiva, los instrumentos que utilizó fueron las entrevistas y análisis documentario, la muestra fueron los estados financieros de la empresa estudiada,

y como resultados se obtuvo que la rentabilidad de la empresa aumento y consiguió mas contratos de construcción. Asimismo Mercado (2018), tuvo como objetivo implementar un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa, la metodología que utilizó fue pre – experimental aplicada, como instrumentos tomó la recolección de datos, análisis externo e interno, la muestra fueron las 5 personas que manejaban el área administrativas ya que tenían mayor información, acerca de la empresa, y por ultimo los resultados que obtuvieron fueron un incremento de rentabilidad de un 2.55%. Olortegui y Ponce (2020), mencionan que el planeamiento estratégico influye en la rentabilidad, debido a que es una herramienta de gestión para las empresas. Jaramillo y Tenorio (2019), obtuvieron como resultado que el plan estratégico es importante en una organización, puesto que ayudó a mejorar su competitividad, innovando continuamente. Romero y Estrada (2019), la formulación de planes estratégicos puede basarse no sólo en datos estadísticos sobre el comportamiento de las distintas organizaciones, sino que debe tener en cuenta los procesos evolutivos que surgen en el ámbito en el que operan, están presentes en la interacción. Zambrano y Sánchez (2021), hablan acerca del manejo de los activos y pasivos de una microempresa. Por lo cual hacen una investigación acerca de la supervivencia y desempeño empresarial por medio de su rentabilidad. Beloso y Fernández (2021). Nos hablan sobre la rentabilidad en las empresas constructoras, las cuales las que destacan son las que planifican sus actividades. Clarkent y Escalante. (2021). Hablan acerca de cómo afecto el Covid-19 a muchas empresas durante el año pasado, sim embargo las empresas que tenían un plan de acción y a través de la tecnología y marketing no dejaron existir, o no tuvieron pérdidas significativas. Según Arroyo, Rita en el proyecto de investigación se elabora un plan estratégico para una empresa de Vidrio y Aluminio -Trujillo, 2015, para obtener como resultado la mejora de sus indicadores de rentabilidad. Según Acevedo, concluye que la estrategia de planeación es una herramienta útil para una organización que explora 'desarrollos en el campo o dentro del campo. Según Huerta (2015) La búsqueda se llama "Plan de estrategia financiera para aumentar el beneficio del servicio público Myyp y la construcción de trabajos de ingeniería civil en Molina District, 2015", la objetividad general de la presentación del estudio es determinar cómo los planes de estrategia financiera

afectan el aumento. Beneficio de micro y pequeñas empresas de servicios de consultoría y construcción de ingeniería civil. De esta manera, las variables utilizadas en el estudio son la planificación de la estrategia financiera es la variable 1 y los cambios en las ganancias 2, debido a la afirmación de que el estudio es una descripción de correlación porque mide el nivel de las relaciones entre las variables, con un diseño sin pruebas. La población consta de 114 compañías, que es adecuada para una muestra de probabilidad formada por 59 micro y pequeñas empresas en consultoría y construcción de obras civiles. En esta encuesta, el software SPSS se ha utilizado para recopilar datos para mayor validez y confiabilidad. Entre los resultados, podemos determinar que se acepta la hipótesis, por lo que podemos indicar que la planificación de la estrategia financiera es una herramienta esencial en una organización para beneficiar mejor las ganancias de pequeñas y pequeñas empresas. Consultoría y construcción de trabajos técnicos. sobre la base de las encuestas de Nuñez (2013) y Moncayo (2011) en el que el total o parte del Plan Estratégico creará una mejora significativa, especialmente, esperamos que se recomiende la base de la planificación estratégica. El objetivo y la estrategia que las Directrices de mejora y mejora se reflejan en el aumento de los ingresos y la rentabilidad. (D ALESSIO, 2016). Según Zapata, Iomar; el presente estudio, titulado “Plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la granja El Patrón S.A.C, 2018”, se enmarca dentro de las Teorías de Planeación Estratégica; Se utilizó un enfoque empírico, con una encuesta previa al experimento aplicada a un comité de estrategia creado por la empresa. Matriz de Planificación Estratégica utilizada como técnicas: FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Cuadro de Mando Integral mediante la captura de los resultados clave generados y sugiriendo estrategias para lograr el logro esperado con un aumento del 8% en las ganancias sobre los niveles bajos de la La escala mencionada en los últimos años, todavía está muy por debajo del promedio de la industria, para concluir que la planificación estratégica es una herramienta muy útil y fácil de usar para una empresa de crecimiento enfocado y sostenible. Según Goicochea y Lescano; este trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para INGENIERIA GLOBAL & EMPRESARIAL S.A.C. Trujillo, 2017 tiene como objetivo mejorar las métricas de rentabilidad. Este documento prevé una síntesis de la información de la empresa, en la que una encuesta del

entorno externo e interno, con la ayuda de las Cinco Fuerzas de Porter, FODA y Pest, identificará capacidades, debilidades y habilidades comerciales. Luego, se darán direcciones comerciales, así como recomendaciones estratégicas de la empresa para mejorar la rentabilidad de la empresa, identificando así los factores clave de éxito. De esta forma, se llevará a cabo un estudio de indicadores financieros, que aclarará si es posible seguir implementando las propuestas. Si se decide aumentar la rentabilidad de la empresa, se obtendrán indicadores de rentabilidad esperada como el rendimiento de los activos del 7%, el margen de beneficio del 2,13% y la rotación de activos de 3,35. Según Peralta, Roxana; el objetivo de este estudio fue determinar la relación entre empoderamiento y planificación estratégica en banca minorista y planificación en la sede del BCP, La Molina 2021. El alcance del estudio es descriptivo y correlativo. La muestra incluyó a 30 colaboradores directamente relacionados con el estudio. Asimismo, las herramientas se aplicaron mediante un cuestionario tipo Likert, compuesto por 20 preguntas generales y analizadas mediante el software estadístico SPSS versión 25. La confiabilidad se estableció mediante el software estadístico SPSS versión 25. Utilizando el alfa de Cronbach y la correlación de Spearman para medir las variables. Los resultados mostraron que hubo una relación positiva significativa con $WHR = 0,702$ entre la variable de empoderamiento y la variable de planificación estratégica. Según Delion, Mauricio ; En la compañía de café OVM SAC, no hay planes estratégicos para lograr sus metas porque no saben acerca de la planificación, por lo que esta encuesta se realiza para proporcionar un problema que este hilo se despertó, ¿cómo aumentar el beneficio de OVM Coffee Company?, Jaén - 2017? Por lo tanto, la compañía debe tener un plan estratégico que le permita implementar estrategias y tomar decisiones para aumentar las ganancias y obtener un beneficio. Este estudio tiene como objetivo identificar un plan estratégico para aumentar las ganancias de las bolsas de café OVM., Jaén - 2017 ". En esta obra científica, una descripción, una descripción, una propuesta y una propuesta cuantitativa utilizadas, tiene una población utilizada como 14 empleados, Debido a la población pequeña, se ha tomado como modelo que ha proporcionado información de las variables de investigación, por lo que las técnicas son como la observación, I además de la adición, la investigación se ha aplicado además de las herramientas de recolección de datos,

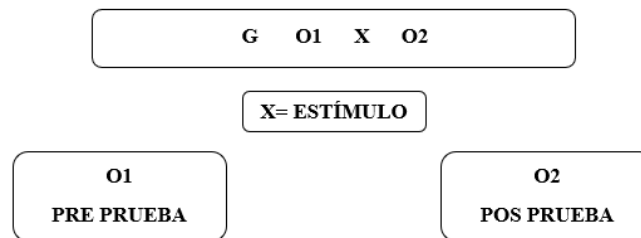
como la guía y Cuestionarios observados. Finalmente, la gente ha llegado a la conclusión de que el uso de un plan, la estrategia le permite lograr objetivos de dibujo y obtener información real para tomar decisiones, recomendado en la bolsa de OVM de la compañía de café, lo que hace que se reduzca su fracaso. Y su beneficio de agosto. Los cambios requieren que las empresas predecieran la incertidumbre, por lo que debe conocer el entorno interno y el entorno de la sociedad o los campos que se les permite aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas, de alguna manera puede tener un impacto directo en sus ventas de negocios. Con esto se ha planteado la construcción del problema con este problema. El desarrollo de los planes estratégicos mejorará significativamente la rentabilidad de las máquinas grandes y ofrecerá una solución, el objetivo se ha creado para el nivel de desarrollo de los planes estratégicos que mejorarán la ganancia de las compañías de maquinaria pesada. Entre sus resultados, con respecto a la tasa de medición en el margen de beneficio en bruto de 2015, un 41,17% inferior a 2014 es del 43,15%, y el margen de beneficio neto es del 14.65%, ROA es de 29, 53% en 2015, ROE 34.78%. Se concluyó que la compañía no creó un buen porcentaje neto y todos sus indicadores de ganancias cayeron. Y para el análisis de la compañía, tiene una mayor probabilidad de amenazar, pero sus debilidades son más importantes que su fuerza. Y la intersección del análisis externo e interno está en un negocio durante la existencia.

III. METODOLOGIA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **Tipo de investigación:** Es aplicada, cada vez que los conocimientos teóricos se utilizan para mejorar y resolver los problemas, se pondrá a prueba, en base teórica, como variable independiente tenemos a el plan estratégico y como variable dependiente a la rentabilidad, asimismo, se hace uso de las técnicas e instrumentos necesarios y adecuados para el desarrollo de la investigación.

- **Diseño de investigación:** Es pre – experimental, porque pretender calcular el impacto de la variable O1 independiente (Planeamiento Estratégico) sobre la X dependiente (rentabilidad) en la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021.



Donde:

- G: Muestra.
- O₁: Diagnóstico actual de la rentabilidad.
- X: Implementación del Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad.
- O₂: Diagnóstico de la rentabilidad, después de la aplicación de la variable independiente.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **Variable independiente:**Planeación Estratégica.
- **Variable dependiente:** Rentabilidad , (Ver en Anexo ANEXO A1: Operacionalización de Variables).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por los estados financieros del año 2018 al 2021. La muestra está conformada por los estados financieros del mes de junio del 2021 al mes de enero del 2022.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Cómo instrumento es necesario tener información respecto al objeto a evaluar, ya que nos garantizan la confiabilidad y por tal motivo, al momento de tomar decisiones, se tomará de forma correcta.

En la siguiente tabla, se detalla de que manera vamos a cumplir nuestros objetivos:

Tabla 1 . Técnicas e instrumentos

FASE DE ESTUDIO	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	PROCESO	RESULTADOS ESPERADOS
Evaluar rentabilidad inicial de la empresa	Area de Contabilidad	Análisis Documental Guía de revisión documental	Registro histórico de estados financieros	Extracción de información / Encuesta	Nos dará a conocer un diagnóstico del proceso de las gestiones actuales.
Desarrollar un diagnóstico estratégico de la empresa	Dueño/Gerente	Análisis externo e interno	Juicio de Expertos	PESTEC y AMOFHIT	Los resultados serán organizados en matrices
Implementar un plan estratégico para la empresa.	Gerente	Análisis de Información	Matrices	Toda la información se plasma en las Matrices	Escoger las estrategias necesarias.
Estimar la rentabilidad futura de la empresa.	Gerente (datos reales) y Libros (teoría)	Análisis Documental	Recolección de datos del analisis estadísticos	Recolección de información de tendencias y proyecciones	Los resultados serán reflejados según la matriz de cálculo de la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

3.5. PROCEDIMIENTO

Para poder iniciar con el desarrollo del diagnostico externo e interno de la Empresa COMINGSA, se procederá a revisar la misión, visión ,

asimismo los valores de la empresa, lo cual nos ayudará en la capacitación a las personas asignadas por la empresa, se aplicará las técnicas ya mencionadas anteriormente, de acuerdo a las definiciones del marco teórico y valorada por un grupo de expertos. Posteriormente para el análisis externo e interno se elaborarán diversas matrices de planeamiento estratégico.

3.6. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Deductivo: Es un conocimiento que va de lo general a lo particular, usa leyes o reglas para basar su análisis, usa la comparación y utiliza los siguientes pasos para llegar a una conclusión que son: observación, suposición y verificación.

3.7. ASPECTOS ÉTICOS

Durante el desarrollo de esta investigación, se respetará la propiedad intelectual por medio de las referencias bibliográficas apropiadas, de cada autor de las teorías o conceptos citados en el presente documento.

Se respetará también a la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A, por todos los datos que necesitemos para poder realizarla y darle las soluciones respectivas.

IV. RESULTADOS

4.1. Rentabilidad inicial en la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.

4.1.1. Análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas.

Tabla 2. Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.

PERIODO	2021			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Ventas Netas	S/.50,190.53	S/.55,326.57	S/.58,067.02	S/.62,256.06
Costos de Ventas	S/.19,670.51	S/.22,184.25	S/.23,057.22	S/.25,639.17
UTILIDAD BRUTA	S/.30,520.02	S/.33,142.32	S/.35,009.80	S/.36,616.89
Gastos Operativos	S/.31,482.01	S/.34,227.25	S/.34,088.52	S/.34,724.07
Gastos Administrativos	S/.15,632.26	S/.16,352.02	S/.16,315.65	S/.16,482.28
Gastos Ventas	S/.15,849.75	S/.17,875.23	S/.17,772.87	S/.18,241.79
UTILIDAD OPERATIVA	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.921.28	S/.1,892.82
Ingresos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Gastos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Otros gastos	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.921.28	S/.1,892.82
Impuesto a la Renta 28%	S/.0.00	S/.0.00	S/.257.96	S/.529.99
UTILIDAD NETA	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.663.32	S/.1,362.83

Fuente: Area de Contabilidad de la Empresa

Interpretación: Se observó en la tabla 3, que sus ingresos por venta de COMINGSA, dentro de los meses de junio a septiembre se mantuvo dentro de un rango de S/. 50,000.00 a S/. 63,000.00; de igual manera con una utilidad bruta alrededor de los S/. 30,000.00 a S/.36,000.00 aproximadamente, mientras que en sus gastos operativos fueron prácticamente la mitad, por otro lado, su UTILIDAD NETA en los meses de junio y julio fueron negativas, mientras que a partir del mes de agosto empezó a crecer.

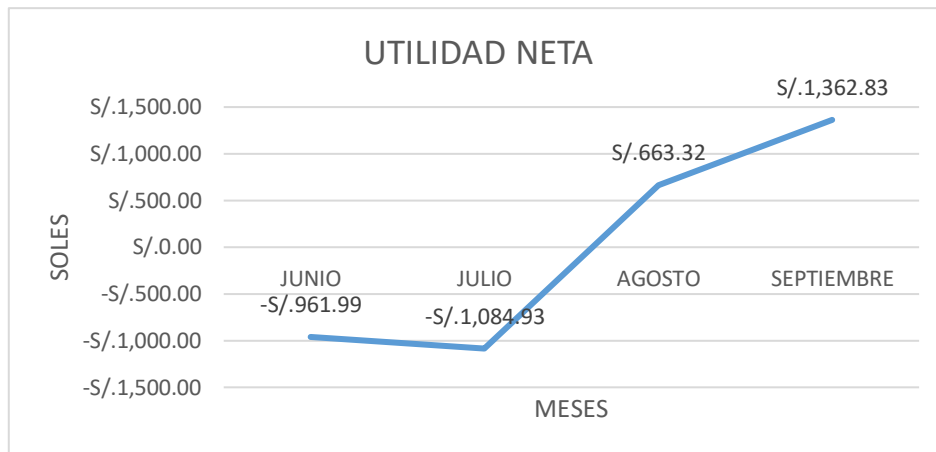


Figura 3. Gráfica Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA

Tabla 3. Resumen del Análisis horizontal del balance del activo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería.

Periodo:	2021			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Activos				
Fondos disponibles	S/. 1,803.19	S/. 2,033.62	S/. 2,021.98	S/. 2,075.32
Inversiones disponibles para venta	S/. 5,548.58	S/. 6,257.65	S/. 6,221.81	S/. 6,385.97
Cartera de créditos	S/. 3,847.90	S/. 2,339.63	S/. 2,314.78	S/. 1,428.62
Cuentas por cobrar y otros activos	S/. 10,769.09	S/. 8,145.30	S/. 7,075.75	S/. 5,394.35
Total de activos	S/. 21,968.75	S/. 18,776.19	S/. 17,634.32	S/. 15,284.27

Fuente: Area de Contabilidad de la Empresa

Interpretación: Se verificó en la tabla 4, que los activos de la empresa cada mes fueron disminuyendo, por lo cual esto no era favorable para la empresa.

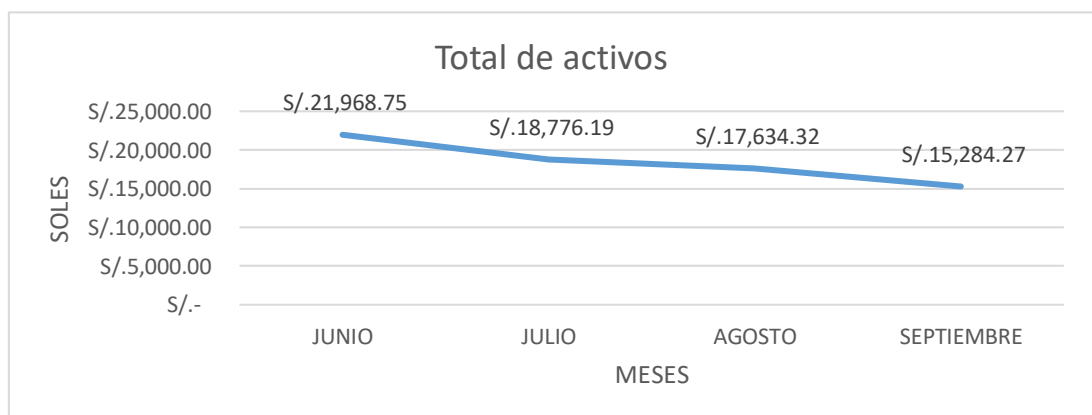


Figura 4. Resumen del Análisis horizontal del balance del activo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería.

Tabla 4. Resumen del Análisis horizontal del balance del patrimonio y pasivo total de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.

PERIODO	2021			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Pasivos	S/. 16,855.99	S/. 14,265.65	S/. 13,143.88	S/. 11,284.27
Depósitos y obligaciones	S/. 8,346.85	S/. 7,285.73	S/. 4,238.28	S/. 4,996.11
Fondos interbancarios	S/. 5,122.21	S/. 3,160.17	S/. 5,107.71	S/. 2,348.01
Adeudos y obligaciones financieras	S/. 1,319.92	S/. 1,488.60	S/. 1,480.08	S/. 1,561.19
Otros pasivos	S/. 2,067.01	S/. 2,331.15	S/. 2,317.81	S/. 2,378.96
Patrimonio	S/. 5,112.76	S/. 4,510.54	S/. 4,490.44	S/. 4,000.00
Total de pasivos y patrimonio	S/. 21,968.75	S/. 18,776.19	S/. 17,634.32	S/. 15,284.27

Fuente: Area de Contabilidad de la Empresa.

Interpretación: Se identificó en la tabla 5, el total de pasivos y patrimonio se mantuvo dentro del rango de S/. 15,000.00 a S/. 22,000.00 durante los últimos meses.

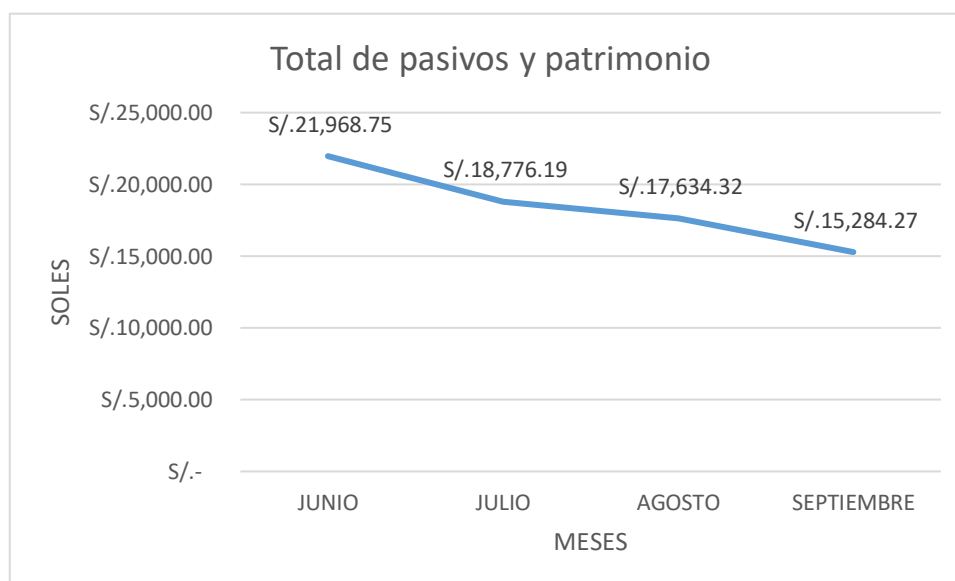


Figura 5. Gráfica Resumen del Análisis horizontal del balance del patrimonio y pasivo total de la Empresa COMINGSA

Tabla 5 Resumen del Análisis vertical de la rentabilidad inicial

Periodo:	2021			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	-18.82%	-24%	15%	34%
ROA (Utilidad neta / activos)	-4.379%	-6%	4%	9%
Margen financiero bruto (MB)	60.81%	60%	60%	59%
Margen financiero neto (MN)	-6.069%	-6%	4%	7%

Fuente: Area de Contabilidad de la Empresa

Interpretación: Se observó mediante la rentabilidad de la Empresa COMINGSA, que el ROE en los meses de junio y julio fueron negativas, por lo cual no generó utilidades, por otro lado, en el mes de agosto y septiembre, se obtuvo las utilidades netas de 15% y 34% respectivamente sobre su inversión. En el caso del ROA, igualmente los meses de junio y julio fueron negativas, mientras que en agosto y septiembre cada sol de activos generó 4% y 9% respectivamente.

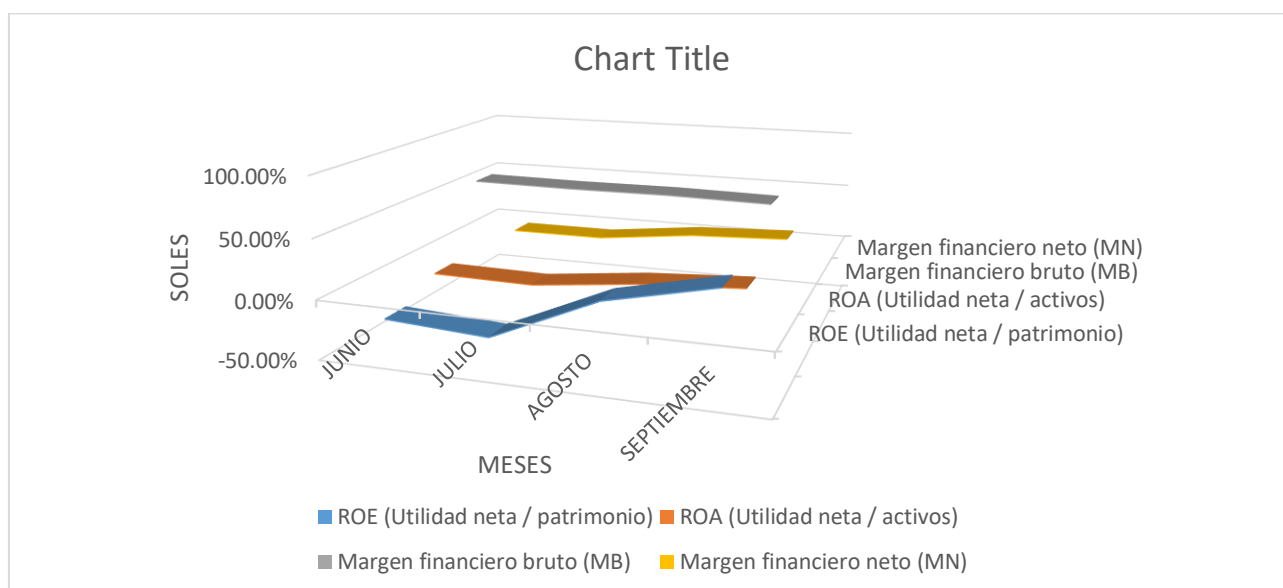


Figura 6. Gráfica Resumen del Análisis vertical de la rentabilidad inicial.

4.2. Diagnóstico estratégico de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.

4.2.1. Análisis externo – PESTEC

De acuerdo al diagnóstico estratégico del análisis externo se identificaron las oportunidades y amenazas que tenía la empresa en estudio, que está dentro del sector construcción, por lo tanto se establecieron diversas estrategias para que la empresa pueda perdurar con el pasar del tiempo.

Es la herramienta más utilizada para hacer un análisis externo, es la base y punto inicial de cualquier plan a desarrollar, ya sea plan de negocio, plan estratégico. Se encarga de valorar los factores que están afectando de forma positiva o negativa a una empresa u negocio, pero no se tiene influencia sobre él, se acepta si es negativo o se aprovecha si es positivo. (Walsh, 2021, pág. 2)

.4.2.1.1. Fuerza Políticas, gubernamentales y legales (P)

Se refiere a la legislación presente y los grupos de presión que limitan e influyen en las diversas organizaciones o individuos que forman parte de una sociedad, es decir las empresas y consumidores deben conocer la legislación frente a la competencia desleal e interés de la sociedad, proteger a los consumidores. (D'Alessio, 2008).

Estabilidad Política: El Perú en los últimos cinco años, ha tenido inestabilidad política, debido a los cambios de presidentes, por actos de corrupción, causando el descontento de la población, se sabe que toda empresa que opera en el país, debe estar enterada de los cambios de leyes debido a que influyen en su desarrollo. Actualmente el país se encuentra en la inestabilidad política, como también en la incertidumbre por los cambios de poderes que tiene que ver con el manejo macroeconómico, estos serían los principales riesgos que enfrentará la nuestra economía y la devaluación monetaria, con el gobierno entrante.

Política Fiscal: En el Perú, se estimó que para el 2020 habría un incremento fugaz del déficit fiscal de 10.7% del PBI, y caería los ingresos fiscales alrededor del 21.4%, esto se debe principalmente a la poca actividad económica, la poca

incidencia en el comercio en el ámbito internacional, y por último a las diversas medidas tributos desplegadas. Por otro lado se ha proyectado que para el 2021, la reducción del déficit fiscal –de 10.7% del PBI en el 2020 a 6.2% del PBI en el 2021.(Ludeña, 2017)

4.2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Establecen las tendencias macroeconómicas, las decisiones de inversión y las condiciones de financiamiento. Tienen una incidencia directa en el poder al momento de adquirir clientes en una empresa, asimismo son muy importantes para desarrollar las actividades que tengan relación con el comercio internacional. (D'Alessio, 2013).

Evolución del PBI nacional y PBI per cápita. El BCR de la economía peruana decreció en un 29.9% debido a la cuarentena focalizada debido al covid-19, por lo que se vio un decrecimiento de 13.9% en el sector construcción en el 2020, sin embargo este año 2021 se registra la recuperación del sector a nivel nacional de 17.4%.

	2020	2021*				2022*	
		ene-jul 21 respecto a		RI Jun.21	RI Set.21	RI Jun.21	RI Set.21
		ene-jul 20	ene-jul 19				
PBI primario	-7,7	9,4	-2,6	7,4	6,2	5,7	5,9
<i>del cual:</i>							
Minería metálica	-13,8	17,9	-5,8	11,4	10,8	6,9	6,9
PBI no primario	-12,0	22,9	0,7	11,7	13,6	4,2	2,7
Manufactura	-16,4	40,1	3,2	18,1	21,1	2,0	1,4
Electricidad y agua	-6,1	12,0	1,0	7,5	7,7	2,3	1,7
Construcción	-13,9	87,0	18,2	17,4	30,6	3,0	0,0
Comercio	-16,0	29,7	-2,7	18,0	17,8	3,3	1,4
Servicios	-10,3	14,5	-0,9	8,9	9,9	4,9	3,6
Producto Bruto Interno	-11,0	19,7	0,0	10,7	11,9	4,5	3,4

RI: Reporte de Inflación

Figura 7. PBI por Sectores Económicos (variaciones porcentuales reales).

Índice de Precios de Materiales de Construcción, Mayo 2021

Nivel de desagregación	Ponderación (%)	Variación Porcentual		
		Mayo 2021	Ene. - May.21	Jun.20 - May.21
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	100,00	0,74	5,05	9,69
1 Maderas	6,04	1,67	6,89	9,73
2 Tubos y Accesorios de Plástico	8,86	1,69	6,55	11,99
3 Suministros Eléctricos	7,78	1,98	6,41	13,30
4 Vidrios	1,15	1,30	2,54	8,49
5 Ladrillos	5,14	0,14	6,77	29,29
6 Mayólicas y Mosaicos	7,81	-0,15	-0,72	2,94
7 Aglomerantes	25,84	-0,04	1,41	1,63
8 Agregados	6,06	0,74	-0,15	3,11
9 Estructuras de Concreto y Armazones	9,75	0,23	0,38	1,22
10 Metálicos	21,57	1,20	13,25	22,70

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Figura 8. Precios de Materiales de Construcción, Mayo 2021.

4.2.1.3. Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)

Como podemos se observó en la Figura 9, la población liberteña según nos indica el último censo en el año 2017, la cantidad de habitantes era de 1,778,080, colocándose así en el tercer puesto de los departamentos más poblados en el Perú, su tasa de crecimiento anual es de 1%. Se observa que los habitantes se ubican principalmente en la Provincias de Trujillo, Ascope y Sánchez Carrión.

Provincia/ Tipología	A1	A2	A3.1	A3.2	AB	B1	B2	B3	Total Población
Ascope	-	22.4	41.2	34.3	-	-	2.1	-	115,786
Bolívar	-	-	-	-	-	5.8	46.4	47.9	14,457
Chepén	-	58.3	-	41.7	-	-	-	-	78,418
Gran Chimú	-	-	-	-	49.7	-	-	50.3	26,892
Julcán	-	-	-	-	41.1	-	-	58.9	28,024
Otuzco	-	-	31.0	-	-	3.5	6.5	59.0	77,862
Pacasmayo	-	67.2	17.1	15.6	-	-	-	-	102,897
Pataz	-	-	-	24.6	16.4	2.7	15.3	41.0	76,103
Sánchez Carrión	-	46.3	-	-	-	-	12.6	41.0	144,405
Santiago De Chuco	-	-	-	-	70.6	-	12.9	16.6	50,896
Trujillo	99.2	-	-	-	-	0.8	-	-	970,016
Virú	-	56.8	35.6	-	7.7	-	-	-	92,324
Total Población	962,369	260,131	122,344	107,213	80,365	13,224	50,653	181,781	1,778,080

Figura 9. Población por Tipología de Distritos según Provincia (%).

4.2.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

El mundo en el que vivimos es globalizado puesto que, tenemos muy presente a la tecnológicas que día a día es innovada en todos los ámbitos, por lo tanto es de

suma importancia mantenernos bien informados acerca de los nuevos avances tecnológicos que son presentados a la sociedad, sobretodos los que apoyen a la sobresaliente realización de obras, con el fin de obtener mejores beneficios y mejorar la productividad, para competir a nivel nacional e internacional. Por lo que todas las empresas en el Perú deberían estar a la expectativa de las nuevas tecnologías, es decir si la empresa quiere ser competitiva deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para sus proyectos de construcción:

- Motorización y análisis
- Logística
- Edificios Inteligentes
- Gestión de Edificios y energía
- LEDs
- Paneles fotovoltaicos

Asimismo las empresas de construcción deben implementar el software BIM, que reemplazaria al AUTOCAD, ya que muchos expertos dan su opinión, por lo que han indicado que esta nueva aplicación, favorece significativamente en la modelación de edificaciones en sus tres (03) dimensiones, asimismo se puede incorporar mas información.

Por ultimo, el internet nunca puede faltar, ya que es la mejor herramienta tecnología, la cual nos permite estar actualizados y encontrar la información deseada.

4.2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Cuidar de nuestro ambiente donde vivimos, viene siendo un tema bastante debatido a nivel mundial, debido al calentamiento global y también el efecto invernadero, que es de suma preocupación para todos los habitantes del planeta. El sector construcción se relaciona netamente con estos temas, debido a que en sus obras intervienen maquinaria, por ende alteran el ambiente, debido a esto es que contratan especialistas en temas exclusivamente acerca del cuidado y mejoramiento del medio ambiente.

Por otro lado, el sector construcción tiene que tener en cuenta las estaciones climáticas, debido que, cuando llueve o hay sequias se puede ver afectadas los avances de las obras en proceso, y lo más preocupante son los materiales de construcción que aun no son utilizadas.

Deben tener presente la certificación ISO 14000, debido a que brinda normas de cuidado ambiental, para que la empresa sea más competitiva.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
ÍTEM	OPORTUNIDADES			
O.1	1. Existencia de un Plan de Desarrollo para ejecución de obras Públicas	0.1	1	0.1
O.2	2. Expectativas de recuperación del sector construcción	0.07	3	0.21
O.3	3. El Gobierno fomenta actividades para competir con empresas de mayor dimensión	0.05	2	0.1
O.4	4. Nuevos software para el diseño y seguimiento de proyectos.	0.1	2	0.2
O.5	5. Facilidad al acceso a tecnologías de la información	0.06	2	0.12
O.6	6. Preocupación por el medio ambiente	0.05	2	0.1
O.7	7. Las financieras otorgan préstamos por la reactivación	0.09	1	0.09
O.8	8. Incremento de la tasa del crecimiento poblacional	0.05	1	0.05
	SUBTOTAL			0.97
	AMENAZAS			
A.1	1. Presencia de mafias en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	0.1	3	0.3
A.2	2. Conflictos - socio ambientales	0.05	2	0.1
A.3	3. Menor poder adquisitivo de la población	0.04	2	0.08
A.4	4. Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de mayor precio.	0.08	3	0.24
A.5	5. Empresas que cuentan con innovación tecnológica	0.06	3	0.18
A.6	6. Incremento de la materia prima.	0.05	3	0.15
A.7	7. Presencia de muchas empresas en el sector.	0.05	3	0.15
	SUBTOTAL			1.2
	TOTAL	1	-	2.17

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Se observó que se obtuvo el valor equivalente a 2.17 en la matriz de evaluación de factores externos, por ello se pudo decir que la empresa investigada no está aprovechando las oportunidades que le ofrece su entorno, ni evitando las amenazas externas.

4.2.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Empresa COMINGSA se dedica al movimiento de tierras, señalética vial, saneamiento, construcción de pistas y veredas, complejos deportivos, edificaciones de viviendas, habilitaciones de carreteras, obras de irrigación, construcción de puentes. Dicha empresa principalmente ejecuta sus obras en las Provincias de La Libertad, y Cajamarca. Siendo en la Provincia de La Libertad, donde tiene mayor actividad comercial.

En el departamento de La Libertad ya existen demasiadas empresas en este sector, por lo cual, se consideró a tres (03) empresas dedicadas al rubro de la construcción, las cuales fueron analizadas y comparadas:

- L.m. Ingeniería Y Construcción Eirl.
- Constructora Constrata S.A.C. – Trujillo
- Constructora Bectek Contratistas

Tabla 7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

ITEM	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.		L.m Ingeniería y Construcción Eirl		Constructora Constrata S.A.C. - Trujillo		Constructora Bectek Contratistas	
			VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
1	Alianzas estratégicas con los proveedores y competidores	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.1	1	0.05
2	Utilización de las TIC	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.2	3	0.3
3	Obras entregadas en el tiempo adecuado y con estándares de calidad.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4	Maquinaria y Equipo	0.4	2	0.8	3	1.2	3	1.2	3	1.2
5	Responsabilidad Social y medioambiental	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.21	4	0.28
6	Capacidad Financiera para licitar	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7	Competitividad de precios	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.06	3	0.09
8	Inversión privada y pública	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2
9	Marketing	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.07	2	0.14
10	Personal capacitado y con experiencia	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
11	Gobierno Cooperativo	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
TOTAL		1		1.99		2.89		2.54		2.94

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Dichas informaciones de las empresas de la competencia directa, de la empresa en estudio, fue brindada por la Gerente General, como se observó la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. presentó un valor de 1.99, lo que nos indicó que la empresa por el momento no contaba la con capital suficiente para licitar obras grandes, por otro lado se observó que L.m Ingeniería y Construcción Eirl presentaba un valor ponderado de 2.89 siendo una empresa muy competitiva, asimismo, Constructora Constrata S.A.C. – Trujillo presentó un valor ponderado de 2.54 puesto que cuenta con años de experiencia, y por último Constructora Bectek Contratistas presentó un valor ponderado de 2.94, debido a los años que labora y por su calidad de productos que entrega.

4.2.3. Análisis Interno – AMOFHIT

4.2.3.1. Administración y gerencia

COMINGSA es una empresa constructora (ejecutor de obras, bienes y servicios), que se especializa en edificaciones, construcción de carreteras, puentes, etc. La gerencia está a cargo de una Ingeniera Civil, quién tiene muchos años de experiencia, asimismo; el dueño de la empresa, quien es el representante legal, cuenta con una amplia experiencia en este sector.

Luego de una evaluación interna, se pudo concluir que tiene como necesidad la implantación de un sistema con mayor participación, lo cual genere la toma de decisiones con el único fin de medir de manera correcta los riesgos del manejo de la capital así como también las inversiones futuras, para asegurar su retorno. A la actualidad las decisiones se toman mediante la opinión de la gerente y del dueño. En temas de estrategias, los aspectos relacionados al control y procedimientos se encuentran en la etapa inicial, sin embargo al momento no se tiene establecido un sistema automatizado que permita dar seguimiento a la medición del desempeño de cada unidad.

4.2.3.2. Marketing y ventas

La empresa se dedicada al movimiento de tierras, señalética vial, saneamiento, construcción de pistas y veredas, complejos deportivos, edificaciones de viviendas, habilitaciones de carreteras, obras de irrigación, construcción de puentes, como principal cliente tiene al Estado. Al momento de licitar una obra, es donde la empresa tiene problemas, debido a la falta de dinero, es decir no cuenta con la suficiente capital, por ende, son las empresas de la competencia, quienes muchas veces ganan las obras.

Actualmente la empresa no tienen un especialista en Marketing, por consecuencia, la empresa no tiene publicidad, y no puede captar mas clientes, solo por recomendaciones de otros clientes.

4.2.3.3. Recursos Humanos

Actualmente, la empresa no cuenta con el área de recursos humanos, tampoco cuenta con un sistema de información gerencial ni con un soporte informático para la toma de decisiones,.

4.2.3.4. Tecnología e investigación y desarrollo

Actualmente la empresa no cuenta con las modernas maquinarias pesadas, las que tienen en su poder son antiguas, le es mas factible alquilar dichas maquinarias. Por otro lado, tampoco cuenta con un área que su propiedad sea la investigación de nuevos materiales, sin embargo, el dueño en sus ratos libres, se pone a leer e investigar acerca del tema.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
	FORTALEZAS			
1	Experiencia	0.05	4	0.2
2	Dominio del sector	0.05	4	0.2
3	Reconocimiento de la empresa, por sus clientes	0.04	3	0.12
4	Los clientes están fidelizados con la empresa	0.05	3	0.15
5	Local propio (oficina)	0.1	3	0.3
6	Buenas relaciones con entidades financieras	0.03	3	0.09
7	Variedad y Calidad de servicio	0.03	3	0.09
	DEBILIDADES			
1	Controles internos	0.07	1	0.07
2	Planificación	0.07	1	0.07
3	Poco conocimiento al momento de designar funciones y responsabilidades.	0.06	2	0.12
4	Flexibilidad en la toma de decisiones	0.07	2	0.14
5	La organización no cuenta con capacitaciones y entrenamiento frecuente en su equipo de trabajo	0.08	1	0.08
6	La empresa no desarrolla una investigación de mercados	0.1	1	0.1
7	Existe un debil pocisionamiento de la marca	0.1	1	0.1
8	La empresa no cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos	0.1	1	0.1
	TOTAL	1		1.93

Nota: Fortaleza mayor = 4, fortaleza menor = 3, debilidad menor = 2, debilidad mayor =1

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: Se observó que se obtuvo el valor equivalente a 1.93 en la matriz de evaluación de factores internos, por ello se pudo decir que la empresa investigada no está aprovechando las fortalezas que tiene dentro de su organización

4.3. VALIDACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

4.3.1. MISION COMINGSA

La EMPRESA DE CONSTRUCCION, MINERIA E INGENIERIA S.A - COMINGSA tiene como misión, colaborar de manera proactiva en el desarrollo de nuestro país y del mundo con la más minuciosa atención al crecimiento y necesidades de nuestros clientes. Desarrollando proyectos ingeniería, minería y construcciones, mejorando la Calidad de Vida de los seres humanos y clientes con los más exigentes estándares, en seguridad, calidad y puntualidad.

Tabla 9. VALIDACIÓN MISIÓN

MATRIZ DE LA MISION			
ELEMENTOS A CONOCER	SI	NO	PORQUÉ
¿Asegura consistencia y claridad?	X		Sí, porque es concisa y muy clara
¿Define el punto de referencia central?	X		Sí, ya que esta asociación necesita rescatar la innovación en el mercado.
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?	X		Sí, porque con aquella se identifican
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X		Claro que existe lealtad ya que ese valor significa el crecimiento personal de cada miembro de la empresa.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		Si ayuda porque se necesita tener una buena imagen para lograr ser identificados y obtener un reconocimiento y poder posicionarnos en el mercado.
¿Es realista y posible?	X		Si porque se enfoca en las condiciones que maneja.
¿Es consistente?	X		Si, porque quiere ser mejor cada día.
¿Esta difundida interna y externamente?	X		Si ya que se realizó desde el momento del inicio de la empresa.

4.3.2. VISION COMINGSA

"Ser una empresa líder en construcción de obras de ingeniería y consultoría de proyectos, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento de las más exigentes normas técnicas de construcción, manejo ambiental y de seguridad; utilizando procedimientos constructivos innovadores que permiten construir obras más confortables, que proporcionan un mejor estándar de vida a la población que confían en nosotros".

Tabla 10. VALIDACIÓN VISIÓN

MATRIZ DE LA VISION			
ELEMENTOS A CONOCER	SI	NO	PORQUÉ
¿Está formulada por líderes?	X		Si, debido a que se realizó desde el momento que se creó la empresa
¿Está definida en el tiempo?		X	No cuenta con un límite específico
¿Es integradora?	X		Si ya que es uno de las virtudes para mantenerse en el mercado.
¿Es amplia y detallada?	X		Si porque es lo que busca la empresa.
¿Es posible e inspiradora?	X		Si porque los colaboradores pueden visualizarse a futuro dentro de la empresa.
¿Es realista y positiva?	X		Si porque se enfoca en todo para lograr objetivos y lograr un desarrollo a partir del trabajo con el fin de ser positivo.
¿Es consistente?	X		Si, porque necesitamos atraer la atención de las personas para lograr un desarrollo.
¿Esta difundida interna y externamente?	X		Si porque se informa a los colaboradores desde el momento en que inician dentro de la empresa

4.3.3. VALORES DE LA EMPRESA

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Puntualidad
- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Proactividad

4.3.4. CÓDIGOS DE ÉTICA

- La Empresa COMINGSA promueve y se compromete a respetar las normas y políticas vigentes de sus clientes.
- La Empresa COMINGSA debe salvaguardar los activos de la empresa, con un uso eficiente y adoptando medidas de precaución razonables para evitar el uso no autorizado para beneficio personal o de terceros.
- Los trabajadores de la Empresa COMINGSA, deberán evitar conflictos de interés que pueda dañar la reputación de la empresa.
- Todos los trabajadores de la Empresa COMINGSA, están en la obligación de guardar confidencialidad y reserva sobre la información y documentos originados en razón de las labores desempeñadas dentro de la empresa.

3.3. Plan estratégico de COMINGSA

3.3.1. Objetivos estratégicos a largo plazo (OLP).

De acuerdo a lo investigado y desarrollado, se han establecido los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

- OLP1: Se asignará a un responsable para marketing, para captar clientes potenciales y el posicionamiento de la empresa.
- OLP2: Se posicionará la imagen de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., en el mercado del sector.
- OLP3: Se mantendrá capacitados a los trabajadores en el programa BIM, asimismo, se implementará un programa de control logístico de existencias.
- OLP4: Se mantendrá un costo similar o menor que la competencia.
- OLP5: Se conseguirá la financiación para la obtención de maquinaria moderna para la ejecución de sus obras.
- OLP6: Se capacitará a la gerente en temas de gestión financiera.
- OLP7: Se incrementará el capital de la empresa, para poder licitar proyectos grandes, convirtiéndose así en una empresa con más rentabilidad.
- OLP8: Se creará una repartición de utilidades, por cada obra se asignará el 20%, con el fin de reforzar el capital.
- OLP9: Se contará con una agenda de empresas del mismo rubro, para establecer alianzas estratégicas.

Tabla 11. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

MATRIZ FODA - ESTRATÉGIAS		ÍTEM	FORTALEZAS	ÍTEM	DEBILIDADES
		F1	Experiencia en el sector	D1	No cuenta con un sistema de publicidad
		F2	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazo fijado.	D2	Poca capital
		F3	Reconocimiento de la empresa, por sus clientes	D3	Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades.
		F4	Buen clima laboral	D4	Flexibilidad en la toma de decisiones
		F5	Local propio (oficina)	D5	La organización no cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento frecuente para el equipo de trabajo
		F6	Buenas relaciones con entidades financieras	D6	La empresa no desarrolla una investigación de mercados
		F7	Variedad y Calidad de servicio	D7	Existe un debil posicionamiento de la marca
			D8	La empresa no cuenta con objetivos estratégicos	
ÍTEM	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O.1	Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras Públicas	Lograr el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes. (F1, F2, F3, F7,O1, 03, 06)		Realización de la estructura funcional de la empresa (D3, D4, O6)	
O.2	Recuperación del sector construcción				
O.3	Inversión en estructura vial, por parte del gobierno.			Aplicar nuevas filosofías empresariales (O8,O5,D6,D8)	
O.4	Puede computizar su sistema contable	Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8)		Marketing digital a través de las redes sociales y pagina web. (O2, O.5, D1, D7)	
O.5	Facilidad al acceso a tecnologías de la información				
O.6	Preocupación por el medio	Obtener un préstamo para los gastos que hagan falta			

	ambiente	(F6,O4, O7)	
O.7	Las financieras otorgan prestamos por la reactivación		Identificar, evaluar y promover nuevos prospectos y proyectos. (O2, O8,D6, O1).
O.8	Incremento de la tasa del crecimiento poblacional		
ÍTEM	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A.1	Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	Reducir costos, para captar más clientes (A3, F3, F7)	Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios mas bajos (D6, A6)
A.2	Conflictos - socio ambientales		
A.3	Menor poder adquisitivo de la población		Por cada obra asignada, el 20% irá para la capital de la empresa (D2, A4,A6)
A.4	Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de mayor precio.	Brindar una asesoría personalizada a sus posibles clientes (A1, A2, F3)	Aplicar nuevas tecnologías en la remediación ambiental (A2, D6).
A.5	Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones		Capacitar a los trabajadores en el programa BIM para poder trabajar en base a esta tecnología. (A5,D5)
A.6	Incremento de los costos de materiales de construcción.	Establecer nuevas perspectivas empresariales, hacia nuevos fines y objetivos, que permitan asegurar la continuidad operativa de la Empresa. (A4, A5,F1,F2)	Tener una reunión de trabajo, para debatir propuestas de mejora en la empresa (A7,D8)
A.7	Presencia de muchas empresas en el sector.		

Fuente: Elaboración propia

Estrategias FO:

- Lograr relaciones duraderas y estables con los clientes. (F1, F2, F3, F7, O1, 03, 06).
- Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).
- Obtener un préstamo para los gastos que hagan falta (F6, O4, O7).

Estrategias FA:

- Reducir costos, para captar más clientes (A3, F3, F7).
- Brindar una asesoría personalizada a sus posibles clientes (A1, A2, F3).
- Establecer nuevas perspectivas empresariales, las cuales permitan a la empresa asegurar la continuidad en el mercado. (A4, A5, F1, F2).

Estrategias DO:

- Reorganizar la estructura funcional de la empresa (D3, D4, O6).
- Aplicar nuevas filosofías empresariales (O8, O5, D6, D8).
- Marketing digital por medio de las redes sociales y creación de una página web. (O2, O.5, D1, D7).
- Promover nuevos proyectos innovadores. (O1, O8, D6, O1).

Estrategias DA:

- Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios más bajos (D6, A6).
- Por cada obra asignada, el 20% irá para la capital de la empresa (D2, A4, A6).
- Aplicar nuevas tecnologías en la remediación ambiental (A2, D6).

Tabla 13 . MATRIZ PEYEA

FACTOR	VALOR	PROMEDIO
FF	16	2.28
VC	20	-3.33
EE	20	-2.85
FI	20	2.85

Fuente: Elaboración Propia

Vector Direccional:

Eje X (FI + VC) = - 0.48

Eje Y (FF + EE) = - 0.57

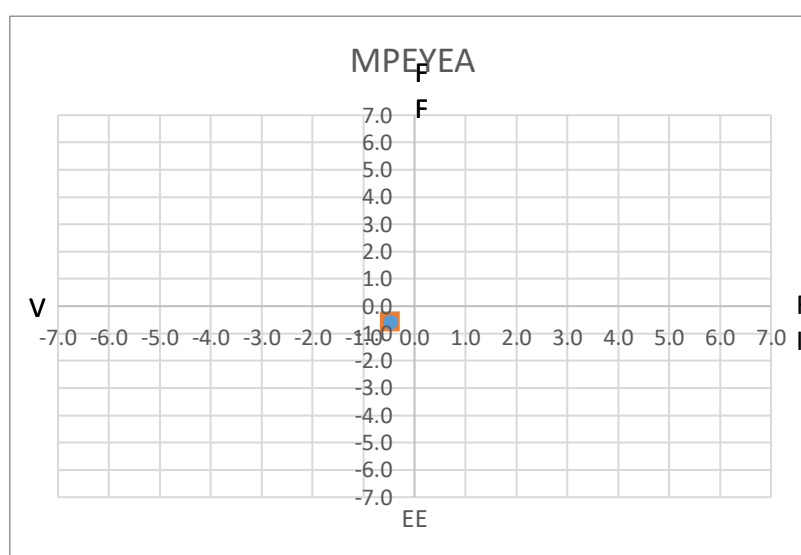


Figura 11. Matriz Peyea de la Empresa

Interpretación: De acuerdo al estudio la empresa COMINGSA, se observó que se encontraba en el cuadrante del perfil **Defensivo**, lo que significa que se debería buscar estrategias para mantenerse en el mercado.

Tabla 14. MATRIZ DEL GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON (BCG)

DIVISIÒN	2021		2020		PARTICIPACIÒN RELATIVA EN EL MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO (%)
	VENTAS(en miles de soles)	% DE VENTAS	VENTAS(en miles de soles)	% DE VENTAS		
Diseño de Planos.	S/. 10,000.00	2%	S/. 20,000.00	3%	0.50	100.00%
Ejecuciòn de obras.	S/. 250,000.00	47%	S/. 400,000.00	57%	0.63	60.00%
Supervisiòn de obras.	S/. 80,000.00	15%	S/. 150,000.00	22%	0.53	87.50%
Servicios Inmobiliarios	S/. 50,000.00	9%	S/. 30,000.00	4%	1.67	-40.00%
Diseño de Interiores.	S/. 141,672.00	27%	S/. 96,531.00	14%	1.47	-31.86%
TOTAL	S/. 531,672.00	100%	S/. 696,531.00	100%		

Fuente: Elaboraciòn Propia

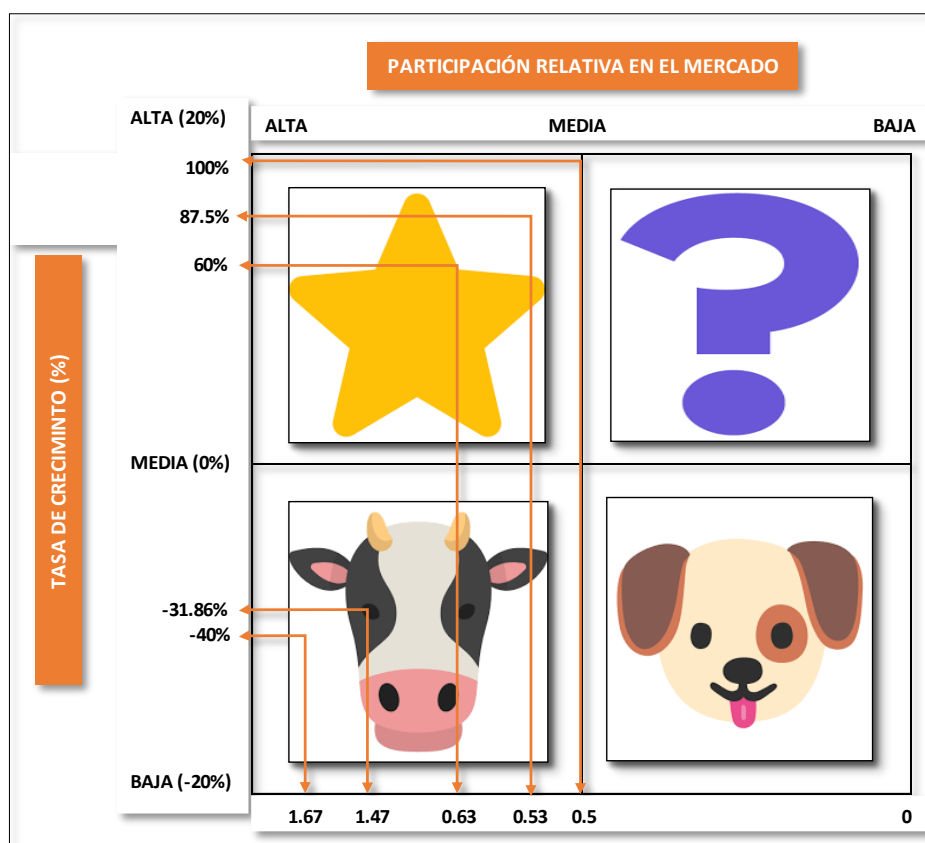
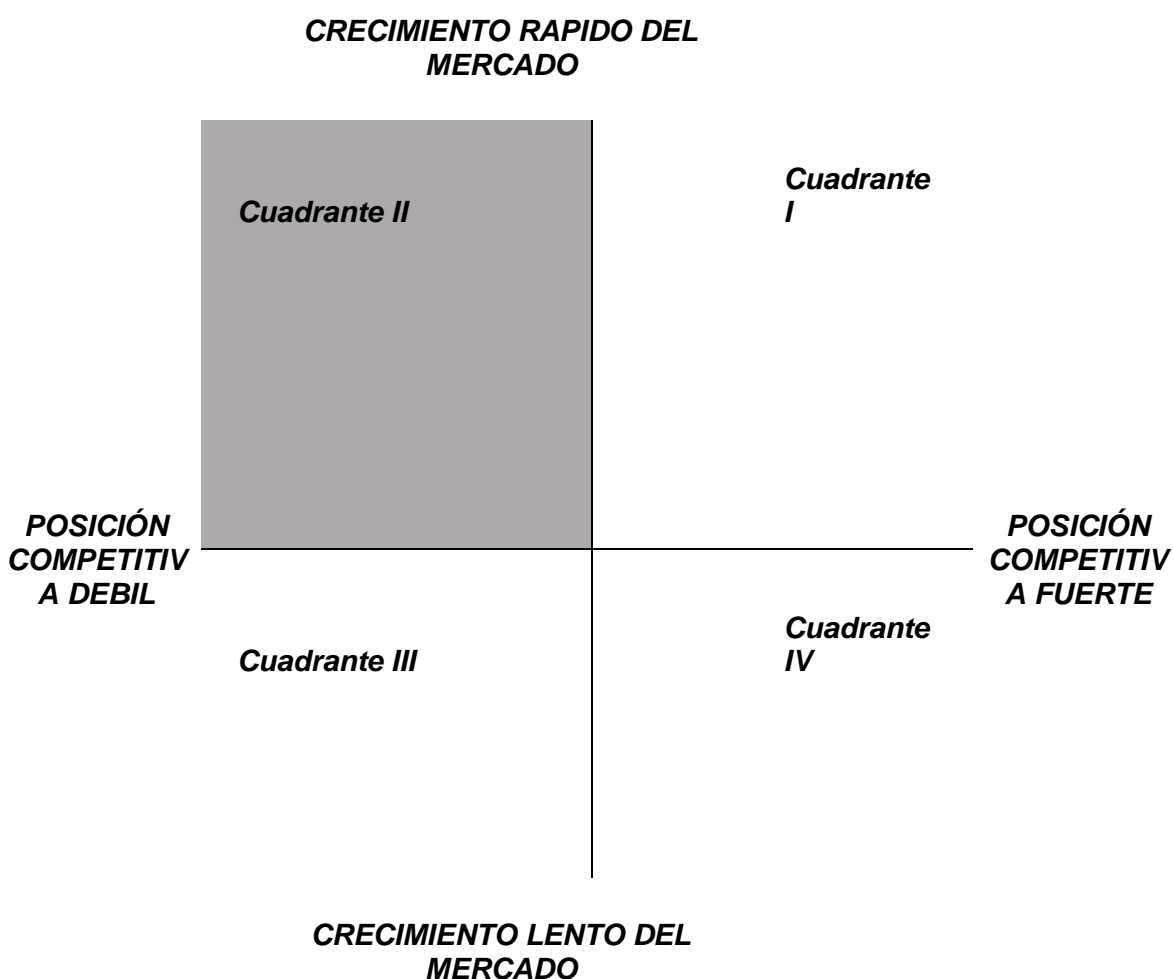


Figura 12. Figura de participaciòn.

Estrategias:

- Obtener un préstamo si es necesario (F6,O4,O7).
- Brindar una asesoría personalizada a posibles clientes (A1, A2, F3).
- Por cada obra asignada, el 20% irá para la capital de la empresa (D2, A4, A6).
- Invertir el 2% en Marketing digital por medio de las redes sociales y creación de una pagina web. (O2, O5, D6, D8).

Tabla 15. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Fuente: Elaboración Propia

1. DESARROLLO DEL MERCADO:

- ✓ Reducir costos, para captar más clientes (A3, F3, F7).

2. PENETRACIÓN DEL MERCADO:

- ✓ Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).

3. DESARROLLO DEL PRODUCTO:

- ✓ Invertir el 2% en Marketing digital por medio de las redes sociales y creación de una pagina web. (O2, O.5, D1, D7).

Tabla 16. MATRIZ DE DECISIÓN (MDE)

ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).	X	X		X	X	4
2	Invertir el 2% en Marketing digital por medio de las redes sociales y creación de una pagina web (O2, O5, D1, D7).	X		X	X	X	4
3	Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios más bajos (D6, A6).	X	X				2
4	Reducir costos, para captar más clientes (A, F3, F7).	X	X			X	3
5	Obtener un préstamo si es necesario (F6, O4, O7).	X		X			2
6	Brindar asesoría personalizada a posibles clientes. (A1, A2, F3).	X		X			2
7	Por cada obra asignada, el 20% irá para la capital de la empresa (D2, A4, A6).	X		X			2

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Luego de haber realizado todas las matrices, las estrategias que tuvieron más puntaje (de acuerdo a cuantas veces aparecieron en cada matriz), fueron las elegidas para hacer el último análisis de matriz en el MCPE.

Tabla 17, MATRIZ COMPETITIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
			Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).		Invertir el 2% en Marketing digital a través de las redes sociales y pagina web (O2, O5, D1, D7).		Reducir costos, para captar más clientes (A, F3, F7).	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES								
1	Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras Públicas	0.1	3	0.3				0
2	Recuperación del sector construcción	0.07	4	0.28			4	0.28
3	Inversión en estructura vial, por parte del gobierno.	0.05	4	0.2			3	0.15
4	Puede computizar su sistema contable	0.1						0
5	Facilidad al acceso a tecnologías de la información	0.06			3	0.18		0
6	Preocupación por el medio ambiente	0.05	3	0.15			3	0.15
7	Las financieras otorgan prestamos por la reactivación	0.09						0
8	Incremento de la tasa del crecimiento poblacional	0.05					2	0.1
		0.57		0.93		0.18		0.68
AMENAZAS								
1	Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	0.1				0		0
2	Conflictos - socio ambientales	0.05		0		0	3	0.15
3	Menor poder adquisitivo de la población	0.04	3	0.12		0	4	0.16
4	Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de	0.08				0	3	0.24
5	Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones	0.06				0		0
6	Incremento de los costos de materiales de construcción.	0.05			3	0.15		0
7	Presencia de muchas empresas en el sector.	0.05				0		0
		0.43		0.12		0.15		0.55
TOTAL		1						
FORTALEZAS								
1	Experiencia en el sector	0.05	4	0.2		0	4	0.2
2	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazo fijado.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
3	Reconocimiento de la empresa, por sus clientes	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
4	Buen clima laboral	0.05		0	3	0.15		0
5	Local propio (oficina)	0.1		0		0		0
6	Buenas relaciones con entidades financieras	0.03		0		0		0
7	Variedad y Calidad de servicio	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
		0.35		0.61		0.55		0.61
DEBILIDADES								
1	No cuenta con un sistema de publicidad	0.07	3	0.21	4	0.28		0
2	Poca capital	0.07		0		0	1	0.07
3	Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades.	0.06		0		0	3	0.18
4	Flexibilidad en la toma de decisiones	0.07		0		0		0
5	La organización no cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento frecuente para el equipo de trabajo	0.08		0		0		0
6	La empresa no desarrolla una investigación de mercados	0.1		0		0	4	0.4
7	Existe un debil posicionamiento de la marca	0.1		0	4	0.4		0
8	La empresa no cuenta con objetivos estratégicos	0.1		0		0		0
		0.65		0.21		0.68		0.65
TOTAL		1						
SUMA		2		1.87		1.56		2.49

FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
			Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios		Obtener un préstamo si es necesario (F6, O4, O7).		Brindar asesoría personalizada a posibles clientes. (A1, A2, F3).		Por cada obra asignada, el 20% irá para la capital de la empresa (D2, A4, A6).	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES										
1	Existencia de un Plan de Desarrollo concertado que contempla ejecución de obras Públicas	0.1		0		FALSO	3	0.3		0
2	Recuperación del sector construcción	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	Inversión en estructura vial, por parte del gobierno.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
4	Puede computizar su sistema contable	0.1		0		0				0
5	Facilidad al acceso a tecnologías de la información	0.06	3	0.18	3	0.18				0
6	Preocupación por el medio ambiente	0.05		0	4	0.2				0
7	Las financieras otorgan prestamos por la reactivación	0.09		0		0				0
8	Incremento de la tasa del crecimiento poblacional	0.05		0		0				0
		0.57		0.61		0.81		0.68		0.48
AMENAZAS										
1	Presencia de mafias y corrupción en las entidades públicas para poder licitar proyectos.	0.1		0	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2	Conflictos - socio ambientales	0.05		0		0		0		0
3	Menor poder adquisitivo de la población	0.04	2	0.08		0		0		0
4	Presencia de empresas de mayores capitales para licitar obras de	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32		0
5	Empresas que ya manejan la innovación tecnológica en sus operaciones.	0.06		0		0	4	0.24		0
6	Incremento de los costos de materiales de construcción.	0.05	4	0.2	3	0.15		0	1	0.05
7	Presencia de muchas empresas en el sector.	0.05		0	1	0.05		0	4	0.2
		0.43		0.52		0.82		0.76		0.45
TOTAL		1								
FORTALEZAS										
1	Experiencia en el sector	0.05		0		0	3	0.15	3	0.15
2	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazo fijado.	0.05	3	0.15		0		0	2	0.1
3	Reconocimiento de la empresa, por sus clientes	0.04	4	0.16		0	4	0.16	3	0.12
4	Buen clima laboral	0.05		0		0		0		0
5	Local propio (oficina)	0.1		0		0		0		0
6	Buenas relaciones con entidades financieras	0.03		0	4	0.12		0		0
7	Variedad y Calidad de servicio	0.03	4	0.12		0	4	0.12	3	0.09
		0.35		0.43		0.12		0.43		0.46
DEBILIDADES										
1	No cuenta con un sistema de publicidad	0.07		0		0		0		0
2	Poca capital	0.07	4	0.28	4	0.28		0	4	0.28
3	Poca claridad en designación de funciones y responsabilidades.	0.06		0		0	3	0.18		0
4	Flexibilidad en la toma de decisiones	0.07		0		0		0		0
5	La organización no cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento frecuente para el equipo de trabajo	0.08		0		0		0		0
6	La empresa no desarrolla una investigación de mercados	0.1		0		0		0		0
7	Existe un debil posicionamiento de la marca	0.1		0		0	3	0.3		0
8	La empresa no cuenta con objetivos estratégicos	0.1		0		0		0		0
		0.65		0.28		0.28		0.48		0.28
TOTAL		1								
SUMA		2		1.84		2.03		2.35		1.67

Interpretación: La estrategia 3: “Reducir costos, para captar más clientes”, fue elegida por la Gerente de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., como la más idónea para implementar dentro de su empresa, teniendo las demás estrategias analizadas como posibles estrategias de implementación, ya que no serán descartadas.

Tabla 18. MATRIZ RUMELT

ESTRATEGIAS	<i>Pruebas</i>				Se Acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios más bajos (D6, A6).	SI	SI	SI	SI	SI
Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).	SI	SI	SI	SI	SI
Obtener un préstamo si es necesario (F6, O4, O7).	SI	SI	SI	SI	SI
Brindar asesoría personalizada a posibles clientes. (A1, A2, F3).	SI	SI	SI	SI	SI
Reducir costos, para captar más clientes (A, F3, F7).	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. MATRIZ DE ÉTICA

		Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).			Invertir el 2% en Marketing digital a través de las redes sociales y pagina web (O2, O5, D1, D7).		
ITEM	DERECHOS	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
1	Impacto en el derecho a la vida						
2	Impacto en el derecho a la propiedad						
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento						
4	Impacto en el derecho a la privacidad						
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia						
6	Impacto en el derecho a hablar libremente						
7	Impacto en el derecho al debido proceso						
	JUSTICIA						
8	Impacto en la distribución						
9	Equidad en la administración						
10	Normas de compensación						
	UTILITARISMO						
11	Fines y Resultados Estratégicos						
12	Medios estratégicos empleados						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. MATRIZ DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO (MEOLP)

ITEM	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
ESTRATEGIAS										
1	Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios más bajos (D6, A6).									
3	Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).									
4	Obtener un préstamo si es necesario (F6, O4, O7).									
5	Brindar asesoría personalizada a posibles clientes. (A1, A2, F3).									
6	Reducir costos, para captar más clientes (A, F3, F7).									

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. MATRIZ ESTRATEGIAS FRENTE A POSIBILIDADES DE COMPETIDORES (MEPCS).

ESTRATEGIAS		L.m Ingeniería y Construcción Eirl	Constructora Constrata S.A.C. – Trujillo	Constructora Bectek Contratistas
		Posibilidad: Competidor 1	Posibilidad: Competidor 2	Posibilidad: Competidor 2
1	Hacer un estudio de mercados de materiales, para obtener los precios más bajos (D6, A6).	Ya cuentan con los precios de los materiales.	Uso de material de bajo costo	Cuenta con mayor cantidad de proveedores
2	Proponer nuevas obras, para el bienestar de la ciudadanía (F4, F5, O8).	Iniciativa por parte de la empresa y contar con responsabilidad social	Asegurar confiabilidad de la empresa	Empatía con clientes para proponer nuevas obras
3	Obtener un préstamo si es necesario (F6, O4, O7).	No necesitan préstamos	Pueden pedir una buena cantidad de préstamo a las entidades financieras.	Alianza con bancos
4	Brindar asesoría personalizada a posibles clientes. (A1, A2, F3).	Seguimiento de los procesos	Auditorias de los proyectos	Constante Supervisión
5	Reducir costos, para captar más clientes (A, F3, F7).	Tienen buena capital para obras.	Reduccion de tiempos, atrae clientes	Demuestra sus virtudes y cualidades de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Implementación de un plan estratégico en la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A.

a. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Tabla 22. OCP

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Se asignará un responsable para marketing, para captar clientes potenciales y el posicionamiento de la empresa.	Obtener cartera de clientes segmentados como rentables
	Resaltar virtudes y cualidades de la empresa
	Asegurar confiabilidad de la empresa
Se posicionará la imagen de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., en el mercado del sector.	Difundir a través de folletos, pancartas, etc.
	Crear una página web
	Utilizar publicidad contratada (radio o TV locales)
Se mantendrá en constante capacitación a los trabajadores en el programa, asimismo, se implementará un programa de control logístico de existencias.	Capacitar con frecuencia al personal
	Usar programas especializados para las diversas actividades
	Motivar al personal para una mayor interacción.
Se mantendrá un costo similar o menor que la competencia.	Reducir el uso de materia prima
	Reducir la merma
	Optimizar los procesos operativos (mejora de tiempos)
Se conseguirá un financiamiento para adquirir maquinaria moderna para las obras requeridas.	Realizar alianzas con bancos
	Contar con información actualizada de maquinaria del extranjero
	Realizar mantenimiento constante a la maquinaria
Se capacitará a la gerente en temas de gestión financiera.	Contar con conocimientos actualizados, enfocados a las tasas de interés, préstamos, liquidez.
	Monitorear el comportamiento de la rentabilidad y retorno de los dineros invertidos
	Contar con asesores financieros
Se incrementará el capital de la empresa, para poder licitar proyectos grandes, convirtiéndose así en una empresa con más rentabilidad.	Escoger a las financieras con convenios de construcción con mayor % de capital disponible y menor tasa de interés.
	Aumentar el prestigio de la empresa para captar atención de financieras.
	Realizar alianza con competencia
Se creará una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa.	Mejorar el uso del capital
	Reducir gastos para mayor utilidad
	Contar con conocimientos completos en finanzas
Se contará con una agenda de empresas del mismo rubro, para establecer alianzas estratégicas, y así unir esfuerzos y poder licitar obras de gran envergadura.	Captar atención de la competencia con nuestras cualidades
	Interactuar con las otras empresas (mayor comunicación)
	Trabajar con transparencia para fortalecer vínculos entre empresas.

Fuente: Elaboración Propia

a. Plan de Acción

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIONES	ÁREAS RESPONSABLES	PROGRAMACION		RECURSOS		
				INICIO	FIN	HUMANOS	MATERIALES	ECONOMICOS
Se asignará un responsable para marketing, para captar clientes potenciales y el posicionamiento de la empresa.	Obtener cartera de clientes segmentados como rentables	Fidelizar clientes	Marketing	2022	2022	X		X
	Resaltar virtudes y cualidades de la empresa	Publicitar la empresa	Marketing	2021	2021	X	X	X
	Asegurar confiabilidad de la empresa	Evaluar las necesidades de los clientes	Operaciones	2021	2021	X	X	
Se posicionará la imagen de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., en el mercado del sector.	Difundir a través de folletos, pancartas, etc.	Publicitar la empresa con material físico	Marketing	2021	2022	X	X	X
	Crear una página web	Capacitación en mayor uso de tecnología	Marketing	2021	2022	X	X	
	Utilizar publicidad contratada (radio o TV locales)	Difundir imagen con marketing digital	Marketing	2021	2022	X		X
Se mantendrá en constante capacitación a los trabajadores en el programa, asimismo, se implementará un programa de control logístico de existencias.	Capacitar con frecuencia al personal	Promover y dar información de lo nuevo que existe en el mercado	RR.HH. - Operaciones	2022	2022	X	X	
	Usar programas especializados para las diversas actividades	Fomentar el uso de tecnología	RR.HH. - Operaciones	2022	2022	X		X
	Motivar al personal para una mayor interacción.	Entregar bonos por llegar a metas	RR.HH.	2022	2022	X		X
Se mantendrá un costo similar o menor que la competencia.	Reducir el uso de materia prima	Evitar gastar mp en cosas innecesarias	Operaciones	2021	2023	X	X	
	Reducir la merma	Utilizar bien los recursos materiales	Operaciones	2021	2023	X	X	
	Optimizar los procesos operativos (mejora de tiempos)	Mejorar en los procesos	Operaciones	2021	2023	X	X	
Se conseguirá un financiamiento para adquirir maquinaria moderna para las obras requeridas.	Realizar alianzas con bancos	Solicitar financiamiento	Contabilidad y	2021	2022			X
	Contar con información actualizada de maquinaria del extranjero	Estar al tanto del avance de la tecnología	Operaciones	2021	2022	X	X	
	Realizar mantenimiento constante a la maquinaria	Programar los mantenimientos de manera continua	Operaciones	2021	2022		X	X
Se capacitará a la gerente en temas de gestión financiera.	Contar con conocimientos actualizados, enfocados a las tasas de interés, préstamos, liquidez.	Obtener mas información de licitación	RR. HH.	2022	2022	X	X	
	Monitorear el comportamiento de la rentabilidad y retorno de los dineros invertidos	Evaluar las oportunidades que sirve el estar capacitado	RR.HH. - Operaciones	2022	2022		X	X
	Contar con asesores financieros	Contar con terceros para analizar cada situación que se presente	Contabilidad y Finanzas	2021	2021	X	X	X
Se incrementará el capital de la empresa, para poder licitar proyectos grandes, convirtiéndose así en una empresa con más rentabilidad.	Escoger a las financieras con convenios de construcción con mayor	Tener una alianza sólida	Operaciones	2021	2022	X		
	Aumentar el prestigio de la empresa para captar atención de financieras.	Relucir cualidades	Contabilidad y Finanzas	2021	2022	X		
	Realizar alianza con competencia	Establecer vinculos y tener mas comunicación	Contabilidad y Finanzas	2021	2022	X		
Se creará una política de repartición de utilidades dejadas por obra asignando el 20% a reforzar el capital social de la empresa.	Mejorar el uso del capital	Tener un mayor control del dinero	Contabilidad y	2021	2022	X		X
	Reducir gastos para mayor utilidad	Mejorar en los procesos	Contabilidad y Finanzas	2021	2022	X		X
	Contar con conocimientos completos en finanzas	Capacitarse constantemente	Finanzas	2021	2022	X		X
Se contará con una agenda de empresas del mismo rubro, para establecer alianzas estratégicas, y así unir esfuerzos y poder licitar obras de gran envergadura.	Captar atención de la competencia con nuestras cualidades	Posicionar la empresa	Contabilidad y	2021	2022	X	X	
	Interactuar con las otras empresas (mayor comunicación)	Fortalacer y hacer retroalimentación	Marketing	2021	2022	X	X	
	Trabajar con transparencia para fortalecer vínculos entre empresas.	Evaluar las necesidades de los clientes y la competencia	Marketing	2021	2022	X	X	

Figura 13. Plan de acción

b. Implementar los planes de acción

1. Se asignará a un responsable para marketing, para captar clientes potenciales y el posicionamiento de la empresa.



Figura 14. Ficha de virtudes y cualidades de la empresa



Figura 15. Triptico de la empresa - anverso

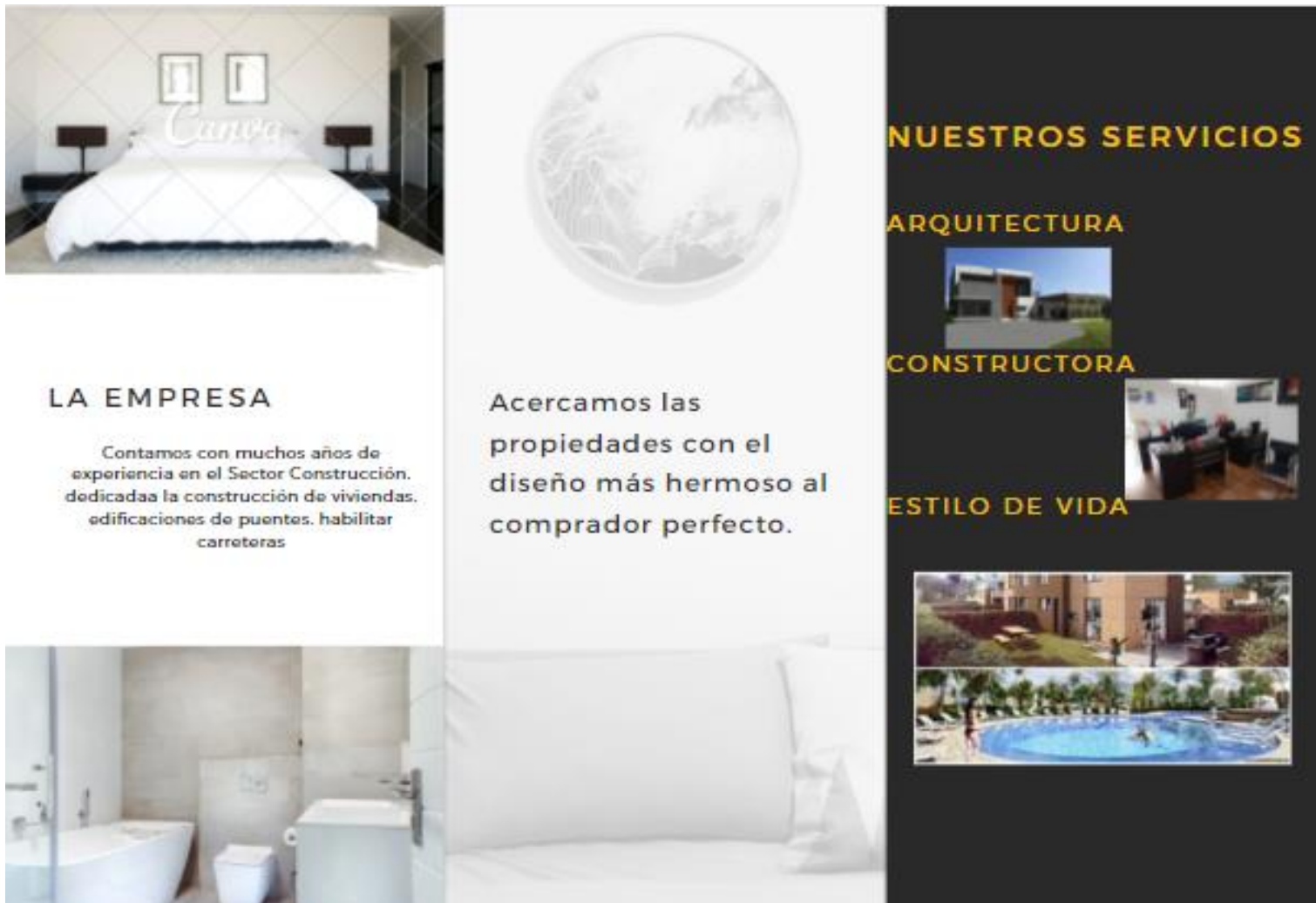


Figura 16. Tríptico de la empresa – reverso

2. Se posicionará la imagen de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., en el mercado del sector.



Figura 17. Página Web – portada

3. Se incrementará el capital de la empresa, para poder licitar proyectos grandes, convirtiéndose así en una empresa con más rentabilidad.

<i>Entidad</i>	<i>TCEA(*)</i>	<i>INTERBANK</i>	<i>15.88 %</i>	<i>CMAC PIURA</i>	<i>28.63 %</i>
<i>BANCO GNB</i>	<i>10.55 %</i>	<i>SCOTIABANK PERU</i>	<i>16.32 %</i>	<i>MIBANCO</i>	<i>30.02 %</i>
<i>BBVA</i>	<i>13.29 %</i>	<i>CMAC TACNA</i>	<i>16.42 %</i>		
<i>BANCO DE CREDITO</i>	<i>13.46 %</i>	<i>CMAC HUANCAYO</i>	<i>18.39 %</i>		
<i>CMCP LIMA</i>	<i>15.12 %</i>	<i>CMAC TRUJILLO</i>	<i>18.95 %</i>		
<i>CMAC AREQUIPA</i>	<i>15.15 %</i>	<i>CMAC ICA</i>	<i>20 %</i>		
<i>BANCO PICHINCHA</i>	<i>15.38 %</i>	<i>FINANCIERA CONFIANZA</i>	<i>22.17 %</i>		
<i>BANBIF</i>	<i>15.49 %</i>	<i>EDPYME MICASITA</i>	<i>26.01 %</i>		

Se realizó una recopilación de información de las entidades financieras de La Libertad, para poder establecer cual es más factible para obtener el uso de un crédito extra.

Figura 18. TCEA – financieras

4. Se capacitará a la gerente en temas de gestión financiera

Cursos del Certificado de Finanzas Corporativas

<p>Finanzas</p> <p>Análisis de estados financieros</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Marita Chang Olivas Jueves de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Análisis de Riesgo Crediticio</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Arturo García Villacorta Miércoles de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Análisis, modelamiento financiero y proyección de estados financieros a mediano y largo plazo</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Carlos Aguirre Gamarra Jueves de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>
<p>Finanzas</p> <p>Cómo gestionar un adecuado planeamiento tributario</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Reynaldo Moquillaza Orellana Jueves de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Contabilidad Financiera Gerencial</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Luis Ramos Rodríguez Martes de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Contabilidad y Finanzas para No Especialistas</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Patricia Gonzáles Martes de 7:30 p.m. a 10:45 p.m.</p>
<p>Finanzas</p> <p>Estrategias financieras para la creación de valor</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Alfredo Mendiola Cabrera</p>	<p>Finanzas</p> <p>Financiamiento para startups</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Luis Felipe Oliva Díaz Lunes de 7:30 p. m. a 10:45 p. m.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Finanzas en empresas B2B</p> <hr/> <p>Curso online</p> <p>Alfredo Mendiola Cabrera Carlos Aguirre Gamarra</p>

Figura 19. Página de cursos financieros – parte 1

CURSOS DE GESTIÓN COMERCIAL

- Negociación y Persuasión Comercial
- Pricing: Estrategia de Precios
- Trade Marketing
- Dirección de Equipos de Ventas
- Key Account Manager
- Prospección y Gestión de Cartera de Clientes

CURSOS DE MARKETING DIGITAL

- Inbound Marketing
- Marketing de Contenidos
- Marketing de Servicios
- Social Media Marketing
- Diseño de E-Commerce y Medios de Pagos
- Mobile Marketing
- Plan de Marketing y Estrategia Digital
- Analítica Digital
- Growth Hacking Marketing
- Community Manager
- Marketing Relacional y CRM
- Crea y Planifica Contenidos para Redes Sociales
- Plan de Medios Digitales

CURSOS DE ADMINISTRACIÓN

- Análisis y Presentación de Datos con Power BI
- Balance Score Card y Visualización de Datos
- Gestión de Empresas Familiares
- Gobierno Corporativo
- Sostenibilidad Organizacional
- Startups y Modelos de Negocio

CURSOS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

- Gestión de Riesgos
- Gestión de Tesorería
- Planeamiento y Control Financiero
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Análisis Financiero para la Toma de Decisiones
- Contabilidad Para No Contadores

Se realizó una indagación acerca de los posibles cursos, en las que la gerente puede matricularse para estar al tanto de sus salidas y entradas de dinero. Quien nos hizo saber que hablaría con el dueño acerca de su matrícula.

Figura 20. Página de cursos financieros – parte 2

4.5. Estimar la rentabilidad futura de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., Trujillo - 2021.

Tabla 23. Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación

PERIODO	HISTÓRICO						PROYECTADO	
	2021						2022	
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Ventas Netas	S/.50,190.53	S/.55,326.57	S/.58,067.02	S/.62,256.06	S/ 60,455.43	S/ 70,341.00	S/ 81,843.04	S/ 95,225.88
Costos de Ventas	S/.19,670.51	S/.22,184.25	S/.23,057.22	S/.25,639.17	S/ 24,432.20	S/ 25,506.30	S/ 29,677.05	S/ 34,529.79
UTILIDAD BRUTA	S/.30,520.02	S/.33,142.32	S/.35,009.80	S/.36,616.89	S/.36,023.23	S/.44,834.70	S/.52,165.99	S/.60,696.09
Gastos Operativos	S/.31,482.01	S/.34,227.25	S/.34,088.52	S/.34,724.07	S/ 30,631.07	S/ 31,063.25	S/ 34,559.89	S/ 38,809.64
Gastos Administrativos	S/.15,632.26	S/.16,352.02	S/.16,315.65	S/.16,482.28	S/.15,482.28	S/ 15,562.80	S/ 15,643.74	S/ 15,725.10
Gastos Ventas	S/.15,849.75	S/.17,875.23	S/.17,772.87	S/.18,241.79	S/.15,148.79	S/.15,500.45	S/.18,916.15	S/.23,084.55
UTILIDAD OPERATIVA	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.921.28	S/.1,892.82	S/.5,392.16	S/.13,771.45	S/.17,606.10	S/.21,886.45
Ingresos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Gastos Financieros	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Otros gastos	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.921.28	S/.1,892.82	S/.5,392.16	S/.13,771.45	S/.17,606.10	S/.21,886.45
Impuesto a la Renta 28%	S/.0.00	S/.0.00	S/.257.96	S/.529.99	S/.1,509.81	S/.3,856.01	S/.4,929.71	S/.6,128.20
UTILIDAD NETA	-S/.961.99	-S/.1,084.93	S/.663.32	S/.1,362.83	S/.3,882.36	S/.9,915.44	S/.12,676.39	S/.15,758.24

Fuente: Área de Contabilidad de la Empresa.

Interpretación: Se observó que la utilidad neta aumentó luego de hacer la comparativa de nuestro mes de estudio 'Noviembre' con un monto de S/. 9915.44 y los meses sub siguientes 'Diciembre – S/. 12,676.39 y Enero – S/ 15,758.24'. Ya que se realizó la implementación del plan estratégico, cabe resaltar que para determinar esto, se realizó un proyectado.

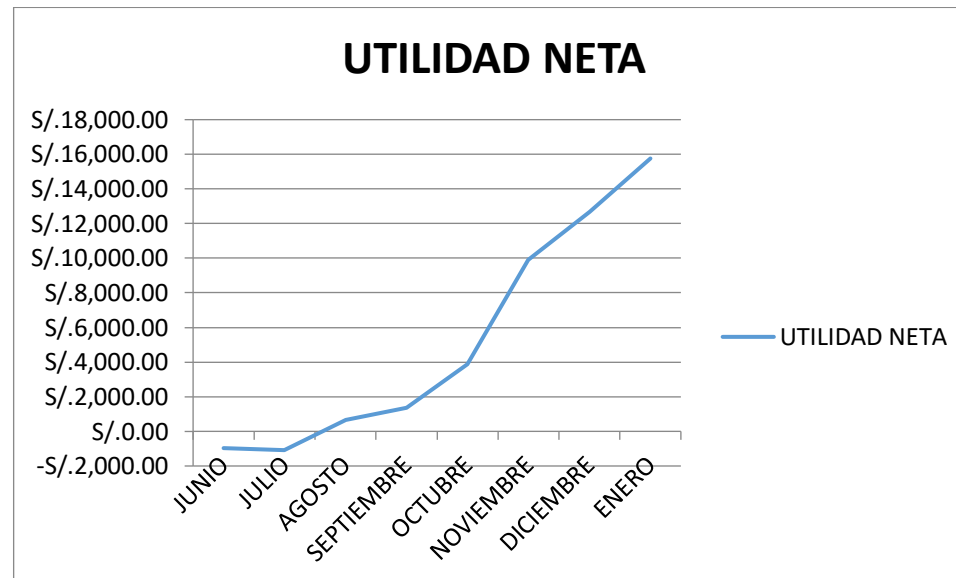


Figura 21. Gráfica de ganancias y pérdidas de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación

Tabla 24. Resumen de activos de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación

Periodo	HISTÓRICO						PROYECTADO	
	2021						2022	
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Activos								
Fondos disponibles	S/ 1,803.19	S/ 2,033.62	S/ 2,021.98	S/ 2,075.32	S/ 2,035.60	S/ 3,475.48	S/ 4,044.41	S/ 4,705.75
Inversiones disponibles para venta	S/ 5,548.58	S/ 6,257.65	S/ 6,221.81	S/ 6,385.97	S/ 9,343.01	S/ 8,205.50	S/ 9,548.35	S/ 11,109.69
Cartera de créditos	S/ 3,847.90	S/ 2,339.63	S/ 2,314.78	S/ 1,428.62	S/ 1,672.50	S/ 4,455.00	S/ 5,183.39	S/ 6,030.97
Cuentas por cobrar y otros activos	S/ 10,769.09	S/ 8,145.30	S/ 7,075.75	S/ 5,394.35	S/ 3,394.00	S/ 2,451.00	S/ 2,841.77	S/ 3,306.45
Total de activos	S/ 21,968.75	S/ 18,776.19	S/ 17,634.32	S/ 15,284.27	S/ 16,445.11	S/ 18,586.98	S/ 21,617.93	S/ 25,152.86

Fuente: Área de Contabilidad de la Empresa

Interpretación: Se verificó que si existe una tendencia al aumento significativo después de implementar el plan estratégico (se debe considerar que para esto se realizó un proyectado) para hacer la comparativa de nuestro mes de estudio 'Noviembre' con un monto de S/. 18,586.98 y los meses siguientes 'Diciembre con S/ 21,617.93 y 'Enero con S/. 25,152.86.

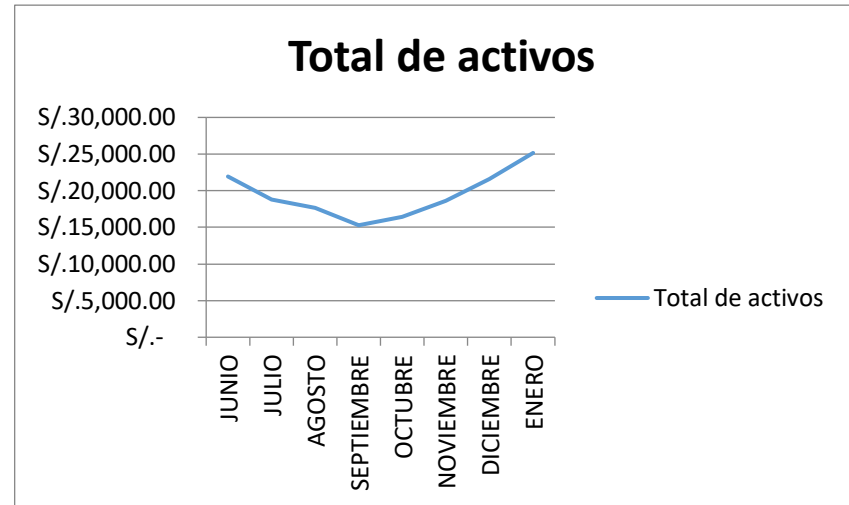


Figura 22. Gráfica de activos de la Empresa COMINGSA, después de la Implementación

Tabla 25. Resumen de pasivos y patrimonio después de la Implementación de la Empresa COMINGSA

PERIODO	HISTÓRICO							PROYECTADO	
	2021							2022	
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
Pasivos	S/. 16,855.99	S/. 14,265.65	S/. 13,143.88	S/. 11,284.27	S/. 11,582.58	S/. 13,310.98	S/. 13,854.77	S/. 14,487.11	
Depósitos y obligaciones	S/. 8,346.85	S/. 7,285.73	S/. 4,238.28	S/. 4,996.11	S/. 4,323.30	S/. 3,323.29	S/. 3,867.08	S/. 4,499.42	
Fondos interbancarios	S/. 5,122.21	S/. 3,160.17	S/. 5,107.71	S/. 2,348.01	S/. 3,317.65	S/. 6,160.17	S/. 6,160.17	S/. 6,160.17	
Adeudos y obligaciones financieras	S/. 1,319.92	S/. 1,488.60	S/. 1,480.08	S/. 1,561.19	S/. 1,328.40	S/. 1,254.70	S/. 1,254.70	S/. 1,254.70	
Otros pasivos	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	

	2,067.01	2,331.15	2,317.81	2,378.96	2,613.23	2,572.82	2,572.82	2,572.82
Patrimonio	S/ 5,112.76	S/ 4,510.54	S/ 4,490.44	S/ 4,000.00	S/ 4,862.53	S/ 5,276.00	S/ 7,763.16	S/ 10,665.75
Total de pasivos y patrimonio	S/ 21,968.75	S/ 18,776.19	S/ 17,634.32	S/ 15,284.27	S/ 16,445.11	S/ 18,586.98	S/ 21,617.93	S/ 25,152.86

Fuente: Area de Contabilidad de la Empresa

Interpretación: Se comprobó el aumento del total de pasivos y patrimonio donde en Noviembre se obtuvo un monto de S/ 18,5863.98 luego en Diciembre con S/ 21,617.93 y Enero con un S/. 25,152.86; verificando así el incremento esperado.

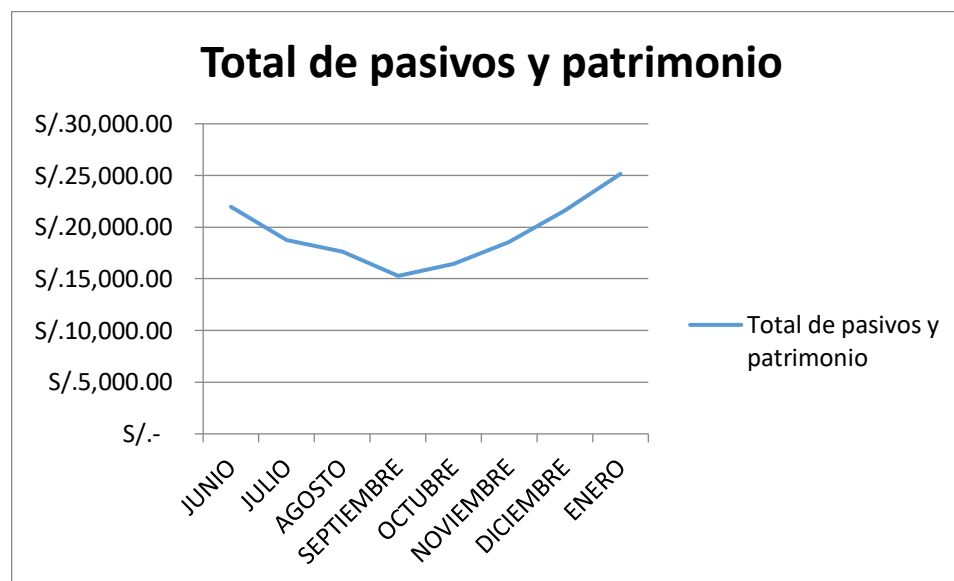


Figura 23. Gráfica de pasivos y patrimonio después de la Implementación de la Empresa COMINGSA.

Tabla 26. Análisis de la Rentabilidad luego de la Implementación

Periodo:	HISTÓRICO						PROYECTADO	
	2021							2022
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	-19%	-24%	15%	34%	60%	88%	90%	94%
ROA (Utilidad neta / activos)	-4%	-6%	4%	9%	18%	25%	32%	40%
Margen financiero bruto (MB)	61%	60%	60%	60%	60%	64%	64%	64%
Margen financiero neto (MN)	- 6.069 %	-6%	4%	4%	19%	25%	29%	33%

Fuente: Área de Contabilidad de La Empresa

Interpretación: Se comprobó el aumento del ROE iniciando en Noviembre con un 88%, luego en Diciembre con 90% y Enero con un 94%; además en el ROA en Noviembre con 25% luego en Diciembre un 32% y Enero 40%, Indicando así la factibilidad de la implementación del plan estratégico.

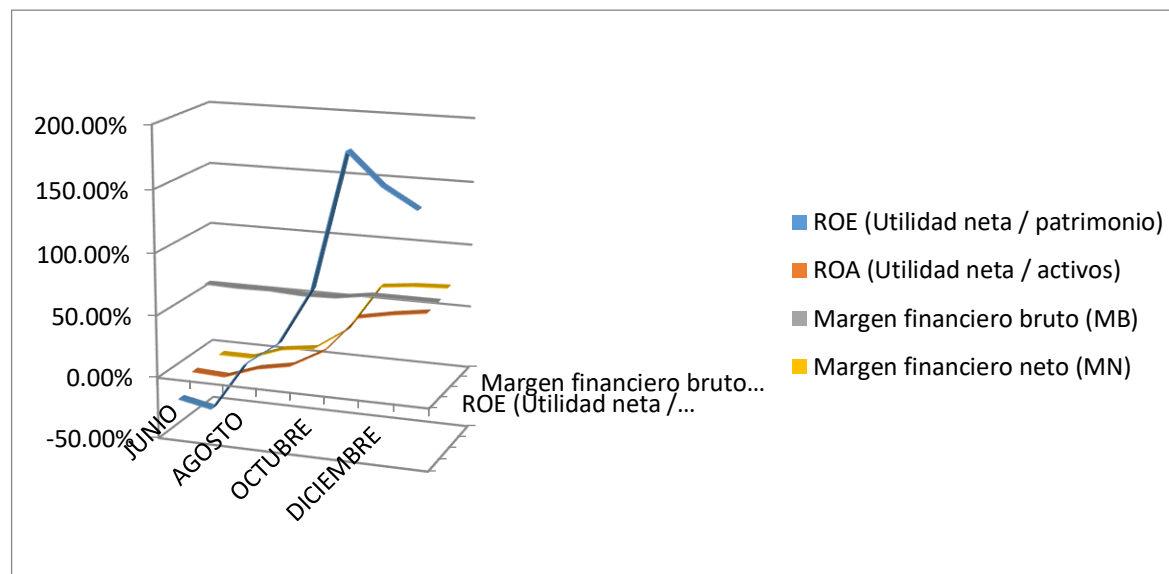


Figura 24. Gráfica del análisis de la rentabilidad después de la Implementación de la Empresa COMINGSA.

4.6. CONSTRATACIÓN DE HIPÓTESIS

Prueba de normalidad

Para poder contrastar la hipótesis general es necesario primero determinar si los datos de la rentabilidad tienen un comportamiento normal, para realizar la prueba de normalidad se utilizó el programa estadístico SPSS 21 para tal fin se tomó 3 meses para cada muestra.

Nivel de confianza:95%

Ho: Los datos de la rentabilidad si siguen una distribución normal

H1: Los datos de la rentabilidad no siguen un comportamiento normal

Supuestos:

$p < 0.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1

$p \geq 0.05$ se acepta H_0

Tabla 27. Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,201	3	.	,995	3	,859

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS 21

Interpretación: En este caso son muestras relacionadas y como los datos son menores a 50 se usa la prueba de Shapiro-Wilk, como el valor de $p=0.859$ es mayor a 0.05 se acepta H_0 lo que quiere decir que los datos de rentabilidad siguen una distribución normal por lo tanto usaremos una prueba paramétrica T-Student.

Prueba de hipótesis general

H_0 : La implementación del Plan estratégico no incrementa la rentabilidad en la empresa COMINGSA

H1: La implementación del Plan estratégico incrementa la rentabilidad en la empresa COMINGSA

Tabla 28. Prueba de muestras relacionadas

Prueba de muestras relacionadas								
	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 PRETEST - POSTEST	- ,54400	,19649	,11344	-1,03211	-,05589	- 4,795	2	0,041

Fuente SPSS 21

Interpretación: De acuerdo al resultado de tabla indica que el $p=0.041$ es menor que 0.05 por consiguiente de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la implementación del Plan Estratégico incrementa la rentabilidad en la empresa COMINGSA.

V. DISCUSIÓN

- Nuestro primer objetivo fue analizar la rentabilidad inicial de La Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., según la información financiera que nos brindó el área de contabilidad de la Empresa en mención, en la tabla 3 se pudo observar que durante los meses de junio y julio hubo una pérdida económica debido a que la Empresa aún se encontraba en recuperación debido al Covid-19, que afectó a muchas empresas, sin embargo a partir del mes de agosto hubo una recuperación, obteniendo ganancias, para poder cubrir sus deudas de los meses que la empresa generó pérdidas, sin embargo el costo de ventas aumentó debido al alto precio de la materia prima para este sector de la construcción, por el aumento constante del dólar, en los gastos administrativos también subieron debido a que necesitaron más personal, por otro lado según los datos que encontramos en la tabla 6, respecto a al ROE, del mes de agosto al mes de septiembre aumentó tan solo en 19%, lo que significa que por cada sol invertido por los accionistas aproximadamente el 19% de esta inversión se acumula en el patrimonio, asimismo el ROA, con respecto al mes de agosto a septiembre aumentó en 5.24%, significando que por cada sol invertido por los accionistas estos estarían ganando 5 soles. Estos resultados se corroboran con el aporte de Santa Cruz (2019), quien señaló en su investigación que las empresas que no cuentan con una planeación estratégica, provocan bajas ganancias, puesto que, en lugar de direccionarse a largo plazo, se conforman con el día a día. Asimismo obtuvieron un incremento en su Por otro lado se corroboran con el aporte de Clarkent y Escalante. (2021). Quienes en su investigación hablan acerca de cómo afectó el Covid-19 a muchas empresas durante el año pasado, sin embargo las empresas que tenían un plan de acción y a través de la tecnología y marketing no dejaron existir, o no tuvieron pérdidas significativas.

- En nuestro segundo objetivo que fue realizar un diagnóstico estratégico de Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., se empezó por realizar un breve cuestionario a la gerente de la empresa y también se realizó una reunión por el aplicativo ZOOM con la gerente de la empresa, para presentar nuestras matrices, para que nos de la aprobación cuyos resultados fueron plasmados en las diferentes matrices, se plantearon los objetivos a largo plazo, en la matriz FODA, se analizaron estrategias FO, DO, FA y DA, en la matriz de evaluación internas se obtuvo un resultado de 1.93, en, matriz del perfil competitivo la empresa obtuvo un puntaje de 1.99, siendo la mas baja con respecto a las otras empresas, asimismo la matriz de evaluación externa con una puntuación de 2.17, en la matriz peyea se obtuvo un resultado en el eje X de -0.48 y en el eje Y un resultado de -0.57, ubicándose así en el cuadrante del perfil competitivo, lo que significa que la empresa necesita crear estrategias para mantenerse en el mercado, es decir que la empresa necesita posicionar su marca, puesto que no contaba con redes sociales ni materiales audiovisuales, en la matriz interna – externa (IE) se obtuvo un resultado de 2.05, ubicándose en el cuadrante de conservar y mantener, en la matriz BGG, los servicios que tienen mayor crecimiento fueron los diseños de planos, ejecución de obras y supervisión de obras, en la matriz MGE, la empresa se posicionó en el cuadrante II, lo cual se relaciona con el desarrollo de mercado, penetración del mercado y desarrollo del producto, en lo que respecta a visión y misión de una empresa, no se cambiaron, puesto que si cumplían con los parámetros del análisis, estas matrices también fueron utilizadas en la investigación de Cabanillas (2018) en su respectiva investigación obtienen resultado favorables, puesto que las matrices antes mencionadas no solo son aceptadas a nivel nacional, sino que son aceptadas a nivel mundial y son matrices muy determinantes al momento de realizar un diagnóstico, puesto que nos muestra en que situación se encuentra la empresa en estudio.

- En nuestro tercer objetivo se realizó la implementación del plan estratégico de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., en el mes de octubre, lo cual por falta de tiempo solo se pudo implementar las acciones que tiene que ver con marketing y publicad, pero sin embargo la gerente y el dueño de la empresa estuvieron muy contentos, porque nunca habían hecho publicidad a su empresa, solo era conocida por los que ya eran sus clientes y recomendaban la empresa, por medio de esto se empezó a repartir y difundir los materiales audiovisuales, donde se destacaban sus principales proyectos y valores de la empresa, así los posibles clientes llegaron a cotizar sus proyectos. Además se investigo sobre los cursos que puede estudiar la gerente frente a ello respondió que, lo conversaría con el dueño de la empresa, puesto que esto le servirá mucho para que tenga un mayor control de la empresa, y pueda estar al tanto de los resultados que le brinda el área de contabilidad, esta información se corroboró con la investigación de Olortegui y Ponce (2020), donde mencionan que el planeamiento estratégico influye en la rentabilidad, debido a que es una herramienta de gestión para las empresas, puesto que luego de implementar un plan estratégico, las empresas tienen una mejor visión acerca de su futuro, por otro lado Jaramillo y Tenorio (2019), en su investigación obtuvieron como resultado que el plan estratégico es importante en una organización, puesto que ayudó a mejorar su competitividad con la ayuda de la publicidad, innovando cada vez su pagina web y sus materiales audiovisuales.
- En nuestro último objetivo analizamos la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A., luego de la implementación del plan estratégico, donde obtuvimos datos favorables en el mes de noviembre, las ventas netas aumentaron en S/. 8,811.47, según las proyecciones en el mes de diciembre aumentará en S/. 11,502.04 y por último en el mes de enero del 2022 aumentará en 13,382.84, en lo que respecta a costos de ventas, también aumentaron debido al alza del dólar, por ello el incremento de la materia prima, en la utilidad neta en el mes de

noviembre se obtuvo una ganancia de S/.6,033.04 con respecto al mes anterior, y en la proyección de los meses de diciembre y enero se obtendrá una utilidad de S/. 2,760.95 y S/. 3,081.85 respectivamente, con respecto al ROE en el ultimo mes incremento a 88% lo que significa que por cada sol invertido por los accionistas el resultado se acumula en el patrimonio, y el ROA a 25% significando que por cada sol invertido por los accionistas estos estarían ganando 2.5 soles aproximadamente, asimismo se realizó una proyección para los meses de diciembre y enero, para obtener un valor más acertado en nuestra constratación de hipótesis, donde obtuvimos que nuestra hipótesis es aceptable, puesto que si mejoró la rentabilidad luego de la implementación del plan estratégico, estos resultados se apoyan con Alessio, F. (2015), quien nos dice que la correcta implementación de un plan estrategico logrará aumentar el margen de ganancia. Asimismo Belloso y Fernández (2021) en su investigación nos hablan sobre la rentabilidad en las empresas constructoras, las cuales las que destacan son las empresas que planifican sus actividades, es decir cuentan con un plan estratégico. Por último comparamos nuestra investigación con la de Santa Cruz (2019), quien en su investigación obtuvo un incremento en de su rentabilidad en todos sus indicadores con un ROE de 15.46, en el ROA 3.61.

VI. CONCLUSIONES

- Se aceptó la Hipótesis del proyecto, la implementación del plan estratégico en la empresa CONSTRUCCIÓN, MINERÍA E INGENIERÍA S.A. permite incrementar la rentabilidad, puesto que se verifica el aumento de la rentabilidad.
- Se hizo un diagnóstico estratégico de la empresa, donde se utilizaron las siguientes metodologías para realizar el análisis interno y externo las cuales son: matrices de las 5 fuerzas de Porter, FODA, MEFI, MEFE, PEYEA, BCG, GE, MDE, MCPE, RUMELT, ÉTICA, MEOLP y MEPCS.
- Se realizó un plan de acción con objetivos de largo plazo y corto plazo, para realizar la implementación del plan estratégico.
- Se determinó el aumento del ROE, puesto que el mes de estudio inicial es Noviembre con un 88%, luego de la implementación y verificación en la proyección de los meses siguientes Diciembre con un 90% y Enero con un 94%. Se obtuvo un ROA inicial en Noviembre con un 25%, posteriormente la proyección del mes de Diciembre con un resultado de 32% y en Enero en un 40%. Indicando así el aumento esperado y la factibilidad del plan estratégico.

VII. RECOMENDACIONES

- Efectuar una constante evaluación de su entorno externo en busca de cambios que permitan potencializar la empresa en el futuro y minimizar los impactos de las amenazas.
- Hacer un análisis más detallado del comportamiento Local del sector de la construcción debido a los fuertes cambios de oferta y demanda de los últimos años.
- Utilizar estrategias de diferenciación y segmentación para competir en un mercado Local altamente competido.
- Hacer énfasis en brindarle una verdadera satisfacción y bienestar a los clientes con los productos y servicios de la compañía.
- Implementar un software especializado de construcción para el control y seguimiento de inventarios, costos, precios, informes estadísticos entre otros
- Realizar un estudio de los puestos de trabajo, manual de procesos, procedimientos, políticas de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

VIII. REFERENCIAS

- ACEVEDO VILLANUEVA, Lincol Deivit. Planeamiento Estratégico para incrementar la rentabilidad en la Empresa Turismo Erick El Rojo S.A., año 2018-2020. *Handle Proxy* [en línea]. 2018 [consultado el 4 de diciembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33942>
- ARROYO CHÁVEZ, Rita Patricia. Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en una Empresa Comercializadora de Vidrio, Trujillo - 2015. *Handle Proxy* [en línea]. 2018 [consultado el 4 de diciembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19911>
- Barreda Tamayo, Horacio V. (2016). PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNIVERSIDADES DE AMERICA LATINA. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(1),257-277.[fecha de Consulta 29 de Octubre de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197014>
- BELLOSO, Luis. FERNANDEZ, Nysela. ÁLVAREZ, Danny. Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. *IPSA Scientia*. [En línea]. Volúmen 6, Número 1. Enero a Marzo 2021. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021].
ISSN: 2744-8355
Disponible en: <https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/1055>
- BOTTINI, G. (2016). El Planeamiento Estratégico De Las Inversiones Y La Jurisdicción Internacional. *Actualidad Jurídica (1578-956X)*, 44, 41–47. Disponible en: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=bad93f0f-e79e-4e21-978f-c970674b54c7%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=120587545&db=fua>
- CABANILLAS Armas, Juan; CHUQUIRUNA Cueva, Cinthya. Aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica para Aumentar la Rentabilidad de la Empresa Smmot S.R.L., 2018. Tesis (Ingeniero Industrial). Chepén: Universidad César Vallejo, 2018.

Disponible en:
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38826/Cabani llas_AJJ-Chuquiruna_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38826/Cabani%20llas_AJJ-Chuquiruna_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cabrera Ortiz, F. (2021). Propuesta para el planeamiento estratégico de la seguridad nacional desde una perspectiva multidimensional. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 5-28. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4762/476268269001/>
- Cantero-Cora, Hidelvys, & Leyva-Cardenosa, Elisa (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17. [fecha de Consulta 29 de Octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181548029004>
- Chaparro, L. *et al.* (2018) 'Plan estratégico gerencial para empresas rentales en universidades públicas. Caso: REUNELLEZ', *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 13(41), pp. 95–106.
- CLARKENT, Mackay. ESCALANTE, Teodoro. Digital marketing. Determining factor in the profitability of companies in time of Covid-19. *E-IDEA Journal Of Business Sciences*. [En línea]. Volúmen 3. Enero a Marzo 2021. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021]. Disponible en: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/84>
- Construcción y Vivienda. (2021). Índice de Precios de Materiales de Construcción en Lima se incrementó 0.74% en mayo. pág. 3.
- DAZA, Julio. (2016). Firm growth and profitability for the industrial sector in Brazil. *Contaduría y Administración*. Volumen 6. Abril- Junio 2016. Página 266-282. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001278>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Vol. Primera Edición). (M. F. Castillo, Ed.) Pearson, México.
- D'Alessio, F. (2015). *"El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia"* (María Fernanda Castillo ed.). Naucalpan de Juárez, Prentice Hall: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Del Espino Hidalgo, B., & Navas Carrillo, D. (2018). Planeamiento estratégico local y evaluación del Desarrollo Urbano Sostenible Integrado

- en ciudades medias. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (20), 143–163. Disponible en: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i20.10481>
- DÍAZ CAMPOS, Luzdelina. Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Maquinaria Pesada "Diesel Díaz" - Jaén - 2016. *Handle Proxy* [en línea]. 2016 [consultado el 5 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11160>
 - GOICOCHEA PAREDES, Denny Ramón y LESCANO BAZÁN, José Miguel. Gestión del planeamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global & empresarial S.A.C. - Trujillo - 2017. *Handle Proxy* [en línea]. 2017 [consultado el 5 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17569>
 - HUERTA ESQUIVEL, Samantha Paloma. Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de las Mypes del servicio de consultoría y construcción de obras civiles en el distrito de la molina, 2015. *Handle Proxy* [en línea]. 2016 [consultado el 4 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15708>
 - Jara, G., Sánchez, S., Bucaram, R. & García J. (2018). Analysis of profitability indicators in small private banking in Ecuador from dollarization. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 5(12). 102-122. [consultado el 4 de septiembre de 2021]. Disponible en: <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/373>
 - JARAMILLO, Silvia. TENORIO, Juan. Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*. [En línea]. Volumen 3, Número 1, Enero a Marzo 2019. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021]. ISSN: 2602-8093
Disponible en:
<https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/127>
 - Mancini, A. A. (2016). Planeamiento estratégico y operativo como HERRAMIENTA de control de gestión en el diagnóstico de sostenibilidad de las organizaciones. *Revista Contable*, 45, 100–123.

Disponible en:
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=bad93f0f-e79e-4e21-978f-c970674b54c7%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=116628845&db=fua>

- LEYVA SALINAS, Lizbeth Katherin. Planeamiento Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa Ecológica Vegano Trujillo, 2018. *Handle Proxy* [en línea]. 2018 [consultado el 4 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34101>
- Ludeña, M. (02 de 07 de 2017). La estabilidad tributaria en el Perú. El Peruano.
- YÑONAN Pardo, Yulay. Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, Distrito Trujillo 2015. Tesis (Contador Público). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, 2016.
Disponible en: <https://1library.co/document/ky6rd1gy-diseno-planeamiento-estrategico-rentabilidad-contratistas-generales-distrito-trujillo.html>
- ORE, Harold. OLORTEGUI, Edson. PONCE, Dora. Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas. *Revista Pakamuros*. [En línea]. Volumen 8, Número 4, Octubre - Diciembre 2020. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021].

Disponible en:
<http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/150>

- Palella Stracuzzi, S. & Martins Pestana, F. Metodología de la Investigación Cuantitativa (4th Ed.). 2017. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.
- PERALTA MATIENZO, Roxana. El empoderamiento y planeamiento estratégico en el área de planeamiento y banca minorista en sede central BCP, La Molina 2021. *Handle Proxy* [en línea]. 2021 [consultado el 5 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68837>

- ROMERO Rojas, ESTRADA odríguez, j.d. And mba ing ever, 2019. Desarrollo de un plan estratégico en una institución de salud que ofrece servicios oncológicos a través de un estudio de competencias. *Revista de ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, vol. 6, no. 11 proquest central. Issn 23393270. Doi <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2019.v6.n11.a61>.
- SANTA CRUZ OBESO, Nataly del Pilar. Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinaria San Luis S.A.C., Trujillo 2018. *Handle Proxy* [en línea]. 2019 [consultado el 5 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41616>
- Sánchez Dudus, Karina, & Duarte, Fábio, & Alcides Rezende, Denis (2017). Planeamiento estratégico municipal: experiencias en un distrito de lima, Perú. Quivera. *Revista de Estudios Territoriales*, 9(1),7-24.[fecha de Consulta 29 de Octubre de 2021]. ISSN: 1405-8626. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40190101>
- Toselli, Claudia (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*, 17(),63-89.[fecha de Consulta 29 de Octubre de 2021]. ISSN: 2346-206X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576261187008>
- Villareal León, L. APlan estratégico para la empresa ecuariego que permita incrementar la rentabilidad. 2018. [Tesis deIngeniero en Administración de Empresas,Universidad Tecnológica Israel], <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1734/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-053.pdf>
- Walsh, J. (2021). PEST Analysis. *Salem Press Encyclopédia*, 2.
- ZAMBRANO, Fernando. SÁNCHEZ, María. CORREA, Sara. Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. [En línea]. Volúmen II, 2021. [Fecha de consulta: 30 de mayo del 2021]. ISSN: 1390-8618

Disponible

en:

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.03>

- ZAPATA RÍOS, Iomar Andre. Plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la granja El Patrón S.A.C, 2018. *Handle Proxy* [en línea]. 2018 [consultado el 4 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36885>

IX. ANEXOS

ANEXO A:

ANEXO A1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Proceso mediante la organización procura desenvolverse, planteando objetivos, para ello se formula estrategias, se analiza la misión y visión, se aplica las matrices (D'Alessio Ipinza, 2016).	La creación y continuidad de una organización, del cualquier sector económico, tiene que ser evaluado, identificado y planteado, los pilares básicos sirven de guía y así reflejan su plan de acción, siguiendo los pasos determinado para alcanzar el futuro deseado.	Direccionamiento Estratégico	Misión Visión Valores Código de Ética	Nominal
			Análisis Externo e Interno	Fortalezas Debilidades	Nominal
			Generación de Estrategias	Estrategias	Nominal
DEPENDIENTE RENTABILIDAD	Se define como la medida que posibilita evaluar los beneficios de una empresa con respecto a los ingresos o egresos durante su ejecución, puede ser los activos (ROA) o patrimonio (ROE) (Díaz, 2010).	Es el beneficio que representa los activos de una empresa, es decir es la cantidad de dinero he obtenido respecto a los activos de la empresa.	Rentabilidad Patrimonial (ROE)	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	Razón
			Rentabilidad sobre los activos o rendimiento sobre la inversión (ROA)	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Razón
			Margen Bruto (MB)	$MB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	Razón
			Margen Neto (MN)	$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$	Razón

A3: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Item	Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Total								

A4: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA - ESTRATÉGIAS		ÍTEM	FORTALEZAS	ÍTEM	DEBILIDADES
ÍTEM	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
ÍTEM	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	

A6: MATRIZ PEYEA

MATRIZ PEYEA		
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Factores - Fortaleza Financiera (FF)	Valor
	Promedio	
	Factores - Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Promedio		
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Factores de estabilidad del Entorno (EE)	Valor
	Promedio	
	Factores - Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
Promedio:		

A7: MATRIZ BCG

DIVISIÒN	VENTAS(en miles de soles)	% DE VENTAS	VENTAS(en miles de soles)	% DE VENTAS	PARTICIPACIÒN RELATIVA EN EL MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO(%)
TOTAL	S/.0.00	100%	S/.0.00	0%		

A8: MATRIZ DE LA DECISIÒN ESTRATÉGICA

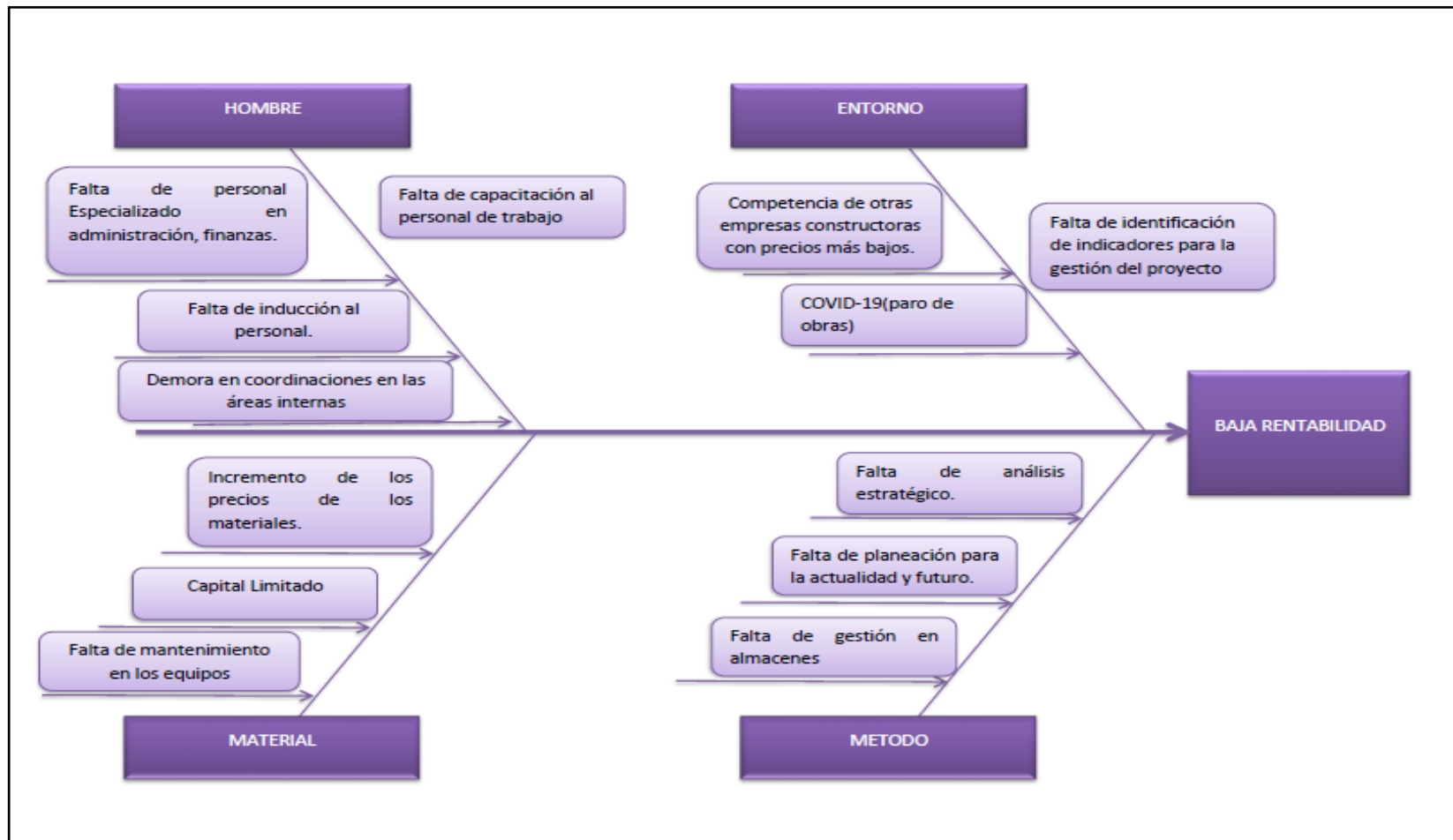
ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

A9: MATRIZ COMPETITIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

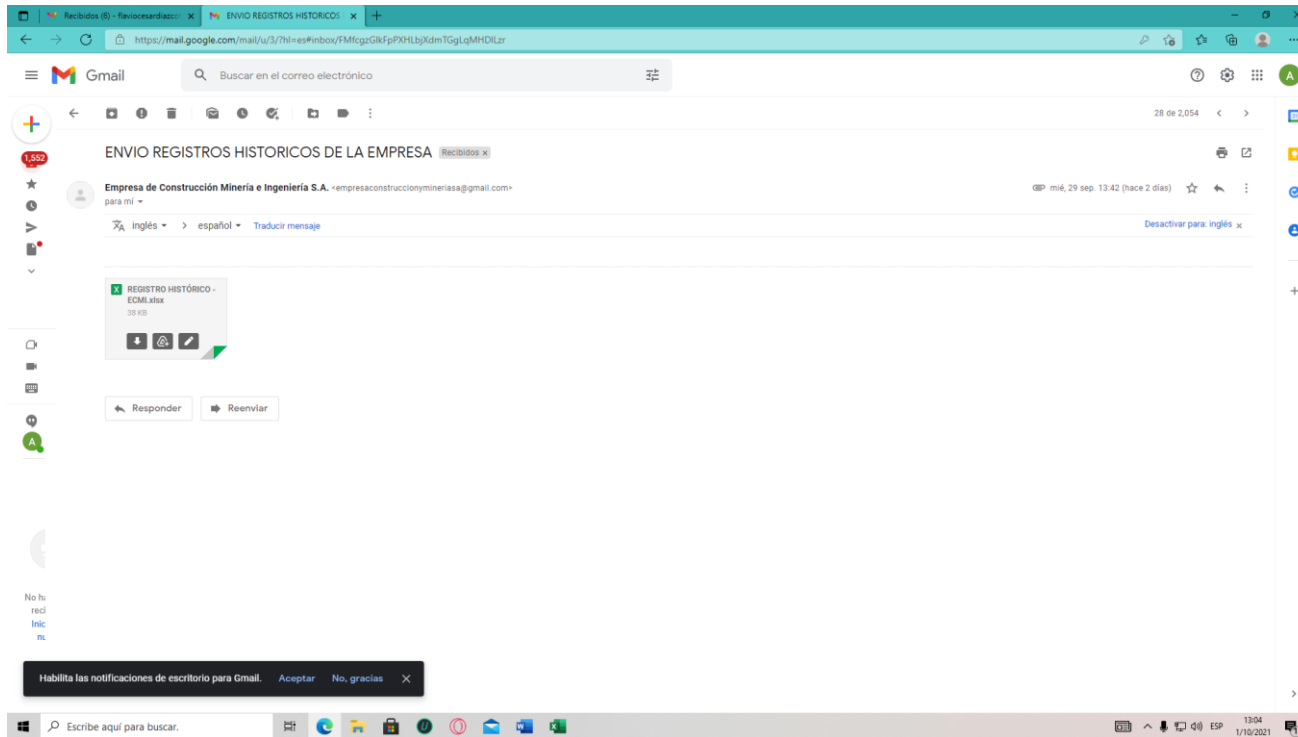
			ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	
FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES						
1						
2						
3						
		0		0		0
AMENAZAS						
1						
2						
3						
		0		0		0
TOTAL		0				
FORTALEZAS						
1						
2						
3						
		0		0		0
DEBILIDADES						
1						
2						
3						
		0		0		0
TOTAL		0				
SUMA		0		0		0

ANEXO B: FIGURAS

ANEXO B1: Diagrama de Ishikawa



ANEXO B2: Recepción de Estado de Cuentas por correo Electrónico



ANEXO B3: Evidencia de Videollamada ZOOM con la gerente de la Empresa.



ANEXO B4: FOTO EN LA OFICINA DE LA EMPRESA COMINGSA



ANEXO B5: FOTO CON LA GERENTE DE COMINGSA



ANEXO B6: Recepción de Documentos de Autorización

mail.google.com/mail/u/0/?tab=im#inbox/FMfcgzGllMFZfDxwjdDxpBibHHtzXNq

Gmail

Buscar en todas las conversaciones

Activo

UCV

1 de 6.572

Fwd: SE REMITE DOCUMENTOS DE AUTORIZACIONES Externo Recibidos x

Empresa de Construcción Minería e Ingeniería S.A. <empresaconstruccionymineriasa@gmail.com> para mí 14:58 (hace 1 minuto)

inglés > español Traducir mensaje Desactivar para: inglés x

----- Forwarded message -----
De: Empresa de Construcción Minería e Ingeniería S.A. <empresaconstruccionymineriasa@gmail.com>
Date: vie, 3 dic 2021 a las 14:56
Subject: SE REMITE DOCUMENTOS DE AUTORIZACIONES
To: <angymatara70@gmail.com>

COMINCOA
AUTORIZACIONES PARA EL DESARROLLO DE TIENDAS
AUTORIZACIONES...

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Aún no hay espacios
Crear o encontrar un espacio

Reunión

Escribe aquí para buscar


17°C ESP 3:00 p. m. 3/12/2021

ANEXO C: INSTRUMENTOS

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN, MINERÍA E INGENIERÍA S.A., EN LA REGIÓN LA LIBERTAD - 2021		
Cuestionario para diagnóstico estratégico		
CARGO: GERENTE GENERAL	FECHA: 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2021	
NOMBRE Y APELLIDOS: GLORIA ELIZABETH ROSALES ESPEJO		
Marque con una "X" según corresponda.		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Hay escrita una misión para la empresa?	X	
2. ¿Hay escrita una visión para la empresa?	X	
3. ¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?	X	
4. ¿Utiliza indicadores de gestión?		X
5. ¿Dedica parte de su tiempo a hacer planes estratégicos?		X
6. ¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?		X
7. ¿Tiene claro los objetivos de su empresa?	X	
8. ¿Hay principios organizacionales escritos?		X
9. ¿Conoce las fortalezas de su empresa?		X
10. ¿Sabe usted quién es la competencia de su empresa?	X	
11. ¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?		X
12. ¿Tiene claro como quiere ver su empresa más adelante?	X	
13. ¿Existen políticas organizacionales por escrito?		X
14. ¿Utiliza la planeación estratégica para su empresa?		X
15. ¿Conoce las debilidades de su empresa?		X
ASPECTOS TÉCNICOS		
PREGUNTAS	SI	NO
16. ¿Considera que su lugar de trabajo es el apropiado y que cuenta con los instrumentos y elementos necesarios para desempeñarse correctamente?		X
17. ¿Se siente conforme con la distribución de la oficina donde labora?	X	
18. ¿Es importante la tecnología para el desempeño de su empresa?	X	
19. ¿La tecnología influye en el nivel de ventas de su empresa?	X	
20. ¿La empresa cuenta con la tecnología informática y los equipos apropiados para desarrollar apropiadamente los servicios que ofrece?	X	
21. ¿Sabe con qué tecnología y equipos cuenta sus competencias?		X
ÁREA DE MERCADOS		
PREGUNTAS	SI	NO
22. ¿Ha realizado una investigación de mercados para su empresa?		X
23. ¿Tiene un plan de mercados escrito?		X
24. ¿Tiene definidos por escrito los objetivos de mercado?		X
25. ¿Conoce la situación del mercado de su empresa?	X	
26. ¿Tiene documentadas las fichas técnicas para sus servicios?		X
27. ¿Tiene identificadas las oportunidades de mercado para su empresa?	X	
28. ¿Conoce claramente quién es su competencia?		X
29. ¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?	X	
30. ¿Tiene identificados y clasificados los servicios que presta su empresa?	X	
31. ¿Identificada el ciclo de vida de sus servicios?	X	
32. ¿Tiene planteadas estrategias de administración en la etapa de crecimiento de la empresa?		X
33. ¿Tiene planteadas estrategias para la etapa de madurez de la empresa?		X
34. ¿Tiene planteadas estrategias para la etapa de declinación de la empresa?		X

35. ¿Sabe si su servicio podría ser obsoleto en algún momento?		X
36. ¿Tiene definida una marca para su servicio?		X
37. ¿Tiene registrada la marca de su servicio?		X
38. ¿Tiene definidas estrategias de marca o nombre de la empresa?	X	
39. ¿Están parametrizados los precios de los servicios que presta?	X	
40. ¿Conoce los precios de la competencia?	X	
41. ¿Conoce los precios del mercado?	X	
42. ¿Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?		X
43. ¿Maneja políticas de servicio al cliente?	X	
44. ¿Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?	X	
45. ¿Identifica su mercado meta?	X	
46. ¿Hace publicidad para su negocio?		X
47. ¿Maneja relaciones públicas en su negocio?		X
ORGANIZACIÓN		
PREGUNTAS	SI	NO
48. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	X	
49. ¿Existe un organigrama explícito?	X	
50. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	X	
51. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	X	
52. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa?	X	
53. ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de Recursos humanos?	X	
54. ¿Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?	X	
55. ¿Los integrantes de la empresa están altamente motivado?		X
56. ¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?		X
57. ¿Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?		X
58. ¿Contrata servicios externos?	X	

EMPRESA DE CONSTRUCCION,
MINERIA E INGENIERIA S.A.


Gloria Elizabeth Rosales Espejo
DNI N° 06011106
GERENTE GENERAL COMINGBA

FIRMA

ANEXO D: DOCUMENTACIÓN

ANEXO D1: Constancia de Validación 1.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Julio Cesar Aldana Bonifaz con N° DNI 18066605, de profesión Ingeniero Industrial, con código CIP 61229.

Desempeñándome actualmente como Docente en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UCV-Trujillo.

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A en la región La Libertad – 2021" desarrollada por los estudiantes Cobañas Escobedo Danny Ernesto y Matara Ordoñez, Anggy Katherine.

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

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. El instrumento considera la definición conceptual de la variable.				X	
2. El instrumento considera la definición procedimental de la variable.				X	
3. El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.				X	
4. Las preguntas derivan de las dimensiones e indicadores.				X	
5. El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				X	
6. El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X	
7. El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.				X	
8. El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.				X	
9. Las preguntas están redactadas claramente.			X		
10. Las preguntas siguen un orden lógico.			X		
11. El instrumento permite un manejo ágil de la información.			X		

En señal de la conformidad firmo la presente en la Ciudad de Trujillo a las 12:30 p.m. del mes de Junio del 2021.

Firma

ANEXO D2 : Constancia de Validación 2.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Glenyn Pacheco Ibáñez de Vásquez con N° DNI 17915052, de profesión Ingeniero Industrial, con código CIP 022458.

Desempeñándome actualmente como Docente Tiempo Completo en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UCV-Trujillo.

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A en la región La Libertad – 2021" desarrollada por los estudiantes Cobañas Escobedo Danny Ernesto y Matara Ordoñez, Anggy Katherine.

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

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. El instrumento considera la definición conceptual de la variable.				X	
2. El instrumento considera la definición procedimental de la variable.				X	
3. El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.				X	
4. Las preguntas derivan de las dimensiones e indicadores.				X	
5. El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.			X		
6. El instrumento evidencia el problema a solucionar.			X		
7. El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.			X		
8. El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.			X		
9. Las preguntas están redactadas claramente.			X		
10. Las preguntas siguen un orden lógico.			X		
11. El instrumento permite un manejo ágil de la información.			X		

En señal de la conformidad firmo la presente en la Ciudad de Trujillo a las 12:30 p.m. del mes de Junio del 2021.

Firma

ANEXO D3 : Constancia de Validación 3.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Peru Libertad Mendez Alayo con N° DNI 71127017, de profesión Ingeniero Industrial, con código CIP 234575.

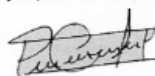
Desempeñándome actualmente como Docente en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la UCV-Trujillo.

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A en la región La Libertad - 2021" desarrollada por los estudiantes Cobeñas Escobedo Danny Ernesto y Matara Ordoñez, Anggy Katherine.

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

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. El instrumento considera la definición conceptual de la variable.				x	
2. El instrumento considera la definición procedimental de la variable.				x	
3. El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.				x	
4. Las preguntas derivan de las dimensiones e indicadores.				x	
5. El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				x	
6. El instrumento evidencia el problema a solucionar.				x	
7. El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.				x	
8. El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.			x		
9. Las preguntas están redactadas claramente.			x		
10. Las preguntas siguen un orden lógico.			x		
11. El instrumento permite un manejo ágil de la información.			x		

En señal de la conformidad firmo la presente en la Ciudad de Trujillo, 30 del mes de junio del 2021.



Firma

Activar

ANEXO D4: AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS



AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Con la firma del presente documento se da la autorización a los tesisistas **Matara Ordoñez Anggy Katherine** y **Cobeñas Escobedo Danny Ernesto**, para el desarrollo de la tesis titulada: **“Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021”**, siendo conveniente la realización de este documento para la mejora y conformidad de los datos expuestos en la presente tesis.

Atentamente,

EMPRESA DE CONSTRUCCION,
MINERIA E INGENIERIA S.A.

Gloria Elizabeth Posaire Espejo
DNI N° 09911100
GERENTE GENERAL COMINGSA
FIRMA

ANEXO D5: AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS EN EL REPOSITORIO

COMINGSA

Construimos para mejorar tu calidad de vida
Ingeniería, Seguridad y Medio Ambiente es
nuestro Valor Agregado

EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN, MINERÍA E INGENIERÍA S.A.

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS EN EL REPOSITORIO

Sra. Gloria Elizabeth Rosales Espejo
Gerente General
COMINGSA
03 de diciembre 2021

Estimados estudiantes Anggy Katherine Matara Ordoñez y Danny Ernesto Cobeñas. En respuesta a la carta de ustedes en la que solicitan la autorización para publicar la tesis denominada "Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Empresa de Construcción, Minería e Ingeniería S.A. en Trujillo, 2021", en el Repositorio de la Biblioteca de la Universidad Cesar Vallejo, así como en revistas especializadas en Investigación Científica, a fin de contribuir con la base de datos académica que se les permitirá llevar a cabo investigaciones en la misma línea, la que se implementó en nuestra empresa. Les brindamos la autorización para la publicación de lo antes mencionado. Así mismo se les agradece por el aporte brindado a nuestra empresa.

Saludos Cordiales

Atentamente,

EMPRESA DE CONSTRUCCION,
MINERIA E INGENIERIA S.A.
Gloria Elizabeth Rosales Espejo
DNI N° 09911105
GERENTE GENERAL COMINGSA
FIRMA