



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa  
Engineering Safety Training E.I.R.L, 2019-2020

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

**AUTOR:**

Delgado Alayo, Luis Carlos (ORCID: 0000-0001-6490-3821)

**ASESOR:**

Dr. Benites Aliaga, Alex Antenor (ORCID: 0000-0002-9329-5949)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo – Perú

2021

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre, quien incansablemente lucha con todas sus fuerzas cada día para sacar adelante a cada uno de sus hijos, por enseñarme a creer en mí, darme la fortaleza necesaria y a no rendirme jamás.

Gracias mamá.

Y a todas las personas que de alguna u otra manera contribuyeron para la realización de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes por sus enseñanzas y apoyo constante en todo mi camino. A mis hermanos por estar siempre a mi lado brindándome su amor y cariño no importando las diferencias.

A mis compañeros, por las experiencias que vivimos, dentro y fuera de las aulas que enriquecieron este largo camino.

A la empresa ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L. quién me brindó la oportunidad de desarrollar esta tesis. Y de una manera especial a mi asesor, el ingeniero Pedro Olórtegui Nuñez.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables y operacionalización .....	19
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	24
3.5. Procedimiento .....	27
3.6. Método de análisis de datos .....	30
3.7. Aspectos éticos.....	31
IV. RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN .....	66
VI. CONCLUSIONES.....	68
VII. RECOMENDACIONES .....	70
REFERENCIAS .....	71
ANEXOS .....	74
A. ANEXO DE TABLAS .....	74
B. ANEXO DE FIGURAS .....	90
C. ANEXO DE INSTRUMENTOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Operacionalización de Variables, Trujillo, 2019.....	21
Tabla N°2: Indicadores de Rentabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019-2020 .....	31
Tabla N°3: Análisis Financiero Vertical, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	73
Tabla N°4: Análisis Financiero Horizontal, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	74
Tabla N°5: Resumen de Ingresos y Gastos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	75
Tabla N°6: Resumen de criterios de misión corporativa, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020.. .....	33
Tabla N°7: Criterios de misión, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018 .....	75
Tabla N°8: Resumen de criterios visión corporativa, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020, 2019.....	34
Tabla N°9: Consenso de visión, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018.....	77
Tabla N°10: Elección de Valores Institucionales, Engineering Safety Training E.I.R.L.....	78
Tabla N°11: Valoración de aspectos Internos y Externos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018 .....	79
Tabla N°12: Resumen de sustento, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	39
Tabla N°13: Sustento, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	81
Tabla N°14: Matriz EFI, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	43
Tabla N°15: Ponderación de Factores Internos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	86
Tabla N°16: Matriz EFE, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	44
Tabla N°17: Ponderación de Factores Externos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019 .....	87
Tabla N°18: Matriz PEYEA I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	47
Tabla N°19: Matriz MPC, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	50
Tabla N°20: Matriz GE I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	52
Tabla N° 21: Aporte de las estrategias a la rentabilidad, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	61
Tabla N°22: Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	62
Tabla N°23: Indicadores de Rentabilidad Proyectada, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L, 2019.. .....	63
Tabla N°24: Análisis Financiero Vertical Proyectado, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018 .....	88
Tabla N°25: Análisis Financiero Horizontal Proyectado, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019... ..	89
Tabla N°26: Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, Engineering Safety Training E.I.R.L... ..	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Gráfico de elección de Valores Institucionales Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019.....	35
Figura N°2: Fortalezas, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019. ....	37
Figura N°3: Debilidades, Engineering Safety Training E.I.R.L 2019. ....	37
Figura N°4: Oportunidades, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019. ....	38
Figura N°5: Amenazas, Engineering Safety Training E.I.R.L ,2019. ....	38
Figura N°6: Matriz Interna-Externa, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019. ....	46
Figura N°7: Matriz PEYEA II, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019. ....	49
Figura N°8: Matriz GE II, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019. ....	53
Figura N°9: Propuesta de Mapa Estratégico. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019. ....	54
Figura N°10: Despliegue de Estrategias y Metas. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019 .....	55
Figura N°11: Matriz FODA, D'Alessio. 2016 .....	91
Figura N°12: Matriz MEFI, 2019.....	92
Figura N°13: Matriz MEFE, 2019. ....	92
Figura N°14: Matriz PEYEA, 2019. ....	93
Figura N°15: Matriz PEYEA II, 2019 .....	93
Figura N°16: Matriz BCG, 2019 .....	94
Figura N°17: Matriz IE, 2019 .....	94
Figura N°18: Matriz de la Gran Estrategia, 2019 .....	95
Figura N°19: Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007 .....	95

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L, 2019-2020”, enmarcada en las teorías de Planeamiento Estratégico; para lo cual empleó el método deductivo, con una investigación de tipo descriptivo aplicándolo al comité estratégico establecido por la empresa. Para lo cual empleó como técnicas las matrices de Planificación Estratégica: FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard. Obteniendo como principales resultados que las estrategias formuladas y planteadas obtienen un logro proyectado de aumento de un 8% en la rentabilidad comparado con el bajo nivel del indicador mencionado durante los años anteriores que se mantenía muy por debajo del índice promedio del sector. Lo que me permite concluir que la planificación estratégica es una herramienta sumamente útil y de fácil aplicación para una empresa en busca de un crecimiento sostenible y con un enfoque de mejora continua.

**Palabras clave:** Planeamiento Estratégico, Rentabilidad, Mejora Continua.

## **ABSTRACT**

This research entitled “Strategic planning to increase the profitability of the Engineering Safety Training E.I.R.L, 2019-2020 company”, framed in the theories of Strategic Planning; for which he used the deductive method, with a descriptive investigation applying it to the strategic committee established by the company. For which he used the Strategic Planning matrices as techniques: SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE and Balanced Scorecard. Obtaining as main results that the strategies formulated and proposed obtain a projected achievement of an 8% increase in profitability compared to the low level of the mentioned indicator during previous years, which remained well below the average index for the sector. Which allows me to conclude that strategic planning is an extremely useful and easily applied tool for a company in search of sustainable growth and with a focus on continuous improvement.

**Keywords:** Strategic Planning, Profitability, Continuous Improvement.



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cada organización tiene que enfrentar grandiosos retos, como la competitividad, ya que la globalización es más de calidad y el nivel de demanda sigue aumentando, sobre todo cuando se trata de organizaciones dedicadas a la educación. Este escenario no descarta a las pequeñas y microempresas, el crecimiento precipitado de la tecnología hace que diversas organizaciones ingresen al sector del juego para competir continuamente, por lo que las organizaciones tienen que ser manejadas desde un punto de vista estratégico y conjugado con su empeño basado en la misión y visión organizacional. En este contexto, la empresa busca aumentar las utilidades y el crecimiento económico, de una forma más viable, para obtener dicho objetivo es la planificación estratégica la pieza clave.

En el Perú, las organizaciones especializadas al rubro de la investigación constante han crecido satisfactoriamente, ya que la formación de especialistas y profesionales altamente calificados es aún más común, por lo que este mercado se ha convertido en más rivalizante y global, pero su desarrollo no es debido exclusivamente al requerimiento de mejora tecnológica o como el entorno responde a los requerimientos sociales. Esto, es debido gran parte a los egresados de educación superior, quienes tratan de conseguir un mayor ingreso llevando alguna especialización o en respuesta a un contexto en el que gran cantidad de profesionales calificados se encuentran desempleados. El gobierno junto a organizaciones gestionan no solamente cautivar a profesionales con formación básica, sino cautivar a los mejor preparados.

Ante lo cual, las organizaciones cuyo core es la educación profesional están cada día más a la vanguardia en la mejora de los servicios y así contar con una mayor cantidad de graduados o profesionales, implementar un diseño curricular más compatible y brindar información de calidad que puedan utilizar.

Desde los últimos 30 años, la demanda de especialidad de la población ha aumentado, el n° de personas que llegan a grados secundarios y grados superiores ha aumentado y la población sin educación ha disminuido.

La educación superior se ha tornado cambiante pudiéndose apreciar un desarrollo mucho más acentuado, del año 1970 al 2013, las personas de más de 15 años que llegaron a un nivel superior de educación, se multiplicaron en 144 veces, incrementándose de 31 mil a un número de cuatro millones y medio de personas. Dicho de manera estadística, esto equivale a un crecimiento del 1% de las personas mayores de 15 años que contaban con educación superior en 1970 a casi 25% en 2013. La información estadística periódica sobre educación superior del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) suministra que en el 2011 se cuenta con 1.530 estudiantes, el mismo que mostró un crecimiento a 2.501 estudiantes el año 2012 y 4.777 estudiantes el año 2014, esto es un indicador de que cada año, las organizaciones que brindan educación superior y educación especializada se encuentran en crecimiento, en consecuencia del crecimiento de alumnado en el país. (El Comercio, 2014).

Este incremento de la demanda llevará a una intensificación de la competitividad, es por eso que las organizaciones que brindan este tipo de servicios deben prestar atención a los requerimientos educativos de las organizaciones y de los particulares; realizar análisis internos y externos para dar respuesta a esta demanda y estar en un nivel más alto que la competencia, comprometidos con brindar formación que esté en constante mejora y una correcta planificación. En tal modo, esta planificación estratégica revisa, además de replantear la planificación que ayuda a elegir las estrategias, evalúa las aptitudes de la organización y sus condiciones en el ambiente, con el fin de optimizar la eficacia y eficiencia en cuanto al uso de recursos y la rentabilidad.

En este contexto se estudia a la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L, con RUC número 20601174953, se encuentra ubicada en Mz. C8 Lote 9 – Parque Industrial – La Libertad, dedicada al rubro de capacitación, asesoría y consultoría preparada en estructurar un sistema que ayude a gestionar la seguridad y salud ocupacional; comprometidos totalmente con nuestros clientes en obtener buenos resultados. Así mismo nuestra empresa cuenta con capacitadores con amplia

experiencia, y cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución del trabajo encomendado.

En la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L., cuyo core es la educación de cursos de especialización y los servicios de asesoría, se observa que entre las causas que más repercuten de forma negativa en su rentabilidad (5%).

Asimismo, se resalta la rentabilidad que hay en el rubro, señalado como “Otras actividades de servicio”; en el Censo Económico del 2008 se establece porcentualmente en un 15,3% (Censo Económico INEI, 2008). Con una reciente presencia en el mercado (2 años), manifestando disminución de ventas considera haberse paralizado durante el tiempo que permanezca en el mercado. Abarca estrechamente el medio ambiente, materiales, docentes y participación en actividades. Es importante señalar que, aunque sus clientes dicen estar satisfechos con el servicio que reciben, el efecto látigo que beneficia a sus ventas no se produce por la recomendación del servicio que reciben. Esto lleva a una clara necesidad de evaluar en profundidad para implementar estrategias que puedan incrementar las ventas, disminuir los costes y, por tanto, incrementar la rentabilidad; todo ello de forma técnica mediante la planificación estratégica.

## II. MARCO TEÓRICO

Para enfatizar más nuestro estudio, se tomó en cuenta algunos trabajos previos, por ejemplo: En el estudio de Correa, A. y Acosta, M. (2012), titulado “Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES”, obteniendo el título Licenciados en Administración de Empresas; utilizó un diseño basado en investigación descriptiva en la Universidad de La Laguna en España. El resultado indican que las finanzas y los peligros del exterior se distribuyen formando un 60% en la investigación lo cual contrasta y ubica a las empresas.

También observamos que en el estudio de Rodríguez(2011) titulado "Plan Estratégico y la Gestión en la Universidad Nacional de Trujillo", la investigación se realizó con el fin de lograr el doctorado de Planificación y Gestión en la UNT. Utilizó un diseño de indagación descriptiva y la planificación estratégica como método de investigación. El resultado global es obtener la misión enfocada en la calidad del alumado, esta visión que permite a dicha institución desempeñarse bien en el ámbito y perdurar con el paso del tiempo, orientándose a las fortalezas que posee y demostrando los múltiples valores que constituyen la organización. Para concluir, la planificación estratégica obtiene la gestión de la calidad al organizar formalmente su visión estratégica, optimizando e instituyendo visiblemente los objetivos y metas de la organización.

Asimismo, se revisó el estudio de Núñez(2013) titulado “Formulación del Planeamiento Estratégico para optimizar la eficiencia y la eficacia de gestión en la institución educativa Ingeniería”, Trujillo, que tiene como objetivo lograr el Doctorado en Planificación y Gestión; de la UNT. El diseño de investigación es descriptivo; servicio al cliente y las técnicas económicas como métodos de investigación. Como resultado, factores internos como la calidad académica e imagen institucional superan la aparición de mercados desfavorables, conjuntamente de emplear oportunidades como la tecnología, se concluye que las causas externas son factores que inciden en el desarrollo económico. El desarrollo

de una organización y su ritmo de crecimiento, también que la propia organización tiene que intentar afrontarlos y acomodarse a ellos.

En el estudio de Moncayo(2011), titulado “Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa: Asesorías Clase Aparte”, obtuvo el título en Magister en Administración de Empresas; de la Universidad ICESI. Optó por un método pre experimental de investigación pre-experimental. Y utilizó la planificación como método de investigación. Lo muestra el resultado, que la esta planificación y ruta estratégica exteriorizan que la rentabilidad de la empresa ha incrementado de forma significativa en aprox. un 5% anual. La conclusión es que si la organización desea conservar la sostenibilidad establecida en el tiempo, debe mantenerla en un período de tiempo actualizando sus puntos críticos, como la tecnología.

En el estudio de Otiniano (2016), titulado "Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard – Caso UPAO para que obtenga el título de Ingeniero de Sistemas en la UNT, empleando un diseño de investigación descriptivo; planificación estratégica y como método de investigación el balanced scorecard. Los resultados muestran que el perfil de la organización requiere mantener los métodos de trabajo actuales y buscar formas de controlar los procesos de gestión actuales. Se concluye que la planificación estratégica requiere visiones conservadoras. El cuadro de mando integral se centraliza en un seguimiento para sostener estables los puntos de vista de la empresa.

Finalmente, en el estudio de Suejiro (2011), se denominó "Planeamiento Estratégico para incrementar el saldo de colocación del área de Crédito Credijoya de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo", y obtuvo el título de Ingeniero Industrial en UNT. Utilizó la investigación con un diseño descriptivo y la planificación estratégica como métodos de investigación. Lo cual mostro los siguientes resultados, de diciembre de 2010 a mayo de 2011, el plan estratégico implementado aumentó en un 4%.

Además de estas teorías relacionadas, para que este estudio sea desarrollado plenamente es preciso que la planificación estratégica se base en humanidades, la ciencia y la tecnología. Para Fernando París Roche, se trata de acciones enfocadas a prevenir, en todo ámbito, cualquier tipo de ocurrencia, ya sea positiva o negativa, y así obtener el máximo provecho de estas en beneficio de la empresa a través de los objetivos que se establecieron. (PARIS, 2011)

Por otro lado, Jorge Corre y Marcelo López mencionan que, la planeación estratégica es un método que circunscribe planear los propósitos de la empresa y la manera de cómo alcanzarlos, y examinar los aspectos externos e internos. (López et., 2007). Kathy Matilla considera la planeación estratégica como un procedimiento político, racional y lógico que conlleva a hacer indagaciones, plantear interrogantes, precisar evaluaciones, tomar decisiones, establecer objetivos y metas que se alcanzarán, suministrar recursos y efectuar planes de acción. (MATILLA, 2011)

Se concluye, que la planificación estratégica es un procedimiento mediante el cual se puede establecer un direccionamiento de las estrategias, se analizan los estados tanto externos como internos, se instituyen metas anuales, y se sugieren estrategias idoneas para lograr los objetivos. Asimismo, resolver interrogantes como: ¿En qué mercado nos encontramos?, ¿En qué mercado debemos posicionarnos?, ¿A qué cliente nos dirigimos?, ¿Quiénes deben ser nuestros potenciales clientes?, y administrar recursos de una mejor manera, prevaleciendo las labores.

Es importante que se muestre un horizonte en el que la conexión de la organización y su entorno sea el más adecuado; interrelaciona el flujo en la toma de decisiones y esclarece las circunstancias; establece un mejor direccionamiento estratégico, objetivos y prevalecen las estrategias; potencia el recurso utilizado; emplea controles con la finalidad de monitorizar la eficacia, efectividad y eficiencia en la empresa. (DAVID, 2007)

El modelo de desarrollar un molde de planeación estratégica cuenta con 3 pasos: Formulación de la o las Estrategias: donde direccionamiento estratégico toma forma, lo que incluye la misión, la visión y los valores; observación de los factores tanto externos como internos que tienen las organizaciones para determinar estrategias alternas y objetivos. Asimismo, constituye etapas como Formular las Metas: en el cual deben establecerse los objetivos a lograr, Identificar objetivos actuales y un análisis de todo el entorno, el que debe iniciar con un análisis matriciald externo, que identifica amenazas y oportunidades en relación a la empresa. Estas amenazas y oportunidades existen, en la mayoría de situaciones, y no pueden ser controlados por la empresa; es por ello que se les llama "externas". (DAVID, 2007)

Posteriormente se empieza a evaluar las técnicas, las cuales podrían resumirse como un proceso de pasos de toma de decisiones, esta técnica termina en matriz. Las herramientas mostradas en el marco son adaptables a diversas empresas y se pueden utilizar para orientar a los estrategas en la selección de la estrategia más apropiada. Su 1<sup>era</sup> y principal fase es la de entrada, donde la información suministra información primordial en el estudio del cuadro de decisiones, tal como los instrumentos que brindan la información que los investigadores requieren estudiar para formular estrategias en el 1<sup>er</sup> paso; seguidamente la etapa de adaptación, en el cual logra emplear FODA, PEYEA, MPC, IE, matriz GE y Cuadro de Mando Integral. Los métodos mencionados requieren información de la etapa de entrada para estudiar e igualar los determinantes de la empresa. Estudiar los antecedentes es bastante importante en la obtención de los resultados manifestados dentro de la estrategia. (D´ALESSIO, 2016)

El contraste de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades tiene por nombre, FODA. Esto especialmente necesita retraining, prueba y selección de tácticas alternas. Aquellas alternativas contemplan la selección de alternativas a la planificación que logran revelar ámbitos comerciales nuevos, consiguen transformar artículos importantes para sellar mejores resultados en calidad y

disminución de costos, y logran aceptar nueva inversión o eximir las demás.  
(D'ALESSIO, 2016)

En el estudio de estrategias alternativas, se describen 4 factores que nos permiten realizar una valoración de estrategias alternas:

La estrategia expone metas específicas y políticas, además de metas sólidas.

Es sumamente importante restablecer el manejo de los recursos y esfuerzos para optimizar detalles críticos más significativos y separarlos de los que no están relacionados.

Es preciso prestar atención a los problemas solucionables, teniendo en cuenta capacidades y recursos aprovechables.

Finalmente, la estrategia propuesta tiene que señalarnos resultados concretos.

Y la elección de Estrategias alternas se realiza entre algunos números de estrategias que han sido planteadas, la directiva tiene que admitir lo que la organización consiga para desempeñar con mayor factibilidad y éxito. Las propuestas se materializan por medio de inversión, restablecimiento o mejoras, cabe destacar que las mejoras jamás se contemplan de manera rápida. (DAVID, 2007)

La matriz FODA es considerada una herramienta principal que permite evaluar y ajustar la realidad de la organización, ayudando al consejo administrativo a llevar a cabo 4 modalidades de estrategias: de Debilidades-Fortalezas; de Debilidades-Oportunidades; de Amenazas-Fortalezas; de Amenazas-Debilidades .

Se procede según los procedimientos: Precisar oportunidades que nos entrega el entorno de la empresa; seguido, establecer las causas que sean una amenaza para la organización; después se calculan todas las ventajas del soporte de la empresa. Asimismo, calculamos los aspectos que son considerados debilidades, para posteriormente recaudar aquellas fortalezas concretas y desafiar las oportunidades del entorno, luego de ello derivar las estrategias FO resultante en las casillas adecuadas. Se continúa con las debilidades, enfrentando las oportunidades de su



empresa con el fin de plantear estrategias de DO en las unidades relevantes, a continuación usamos las ventajas identificadas y observamos cómo impactan en las amenazas y así entrar en la estrategia FA. Y para finalizar veremos el feedback de estas estrategias a las amenazas y así integraremos las estrategias DA. (DAVID, 2007)

En la información usada enumera además el Análisis Interno, lo que hace que las fortalezas y debilidades halladas en la organización puedan ser definidas y evaluadas de modo simple y preciso según el estado de criticidad. Aquel análisis tiene que establecer cómo usar los recursos en la organización. Los agentes externos resultan de una evaluación introspectiva de temas elementales de la organización que se tiene como base. (DAVID, 2007)

Partiendo de la evaluación antepuesta, pasamos a la Matriz de EFI (Evaluación de Factores Internos), la cual sigue categorizando y estudiando todo elemento clave mostrado como fortalezas y debilidades, y contempla sus resultados y contribución al desarrollo de la empresa o cuánto ha demorado. Al acoplar la matriz EFI, la principal obligación es obtener conclusiones del estudio, lo que demuestra que a pesar de ser un modo reconocido de mejora, aún no es seguro un 100% y suelen suceder inexactitudes. El procedimiento de elaborar es el siguiente: Especificar cada uno de los factores que se considera que tienen un factor crítico alto durante la evaluación interna.

Asignar a los factores un peso de 0.0 (no relevante) a 1.0 (es de absoluta relevancia). Tal valor estipulado es dado según la prioridad del factor en la empresa. En debilidades y fortalezas, atribuir rango de 1 y 4 a cada uno de los factores, y usar un valor más elevado para identificar las sentencias que han tenido un desarrollo sobresaliente en cada operación dentro de la organización.

Continuamos multiplicando el peso estipulado a los componentes por los valores que se estipula individualmente, independiente de si actúan como ventaja o desventaja.

Continuamos adicionando los resultados de cada elemento y así lograr la calificación total de la empresa.

Más allá del n° de elementos en la matriz EFI, la ponderación de la suma tiene que estar en el rango de 1.0 a 4.0, estableciendo en promedio una puntuación de 2.5. Utilizando este análisis para referencia, de obtenerse un bajo puntaje, la organización se encuentra debilitada, si la puntuación es más alta, la organización se encuentra fortalecida. (DAVID, 2007)

Así mismo, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) almacena cada dato del entorno de la organización, lo cual ayuda o ralentiza el avance en el mercado, y tiene los sgts. pasos:

Contar todos los elementos que se considera que poseen un factor crítico alto durante el análisis externo.

Otorgar a cada uno de los factores un peso de 0.0 (poca relevancia) y 1.0 (totalmente relevante). El valor que se asigna se da en función de la importancia del mismo al interrelacionarse con la empresa.

En oportunidades y amenazas, otorgar valores de 1 y 4 para cada uno de los factores, y usar un valor más alto para indicar frases inconclusas en las operaciones de la organización.

Se sigue incrementando el peso estipulado a cada elemento multiplicándolos por los valores que les son estipulados estipula de manera individual, dejando sin importancia si el comportamiento de estos significa oportunidad o amenaza.

Aquellos resultados de factores siguen agregando valor para conseguir las calificaciones generales del ambiente empresarial. (DAVID, 2007)

Al tomar información de estas 2 matrices, la Matriz Interna y Externa persigue los pasos siguientes para conectar las áreas organizadas en una tabla de 9 celdas. En primer lugar, los cuadrantes determinados de manera clara como I, II o IV corresponden a contornos orientados hacia el "crecimiento y contrucción". Las estrategias intensivas o integrativas serán las adecuadas para esta posición porque permiten establecer objetivamente el crecimiento directo. Luego, determinaremos

los cuadrantes III, V o VII en la resolución de “mantener y retener.” En este caso, la determinación más habitual a tomar es la evolución de productos. El perfil estipulado en los cuadrantes VI, VIII o IX es "cosechar o desinvertir". Las empresas con mayor nivel estratégico y de progreso en el medio tienden a ubicarse próximo al primer cuadrante. (DAVID, 2007)

La Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Estratégica), es una matriz diferente para el análisis, que contiene 4 áreas puntuales y define la estrategia como defensiva, competitiva, agresiva y/o conservadora, y determina la que se ajuste mejor a la empresa. El eje de esta matriz se fracciona en 4 distintas ponderaciones: internas (FI [Fuerza de la Industria], VC [Ventaja Competitiva] y FF [Fuerza Financiera]) y externas (EE [Estabilidad del Entorno]). Dichas ponderaciones conforman los puntos más importantes de una organización y al elaborar esta matriz, cada uno de los factores comprende una secuencia de matices. evaluaremos los siguientes factores FF y FI con un rango +1 a +6, +1 es el peor aspecto en cuánto +6 será el mejor.

Establecer valores de -1 (mejor) - 6 (peor) a características de ambos factores VC y EE. Continuamos ejecutando la operación promedio de FF, VC, EE y FI, sumamos el producto de las variables dimensionales entre ellos, el n° de los factores en la magnitud que corresponde, y promediamos FF, VC, EE y FI en el respectivo eje de la matriz como resultado, de esta manera podemos adicionar las restricciones del eje X y determinar las respectivas coordenadas X, el proceso es el mismo que el anterior y el eje Y, determinamos un punto XY; posteriormente, se traza un vector desde el inicio del eje hasta la ubicación de XY. Dicho segmento será el que establezca y defina el tipo de estrategia más adecuada. (PUBLICACIONES VERTICE, 2008)

Tomando en cuenta el tipo de organización, puede ser Conservadora por ello tiene que preservar su ritmo de trabajo y no modifica mucho sus competencias y no correr demasiados riesgos; Agresiva indica que la organización está en capacidad de sacar mayor provecho de sus fortalezas, suprimir sus debilidades y reaccionar

progresivamente frente a las oportunidades. Defensiva ya que tiene una forma de eliminación de los factores débiles y evadir los factores amenazantes; cero Competitivo porque el mercado se presta para una incursión rentable y la organización se sitúa un paso delante de la competencia y un ámbito parcialmente inestable. (PARIS, 2011)

Así mismo se emplea la MPC (Matriz de Perfil Competitivo): expone a la competencia primordial de la organización, así como sus fuerzas y debilidades, comparado varias características que presenta la organización en estudio. Las valoraciones que incluye esta matriz cumplen una función muy parecida a la matriz EFE, a pesar de ello, los factores de esta matriz poseen un alcance mayor, sin tomar en cuenta datos concretos. De esta manera, no existe una agrupación en oportunidades y amenazas. (D´ALESSIO, 2016)

Asimismo, se trabaja a la par con la MGE (Matriz de la Gran Estrategia) la que fundamenta aspectos de análisis: la situación de la competencia y el aumento del mercado. Aquellas tácticas que toma la empresa tienen que evaluarse en torno al nivel de prioridad de individual de los sectores de la matriz.

Las organizaciones que se encuentran en el cuadro I de la MGE, se ubican en una buena posición competitiva viable. Por tal sentido, la principal táctica es concentrarse en la incursión del mercado y la evolución de su producción. Una ubicación en el cuadro continuo representa la necesidad de replantear su ubicación ante el mercado, puesto que además aunque lo que lo rodea sea beneficioso a su crecimiento, se ven incapaces de desarrollarse y emerger a flote de manera competitiva, teniendo la necesidad de mejorar para no disiparse.

La ubicación en el III cuadrante demuestra que la industria no crece de manera rápida independientemente de lo competitiva que sea la organización, lo que se muestra en la necesidad principal de modificar la posición actual o enfrentarse a una esperada pérdida. Por último, la localización del cuadro proyecta tener el valor competitivo muy alto pero el mercado que enfrentan crece de manera lenta, el estar en esta posición simboliza tener la posibilidad de innovar proposiciones para el

mercado y salir exitosos, se obtiene una gran cantidad de flujo efectivo y mínima necesidad de mejorar internamente, buscando así la diversificación concéntrica.

(DAVID, 2007)

En definitiva, al establecer la nueva estrategia de avance de la organización, el estudio y la intuición son las etapas clave de la toma de decisiones. Las matrices anteriores presentan sugerencias para ayudar y formular nuevas estrategias para el desarrollo de la organización. La estrategia será seleccionada claramente de varias propuestas proporcionadas por los integrantes del comité de estrategia. Dentro de este procedimiento está ubicado el cuadro de mando integral, las direcciones utilizan métodos en las organizaciones para poder exteriorizar los planes estratégicos en objetivos específicos que pueden ser monitoreados por medio de indicadores y que pueden relacionarse entre sí, contiene cuatro perspectivas de análisis definidas, estas nos permiten estudiar sectorialmente los ámbitos de la institución que afectan las estrategias utilizadas, comenzando por el punto de vista Financiero, la cual busca expresa de manera tangible los resultados en el aspecto económico, ya sea con costos, rentabilidad, etc.; el punto de vista del Cliente, que muestra la relación directa que se tiene con el consumidor que de manera habitual se observa como el nivel de servicio o la capacidad de detención del cliente, que a su vez va a depender de cada aspecto de responsabilidad que tenga la empresa con el consumidor (Tiempos de entrega, innovación, etc.); Perspectiva de Proceso Interno, demuestra los puntos a evaluar dentro de las acciones en la organización interna; finalmente el punto de vista de Aprendizaje, en donde está enfocada al tipo de capacitación o comportamiento de la organización que debe tener los trabajadores para llevar a cabo los puntos observados faltantes de manera óptima. Este grupo de perspectivas, expresando sus objetivos, indicadores e iniciativas constituye el Mapa Estratégico, que es fundamental pues fija las metas así como los objetivos estratégicos definitivos de la organización y la manera de plasmarlos en el contexto. (A. BARAYBAR, 2011)

Posteriormente, se prosigue con la implementación de los planes donde la organización tiene que optar objetivos anuales, plantear políticas, y destinar recursos, de manera pertinente para plasmar en la realidad las estrategias propuestas.

Normalmente se establece que poner en marcha las estrategias es la etapa más significativa de la planeación estratégica y procede a dividirse en 4 componentes: Como el Diseño de una Estructura Organizacional donde la organización se rediseña de manera adecuada para adoptar estrategias nuevas, este proceso expresa que la organización hará uso de nuevas labores, faenas, responsabilidades y formas de trabajo; seguidamente el rediseñar los controles también hace necesaria la implementación de nuevas metodologías de monitoreo.

Una organización se ve forzada a optar qué la manera de compensación es efectiva para sus colaboradores, enseguida se prosigue con un proceso de adecuación de las propuestas estratégicas con respecto a las estructuras y controles. La diversidad de circunstancias del entorno de la organización hará necesario que las estrategias puedan adaptarse a diversas situaciones. Concluyendo en la resolución y el poder adaptarse de frente a políticas nuevas y cambios siendo la principal opción examinar la asignación de obligaciones para destinar los recursos bajo la actual planificación. Esto enmarca y resalta que los encargados de las distintas áreas deben organizarse y acordar sus exigencias y trabajos conjuntos.

La planificación estratégica culmina con la Evaluación de la Estrategia donde se responde a algunos cuestionamientos, ¿Si dicha estrategia está siendo ejecutada tal como fue ideada? Y ¿Las metas establecidas se cumplen? Y se evalúa la estrategia con la revisión de matrices como MEFI y MEFE las cuales son procedimientos que enmarcan las estrategias usadas, las mediciones del desempeño y la implementación de modificaciones. (DAVID, 2007)

Por otra parte, la rentabilidad es el monto ingresado que recupera la organización tras una inversión expresado en datos de ganancias. Conocida como gestión rentable, aquel proceso en la organización no solo se restringe a disminuir los

gastos excesivos sino, a aquella que permite maximizar las ganancias con menos recursos, un excedente por encima de los gastos organizacionales. Adicionalmente, no es un objetivo simple incrementar la cantidad de ingresos, porque además toma como requisito más significativo para poder acrecentar la productividad y para complacer al mercado por el que estamos rodeados. (ROSS, y otros, 2016)

El análisis de la rentabilidad admite interrelacionar las ganancias mediante el extracto de ganancias y pérdidas, con los que se cuenta para la justificación de la actividad económica de la organización que se estudia. La rentabilidad como definición y metodología de trabajo va unido completamente al beneficio organizacional, ya que relaciona dicho beneficio con el volumen de ganancias que directamente lo ha causado. (GAY, 2009)

Ser rentable es reflejado en la eficacia de la economía de la institución en el ámbito competitivo, y se basa en los buenos resultados obtenidos de haber invertido en productos y procesos. La rentabilidad se consigue definir en una suma de beneficios forjados por fondos que se utilizaron. En el aspecto financiero también es identificado en forma del ingreso que aparece de una cantidad usada por una empresa. Esta rentabilidad normalmente es representada en forma relativa (en %). (JIMENEZ ARREAGA, 2007)

De igual forma, se percibe la forma de la relación entre utilidad y monto de dinero, y finalmente se expresa como una cifra porcentual, que mide la manera como una organización paga todos los elementos comprendidos en ella después de completar sus tareas primordiales. Procesar y evaluar si puede generar excedentes para sus intereses. De manera similar, se puede definir la rentabilidad económica, en la que la rentabilidad financiera de valorar el desempeño de los activos y calcular el desempeño de los recursos de inversión y pone a la vista de cómo la estructura económica que representan cada activo y derecho de una organización, inclusive los activos corrientes y no corrientes; por último, el sistema capitalista. El resumen económico es el estado de cuenta total, donde se presenta el estado financiero de la organización durante un período explícito, incluyendo la evaluación de activos y

pasivos. Enseguida se obtiene un detalle de egresos e ingresos, distinguido de igual forma como el resumen de pérdidas y ganancias, que informa los detalles económicos de la organización de manera clara y muestra el desempeño operativo en un período determinado. Asimismo, se tienen en cuenta el detalle de cambios que puedan haber en su patrimonio y sus estados de flujo, que se registra sus cambios durante un período específico. Los estados financieros se esfuerzan por expresar información acerca de la situación financiera real de la forma más fácil de razonar, brindan soporte para las tácticas de planeamiento y monitoreo de entradas, y analizan que la empresa tenga una estabilidad financiera.

El índice ideal de rentabilidad podría derivarse de la evaluación vertical y horizontal, y los principales indicadores se evalúan desde 2 perspectivas para reflejar de manera objetiva y específica las mejoras en el aspecto rentable de la institución. El análisis vertical continúa estableciendo el peso proporcional de cada aspecto en los estados financieros estudiados, estableciendo así sus elementos y organización, proporcionando una percepción total además específica de la asignación de activos en una organización, y comprobando si la asignación es suficiente y si existe suficiente aspecto financiero.

A su vez, el análisis horizontal tiene como objetivo determinar el crecimiento o declive en el tiempo mediante la comparación de diferentes períodos, estudiar la forma como se comporta la organización en los 2 tiempos y realizar la transformación total o parcial que pueda sufrir los puntos del estado de finanzas. La desigualdad de ambas formas de estudios es que un análisis horizontal analiza transformaciones que comprendan ambos períodos, ya que es de suma importancia al determinar un incremento del lapso transcurrido, en tanto que el estudio vertical busca el nivel de colaboración en el alcance global, lo que expone un índice de incremento o disminución en el panorama global.

Al hablar de los indicadores de utilidad específicamente, se señalan 3 aspectos básicos. Primero sería el margen de la utilidad bruta, la cual calcula el nivel porcentual de  $x$  und. monetaria que resta, luego de cancelar lo que cuesta producir



un producto o servicio. Mientras mayor sea el monto porcentual del indicador, mejor es, su formulación financiera es la siguiente:

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

El margen de la utilidad operativa se centraliza en el % de la cantidad sobrante en moneda posterior a la resolución de costos y gastos diferentes de los costos de producción, expresado como la "utilidad neta" obtenida x und. Monetaria, calculada según la siguiente ecuación:

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

Posteriormente, el margen de Utilidad Neta es el % de c/u. monetaria sobrante luego de el total de negocios involucrados, inclusive el interés que se paga. Mientras más alto sea el índice, más puede reflejar la rentabilidad.

(GITMAN, y otros, 2013) expresado mediante la siguiente ecuación:

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

Luego de todo lo señalado, podemos plantearnos la siguiente interrogante: ¿Qué efecto podría producir la implementación del modelo de planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa? Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020?

Dándonos como hipótesis que la aplicación del modelo de planeación estratégica incrementa la rentabilidad de la empresa. Engineering Safety Training E.I.R.L., en el período 2019-2020, por lo cual definimos como objetivo general: Diseño de un modelo de planeación estratégica para incrementar la rentabilidad de la emp. Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020 y como objetivos específicos los siguientes:

- Ejecutar un análisis de la rentabilidad actual.
- Reformular el direccionamiento estratégico.
- Ejecutar un análisis estratégico de la empresa.

- Planear estrategias organizacionales y establecer un mapa estratégico.
- Evaluar valorativamente cómo impactaría el plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.

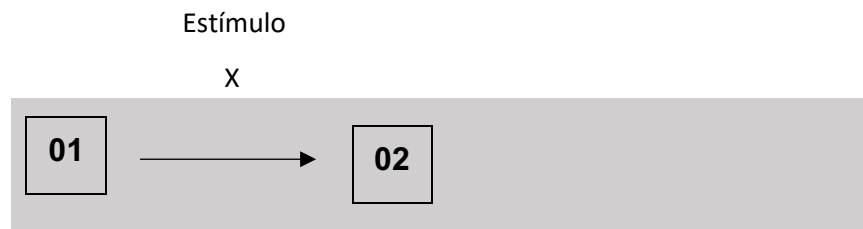
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación que se presenta es “aplicada” debido a que utiliza información teórica sobre planeación estratégica y tácticas de investigación científica para solucionar los problemas reales de la organización en estudio.

El diseño de la investigación es pre-experimental ya que manipula las variables independientes para lograr mejoras en la variable dependiente.

G 01 x 02



G: Grupo experimental      O1: Productividad de la empresa

X: Implementación de la PE      O2: Productividad después de implementación

#### 3.2. Variables y operacionalización

##### Identificación de variables

- **Variable independiente, cualitativa: Planeación Estratégica:** Promover e implantar métodos de gestión para toma de decisiones en la organización sobre sus actividades económicas y ambientales, establecer metas y rutas estratégicas de tal forma que se mejore continuamente la rentabilidad y calidad. Se mide analizando su misión y visión, de igual manera los resultados de FODA, MEFE, MEFI, PEYEA, IE, MPC, de GE y matriz de cuadro de mando integral. (D´ALESSIO, 2016)

- **Variable dependiente, cuantitativa: Rentabilidad:** Medida la cual admite analizar las ganancias de la organización en un rango determinado de activos, ventas o inversión del propietario. Mediéndose por los resultados porcentuales de los Márgenes de Utilidad Neta, Bruta y Operativa.  
(GITMAN, y otros, 2013)

## Operacionalización de variables

Tabla N° 1: Operacionalización de Variables, Trujillo, 2019

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Planeación Estratégica</b>	Método que nos ayuda a establecer una mejor de decisiones en una institución en cuanto a su medio de desarrollo y la actividad económica para establecer de este modo los objetivos y un camino estratégico a seguir y lograr de esa forma mejoras consecutivas y rentables. (D'ALESSIO, 2016)	FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades.</li> <li>• Fortaleza.</li> <li>• Amenaza.</li> <li>• Debilidades.</li> </ul>	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento interno</li> <li>✓ Fuerte: &lt; 2.5.</li> <li>✓ Débil: &gt; 2.5.</li> </ul>	Ordinal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento Externo</li> <li>✓ Fuerte: &lt;2.5.</li> <li>✓ Débil: &gt;2.5.</li> </ul>	Ordinal
		Matriz Interna Externa (IE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3&lt; x &lt;4): Cuadrantes I, II y IV: Crecer y Construir.</li> <li>• (2&lt; x &lt;2.99): Cuadrantes III, V y VII: Retener y Mantener.</li> <li>• (1&lt; x &lt;1.99): Cuadrantes VI, VIII y IX: Cosechar o Desinvertir.</li> </ul>	Ordinal
		Matriz de Posición estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresiva.</li> <li>• Conservadora.</li> <li>• Defensiva.</li> <li>• Competitiva.</li> </ul>	Ordinal
		Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en mercado.</li> <li>• Competitividad en precios.</li> <li>• Posición Financiera.</li> <li>• Calidad de producto.</li> <li>• Lealtad de cliente.</li> </ul>	Ordinal

		Matriz de Gran Estrategia(MGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno.</li> <li>• Cuadrante II: Falta de competitividad.</li> <li>• Cuadrante III: Baja competitividad.</li> <li>• Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado.</li> </ul>	Ordinal
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> </ul>	Nominal
<b>Rentabilidad</b>	Esta medida nos ayuda a analizar la ganancia de una institución de acuerdo al nivel otorgado de las ventas, activos o inversiones de los propietarios. (GITMAN, y otros, 2013)	Datos que comparan utilidades con el aporte de fondos y acaba en expresiones en término porcentual.	<p style="text-align: center;"><i>Utilidad Bruta</i></p> $M. U. Bruta = \frac{\quad}{Ventas} \times 100$	Razón
			<p style="text-align: center;"><i>U. Operativa</i></p> $M. U. Operat. = \frac{\quad}{Ventas} \times 100$	
			<p style="text-align: center;"><i>Utilidad Neta</i></p> $M. U. Neta = \frac{\quad}{Ventas} \times 100$	

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Esta muestra poblacional se encuentra constituida por un Comité Estratégico de Engineering Safety Training E.I.R.L 2019-2020. La muestra está formada por un comité estratégico, que consta de 3 colaboradores en posiciones estratégicas dentro de la organización, excluidos los colaboradores en incumplimiento. La unidad de análisis son todos los integrantes del comité estratégico.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

OBJETIVO	TÉCNICAS		RESULTADOS
	RECOPIACIÓN DE DATOS	TRATAMIENTO DE DATOS	
<b>Para diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la organización en estudio</b>	Realizamos un análisis de documentos del estado de finanzas de la institución, cuadro de información de egresos e ingresos (Tabla N°5)	Se plasmará en una hoja de Excel los análisis de forma vertical ( tabla 3) y horizontal ( tabla 4).	estas reflejaron metodologías de labor de la institución, está selección se realizó mediante una valoración semáforo, escogiendo de este modo las más relevantes a criterio del equipo de estrategias
<b>Para reformular la dirección estratégica</b>	se estableció mediante la técnica de encuesta y entrevista al comité estratégico.	Por otro lado, mediante una tormenta de ideas de distintos factores empresariales se procedió a escoger los valores de la institución.	



<p>Para hacer el análisis estratégico de una empresa</p>	<p>Otra vez empleamos la entrevista como una técnica que se dirigió al comité estratégico, quienes previamente se capacitaron con él investigador en cada matriz y poder responder a las interrogantes planteadas</p>	<p>Para poder establecer de valorativamente la importancia y peso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.</p>	<p>El comité estratégico planteó un conjunto de factores valorados como internos y externos en primera instancia, después de ello se escogió como debilidad o fortaleza en el ámbito interno y en el externo en forma de amenaza u oportunidad , luego el mismo comité las seleccionó tomando en cuenta el rango de impacto, tomando en cuenta las más relevantes y las que suponen un impacto notorio, obviando las poco significativas</p>
<p><b>Para la planificación estratégica organizacional y mapeo estratégico.</b></p>	<p>Se trabaja la planificación estratégica y se continúa con el resultado del FODA, MEFI y MEFE, continuando con la matriz PYEA, MPC, GE, finalizando con la metodología Balance Scorecard para definir estrategias.</p>	<p>Establecer indicadores necesarios para los objetivos que se plantearon y ubicar a la institución en un cuadrante estratégico definido (Tabla N° 20) para poder alcanzarlo, buscando el equilibrio en la empresa (Fig. N° 10)</p>	<p>Se reunió al equipo de estrategias, a un especialista en la materia, y en equipo amplificar las matrices que se han propuesto; luego el investigador tabula el promedio. Las matrices nos darán resultados de donde estableceremos metas, estrategias, planes de acción y objetivos; en este punto se volvió a requerir del equipo de expertos, la metodología usada prioritariamente es el brainstorming, después se priorizarán ideas en todos los puntos de vista.</p>

<p><b>Para poder considerar valorativamente los posibles impactos del plan estratégico en la rentabilidad</b></p>	<p>Basándonos en las nuevas estrategias se podría proyectar resultados según características que las nuevas estrategias implican.</p>	<p>Análisis de rentabilidad que aportan la planificación y estrategias, plasmado en la tabla resumen de Ingresos y Gastos Proyectados (Tabla N° 22)</p>	<p>Con un grupo de expertos se realizó la estimación cualitativa y cuantitativa, sobre el efecto que se podría tener en cuanto a la rentabilidad que se llevó a la práctica en las proposiciones del plan estratégico.</p>
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Procedimiento

Las técnicas y herramientas correspondientes son utilizadas para un objetivo específico mencionado anteriormente. Las guías de entrevista y cuestionarios son herramientas elaboradas por el autor y fueron verificadas por juicio de profesionales, con el marco teórico fueron verificados los demás instrumentos

Para establecer el estado de rentabilidad de la organización investigada, se revisó su estado financiero, el extracto de entradas y egresos (Tabla N°5), Análisis Vertical (Tabla N°3) y análisis horizontal (Tabla N°4) y se plasmó en hojas de cálculo Excel.

El replanteamiento del direccionamiento estratégico ha sido establecida a través de la encuesta y entrevista al comité decisivo, a los que se les sugirió un grupo de interrogantes importantes que dan forma a la misión y visión planteadas. Estas interrogantes han sido aprobadas en la encuesta, herramienta que se puede ver en el anexo (C2: Guía de entrevista del anexo de instrumento). Por otra parte, a través de la lluvia de ideas de múltiples valores de negocio, se eligió el valor del sistema que muestra la metodología de trabajo propia de la organización, la selección se estableció en la selección de semáforos y se seleccionó el comité estratégico más significativo.

Para ejecutar el análisis estratégico de la organización, se volvió a utilizar la entrevista como técnica para los comités estratégicos, que previamente habían sido capacitados por investigadores en cada matriz y pudieron revelar preguntas concernientes (C2: Guía de entrevista del anexo instrumento), y formular varias matrices para planeamiento estratégico; primero, para implementar el método FODA (oportunidades, fortalezas, amenazas, y debilidades,), se utilizan la matriz MEFI (Matriz Evaluación de Fuerza Interna) y MEFE (Matriz Evaluación de Fuerza Externa) para determinar la forma de evaluación la importancia el peso de las fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas en la organización.

De este modo, el equipo de estrategias planteó para iniciar un conjunto de características que combinan valor intrínseco y valor extrínseco, y luego los seleccionó como fortalezas o debilidades en el campo externo y amenazas u oportunidades en el campo interno, y en seguida el propio equipo se encarga de categorizar según a su ámbito de influencia, estimando cuáles son más relevantes para aquellos que tienen un impacto significativo, dejando de lado los que no lo son.

De esta forma, logramos con exactitud un conglomerado preciso de características internas y externas. Luego de que la matriz MEFI y la matriz MEFE procesen adecuadamente la información, dichas matrices, necesitan el ingreso de cinco aspectos por cada parte del FODA, a conocer, cinco oportunidades, cinco fortalezas, cinco amenazas y cinco debilidades (Tabla N° 11). El Comité Estratégico volvió a intervenir, dio un peso a todos y luego tomó el promedio, se debe precisar que la unión de aspectos internos y externos tiene que resultar 1, respectivamente, por tanto, el comité le asigna un valor inicial para cada aspecto de 0.10, y según su criterio de importancia, se puede modificar para influir en otro aspecto, no puede basarse en el promedio pero por mayoría de votos, el comité trabaja de esta manera, considerando que estas matrices mantienen 3-4 límites de valoración para fortalezas y oportunidades y 1-2 de valoración para amenazas y debilidades (Tabla N°15).

Seguidamente, se realizó la matriz interna - externa (IE), la cual es una presentación gráfica del valor global localizado en las matrices EFI y EFE, colocando el marcador en uno de los nueve cuadrantes que representan la estrategia que la organización debe considerar. Por ejemplo, mantenimiento, desinversión, inversión o crecimiento, en ese caso la organización se ubica en el 5<sup>to</sup> cuadrante que representa la retención y mantenimiento de los métodos de trabajo, lo que no suprime la mejora continua ni la optimización de varios procesos internos. El análisis sigue con la matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acción (PEYEA), que engloba la organización en un conjunto

de aspectos de evaluación de acciones a tomar en el mercado, sirviendo como un comité estratégico que evalúa y acuerda cada aspecto de la evaluación que poseen de Fuerzas Financieras (FF), Estabilidad en el Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI), remarcando que FF y FI se valoran dentro de la escala +1(peor) a +6(mejor) y así EE y VC se valoran entre -1(mejor) y -6(peor). En consecuencia del análisis, se refleja un gráfico compuesto por 4 cuadrantes, guiado por sus respectivos ejes X y Y, y el valor que se toma del eje X es resultado de la sumatoria del promedio global de EE y FI, y establecido a Y es el consecuencia de un promedio global de la sumatoria de VC y FF. En caso de una evaluación de la organización, el vector se localiza en el cuadrante I respectivo a la acción agresiva, lo que autorizará usar sus fortalezas internas es la mejor forma de tomar posición en su entorno.

El estudio continuo con la matriz del perfil de la competencia, que evidencia el actual estado de la organización que se estudia comparando su competencia directa en el mercado, donde las organizaciones valoradas están al mismo nivel que la organización en estudio, pero ciertos aspectos que necesitan mejoras no tuvieron un buen desempeño. El resultado de esta matriz es elaborado por el Comité estratégico. Selecciona igualmente el ponderado de cada aspecto crítico de éxito, y el análisis de puntuación es seleccionada por mayoría simple. Para participar, el investigador incluso actuó como "cliente espía", recogiendo toda la información de la competencia y sumando sus observaciones como evaluación en la elección.

La investigación avanza con la implementación la Matriz Gran Estrategia (GE), que manifiesta una gráfica de 4 cuadrantes, que define las características, evalúa a la organización en estos aspectos y verifica qué cuadrantes son consistentes con las características. El comité estratégico transfirió elección por mayoría a cada característica, y el desenlace es que la organización es más similar al II cuadro, ello refleja el acelerado desarrollo del mercado y su anterior postura competitiva débil por el no uso de las fuerzas internas de la organización.

Al ingresar a la última etapa de la planeación estratégica, se aplica el método del balanced scorecard, que es favorable para la realización del mapa estratégico en la investigación actual. En él se definen los respectivos indicadores y medidas a seguir por la estrategia corporativa. En este punto, logramos conjunto con el fortalecimiento de la matriz FODA, la que se basa en fortalezas y oportunidades; amenazas y debilidades mostradas en la matriz MEFI y MEFE, permitiendo aclarar una serie de estrategias que finalmente contienen las estrategias mostradas en el mapa estratégico.

En definitiva, la fórmula de poder concretar una matriz de planificación estratégica será reunir al equipo de estrategias y expertos e investigadores en este campo para formular de manera conjunta la matriz planteada, en seguida los investigadores calculan el valor promedio. De acuerdo con los resultados de la matriz, se formulan planes de acción, objetivos, y metas con estas características se vuelve a utilizar el equipo de profesionales en el tema, el 1<sup>er</sup> método empleado es el de lluvia de ideas, y después el orden de prioridad de las ideas en varios aspectos.

Para estimar la repercusión de los nuevos métodos y estrategias de acción propuestas en la rentabilidad económica de un plan estratégico, se requirió que el equipo de expertos estimará cuantitativamente y cualitativamente la repercusión en el beneficio de la implementación de las recomendaciones del plan.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Descriptivamente, los detalles que se obtienen de sus variables relacionadas se muestran en el tablero de contingencia según el tipo de aspectos que indiquen, y son expresados en la respectiva matriz de planificación estratégica para su análisis de igual forma. Dado que es un estudio descriptivo, no se requiere análisis inferencial.

### **3.7. Aspectos éticos**

El autor garantiza que se respete la autenticidad de resultados , la confiabilidad de datos dispuestos por esta organización así como identificación de las personas que contribuyeron en esta investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis de la rentabilidad actual

Para ejecutar el análisis de la rentabilidad, concluimos observando las señales de rentabilidad de la organización en el periodo 2019 - 2020.

Tabla N° 2: Indicadores de Rentabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019-2020

ASPECTOS	2018	2019	VARIACIÓN
Ventas netas(S/)	55 200.00	60 720.00	5 520.00
Costo de producto vendido(S/)	29 630.00	30 850.00	1 220.00
<b>UTILIDAD BRUTA(S/)</b>	<b>25 570.00</b>	<b>29 870.00</b>	<b>4 300.00</b>
Gastos de administración(S/)	17 270.00	17 960.00	690.00
Gastos de ventas(S/)	3 870.00	4 750.00	880.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL(S/)</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>	<b>2 730.00</b>
Intereses(S/)	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos(S/)	1 329.00	2 148.00	819.00
<b>UTILIDAD NETA(S/)</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5 012.00</b>	<b>1 911.00</b>
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<b>46.32%</b>	<b>49.19%</b>	<b>2.87%</b>
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	<b>8.03%</b>	<b>11.79%</b>	<b>3.76%</b>
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<b>5.62%</b>	<b>8.25%</b>	<b>2.63%</b>
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR		<b>15.3%</b>	

Fuente: Anexos Tabla N°3, N°4 y N°5, Análisis Vertical/Horizontal y Resumen de Ingresos y Gastos Engineering Safety Training E.I.R.L.



La Tabla N° 2 muestra que la utilidad bruta incrementó en 2,87%, eso muestra como incrementa la utilidad por amortizaciones irregulares, lo que se muestra en el incremento del tiempo de dictado de clases. El margen de la utilidad operativa se incrementó en 3.76% lo cual reflejó verdaderamente la forma de producir utilidad en comparativa con egresos implicados en el producto, el incremento fue levemente obvio, indicando como en el nivel operativo la organización a utilizado mejor sus recursos, la utilidad neta se incrementó en 2.63%, lo cual muestra que la organización ha avanzado en el 1<sup>er</sup> año; no obstante, la rentabilidad obtenida en 2018 fue muy inferior al nivel promedio de la industria de aproximadamente 15.3% (Anexo N° 19), es decir, la organización no produjo muchas entradas para subsistir en la industria.

## 4.2. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica de la organización encabeza junto al proceso de restablecimiento de las bases, en esta situación, la visión, misión y valores son verificados por el comité estratégico. Previo a esto, se obtuvo las sgts.

Decisiones:

*Tabla N° 6: Resumen de criterios de misión corporativa, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020*

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA GENERAL</b>
¿Cómo empresa, quiénes son?	El objetivo de esta empresa es la especialización académica de sus clientes.
¿Cómo empresa, que buscan?	Ofrecer a los clientes y consumidores especializaciones de buen calidad y precios fáciles de acceder.
¿Qué hace la empresa?	Realizan cursos de especialización y diplomados.
¿La empresa, en dónde se desarrolla?	En la región La Libertad.
¿Por qué la empresa realiza esas actividades?	Compromiso de superación académica de su clientela.
¿Para quiénes trabaja la empresa?	Para los alumnos.

*Fuente: Anexos Tabla N°7, Criterios de misión corporativa Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019-2020*

Las conclusiones de la reunión del equipo experto son mostradas en la tabla N° 7 en los anexos, asimismo se tiene la misión mencionada:

*“La empresa Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019-2020 es una empresa centrada en la especialización académica que busca brindar al mercado estudiantil especializaciones de calidad y accesibles en la región La Libertad, comprometidos con el deseo de superación académica de nuestros alumnos”.*

La visión también se elaboró con comité estratégico que ha seleccionado sus principales aspectos en la tabla N° 9, localizada en anexos.

*Tabla N° 8: Resumen de criterios visión corporativa, Engineering Safety Training E.I.R.L, 2019-2020, 2019.*

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada del negocio?	Tendrá un reconocimiento global del mercado debido al crecimiento de la empresa.
¿Cómo sería la empresa en un futuro?	Sería una empresa de calidad y prestigio reconocido.
¿Qué planes se tiene para el futuro de la empresa?	Llegar a ofrecer diferentes y variados servicios
¿Qué actividades podría realizar la empresa en un futuro?	Especializaciones y diplomados de mayor nivel.

*Fuente: Anexos Tabla N°9, Criterios de visión corporativa Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L*

Visión mencionada:

*“En el 2020, la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L, será reconocida como una de las instituciones de mayor prestigio y calidad a nivel nacional en el campo de especializaciones y diplomados académicos.”* Valores institucionales:

institucionales:

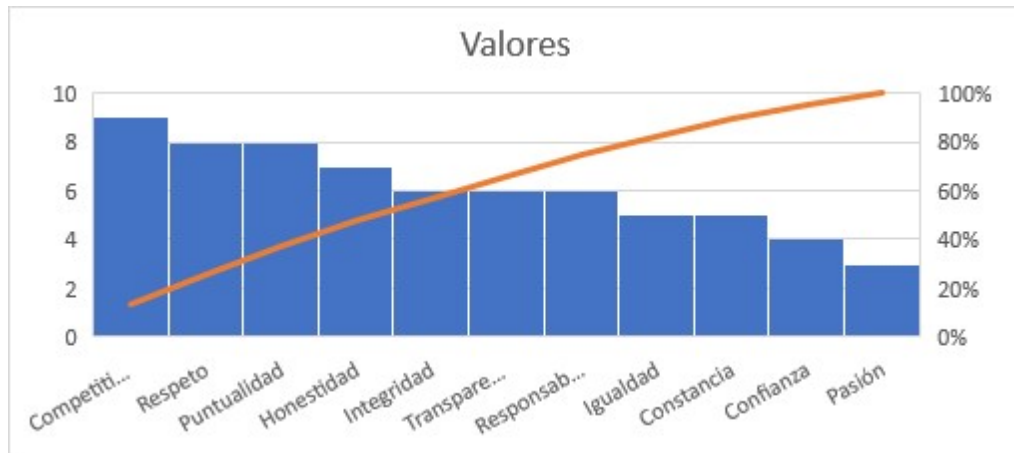


Figura Nº 1: Gráfico de elección de Valores Institucionales Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019

De estos once valores de la empresa, estimados por su Comité Estratégico, se seleccionaron los sgts. 4 para ser los valores de Engineering Safety Training E.I.R.L.: puntualidad, competitividad, honestidad y respeto.

**Honestidad:**

*Es la conducta de integridad y honrada la que conduce al cumplimiento de las normas y promesas, y a actuar de acuerdo con la verdad, que demuestra que lo que se hace, se piensa, se dice es sincero y correspondiente.*

**Respeto:**

*Una de las partes no infringirá a la otra parte ni a la capacidad del entorno y derechos de las otras partes. Se observa que afecta para nada a qué campo se dedique la organización, cada miembro exigen ser respetados por los demás.*

**Puntualidad:**

*Comprometerse a implementar toda clase de acuerdos alcanzados en el momento apropiado para complacer a todas las partes relevantes.*

**Competitividad:**

*Cualidad de la empresa que impulsa mantenerse en un nivel para la mejora continua obtener y sobresalir competitivamente, esto incluye una renovación de manera constante y un análisis de nueva estrategias.*

### 4.3. Análisis estratégico de la organización

Debido a la matriz FODA, se ejecutó el sgt. Análisis estratégico siendo esta la manera más sencilla de descubrir detalles internos y externos que pudiesen perjudicar a la organización para su adecuada asignación y análisis. El equipo estratégico comenzó a seleccionar entre todos los factores que se ven en la figura sgt., proporcionando el valor acumulado calificado para cada aspecto de 1 a 3. El procedimiento se muestra en la Tabla 11 en el anexo.



Figura N°2: Fortalezas, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019.  
Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, , Engineering Safety Training E.I.R.L



Figura N° 3: Debilidades, Engineering Safety Training E.I.R.L 2019  
Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Engineering Safety Training E.I.R.L



*Figura N° 4: Oportunidades, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019*  
*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N°12, Resumen de Sustento, , Engineering Safety Training E.I.R.L*



*Figura N° 5: Amenazas, Engineering Safety Training E.I.R.L , 2019*  
*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N°12, Resumen de Sustento, Engineering Safety Training E.I.R.L*

Tabla N° 12: Resumen de sustento, Engineering Safety Training E.I.R.L.,

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE OPORTUNIDADES
Demanda creciente de servicios educativos a través de los años.	La consultora Arellano Márketing, opina que, en los Servicios, que simboliza el 38% de egresos de los peruanos entre los 25 y 35 años, destacan educación. De la misma forma, un 19% de ellos no quiere estudiar, porcentaje superior a los que tienen el propósito de adquirir un auto o una casa. (El comercio. Sectores de mayor oportunidad de crecimiento en 2019).
Exigencia especializada de conocimientos.	El 40% de los estudiantes que terminan sus maestrías y especializaciones consiguió un trabajo mejor mientras seguía profesionalizándose. Los expertos opinan, que, frente a un par de candidatos de perfil profesional parecidos, optarían por el que tenga un grado de especialización mayor. (Peru21 – Especial Posgrados. Febrero 2019)
Uso de redes sociales e internet	Las redes sociales son el medio ideal para que una publicidad sea tendencia. Perú Urbano 67%; Lima 64%, Interior 71%; Web y redes sociales en empresas, de las Top 5000 empresas del país, 4100 tienen presencia en Internet. (IPSOS - Hábitos, actitudes y hacia el internet, Web y redes sociales en empresas 2019)
Mercado dispuesto a invertir en educación.	Según la gerencia de BCP, la colocación de préstamos para estudios de posgrado se ha incrementado 36%, en comparación con el 2013. Adicionalmente, el monto promedio solicitado ha aumentado en 44% desde ese año, lo cual es un indicador de la necesidad que existe en el mercado por más y mejores oportunidades de maestría (El comercio - marzo 2019)



Deficiencia de empresas competitivas. Se han demostrado muchos logros en la educación básica, se puede asegurar que el desarrollo de la de la educación superior está en un deseable resultado, a pesar de ello algunas investigaciones demuestran que hay un gran desempleo por puntuaciones sobre todo en personas con una educación superior (Herrera 2006). Además, distintos trabajos han presentado que el retorno económico después de destinar inversión en educación superior no solo es bajo además también es negativo (Yamada 2013). Lo mencionado resulta en una educación superior con una calidad puesta en duda, un vistazo rápido al ámbito institucional propone gran desinterés por la regulación en el ámbito educativo. (Rodríguez y Montero. PUCP)

#### AMENAZAS

Ocurrencia de nuevos desastres naturales. Una circunstancia normal respeta las decisiones del ámbito privado, de la misma forma que el respaldo económico. Exento de un desastre tal como lluvias, terremotos, epidemias y desbordamientos de ríos como consecuencia de un fenómeno llamado El niño costero no es una circunstancia normal. En este caso los costes aumentan de forma desbordada, lo cual hace cambiar las prioridades de egresos en las familias, se observó esta semana el alza de los precios afectando a distintos, quienes cruzan a ser secundarios en un estado de emergencia. (Desastres Naturales y Libertad de precios. El Comercio)

Virtualización de la competencia. El estudio indica que el cambio a un aprendizaje interactivo, cooperativo y activo, la transformación del currículo más enfocado en competencias, examinar los aprendizajes de manera consciente de la mano de los objetivos adoptando cambios tecnológicos gestionables serian algunos puntos que están permitiendo a un segmento del área educativa experimentar un verdadero crecimiento como producto de incluir la tecnología en sus plantillas de enseñanzas. (Tecnología, elemento clave para transformar la educación – La Republica)

<p>Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores (Infraestructura, horarios, etc.).</p>	<p>Según la investigación “Educar”, de Arellano Marketing, el 61 por ciento de alumnos potenciales en diplomados eligen de preferencia estudiar de 3 a 6 meses; y el 64% prefiere que sea máximo 6 horas semanales sus estudios, de forma que puedan cumplir con su responsabilidad laboral y académica. (Arellano Marketing)</p>
<p>Incremento de nuevas instituciones educativas en el mercado.</p>	<p>En el 2010 existían 120 universidades, actualmente el número ha incrementado a 142 universidades entre públicas y privadas que brindan servicios de especializaciones. (INEI - Número de Universidades públicas y privadas)</p>
<p>Cambio de gestión de convenios.</p>	<p>El cambio de normas o leyes en distintos ámbitos provocan que solo un porcentaje de empresas sean beneficiadas y el otro porcentaje por el contrario sean desfavorecidas con esta transición, sin embargo, aunque a veces parece ser devastador para algunas empresas están logran cruzar los obstáculos y seguir Adelante (CEREM 2015)</p>

*Fuente: Anexos Tabla N°13, Sustento de aspectos externos, Engineering Safety Training E.I.R.L*

Luego de obtener los factores externos / internos y elegir cinco que sean significativos de cada aspecto, la evaluación se realiza a través de la matriz MEFI y MEFE.

Tabla N° 14: Matriz EFI, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Directiva comprometida con la mejora continua.	0.18	4	0.72
Calidad en el servicio.	0.11	4	0.44
Personal docente calificado.	0.07	3	0.21
Innovación curricular.	0.07	4	0.28
Personal docente en capacitación constante.	0.06	3	0.18
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.83</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Disponibilidad de horario de docentes.	0.06	2	0.12
Régimen de trabajo a presión.	0.07	2	0.14
Escasa visibilidad del local.	0.15	1	0.15
Falta de una gestión comercial.	0.11	1	0.11
Uso limitado de tecnología.	0.12	1	0.12
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>		1.00	<b>2.47</b>

Fuente: Anexos Tabla N°15, Ponderación de factores internos,, Engineering Safety Training E.I.R.L .

En la Tabla N° 14 se observan resultados de la matriz MEFI, esclareciendo que el análisis de distintos pesos y clasificaciones se obtuvo mediante el acuerdo del comité estratégico quien tomó las decisiones en la Tabla N° 15 del anexo. Se observa en las consecuencias de la tabla que la organización es respectivamente débil internamente, no obstante, tiene ventajas significativas que superan las desventajas para sobrevivir.

Tabla N° 16: Matriz EFE, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*, 2019

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO		PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Demanda creciente de servicios a través de los años.	<b>0.15</b>	<b>4</b>	educativos	0.60
Exigencia de conocimientos especializados.	<b>0.09.</b>	<b>2</b>		0.18
Uso de redes sociales e internet.	<b>0.12</b>	<b>4</b>		0.48
Mercado dispuesto a invertir en	<b>0.12.</b>	<b>3</b>	educación.	0.36
Deficiencia de empresas competitivas.	<b>0.10.</b>	<b>3</b>		
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>				0.30
				<b>1.92</b>
<b>AMENAZAS</b>				
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0.13	2		0.26
Virtualización de la competencia.	0.07	2		0.14
La exigencia de los usuarios es cada vez mayor (Infraestructura, horarios, etc.).	0.10	2		0.20
Incremento de nuevas instituciones educativas en el mercado.	0.04	3		0.12
Cambio de gestión de convenios.	0.08	2		0.16
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>				<b>0.88</b>
<b>TOTAL</b>		1.00	-	<b>2.80</b>

Fuente: Anexos Tabla N°17, *Ponderación de factores externos*, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*

La Tabla N° 16 resume lo que resulta de la matriz MEFE así como la matriz anterior, la elección en conjunto de pesos y clasificaciones, muestra en la

Tabla N° 17 adjunta, asimismo se aprecia en los resultados que la organización aprovecha oportunidades y gestionar totalmente los amagos que presente el mercado, por lo tanto, es importante ponerle empeño en utilizar cada oportunidad que se presente.

#### 4.4. Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico

El plan estratégico fue formulado y avanzado en base a los resultados de FODA, MEFI y MEFE, y luego nos mostró la sgt. serie de matrices.

- **Matriz Interna – Externa**

Esta matriz de análisis de posición específica de mercado es verdaderamente atribuible a las matrices MEFI y MEFE que se muestran en las Tablas N° 14 y N° 16, como se observa en seguida.

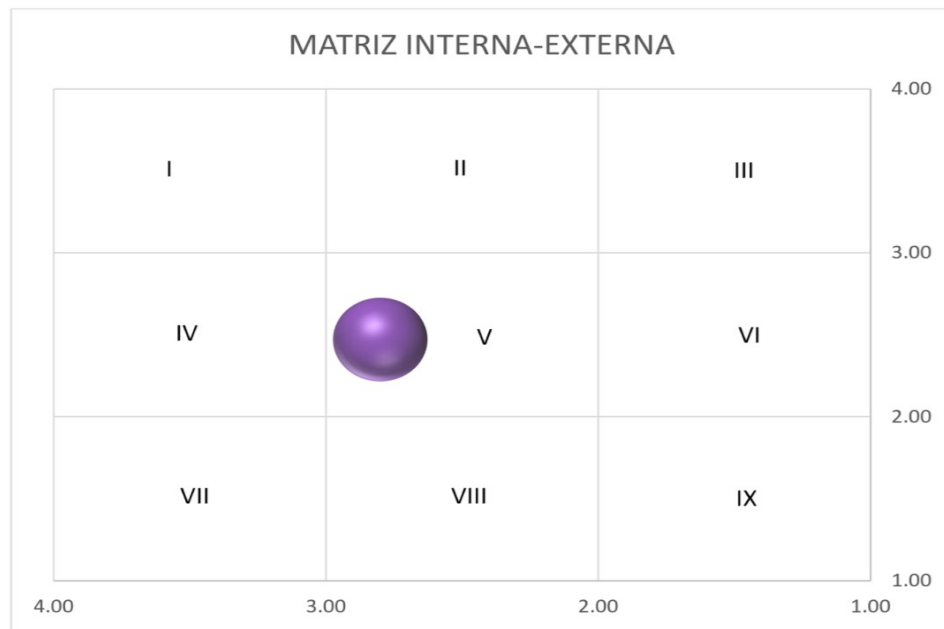


Figura N° 6: Matriz Interna-Externa, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

Fuente: Tabla N°14 Matriz EFI y N°16 Matriz EFE, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L

La Figura N° 6 muestra detalladamente la matriz estudiada, la cual evidencia que la mayor parte del círculo se sitúa en el V cuadrante. Según la teoría se muestra el modo de trabajo. Cabe señalar que el círculo se sitúa en el V cuadrante. La esfera está determinada por la Tabla N° 14 y N° 16 correspondientemente. La definición del valor global de la matriz MEFI y MEFE especificada, donde MEFI tiene una valoración global de 2,47, que se encuentra en el punto Y del gráfico, y la valoración total es 2,80 para MEFE, que se encuentra en el punto X del gráfico. El Retener y mantener significa que las operaciones actuales de la organización son suficientes para que los beneficios sean justos, pero no excluye ni rechaza las opciones y necesidades de mejora.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)** La finalidad de esta matriz es estudiar aquellas áreas que enfrentan las organizaciones en su entorno, dividiéndolas en estabilidad ambiental, fortaleza financiera, fortaleza de la industria y ventaja competitiva, áreas que el equipo estratégico otorga importancia.

Tabla N° 18: Matriz PEYEA I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA					POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA				
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	VALOR				ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	VALOR			
	P1	P2	P3	PROM.		P1	P2	P3	PROM.
Solvencia	6	6	4	5	Cambios tecnológicos	-4	-3	-4	-4
Apalancamiento	5	4	4	4	Tasa de inflación	-4	-2	-1	-2

<b>Liquidez</b>	5	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-3	-3	-3
<b>Capital de trabajo</b>	5	3	3	4	Presión competitiva	-4	-5	-4	-4
<b>Riesgos implícitos del negocio</b>	1	1	4	2	Estabilidad política y social	-4	-4	-4	-4
<b>Flujos de efectivo</b>	6	6	2	5	<b>PROMEDIO</b>				<b>-3.5</b>
<b>PROMEDIO</b>				<b>4.2</b>					
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS(VC)</b>	<b>VALOR</b>				<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA(FI)</b>	<b>VALOR</b>			
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>PROM.</b>		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>PROM.</b>
<b>Participación en el mercado</b>	-1	-4	-3	-3	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	5	5	5
<b>Calidad del producto</b>	-2	-3	-2	-2	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
<b>Lealtad de los clientes</b>	-3	-3	-3	-3	Conocimientos tecnológicos	5	3	4	4
<b>Control sobre proveedores y distribuidores</b>	-1	-3	-4	-3	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	3	3	3
<b>Utilización de la capacidad competitiva</b>	-1	-2	-2	-2	Demanda	5	5	6	5
<b>PROMEDIO</b>				<b>-2.5</b>	Regulaciones del sector	4	4	4	4
					<b>PROMEDIO</b>				<b>4.4</b>

Fuente: Comité Estratégico, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.

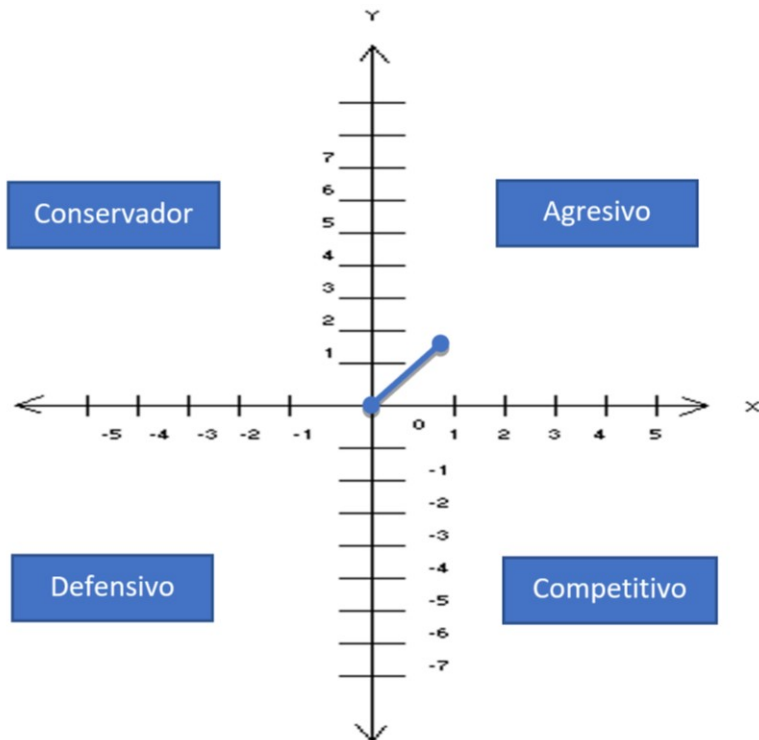


Figura N° 7: Matriz PEYEA II, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

Fuente: Tabla N°18 Matriz PEYEA I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L

En la Tabla N° 18, logramos ver la 1<sup>era</sup> parte de la matriz PEYEA, que evalúa detalles específicos de Estabilidad del Entorno (EE), Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la industria (FI) y donde el equipo estratégico revisa y puntúa los distintos puntos de acuerdo con el marco teórico. Las puntuaciones de FF y FI son de +1 (peor) a +6 (mejor), y las puntuaciones de VC y EE son de -6 (peor) a -1 (mejor). Después de eso, se obtienen los 4 valores promedio. El eje X está determinado por la sumatoria de los valores promedio de FI y EE, nuestro resultado es 0.93, y el eje Y está determinado a través de la suma de los valores promedio de VC y FF, lo que no significa que el indicador sea 1.6. Cuando los índices se despliegan en el eje, se observa que el curso del vector simboliza una táctica que debe adoptar la organización y esta



debe ser "Agresiva", indicando que la organización tiene que utilizar sus fortalezas internas y tomar posición de manera exitosa en el entorno.

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

La sgt. Matriz admite estudiar de forma óptima la ubicación de la organización en su ámbito de desenvolvimiento en correlación con sus rivales directos y selecciona los aspectos exitosos derivados de sus capacidades internas, tal cual se evidencia en la tabla sgt.

*Tabla N° 19: Matriz MPC, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019*

					ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L				Grupo Copide					Ceficad							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO				CALIFICACIÓN				CALIF. POND.	CALIFICACIÓN					CAL IF. POND.	CALIFICACIÓN					CAL IF. POND.
	P1	P2	P3	PRO M.	P1	P2	P3	T		P1	P2	P3	O4	T		P1	P2	P3	O4	T	
	<b>Compromiso con la mejora continua.</b>	0.08	0.06	0.07	<b>0.07</b>	3	3	2		3	<b>0.21</b>	1	2	3		2	2	<b>0.14</b>	2	2	
<b>Calidad del servicio</b>	0.20	0.15	0.14	<b>0.16</b>	4	4	4	4	<b>0.65</b>	3	2	1	3	3	<b>0.49</b>	2	4	3	4	4	<b>0.65</b>

<b>Persona docente</b>	0.10	0.10	0.10	<b>0.10</b>	3	3	4	3	<b>0.3</b>	3	3	3	3	<b>3</b>	<b>0.3</b>	2	1	2	2	2	<b>0.2</b>
------------------------	------	------	------	-------------	---	---	---	---	------------	---	---	---	---	----------	------------	---	---	---	---	---	------------

<b>calificado.</b>																					
<b>Innovación curricular.</b>	0.17	0.12	0.14	<b>0.14</b>	3	3	3	3	<b>0.43</b>	1	2	3	3	<b>3</b>	<b>0.43</b>	1	1	2	2	2	<b>0.29</b>
<b>Docentes en constante capacitación.</b>	0.05	0.09	0.09	<b>0.08</b>	2	2	4	2	<b>0.15</b>	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>0.08</b>	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>0.08</b>
<b>Horario de docente.</b>	0.06	0.03	0.07	<b>0.05</b>	2	2	2	2	<b>0.1</b>	3	3	2	3	<b>3</b>	<b>0.16</b>	3	2	2	3	<b>3</b>	<b>0.16</b>
<b>Tipo de trabajo (presión).</b>	0.05	0.05	0.05	<b>0.05</b>	3	2	2	2	<b>0.1</b>	2	1	1	2	<b>2</b>	<b>0.1</b>	1	1	1	1	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>Publicidad.</b>	0.20	0.15	0.17	<b>0.17</b>	4	2	2	2	<b>0.35</b>	2	2	3	2	<b>2</b>	<b>0.35</b>	3	3	3	3	<b>3</b>	<b>0.52</b>

<b>Gestión comerci al interna.</b>	0.0	0.0	0.1	<b>0.10</b>	1	2	2	2	<b>0.2</b>	3	2	1	3	3	<b>0.3</b>	2	2	2	2	2	<b>0.2</b>
	8	9	2																		
<b>Uso de tecnolo gías.</b>	0.0	0.0	0.0	<b>0.07</b>	1	1	1	1	<b>0.07</b>	2	2	2	2	2	<b>0.14</b>	4	3	3	3	3	<b>0.21</b>
	5	9	7																		
TOTAL				<b>1.00</b>					<b>2.56</b>					<b>2.47</b>					<b>2.49</b>		

*Fuente: Comité Estratégico, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.*

Organizaciones como Grupo Copide y Ceficad son reconocidas localmente por egresados que enseñan con diversos productos, en este caso hemos observado que ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L. ligeramente destacado está al frente de ellas por detalles como calidad del servicio y la formación continua del profesorado y personal, sin embargo, puede ser muy superado en terminología de uso de tecnología y marketing. Debido a las condiciones laborales y el tipo de labor realizado, otros factores suelen ir de la mano entre estas organizaciones. Cabe destacar que, comprobar la veracidad de este análisis, sumado a la colaboración del equipo de estrategias, los investigadores participaron como puntos de vista adicionales al emplear el método "cliente encubierto".

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

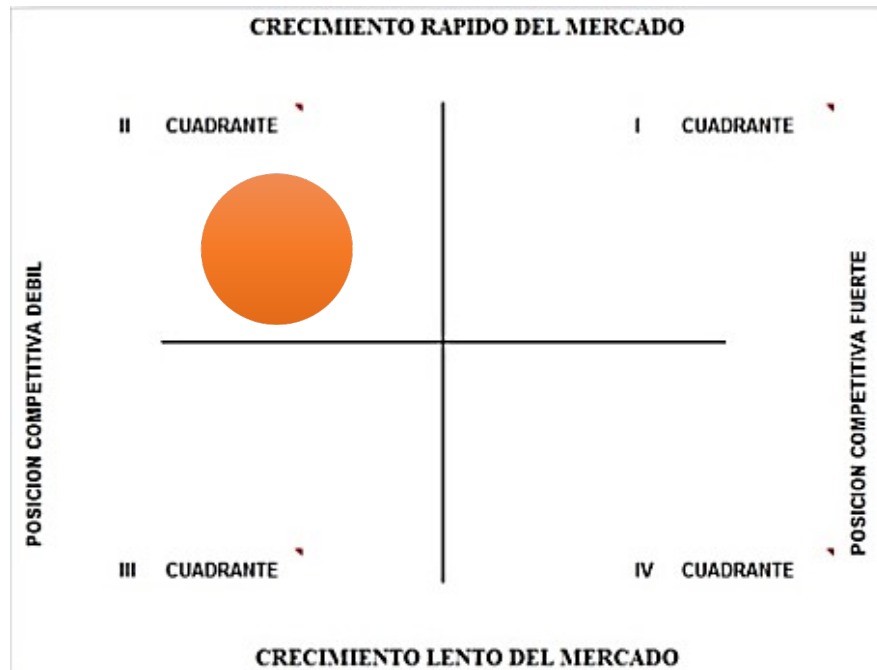
La matriz detalla los detalles de la organización y la ubica en un cuadrante estratégico determinado, que evidencia el tipo de perfil que presenta al mercado.

*Tabla N° 20: Matriz GE I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.,  
2019*

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Concentración en el mercado.	NO	NO	SI		X
	Cambia su ventaja competitiva.	NO	NO	NO		X
	Exceso de recursos.	SI	NO	NO		X
	Un solo producto lidera el mercado y diversificación concéntrica	SI	SI	SI	X	
	Asume riesgos agresivamente.	NO	SI	SI	X	
	<b>TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE I</b>					<b>2</b>
II	Evalúa seriamente su aproximación presente al mercado.	SI	SI	SI	X	
	Falta de capacidad para competir en un mercado creciente.	NO	NO	SI		X
	Crecimiento rápido del mercado.	NO	SI	SI	X	
	Falta de ventajas competitivas.	NO	NO	NO		X
	Adecuado uso de fondos y capital	SI	SI	SI	X	
	<b>TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE II</b>					<b>3</b>
III	Mercado de lento crecimiento.	NO	NO	NO		X
	Posición competitiva débil.	NO	NO	SI		X
	Restricciones de liquidez y flujo de efectivo.	SI	NO	NO		X
	Constantes reestructuraciones y cambios operativos.	SI	SI	SI	X	

	Escasez de recursos y falta de gestión para conseguirlos.	NO	NO	NO		X
	<b>TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE III</b>				<b>1</b>	<b>4</b>
IV	Posición competitiva fuerte pero lento crecimiento de mercado.	NO	NO	NO		X
	Fortalezas para iniciar programas de diversificación.	SI	NO	SI	X	
	Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado.	SI	NO	NO		X
	Diversificación concéntrica, conglomerada u horizontal.	NO	SI	NO		X
	Predisposición a compartir riesgos y aprovechar oportunidades.	SI	SI	SI	X	
	<b>TOTAL DE CARACTERISTICAS CUADRANTE IV</b>				<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Comité Estratégico, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.



*Figura N° 8: Matriz GE II, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019*

*Fuente: Tabla N°20 Matriz GE I, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.*

La Figura N° 8 evidencia que ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L. se ubica en un cuadrante II de la matriz GE, lo cual muestra su competitiva posición débil debido a que, tal que se observa en la matriz anterior, desaprovecha el potencial de sus ventajas; no obstante, afronta a un acelerado crecimiento del mercado y, si la organización pretende crecer de manera importante, debe aprovecharlo.

- **Elaboración de Mapa Estratégico**

La formulación del mapa estratégico de la organización se rige por métodos de planificación estratégica como el cuadro de mando integral, que busca el equilibrio organizacional orientándose en finanzas, los procesos internos, los clientes y el aprendizaje.

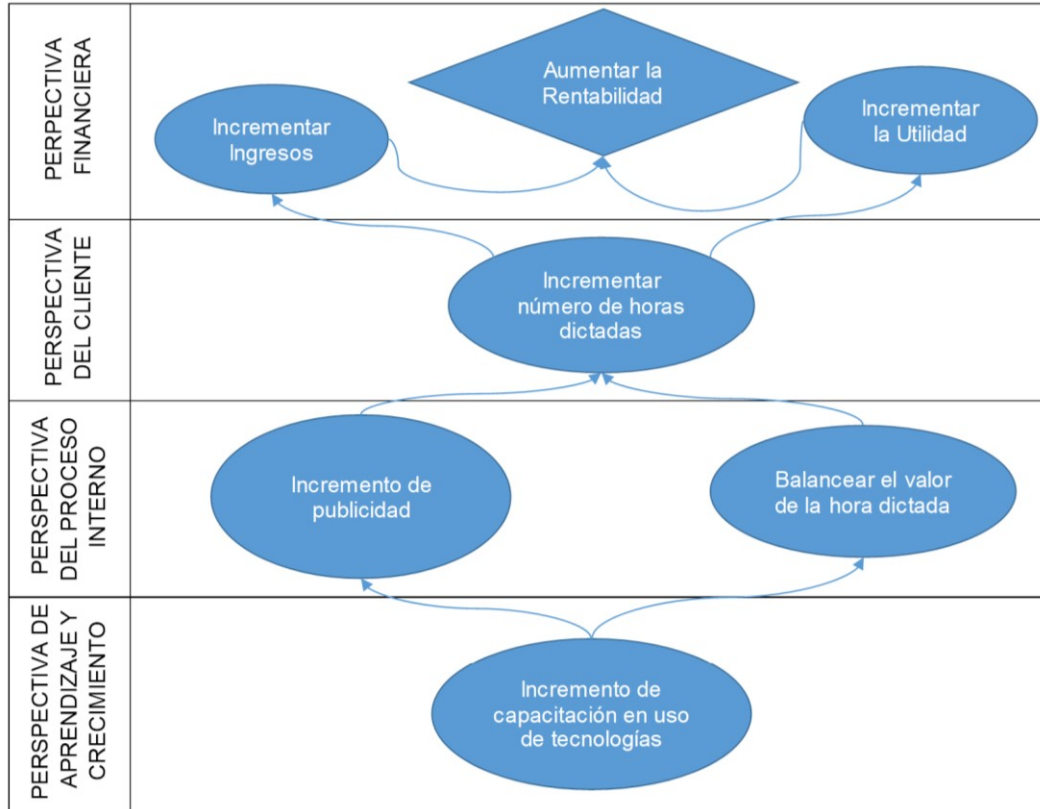


Figura N° 9: Propuesta de Mapa Estratégico. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L

El principal cargo del mapa estratégico contemplado en la imagen 9 es manifestar exactamente las actividades concernientes con los puntos de vista anteriores, y luego se especifica indicadores que nos permitan supervisar el avance de la organización y enfocarnos en dichos objetivos.

	VÍNCULOS DE CAUSA Y EFECTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS ESTRATÉGICAS
PERPECTIVA FINANCIERA		Incrementar ingresos.	Aumento de ventas vs año anterior.	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.
		Incrementar Utilidad Neta.	Aumento de de margen utilidad neta vs año anterior.	Margen de utilidad neta superior al 15%.
PERPECTIVA DEL CLIENTE		Aumentar el número de horas dictadas.	Aumento de horas vs año anterior.	Aumentar el número de horas dictadas en un 20%.
PERPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		Aumentar inversión en publicidad masiva.	Aumento de gastos en publicidad vs año anterior.	Aumentar el número de horas dictadas en un 20%.
		Balancear el valor de la hora dictada.	Aumento no mayor al 15% en el valor promedio de la hora.	Limitar el aumento del valor de la hora en no mas de un 15%.
PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Realizar capacitación en tecnología y uso de internet para personal administrativo.	Inversión en capacitación.	Invertir un aproximado del 20% de utilidades del año pasado en capacitación.

Figura N° 10: Despliegue de Estrategias y Metas. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.

La imagen N° 10 desagrega el mapa estratégico anterior y determina los indicadores que requerimos de tal forma lograr los objetivos propuestos, y la organización decide por sí misma formular las medidas oportunas para lograr los objetivos.



En definitiva, luego de determinar los indicadores del mapa estratégico, continuamos explicando las interrelaciones entre las actividades estratégicas y su evolución, y su impacto en la rentabilidad esperada en el próximo período. Los objetivos de estas estrategias son:

- **30% más de Incremento en ventas a diferencia del año anterior** Las ventas se concretan como el n° de hrs. x año multiplicado por el promedio horario, que se precisara hacia delante.

- **Margen de utilidad sobre el 15%**

La utilidad neta es definida como el beneficio bruto restante de las ventas una vez estandarizados cada gasto operativo, administrativo y fiscal.

- **Incrementar el n° de hrs. dictadas en un 20%**

La relación de crecimiento resulta del 20% de analizar el producto de la ganancia en base a su historial encontrados entre 2017 y 2018.

Hrs. 2015: 1380 hrs; ingresos: S / 55200

Hrs. 2016: 1518 hrs; ingresos: S / 60720

En el 2016  $S / 60720 - S / 55200 = S / 5520$  Adicional en el 2015, se enfatiza que la diferencia de hrs. entre los dos es un aumento del 10% entre los dos, es decir, una diferencia de 138 hrs. para obtener los beneficios anteriores.

Luego, por medio de una simple interrelación, el n° de hrs. se incrementa en un 20% para representar 304 hrs. adicionales. Se obtiene:

$$138 \text{ horas} \rightarrow S/.5520$$

$$304 \text{ horas} \rightarrow S/. X$$

$X = S/.12160$  Esto se interpreta de la sgt. Forma:

$$S/.60720 \rightarrow 100\%$$

$$S/.12160 \rightarrow X\%$$

$$X = 20.03\%$$

Por lo tanto, podemos inferir que el aumento del 20% en las hrs. de trabajo desde 2016 traerá un crecimiento en el próximo período de las ventas, que solo una pequeña porción del crecimiento de las ventas esperado.

- **El aumento del valor de la hr. Se debe limitar en un porcentaje no mayor a 15%**

Desarrollar una organización obedece a la cantidad de beneficios que obtenga de las actividades económicas. En tal casuística, no solo las ventas obedecen a la cuantía de salidas de artículos o servicios, además de su precio, que es consistente con el costo de producción y lo que debe generar margen de beneficio adicional. la calidad es el único aspecto que logra que el precio de un artículo o servicio aumente, y las razones son las sgts:

- Comprobación de determinaciones.
- Implementación de procesos de mejora continua.
- Contratación de colaboradores óptimos.
- Revisión de parámetros.
- Capacitación del personal, etc.

Consiguiente, la ejecución de cualquiera de estas modificaciones de mejora se contempla una diferencia positiva de la calidad, y se evidencia el incremento de su valor, y antes de eso se emplea la sgt. Fórmula.

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

En esta situación se busca que el margen de ventas se incremente para el periodo 2017-18, y luego de examinar el incremento de horas de clases dictadas, se busca equilibrar el precio y de esta manera lograr una mejora significativa sin

incrementar el valor del servicio, teniendo en cuenta que no se debe exceder el aumento de 15%.

$$\text{Precio Final} = \frac{S/.40}{(1 - 0.11)}$$

$$\text{Precio Final} = S/.45$$

Después de calcular, se encuentra que la cantidad apropiada para conseguir un valor el cual contribuya a la evolución anual de las ventas y no tenga un impacto significativo en sus variaciones es el 11%, que es característicamente menor al 15% fijado en la meta de la estrategia.

No obstante, como ya conocemos, la ley de oferta y demanda estipula que cuando los precios suben, tendrá un impacto negativo en la demanda del servicio, como se muestra en la sgt. cifra:

$$\text{Año 2015} = S/.40 = 1380 \text{ horas dictadas.}$$

$$\text{Año 2016} = S/.40 = 1518 \text{ horas dictadas.}$$

El incremento en el número de hrs. entre los dos períodos es de 138 hrs, y esta n° más el n° de hrs. agregadas por la mejora del anuncio en el período esperado (304 hrs.) producirá:

$$138 \text{ hrs.} + 304 \text{ hrs.} = 444 \text{ hrs. adicionales}$$

Por consecuencia, si el precio de la hr. continúa siendo S/.40 las horas a dictar serán:

$$1518 \text{ hrs.} + 444 \text{ hrs.} = 1962 \text{ hrs. a dictar.}$$

De tal forma, estando conscientes que el proyectado alcanzado con el precio de S/.45 son 1822 horas dictada, se observa que el incremento de precio tuvo un efecto negativo disminuyendo en un 7.14% el número de horas dictadas.

- **Incremento en gastos publicitarios**

Un pilar primordial del desarrollo de una organización es la publicidad y la publicidad de los productos que intenta vender. Según los estudios de la organización, los costos publicitarios se evidenciarán en las hrs. de clase del profesor, ya que más popularidad significa más consumidora. Por consiguiente, lleva a más cursos y tiempo para enseñar.

Gasto en publicidad 2015: S/.2980

Gasto en publicidad 2016: S/.3470

El cambio en los costos publicitarios en el primer año creció en S / 490 en 2016, sumando 138 hrs. de tiempo lectivo, lo que es igual a nuestra previsión de un punto de incremento de tiempo ideal de 304 hrs. proyectadas al sgt. Período.

$$S/.490 \rightarrow 138 \text{ horas}$$

$$S/. x \rightarrow 304 \text{ horas}$$

$$x = S/.1079$$

Por consiguiente, aumentando el gasto ejecutado el 2016 aumado al monto próximo que debería incrementar para el periodo estimado lograremos  $S/.3470 + S/.1079 = S/.4500$  dentro del periodo estimado.

- **Realizar capacitación en tecnología para el personal administrativo**

Suponiendo que el costo de capacitaciones esté basado en 2 cursos en línea, los costos están relativamente estandarizados y se declaran los enlaces respectivos.

- Curso de formación en informática – Universidad Complutense – Madrid.
- “Redes Sociales y comunidades virtuales”
- Costo: 90€ = S/.330~S/.350.
  
- Curso en Tecnología y Comunicaciones – Pontificia Universidad Católica del Perú.

- “Curso-Taller en Manejo de Redes sociales” □ Costo: S/.290.

La organización cuenta con 4 socios, el costo promedio de dicho curso se multiplica por 4 para asumir el costo total de la capacitación:

$$\text{Costo máximo: } S/.350 \times 4 \text{ personas} = S/.1385$$

Según las observaciones, el límite presupuestario no superará el 20% del beneficio neto del año anterior.

$$\text{Utilidad Neta 2016} = S/.7160$$

$$S/.7160 \rightarrow 100 \%$$

$$S/.1385 \rightarrow X \%$$

$$X = 19.34\%$$

Entre ellos, observamos que los costos no superan el 20% de la ganancia del período antepuesto, lo que lo traduce en viable.

#### IV.5. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad

Tras la 1<sup>er</sup> evaluación de rentabilidad al inicio de los desenlaces, en pos de determinar cada proceso de planeación estratégica, podemos predecir los resultados en función de la nueva estrategia y los aspectos que implica la nueva estrategia.

Tabla N° 21: Aporte de las estrategias a la rentabilidad, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
------------	------------------	---------------------

<b>Incrementar ingresos.</b>	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.	Total, Ventas 2018-19: Nº Horas Dictadas (1822 horas) x Valor Promedio de la Hora. (S/.45.00) = S/.81 990.00 Año 2016=S/.60 720.00 2016 – (2017-18) = ~Aumento del 35%
<b>Incrementar utilidad neta.</b>	Margen de utilidad neta superior al 15%.	Utilidad neta: $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{S/.13734.00}{S/.81990} \times 100 = 16.75\%$
<b>Aumentar número de horas dictadas.</b>	Aumentar el número de horas dictadas en un 20%.	2017 al 2018 + 10% horas = +138 horas = S/. 5 520.00 2018 al 2019-20 +20% horas = +304 horas = S/.12 160.00
<b>Balancear el valor de la hora dictada para compensar costos operativos.</b>	Limitar el aumento del valor de la hora en no más de un 15%	Tabulación: $Precio Final = \frac{S/.40}{(1 - 0.11)}$ $Precio Final = S/.45$
<b>Aumentar inversión en publicidad masiva.</b>	Aumento de gastos en publicidad	<b>2017 al 2018</b> = +138 horas = +S/.490 invertidos. <b>2018 al 2019-20</b> = +304 horas = + 1079 soles invertidos. <b>Inversión 2016</b> = S/.3470+S/.1079= S/.4500

<b>Realizar capacitación en tecnología para el personal administrativo.</b>	Invertir un aproximado del 20% de utilidades del año pasado en capacitación.	Investigación de cursos: Internacional: 90€ ~ S/.330-S/.350 Nacional: S/.290 Asumiendo el costo máximo = S/.350 x 4 personas = S/.1385 Utilidad Neta 2016 = S/.7160 $S/.7160 \rightarrow 100\%$ $S/.1385 \rightarrow X\%$ ; $X = 19.34\%$
---	--	---

Fuente: Figura N° 10, Elaboración propia, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L.

Tabla N° 22: Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L., 2019

ASPECTOS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019-20
<b>No. de horas dictada (S/.)</b>	1380	1518	1822
<b>Valor promedio de la hora (S/.)</b>	40.00	40.00	45.00
<b>TOTAL DE VENTAS (S/.)</b>	<b>55 200.00</b>	<b>60 720.00</b>	<b>81 990.00</b>
<b>Pago docentes (S/.)</b>	29 630.00	30 850.00	35 240.00
<b>Pago de alquiler (S/.)</b>	7 560.00	7 740.00	8 310.00
<b>Pago de servicios (S/.)</b>	4 210.00	4 720.00	5 440.00
<b>Pago colaboradores (S/.)</b>	5 500.00	5 500.00	5 500.00
<b>Presupuesto de capacitación (S/.)</b>	0.00	0.00	<b>1 385.00</b>
<b>Pago publicidad (S/.)</b>	2 980.00	3 470.00	4 500.00
<b>Otros pagos (S/.)</b>	890.00	1 280.00	2 550.00
<b>TOTAL EGRESOS (S/.)</b>	<b>50 770.00</b>	<b>53 560.00</b>	<b>62 915.00</b>
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>	<b>19 075.00</b>

Fuente: Área de contabilidad, Tabla N°21 Aportes de las estrategias a la rentabilidad, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L

Tabla N° 23: Indicadores de Rentabilidad Proyectada, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L, 2019

ASPECTOS	2017	2018	2019-2020	VARIACIÓN
<b>Ventas netas (S/.)</b>	55 200.00	60 720.00	81 990.00	21 270.00
<b>Costo de producto vendido (S/.)</b>	29 630.00	30 850.00	35 240.00	4 390.00
<b>UTILIDAD BRUTA (S/.)</b>	<b>25 570.00</b>	<b>29 870.00</b>	<b>46 750.00</b>	<b>16 880.00</b>
<b>Gastos de administración (S/.)</b>	17 270.00	17 960.00	20 625.00	2 665.00
<b>Gastos de ventas (S/.)</b>	3 870.00	4 750.00	7 050.00	2 300.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>	<b>19 075.00</b>	<b>11 915.00</b>
<b>Intereses (S/.)</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Provisión para impuestos (S/.)</b>	1 329.00	2 148.00	5 341.00	3 193.00
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5 012.00</b>	<b>13 734.00</b>	<b>8 722.00</b>
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<b>46.32%</b>	<b>49.19%</b>	<b>57.02%</b>	<b>7.83%</b>
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	<b>8.03%</b>	<b>11.79%</b>	<b>23.27%</b>	<b>11.48%</b>
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<b>5.62%</b>	<b>8.25%</b>	<b>16.75%</b>	<b>8.5%</b>
MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR				<b>15.3%</b>

Fuente: Tabla N° 22 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos  
 Tabla N°24 y N°25, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, ENGINEERING SAFETY TRAINING E.I.R.L

La Tabla N° 23 definitivamente muestra los cambios en la rentabilidad con base en indicadores, mostrando un leve incremento en el margen de utilidad bruta en los dos años iniciales, sin embargo, el cambio pronosticado después de la planificación es de 7.83%, lo que muestra un incremento importante en la utilidad excluyendo pagos, y creemos que al operar los márgenes de beneficio han experimentado cambios importantes. El cambio de período esperado aumentó en aproximadamente un 11,48%, lo que muestra que, a pesar del aumento en el gasto en publicidad y tecnología, el gasto en recursos se ha optimizado. Para



finalizar, el indicador más significativo de margen de utilidad neta muestra que luego de la aplicación de la planificación estratégica, se puede apreciar el rango porcentual de crecimiento, logrando un cambio de 8.5% a 16.75%, que es levemente superior a la rentabilidad promedio. La industria, además de estar respaldada por el hecho de que la tasa impositiva anual en 2015 y 2016 fue del 30% y el descenso al 28% por orden estatal durante 2017-18, esto tiene un fuerte impacto en la organización y su costo y beneficio

## V. DISCUSIÓN

Al analizar la rentabilidad actual en el 2016 alcanzó 8.25% (Tabla N° 2), que es considerablemente menor al nivel medio de la producción de servicios. El INEI muestra (Tabla N° 19) es de 15.3%. Comparado con el análisis de Moncayo (2011), se puede apreciar que el índice de mejora avanza al 5%, de la cual la organización en estudio solo logró una mejora del 2%.

La presente investigación puede establecer la misión, visión y los valores de la organización que son las columnas de la planeación estratégica, con foco en complacer al cliente. Nuestra investigación es la misma que el punto de vista de Rodríguez (2011), ya que ambas incidieron en un enfoque en los clientes. Como objetivo final se agregan a la organización los clientes finales y su organización.

La principal ventaja del análisis es que la existencia de la junta directiva está comprometida con la mejora continua y la prestación de una buena calidad de servicio para superar debilidades como la baja visibilidad de los lugares o el limitado uso de la tecnología; la evaluación externa evidencia que esta es una gran oportunidad: poder acceder fácilmente a la tecnología y aumento de las redes sociales en respuesta a la enorme demanda de servicios educativos, por otro lado, amenazas como la virtualización de la competencia y su incremento; Núñez (2013) estableció en su investigación que existen factores en el ámbito externo que ocupan un espacio relevante en el desarrollo de la organización, la forma en que interactúan los factores internos para determinar su nivel de crecimiento, no obstante, nuestra investigación, también en el caso de las instituciones educativas, enfatiza que los aspectos externos son factores ajenos del control de la propia institución, y es posible encontrar la mejor posibilidad de mejora en enfrentar con éxito cualquier cambio favorable en los aspectos internos.

La matriz IE sugiere “retener y mantener” los métodos de labor actuales, la matriz PEYEA evidencia que una buena resolución de la industria es adoptar una visión de penetración de mercado “agresiva” y aprovechar las ventajas y oportunidades.

La matriz de MPC evidencia que nuestra organización está al mismo nivel en competencia. Y tiene una gran oportunidad de mejora. Al final, la matriz GE manifestó que la organización actualmente es débil en competencia en el mercado de rápido crecimiento y recomienda mejoras para aprovecharlo. El estudio de Otiniano (2016) evidencia que, como opción, las organizaciones muy conocidas obtienen la total disposición de conservar una figura y táctica conservadora y supervisar sus procesos, pero no tienen un deseo directo de crecimiento. El punto de vista también afirma que toda organización debe apuntar al crecimiento continuo, y que las organizaciones que buscan un crecimiento rentable y una mejora deben continuar atacando y sorprendiendo al mercado para adquirir más ingresos.

La tasa neta de utilidad proyectada de emplear el plan estratégico es de 16.75% (Tabla N° 22), la cual está por encima del promedio del entorno empresarial de 15.3% (Imagen N° 14), esto indica como la planeación estratégica está operando con normalidad en teoría. Sumado a ello, se puede reconfirmar el acontecimiento basados en las encuestas de Núñez (2013) y Moncayo (2011), en las que totalmente o parcialmente de la ejecución de la planeación estratégica originará avances importantes. Asimismo, consideramos que los cimientos de la planeación estratégica es determinar metas que conduzcan a avances y estos avances se muestran en mayores ingresos y rentabilidad. (D´ALESSIO, 2016)

## VI. CONCLUSIONES

El aspecto rentable de la organización ha mostrado cambios apropiados debido a una toma de decisiones característicamente buenas, lo cual es observado en sus resultados finales de la matriz de rentabilidad expresada por los indicadores de utilidad, sin embargo el control faltante sobre varios factores que afectan a los internos de la organización es limitada o externa; un punto importante que puede marcar un crecimiento mayor mostrado, de 2015 a 2016 solo aumentó alrededor de un 2,63%, obteniendo el 8,25% del utilidad neta, muy inferior al 15,3 por ciento del sector de servicio.

Una nueva misión planteada admitirá percibir la situación presente de la organización y establecer de manera concisa sus labores económicas y las razones por las que existe. También, la misión establece como meta la ubicación futura deseada de la organización, constituye el rumbo estratégico propuesto y se convierte en la piedra angular del plan estratégico elaborado por esta organización.

El análisis estratégico de la organización determinó que tener una sólida característica interna que supera los aspectos débiles haciendo uso adecuado de sus fortalezas; al mismo tiempo, desde la aparición, las opciones de la organización poseen un valor elevado ante las amenazas presentes, y utilizando debidamente las fortalezas, el nivel de desarrollo se puede aumentar de manera significativa.

La formulación estratégica de la organización ha formulado cuatro estrategias generales, una de las cuales muestra la capacidad de la organización para mantener el ritmo actual de las sugerencias de la matriz IE, y los otros 3 indicadores que indican una actitud agresiva hacia el mercado, que requiere una mejora interna. La organización se guía por los resultados de la matriz MPC, GE y PEYEA; por último, el Balanced Scorecard demuestra las características para el logro de metas y estrategias.

El análisis que se proyectó de beneficios 2019-2020 evidencia que luego de la aplicación de la planeación estratégica, el 3<sup>er</sup> año de operación de la organización aumentará un 8,5% y la utilidad neta supondrá un 16,75%. Refleja que el método de planificación estratégica y las medidas de mejora continua son la forma directa e importante de lograr un crecimiento sostenible.

## VII. RECOMENDACIONES

- Capacitar a todos los colaboradores sobre la importancia y el funcionamiento de la planeación estratégica, comenzando por absorber la misión, valores corporativos y visión.
- Reestructurar las investigaciones de planeación estratégica mediante estudios de mercado y evaluación de productos nuevos.
- Establecer y renovar periódicamente los análisis de la planeación estratégica para descubrir modificaciones internas y calcular su eficiencia, así como revelar cambios ambientales para rediseñar estrategias y explotar el nuevo entorno o el entorno cambiante, con el fin de obtener métodos de mejora continua.
- En el caso preferido, se recomienda implementar la estrategia propuesta en forma de metas inmediatas para observar cambios en tiempo real en un período corto de tiempo, y monitorear perennemente las promociones ejecutadas y analizar cómo afectan a la organización.
- Realizar y completar la planificación estratégica mediante una investigación contable completa, que puede indicar los límites de inversiones nuevas y con estudiar de forma más exacta las transiciones internas en los aspectos económicos en la organización.
- Mayor inclinación por los temas publicitarios y las actuales tecnologías para incrementar de manera significativa la captación de clientes, pues la publicidad permite un aumento significativo de tecnologías y soluciones apropiadas para la gestión y la publicidad para impulsar el desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

AMO BARAYBAR, Francisco. El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". s.l. : ESIC Editorial, 2011. ISBN:978-847-35-6788-6.

Centro de investigación Universidad César Vallejo. Guía de instrucción para elaborar productos de investigación. Trujillo : UCV, 2013.

D´ALESSIO, Fernando. Planeamiento Estratégico del sistema educativo en el Perú 2015-2024. s.l. : Centrum Católica Publishing, 2016. ISBN:978-612-41-3937-6.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. s.l. : Pearson Educación, 2007. ISBN:978-970-02-6118-9.

La necesidad de la población y la educación. El Comercio: Lima, Perú, 24 de agosto de 2014. (En sección: Economía y Finanzas).

GAY, José María. Rentabilidad. s.l. : Conecta, 2009. ISBN:978-841-54-3157-2.

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

INEI. IV Censo Nacional Económico. 2008.

JIMENEZ ARREAGA, Justo. Contaduría Pública. s.l. : International Thomson Editores, 2007. ISBN:978-970-68-6273-0.

LOPEZ, Marcelo y CORREA, Jorge. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. s.l. : Editorial Universidad de Caldas, 2007. ISBN: 978-958-82-3161-7.

MANTILLA, Kathy. Los Modelos de Planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas. s.l. : Editorial UOC, 2011. ISBN: 978-849-78-8323-8.

PARIS, Fernando. Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. s.l. : Editorial Paidotribo, 2011. ISBN:978-129-91-3968-8.

PUBLICACIONES VERTICE. Dirección Estratégica de Empresas. s.l. : Editorial Vertice, 2008. ISBN:978-849-25-5603-8.

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

CORREA, Alicia, ACOSTA, Miguel. Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES. Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas). España: Universidad de La Laguna, 2012.

RODRÍGUEZ, Luis. Plan Estratégico y la Gestión en la Universidad Nacional de Trujillo. Tesis (Doctorado en Planificación y Gestión). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2011.

NÚÑEZ, Carmen. Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa "Ingeniería" de Trujillo. Tesis (Doctorado en Planificación y Gestión). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2013.

MONCAYO, María. Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte. Tesis (Magister en Administración de Empresas). Cali, Colombia: Universidad ICESI, 2011.



OTINIANO, Rubén. Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard – Caso Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis (Título en Ingeniería de Sistemas). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

SUEJIRO, Nelly. Planeamiento Estratégico para aumentar el saldo de colocación del área de Crédito Credijoy de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. Tesis (Título en Ingeniería Industrial). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2011.

## ANEXOS

### A. ANEXO DE TABLAS

Tabla N°3: Análisis Financiero Vertical, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*, 2019

ASPECTOS	2018		2019	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	55 200.00	100	60 720.00	100
Costo de producto vendido	29 630.00	53.68	30 850.00	50.81
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25 570.00</b>	<b>46.32</b>	<b>29 870.00</b>	<b>49.19</b>
Gastos de administración	17 270.00	31.29	17 960.00	29.58
Gastos de ventas	3 870.00	7.01	4 750.00	7.82
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4 430.00</b>	<b>8.03</b>	<b>7 160.00</b>	<b>11.79</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2.41	2 148.00	3.54
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5.62</b>	<b>5 012.00</b>	<b>8.25</b>

Fuente: Área de contabilidad, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*

Tabla N°4: Análisis Financiero Horizontal, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019

ASPECTOS	2018 (S/.)	2019 (S/.)	2018 V 2019	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. PORCENTUAL
Ventas netas	55 200.00	60 720.00	5 520.00	10.00
Costo de producto vendido	29 630.00	30 850.00	1 220.00	4.12
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25 570.00</b>	<b>29 870.00</b>	<b>4 300.00</b>	<b>16.82</b>
Gastos de administración	17 270.00	17 960.00	690.00	4
Gastos de ventas	3 870.00	4 750.00	880.00	22.74
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>	<b>2 730.00</b>	<b>61.63</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2 148.00	819.00	61.63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5 012.00</b>	<b>1 911.00</b>	<b>61.63</b>

Fuente: Área de contabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L.

*Tabla N°5: Resumen de Ingresos y Gastos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019*

ASPECTOS	AÑO 2018	AÑO 2019
No. de horas dictada	1 380	1 518
Valor promedio de la hora (S/.)	40.00	40.00
<b>TOTAL DE VENTAS (S/.)</b>	<b>55 200.00</b>	<b>60 720.00</b>
Pago docentes (S/.)	29 630.00	30 850.00
Pago de alquiler (S/.)	7 560.00	7 740.00
Pago de servicios (S/.)	4 210.00	4 720.00
Pago colaboradores (S/.)	5 500.00	5 500.00
Pago publicidad (S/.)	2 980.00	3 470.00
Otros pagos (S/.)	890.00	1 280.00
<b>TOTAL EGRESOS (S/.)</b>	<b>50 770.00</b>	<b>53 560.00</b>
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>

*Fuente: Área de contabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L.*

Tabla N°7: Criterios de misión, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*, 2018

<b>PREGUNTA</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>
<b>¿Quiénes son como empresa?</b>	Somos una empresa que tiene como actividad económica la educación superior y especializada.	Somos una empresa académica fijada en la especialización profesional del estudiante para volverlo más competitivo.	Somos una empresa dedicada a los cursos de especialización y diplomados con motivo de crear profesionales más competitivos.
<b>¿Qué busca si empresa?</b>	Dar al mercado un número variado de especializaciones con certificación y validez.	Brindar una atención al cliente, de alto nivel junto con cursos con un nivel alto de competencia.	Brindar cursos de calidad a un costo relativamente bajo que sea competente.
<b>¿Qué hace su empresa?</b>	Relizamos cursos de especialización y diplomados competitivos en el mercado profesional.	Brindamos un servicio académico de especialización.	Ofrecemos un servicio educativo que permite a nuestros clientes ser más competitivos.
<b>¿Dónde se desarrolla su empresa?</b>	En la ciudad de Trujillo.	En Trujillo.	En toda la región La libertad.
<b>¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?</b>	Porque la demanda de especializaciones para ser profesionales competentes nunca cesa y es necesario en estos tiempos.	Porque el rubro educativo es rentable, en especial en el aspecto de educación superior.	Por el amplio mercado a explorar, en el cual podemos sacar partido de un producto bien hecho.
<b>¿Para quién trabaja su empresa?</b>	Para nuestros clientes.	Tiene un enfoque en satisfacción al cliente	El consumidor

Fuente: Comité Estratégico Engineering Safety Trading E.I.R.L.

Tabla N°9: Consenso de visión, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018

<b>PREGUNTA</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>
<b>¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?</b>	Que la empresa sea reconocida como una de las más exitosas del mercado.	Que la empresa sea referencia de calidad.	Que la empresa crezca y se vuelva un punto de referencia.
<b>¿Cómo será su empresa en el futuro?</b>	Será una empresa mucho más amplia con sedes en lugares fuera de la región.	Expandirnos como empresa y llegar a más lugares.	Se proyecta como una empresa nacional.
<b>¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?</b>	Seguir desarrollándose en el campo de especializaciones, cursos y diplomados, con mayor variedad.	Ampliar nuestro campo de acción, incluso con la capacidad de volvernos un instituto.	Crecer y ofrecer mayor variedad de servicios.
<b>¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?</b>	Educación superior.	Puede haber crecimiento y mayor variedad en el mismo campo de educación superior.	Capacitaciones y auditorías.

Elaboración: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°10: Elección de Valores Institucionales, Engineering Safety Training E.I.R.L.

VALORES	PRIORIZACIÓN			RESULTADO
	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	
Igualdad	1	2	2	5
Integridad	2	2	2	6
Confianza	1	1	2	4
<b>HONESTIDAD</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Pasión	1	1	1	3
Transparencia	2	2	2	6
<b>RESPETO</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Responsabilidad	2	2	2	6
Constancia	2	2	1	5
<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

3-Muy Importante.

2-Importante.

1-Regular.

Fuente: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°11: Valoración de aspectos Internos y Externos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018

FORTALEZAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	TOTAL
Directiva comprometida con la mejora continua.	3	2	3	8
Calidad en el servicio.	3	3	2	8
Personal docente calificado.	3	2	2	7
Innovación curricular.	2	3	2	7
Personal docente en capacitación continua.	2	2	3	7
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	2	2	2	6
Docentes jóvenes.	1	2	1	4
DEBILIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
Disponibilidad de docentes.	3	2	3	8
Régimen de trabajo a presión.	3	3	2	8
Poca visibilidad del local.	3	2	3	8
Falta de una gestión comercial.	2	2	3	7
Uso limitado de la tecnología.	2	2	2	6
Ausencia de un manual de funciones formalizado.	1	1	1	3
Conocimiento limitado de la competencia.	1	1	2	4
OPORTUNIDADES	Persona 1	Persona 2	Persona 3	TOTAL
<b>Demanda creciente de servicios educativos (anual).</b>	3	3	3	9



<b>Exigencia de conocimientos especializados.</b>	3	3	3.	9
<b>Uso de Internet y redes sociales.</b>	3	3	3	9
<b>Mercado dispuesto a invertir en educación.</b>	3	2	3	8
<b>Deficiencia de empresas competitivas.</b>	2	2	2	6
<b>Clientela en busca de novedades.</b>	1	2	1	4
<b>Situación económica de los clientes.</b>	1	2	2	5
<b>AMENAZAS</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ocurrencia de nuevos desastres naturales.</b>	3	3	3	9
<b>Virtualización de la competencia.</b>	3	3	2	8
<b>Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.</b>	3	2	2	7
<b>Incremento de nuevas instituciones educativas en el mercado.</b>	2	2	2	6
<b>Cambio de gestión de convenios.</b>	2	2	2	6
<b>Incapacidad de seguimiento a los clientes.</b>	1	2	2	5
<b>Copia por parte de la competencia.</b>	1	2	1	4

*Fuente: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019.*

Tabla N°13: Sustento, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE OPORTUNIDADES
Demanda creciente de servicios educativos a través de los años	<p>Para la consultora Arellano Marketing, dentro de Servicios, que representa el 38% del gasto de los peruanos entre los 25 y 35 años, destacan educación. Para la consultora Arellano Marketing, el 19% de los peruanos quiere estudiar, cifra superior a quienes tienen la intención de comprar un auto o una casa. Tiene sentido. Jonathan Golergant, director general de la Universidad Corporativa Intercorp, explica que desde ahora y en los próximos 10 años, las familias peruanas estarán formadas por padres profesionales y con pocos hijos, lo que quiere decir que tendrán dinero suficiente para invertir en educación de calidad. (El comercio. Sectores de mayor oportunidad de crecimiento en 2016)</p>
Exigencia de conocimientos especializados	<p>El 40% de egresados de maestrías y especializaciones encontró un mejor trabajo mientras continuaba especializándose. Según expertos, ante dos candidatos con perfiles profesionales parecidos, prefieren a aquel con mayor grado de especialización. El 97% de peruanos cree que estudiar una especialización es lo que mejora las posibilidades de empleo. (Peru21 – Especial Posgrados. Febrero 2017). Además el 70% del personal de las grandes y medianas empresas son personal altamente capacitado y especializados en su área de acción. (IPSOS – Factor humano en empresas)</p>
Uso de internet y redes sociales	<p>Medio ideal para que una publicidad se convierta en viral, las redes sociales son consideradas como el medio ideal para que una publicidad se convierta en viral. Perú Urbano 67%; Lima 64%, Interior 71%; Web y redes sociales en empresas, de las Top 5000 empresas del país, 4100 tienen presencia en Internet. (IPSOS - Hábitos, usos y actitudes hacia el internet, Web y redes sociales en empresas 2016)</p>
Mercado dispuesto a invertir en educación	<p>Según un estudio realizado por Arellano Marketing a nivel nacional en marzo de este año, el gasto en alimentación, al cual se destina el 22% de los ingresos, continúa siendo el más importante. Sin embargo, sorprende que el gasto en educación representa, según declaración de las familias, el 15% de los ingresos, igualando el segundo lugar con el gasto en vivienda. Sin duda una oportunidad para quien provea educación de calidad. (Consultoría Arellano Marketing 2016). José Antonio</p>

Muñiz, gerente de Medios de Pago y Financiamiento al Consumo del Banco de Crédito BCP, indica que el crecimiento de este mercado se ha disparado en los últimos tres años. Así, solo en su entidad, la colocación de préstamos para estudios de posgrado se ha incrementado 36%, en comparación con el 2013. Adicionalmente, el monto promedio solicitado ha aumentado en 44% desde ese año, lo cual es un indicador de la necesidad que existe en el mercado por más y mejores oportunidades de maestría. ( El comercio - Marzo 2017)

Deficiencia de empresas competitivas

La educación básica ha mostrado importantes logros, podríamos decir que la expansión de la cobertura en la educación superior es un resultado deseable. Sin embargo, la evidencia de algunos estudios muestra que habría un importante subempleo por calificación particularmente presente entre las personas con educación superior (Herrera 2006). Por otro lado, otros trabajos han mostrado que los retornos económicos de invertir en educación superior no solamente son bajos, sino que pueden ser hasta negativos (Yamada 2013). Todo esto configura una educación superior cuya calidad en conjunto puede estar siendo puesta en tela de juicio. Una rápida mirada del marco institucional sugiere una gran debilidad para la regulación de la oferta de este nivel educativo. (Rodríguez y Montero. PUCP)

#### AMENAZAS

Ocurrencia de nuevos Desastres naturales

En circunstancias normales se respeta la iniciativa privada, así como las demás garantías económicas. Sin embargo, un terremoto, una epidemia o las lluvias y desbordes de los ríos producto del fenómeno denominado El Niño costero no son hechos normales. En estas circunstancias los costos se ven en un aumento desmesurado, cambiando la prioridad de gastos de las personas. Se ha visto en estas semanas como los precios elevados han afectado a distintos mercados que pasan a ser secundarios cuando se está en emergencia. (Desastres Naturales y Libertad de precios .El Comercio)

Virtualización de la competencia

El estudio indica que la promoción del aprendizaje activo, interactivo y cooperativo, la reforma del currículo con un enfoque por competencias, la evaluación de los aprendizajes de forma consistente con los objetivos y la adopción de una gestión del cambio tecnológico son algunos factores que han permitido a un grupo del sector educación experimentar un verdadero crecimiento como resultado de la inclusión de la tecnología en sus modelos de enseñanza. (Tecnología, elemento clave para transformar la educación – La Republica)

El consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. En este sentido, la calidad aparece como la principal preocupación para el 87 por ciento de los peruanos al momento de adquirir un producto. Por otro lado, los resultados del estudio revelan que su comportamiento de compra es criterioso y a conciencia: sólo una pequeña minoría (25%) afirma comprar impulsivamente cosas que realmente no necesita, probablemente influya en este aspecto que un alto porcentaje (84%) utiliza una lista de compras en gran parte de sus viajes a la tienda. Además, tan sólo un 41 por ciento manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos y menos de la mitad de los encuestados (47%) se muestra proclive a comprar productos de marcas famosas o aspiracionales. (Nielsen 2014) Según la investigación “Educar”, de Arellano Marketing, el 61% de los potenciales alumnos de diplomados prefiere que sus estudios duren entre 3 y 6 meses; y el 64% desea estudiar como máximo 6 horas semanales, para cumplir con sus responsabilidades laborales y académicas. (Arellano Marketing)

Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores (Infraestructura, horarios, etc.)

En el 2010 existían 120 universidades, actualmente el número ha incrementado a 142 universidades entre públicas y privadas que brindan servicios de especializaciones. (INEI - Número de Universidades Públicas y Privadas). Actualmente existen 790 institutos entre privados y públicos. (El comercio) Estimó que con este incremento los recursos de Educación llegarán al 4% del PBI peruano, lo cual –consideró– aún es muy pequeño dada la cantidad de brechas educativas que hay por cubrir, por eso el ministro proyectó que cada año el presupuesto asignado para su sector irá creciendo en medio punto porcentual hasta llegar, en el 2021, al 6% del PBI. (La Republica)

Incremento de nuevas instituciones educativas en el mercado

Cuando cambian las leyes o las normativas en diferentes ámbitos hay algunas empresas que salen beneficiadas y otras que, por el contrario, salen perjudicadas por este cambio. En los casos negativos algunas veces parece que el efecto tenga que ser devastador y sin embargo acaban saliendo adelante. En resumen, los cambios en las normativas legales pueden afectar positiva o negativamente a las empresas y, de hecho, son muchas las que han tenido que optar por el cierre tras un cambio en la legislación. ¿Cómo puede evitarse esta circunstancia? No es fácil. Básicamente se dispone de dos opciones que, afortunadamente, no se excluyen entre ellas: una es hacer buen acopio de información y tratar de prever cualquier tipo de cambio de normativa o prohibición de venta que pueda afectar a la capacidad de actuar con agilidad evitando en la medida de lo posible los daños. Y puesto que, evidentemente, esto no es siempre posible, es importante

Cambio de gestión de convenios

contar también con una segunda opción, la diversificación, cuyo fundamento estriba en evitar poner todos los huevos en la misma cesta. Esta última opción es válida para contribuir a contrarrestar multitud de riesgos y por ello debe ser tenida en cuenta siempre que sea posible. Contar con productos diversos o varias líneas de negocio supone un buen agarradero para poder seguir adelante si la ley afecta la comercialización de alguno de los productos de la empresa. Por otro lado, puesto que la normativa a menudo es nacional, también es bueno contar con mercados adicionales que no estén sujetos a la misma, lo que viene a representar otra variante de la diversificación. (CEREM 2015)

Fuente: Investigación Propia

Tabla N°15: Ponderación de Factores Internos, *Engineering Safety Training E.I.R.L.*, 2019

FORTALEZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Directiva comprometida con la mejora continua.	0.16	0.17	0.2	0.18	4	4	4	4
Calidad en el servicio.	0.15	0.09	0.1	0.11	4	4	4	4
Personal docente calificado.	0.07	0.09	0.04	0.07	4	3	3	3
Innovación curricular.	0.11	0.03	0.07	0.07	4	4	3	4
Personal docente en capacitación continua.	0.05	0.07	0.05	0.06	3	3	3	3
DEBILIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Disponibilidad de horario docentes.	0.06	0.05	0.06	0.06	2	2	2	2

Régimen de trabajo a presión.	0.09	0.09	0.03	0.07	2	2	1	2
Poca visibilidad del local.	0.2	0.11	0.15	0.15	1	1	1	1
Falta de una gestión comercial.	0.1	0.12	0.11	0.11	1	1	1	1
Uso limitado de la tecnología.	0.12	0.15	0.1	0.12	1	1	2	1

Fuente: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°17: Ponderación de Factores Externos, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2019

OPORTUNIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Demanda creciente de servicios educativos (anual).	0.18	0.16	0.1	0.15	4	4	4	4
Exigencia de conocimientos especializados	0.09	0.09	0.1	0.09	2	2	3	2
Uso de Internet y redes sociales	0.15	0.11	0.11	0.12	4	4	2	4
Mercado dispuesto a invertir en educación.	0.13	0.12	0.11	0.12	3	2	3	3
Deficiencia de empresas competitivas.	0.14	0.1	0.07	0.10	3	3	3	3
AMENAZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0.16	0.16	0.09	0.14	1	2	2	2
Virtualización de la competencia.	0.05	0.04	0.1	0.06	2	1	2	2
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores.	0.09	0.1	0.1	0.10	2	2	3	2

Incremento de nuevas instituciones educativas.	0.02	0.04	0.05	0.04	3	1	3	3
Cambio de gestión de convenios.	0.1	0.06	0.08	0.08	1	2	2	2

Fuente: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°24: Análisis Financiero Vertical Proyectado, Engineering Safety Training E.I.R.L., 2018

ASPECTOS	2018		2019		2019-2020 (PROYECTADO)	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	55 200.00	100	60 720.00	100	81 990.00	100
Costo de producto vendido	29 630.00	53.68	30 850.00	50.81	35 240.00	42.98
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25 570.00</b>	<b>46.32</b>	<b>29 870.00</b>	<b>49.19</b>	<b>46 750.00</b>	<b>57.02</b>
Gastos de administración	17 270.00	31.29	17 960.00	29.58	20 625.00	25.16
Gastos de ventas	3 870.00	7.01	4 750.00	7.82	7 050.00	8.60
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4 430.00</b>	<b>8.03</b>	<b>7 160.00</b>	<b>11.79</b>	<b>19 075.00</b>	<b>23.27</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2.41	2 148.00	3.54	5 341.00	6.51
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5.62</b>	<b>5 012.00</b>	<b>8.25</b>	<b>13 734.00</b>	<b>16.75</b>

Fuente: Área de contabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°25: Análisis Financiero Horizontal Proyectado, Engineering Safety Training

E.I.R.L., 2019

ASPECTOS	2017 (S/.)	2018 (S/.)	2018 vs 2019		2018-2019 (S/.)	2019 vs 2020	
			VAR. EN SOLES	VAR. %		VAR. EN SOLES	VAR. %
Ventas netas	55 200.00	60 720.00	5 520.00	10.00	81 990.00	21 270.00	35.03
Costo de producto vendido	29 630.00	30 850.00	1 220.00	4.12	35 240.00	4 390.00	14.23
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25 570.00</b>	<b>29 870.00</b>	<b>4 300.00</b>	<b>16.82</b>	<b>46 750.00</b>	<b>16 880.00</b>	<b>56.51</b>
Gastos de administración	17 270.00	17 960.00	690.00	4	20 625.00	2 665.00	14.84
Gastos de ventas	3 870.00	4 750.00	880.00	22.74	7 050.00	2 300.00	48.42
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4 430.00</b>	<b>7 160.00</b>	<b>2 730.00</b>	<b>61.63</b>	<b>19 075.00</b>	<b>11 915.00</b>	<b>166.41</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos	1 329.00	2 148.00	819.00	61.63	5 341.00	3 193.00	148.65
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3 101.00</b>	<b>5 012.00</b>	<b>1 911.00</b>	<b>61.63</b>	<b>13 734.00</b>	<b>8 722.00</b>	<b>174.02</b>

Fuente: Área de contabilidad, Engineering Safety Training E.I.R.L.

Tabla N°26: Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, Engineering Safety Training E.I.R.L.



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

*Fuente: Comité Estratégico, Engineering Safety Training E.I.R.L.*

## B. ANEXO DE FIGURAS

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

Figura N°11: Matriz FODA, D'Alessio. 2016

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

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

Valor:

- 4 Fortaleza mayor
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

Figura N°12: Matriz MEFI, 2019

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

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

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

Figura N°13: Matriz MEFE, 2019.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

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

Figura N°14: Matriz PEYEA, 2019.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

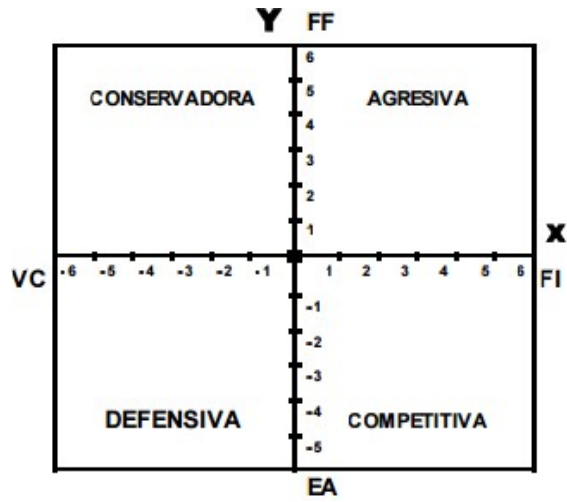


Figura N°15: Matriz PEYEA II, 2019

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

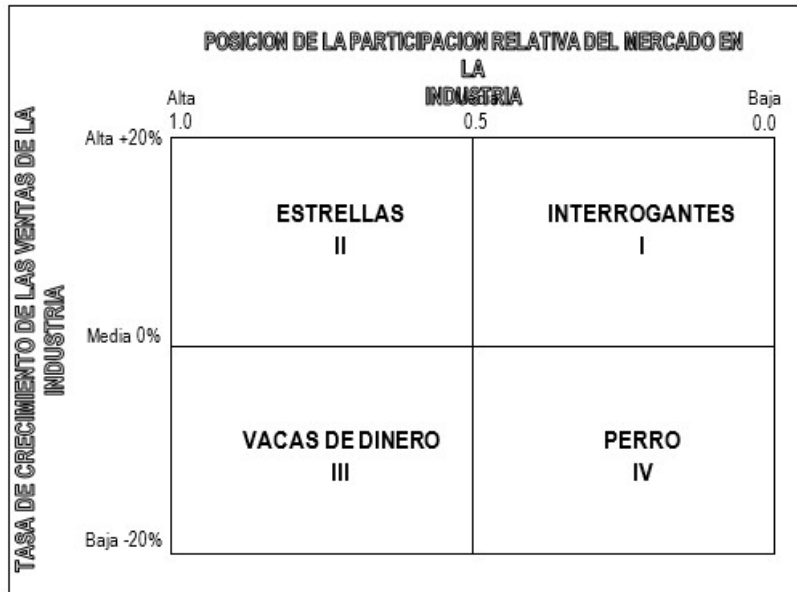


Figura N°16: Matriz BCG, 2019

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

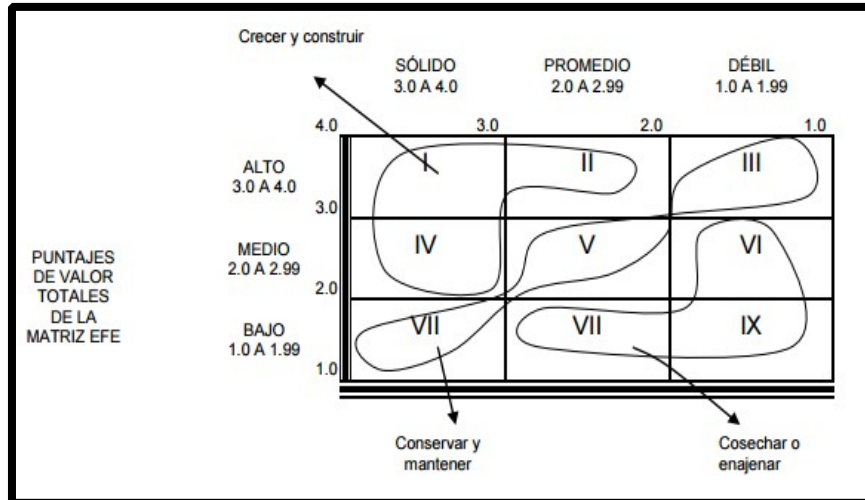


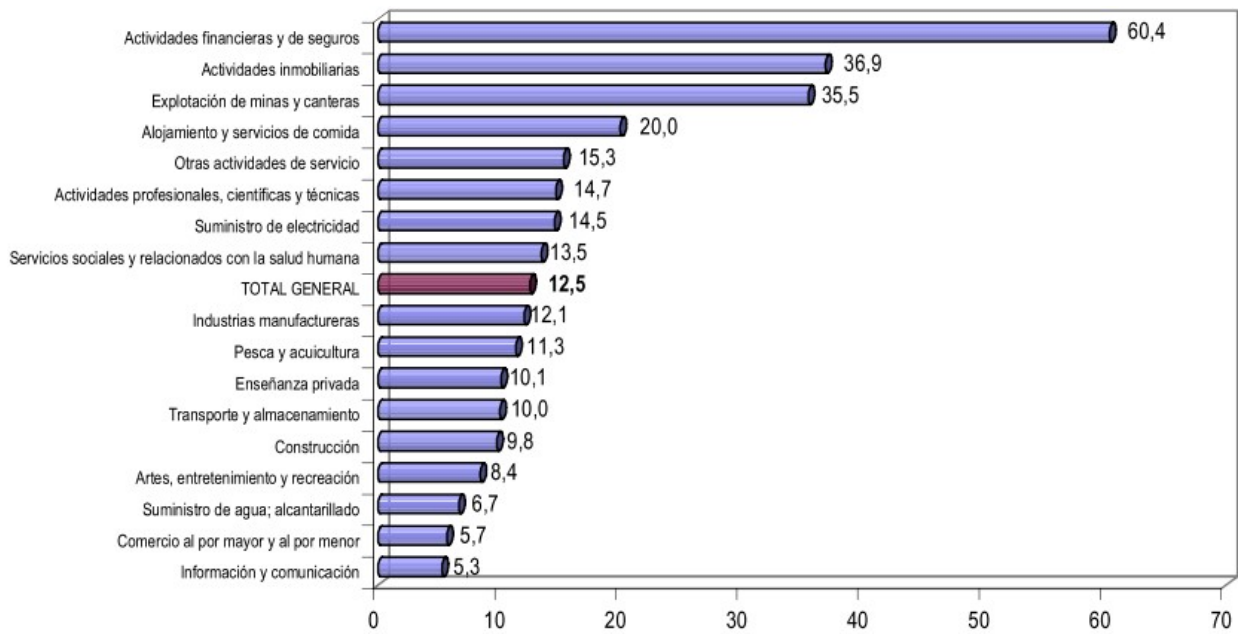
Figura N°17: Matriz IE, 2019

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.



Figura N°18: Matriz de la Gran Estrategia, 2019

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.



*Figura N°19: Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007*  
*Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008.*

## **C. ANEXO DE INSTRUMENTOS**

### **C1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO**

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

#### **MISIÓN**

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

#### **VISIÓN**

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

#### **VALORES ORGANIZACIONALES**

11. Indique 4 valores organizacionales que debe tener la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L. como parte de su cultura organizacional.



## **MATRIZ FODA**

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

## **MATRIZ EFI**

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

## **MATRIZ EFE**

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

## **MATRIZ PEYEA**

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

## **MATRIZ MPC**

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

## **MATRIZ IE**

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

## **MATRIZ GE**

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

## **BALANCED SCORECARD**

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