



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD**

TESIS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON
S.A.C., CHICLAYO – 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Bach. Pérez Córdova, Franck Dennis

Asesor:

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel

Línea de Investigación

Finanzas

Pimentel – Perú

2018

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON S.A.C.,
CHICLAYO – 2017.**

Aprobación del Jurado

Asesor

Presidente

Secretaria

Vocal

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por permitirme haber alcanzado hasta este momento un logro en mi formación. A mi madrecita Leonila, por ser el impulso para lograr mis metas. A mi padre que desde el cielo me guía. A mi esposa por su apoyo incondicional. A mis compañeros por el apoyo que siempre demostraron durante toda la formación. A mis docentes por los conocimientos que nos brindaron durante la formación académica

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por la fuerza y el valor que me brinda para salir adelante.

Agradezco a mi madre por la confianza y el esfuerzo que ha hecho para educarme.

Agradezco a mi esposa por la confianza incondicional.

Agradezco a mi hijo André por ser el mayor motivo de superación.

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad en la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo.

La metodología que desarrollo fue de tipo descriptiva-propositiva siguiendo un diseño no experimental, para lo cual tuvo como muestra a 15 trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta, entrevista y hoja de registro, los cuales fueron ejecutados con el fin de obtener información necesaria para el estudio.

Los resultados acerca de la situación actual de la empresa mostraron que el personal desconoce la misión y visión de la empresa por una falta de comunicación de estos, por esta razón existe un bajo compromiso con el cumplimiento de la misión y el logro de la visión empresarial; por otra parte, el diagnóstico muestra que el logro de objetivos es logrado de manera eficiente, sin embargo, estos resultados son poco frecuentes. Asimismo, acerca de análisis del índice de la rentabilidad de la empresa se encontró que los ratios de rentabilidad muestran un crecimiento del mismo, aunque, como mencionó el Gerente de la empresa, no es el crecimiento esperado de acuerdo a los objetivos que se ha planteado respecto al nivel de rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, el desarrollo de un plan estratégico permitiría tener las herramientas necesarias para el desarrollo y logro de objetivos de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C de una manera organizada y eficiente

Palabras Clave: Plan estratégico, rentabilidad.

ABSTRACT

The research was intended to determine whether the proposal of a strategic plan would increase the profitability in the Company Investments Ximena and Jeysson S.A.C, Chiclayo.

The methodology developed was of a descriptive-propositional following a non-experimental design, for which he had as a sample 15 workers of the company Jeysson Ximena and investments. The instruments used were a survey, interview and record sheet, which were executed in order to obtain information needed for the study.

The results about the current situation of the company showed that the staff do not know the mission and vision of the company by a lack of communication of these, for this reason there is a low commitment to the fulfillment of the mission and the achievement of the business vision; on the other hand, the diagnosis shows that the achievement of objectives is achieved efficiently, however these results are rare. Also about analysis of the profitability of the company it was found that the profitability ratios show a growth of the same, although, as mentioned by the Manager of the company, it is the expected growth in accordance with the objectives that has been raised to the level of profitability of the company. Therefore, the development of a strategic plan would have the necessary tools for the development and achievement of objectives of the Company Investments Ximena and Jeysson S.A.C in an organized and efficient.

Key words: Strategic plan, profitability.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	30
1.3.1. Plan estratégico.....	30
1.3.2. Rentabilidad.....	35
1.4. Formulación del problema.	37
1.5. Justificación e importancia del estudio.	37
1.6. Hipótesis.....	39
1.7. Objetivos.	39
1.7.1. Objetivo general	39
1.7.2. Objetivos específicos	39
II. MÉTODOS	40
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.	40
2.2. Población y muestra.....	40
2.3. Variables, Operacionalización.....	41
2.3.1. Variables	41
2.3.2. Operacionalización	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	43
2.5. Procedimiento de análisis de datos	44
2.6. Aspectos éticos	44
2.7. Criterios de rigor científico	44
III. RESULTADOS	46
3.1. Tablas y Figuras.....	46
3.2. Discusión.....	67
3.3. Aporte Científico	71
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS	87
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables	42
Tabla 2	Valoración sobre el conocimiento del trabajador con respecto a la misión y visión institucional	46
Tabla 3	Frecuencia que comunica la empresa a sus trabajadores con respecto a la misión institucional	47
Tabla 4	Valoración con respecto a la identificación sobre la misión de la empresa	48
Tabla 5	Valoración con respecto al compromiso del trabajador para el logro de la visión de la empresa	49
Tabla 6	Frecuencia con respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente	50
Tabla 7	Frecuencia con respecto a la administración de la empresa para mejorar la rentabilidad	51
Tabla 8	Frecuencia con que se aprovechan las principales fortalezas para la diferenciación de la competencia	52
Tabla 9	Frecuencia con respecto a la aparición de factores como debilidades que afectan la rentabilidad y crecimiento de la empresa	53
Tabla 10	Frecuencia con la que se capacita a los trabajadores para mejorar las habilidades y competencias laborales	54
Tabla 11	Frecuencia con la que se aprovecha la tecnología para mejorar los proceso y rentabilidad de la empresa.	55
Tabla 12	Análisis vertical del activo	56
Tabla 13	Análisis vertical del pasivo más patrimonio	57
Tabla 14	Análisis vertical del estado de resultados	58
Tabla 15	Análisis horizontal del activo	59
Tabla 16	Análisis horizontal del pasivo más patrimonio	60
Tabla 17	Análisis horizontal del estado de resultados	61
Tabla 18	Rendimiento sobre el patrimonio	62
Tabla 19	Rendimiento sobre la inversión	63
Tabla 20	Rendimiento del margen neto	64
Tabla 21	Rentabilidad operativa	65
Tabla 22	Utilidad de Ventas	66
Tabla 23	Análisis FODA	74
Tabla 24	Análisis comparativo de precios	76
Tabla 25	Ventas anuales	78
Tabla 26	Ventas históricas y proyección de ventas	79
Tabla 27	Programa de trabajo de la propuesta	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Valoración sobre el conocimiento del trabajador con respecto a la misión y visión institucional	46
Figura 2	Frecuencia que comunica la empresa a sus trabajadores con respecto a la misión institucional	47
Figura 3	Valoración con respecto a la identificación sobre la misión de la empresa	48
Figura 4	Valoración con respecto al compromiso del trabajador para el logro de la visión de la empresa	49
Figura 5	Frecuencia con respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente	50
Figura 6	Frecuencia con respecto a la administración de la empresa para mejorar la rentabilidad	51
Figura 7	Frecuencia con que se aprovechan las principales fortalezas para la diferenciación de la competencia	52
Figura 8		53
Figura 9	Frecuencia con la que se capacita a los trabajadores para mejorar las habilidades y competencias laborales	54
Figura 10	Frecuencia con la que se aprovecha la tecnología para mejorar el proceso y la rentabilidad de la empresa.	55
Figura 11	Rendimiento sobre el patrimonio	62
Figura 12	Rendimiento sobre la inversión	63
Figura 13	Rendimiento del margen neto	64
Figura 14	Rentabilidad operativa	65
Figura 15	Utilidad de Ventas	66
Figura 16	Organigrama de la empresa	75
Figura 17	Promedio de precios de la competencia directa	77
Figura 18	Índice de crecimiento porcentual de PBI	78
Figura 19	Ventas históricas y proyección de ventas	79

I. INTRODUCCIÓN

El restaurant Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, con nombre comercial "Mama Kocina" ha logrado la fidelización en algunos de sus comensales; es por eso que en los últimos periodos se ha presentado una disminución en sus ingresos generando un decrecimiento en la rentabilidad empresarial lo cual ha reducido su presencia en el mercado. La empresa en la actualidad no cuenta con metas claras definidas en un plan que respalde el camino a seguir para lograr el éxito e incrementar la rentabilidad que es motivo de preocupación entre sus socios.

El objetivo del estudio fue: Determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad en la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017. La metodología se centró en una investigación de tipo descriptiva, de diseño no experimental, para la recolección de información se consideró una entrevista y el análisis documental.

La presente investigación divide su estudio en:

Capítulo I: contiene a la situación problemática, la formulación del problema, la hipótesis, los objetivos, la justificación, los trabajos previos y las teorías relacionadas.

Capítulo II: contiene al tipo y diseño de investigación, al método de investigación, a la población y muestra, a Operacionalización de variables, a las técnicas e instrumentos de investigación la validación y confiabilidad, procedimiento de recolección de datos, criterios éticos y científicos

Capítulo III: está conformado por los resultados de la investigación, la discusión, y el aporte científico.

Capítulo IV: conformado por las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Por último, se presenta las referencias y los anexos de la investigación

1.1. Realidad problemática.

En la actualidad las diversas empresas presentes en el mercado han reconocido la imperiosa necesidad de contar con un plan estratégico que les sirva como mapa para saber a dónde deben llegar y como deben actuar para llegar a las metas y objetivos planteados, las empresas utilizan un plan estratégico para incrementar su nivel de competitividad y rentabilidad en el mercado, considerando todos los factores internos o externos que influyen directamente en su accionar.

En Colombia Navas (2016), afirma que antiguamente se creía que la prioridad de las empresas debe estar centrada solo en satisfacer al cliente, sin embargo, actualmente se ha demostrado que genera mejor rendimiento un empleado feliz y satisfecho, puesto que es quien da la cara al cliente y se encarga que el servicio prestado cumpla las expectativas de los clientes, esto significa, que el potencial humano es el primer factor a considerar a la hora de la planificación, las metas y objetivos trazados se cumplirán gracias al esfuerzo de todos los recursos que posee la empresa, incluyendo el recurso humano.

“Un estudio realizado en Colombia por la Superintendencia de Sociedades, indica que las empresas más rentables del país, son aquellas que poseen rentabilidad sobre el patrimonio entre el 51.2% y el 32.7%, estos resultados se obtienen gracias a una adecuada planificación y gestión interna”. (Navas, 2016, p.2)

En España, el Banco Central realizó un estudio de las empresas más rentables, el estudio consideró datos de 700.000 empresas españolas, los resultados evidenciaron que uno de los factores de su éxito es la adecuada planificación y logro de objetivos, los CEO de las 10 primeras empresas más rentables afirman que el primer paso para llegar al éxito es contar con un plan estratégico que sirva como guía para el logro de metas y objetivos, además indicaron que los objetivos trazados deben ser alcanzables en el corto y largo plazo. (Ventura, 2017)

Sainz (2015), indica que todas las empresas siempre van a necesitar de una planificación estratégica, básicamente les permite seguir metas y objetivos concretos mediante el cumplimiento de las acciones estratégicas planteadas, por ello es necesario que el plan estratégico se desarrolle siguiendo un esquema específico que se adecue al tipo de empresa, considerando los factores internos y externos más influyentes. Es

necesario también considerar que el mercado se caracteriza por estar en constante cambio, por ello el plan estratégico debe aliñarse a dichos cambios, es decir, debe ser actualizado constantemente.

En este sentido, se evidencia la importancia que cumple un plan estratégico para lograr un mayor nivel de competitividad y rentabilidad empresarial, para su adecuada formulación se debe considerar el tiempo para el cual está proyectado y todos los recursos que son necesarios para lograr cada actividad planificada, así mismo, debe ser actualizado acorde con las fluctuaciones del mercado con el fin que las operaciones y acciones se cumplan de acuerdo a las exigencias del mercado y a los objetivos y metas propuestos.

En México, un estudio realizado por Top Picks que se encarga de analizar las empresas que el mercado ha castigado en sus últimos movimientos, indicó que el 80% de las empresas que no fueron rentables durante el 2015-2016 fue a causa de la falta de planificación y deficiente gestión, por otra parte, la consultora Watchlists que estudia las empresas más rentables y con mayor índice de crecimiento reportó que luego de una entrevista con 15 de los CEO más importantes del país, el principal factor del éxito es la planificación, sino existe un plan que seguir los resultados serían inciertos. (Chavarría, 2017)

“Un gran error corporativo de muchos altos directivos de las organizaciones es acoger muchas estrategias al mismo tiempo, con lo que se agotan los recursos de una organización a tal grado de poner en riesgo su sostenibilidad”. (Chavarría, 2017, p.2)

Cipriano y Gonzáles (2016) aseveran que las empresas no cuentan con recursos ilimitados; por ello, ninguna empresa podrá ejecutar todas las estrategias que podrían generarle beneficio. La mayoría de organizaciones solo pueden acceder a ejecutar unas pocas estrategias en un mismo periodo de tiempo.

Por tal, se evidencia que a nivel internacional, según los casos presentados de las empresas que lograron obtener un mayor índice de rentabilidad su éxito se basa principalmente en una adecuada planificación, para ello es necesario considerar aspectos como la situación real que atraviesa la organización para que los objetivos formulados sean alcanzables, factores internos y externos, el tiempo de proyección de las actividades y sobre todo contar con la participación activa del potencial humano de la empresa.

En el Perú según Perú Top Publications, las empresas más rentables del mercado se caracterizan por su sofisticada gestión empresarial el cual está vinculado a factores como una adecuada planificación y control interno. El ranking de Perú Top incluye a 200 empresas, de las cuales solo 20 logran ser incluidas en el conteo de las empresas más rentables del Perú, su nivel de rentabilidad sobre el patrimonio fluctúa entre un 22% y 50%, siendo los sectores minería, finanzas, telefonía y servicios los que lideran el ranking. (Lumbreras, 2017)

El principal beneficio que se obtiene de una adecuada planificación estratégica es ayudar a las empresas a diseñar e implementar mejores estrategias con un enfoque más sistémico, lógico y racional, cabe mencionar que estas estrategias necesitan contar con un plan de acción, es decir conocer el momento adecuado para su implementación así como los recursos que serán necesarios, por ello es trascendental que para cumplir con los objetivos y metas trazados en el plan estratégico se cuente con el apoyo de todo el personal de la entidad aportando su mayor desempeño y compromiso con los objetivos organizacionales. (Martell y Nakamoto, 2017).

Un mejor planeamiento se logra cuando todo el potencial humano se muestra comprometido con el cumplimiento de los objetivos trazados, y para ello es necesario que se sientan parte importante de la empresa, considerando sus opiniones en la toma de decisiones, tanto gerentes como empleados deben comprender y apoyar la misión y visión, los objetivos y sobre todo las estrategias planeadas. Por ello uno de los beneficios de la planificación estratégica es la oportunidad de otorgar poder al personal que comprende la organización, el empoderamiento es el acto que fortalece el sentimiento de pertenencia a los empleados y los alienta a participar de las actividades con el fin de lograr alcanzar tanto sus objetivos individuales y organizacionales. (Martell y Nakamoto, 2017).

En Piura según Montenegro, Briceño y Floreano (2017), la planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no sólo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. Cada vez más corporaciones e instituciones están utilizando la planificación estratégica para tomar decisiones efectivas. Sin embargo, la planificación estratégica no garantiza el éxito; podría resultar disfuncional si se conduce de forma desordenada.

En Lima Guillén, Huanay y Ríos (2015), la planificación estratégica puede contribuir al éxito de la empresa, no proporcionando planes exactos, sino más bien logrando la participación del personal, aumentando el conocimiento de la estrategia y así obtener su implementación. Es considerada una actividad orientada hacia el futuro, sustancial, continua e integral.

El restaurant Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, con nombre comercial "Mama Cocina" ofrece sus servicios desde hace algunos años, siendo una empresa formalmente constituida, se mantiene en el mercado por su experiencia, y ha logrado la fidelización en algunos de sus comensales; es por eso que en los últimos periodos se ha presentado una disminución en sus ingresos generando un decrecimiento en la rentabilidad empresarial lo cual ha reducido su presencia en el mercado. La empresa en la actualidad no cuenta con metas claras definidas en un plan que respalde el camino a seguir para lograr el éxito e incrementar la rentabilidad que es motivo de preocupación entre sus socios.

El margen de ganancias del restaurant Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C se mantiene en decrecimiento con el transcurrir del tiempo a vista de que no existe una buena planificación financiera en sus procesos, la rentabilidad sufrió un notable decrecimiento respecto al año anterior y al ya estar en el tercer trimestre del año aún no se ha tomado la iniciativa de realizar acciones para mejorar. La problemática es por ello que en el proyecto de investigación se propone un plan para que sirva de apoyo, así poder definir y perfilar el mejor camino a seguir del restaurant Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C está a la expectativa de mejorar la rentabilidad.

1.2. Trabajos previos.

Contexto internacional

Navas (2016), Ecuador, tituló a su tesis: "*Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate La Pepa de Oro*", el propósito del estudio fue diseñar un plan estratégico para aumentar el nivel de rentabilidad de la entidad en estudio, logrando optimizar el uso de recursos y cumplir los objetivos y metas trazados. La metodología de la investigación fue de tipo propositivo descriptivo, de diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por los trabajadores de la empresa a quienes

se les aplicó un cuestionario, además se utilizó la entrevista y el análisis documental. Los resultados evidencian que la entidad estudiada presenta un decrecimiento en su nivel de rentabilidad producto de su baja participación en el mercado, carecen de un planeamiento que defina cuál es su segmento meta, cuales son los objetivos y metas que deben cumplir y sobre todo no conocen las acciones estratégicas necesarias para hacer frente a la competencia y aumentar su cuota en el mercado. Concluye que el plan estratégico permitirá a la entidad seguir lineamientos trazados y cumplir objetivos enfocados en hacer a la empresa más rentable y sostenible en el mercado.

El estudio es relevante porque evidencia las falencias que presentan las empresas que no cuentan con un planeamiento estratégico donde se detallen las acciones a seguir, al tener trazadas metas los trabajadores conocerán cual debe ser su desempeño para lograrlas, lo que implica un mejor nivel de ingresos y el aumento de la rentabilidad.

Sánchez (2015), Ecuador, tituló a su tesis: “*Diseño de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Estudio Teade CIA. LTDA. Durante el año 2015*”, el objetivo central del estudio fue diseñar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad, busca optimizar el uso de recursos con el fin de reducir los gastos e incrementar las utilidades, con lo cual la empresa llegará a ser más rentable. La metodología de la investigación se basó en un estudio de diseño pre experimental, de tipo descriptivo-propositivo, para la recolección de datos se utilizó una encuesta, entrevista y análisis documental. Los resultados evidenciaron que la empresa tiene costos de ventas que durante el periodo anterior superaron los ingresos, producto de que no existe un control en el presupuesto de costos, no existen políticas de compras eficientes, esto genera que las utilidades disminuyan y la empresa no pueda responder a sus obligaciones en el corto plazo. Concluye en que es necesario la implementación del plan estratégico en el corto plazo para crear un orden interno y se trabaje con metas y objetivos claros, además que permitirá que las áreas que conforman la entidad puedan optimizar los recursos y reducir sus niveles de costos y gastos con el fin de cumplir la meta trazada a nivel organizacional.

El estudio muestra la necesidad de contar con un plan estratégico para que todos los colaboradores de la entidad trabajen en conjunto con el fin de cumplir los objetivos y metas trazadas, además permite llevar un control y ajuste de los costos y gastos para obtener mayores utilidades, y generar un índice de rentabilidad positivo.

Ontaneda y Falcón (2012), Ecuador, titularon a su tesis: “*Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa La Fortaleza S.A. Leoforta*”, plantearon como propósito central del estudio diseñar una propuesta estratégica con el fin de incrementar la rentabilidad, puesto que actualmente la entidad carece de un planeamiento que sirva como base para el desarrollo de acciones estratégicas. La metodología del estudio fue de tipo propositivo-descriptivo, de diseño no experimental, se realizó un análisis documental de los estados financieros para determinar los ratios de rentabilidad actuales e identificar las deficiencias presentes, además se aplicó una entrevista al gerente y al contador. Los resultados evidencian que la empresa no dispone de mano de obra suficiente para optimizar sus actividades operativas, existe un sobreabastecimiento de productos en almacén lo cual genera pérdidas significativas y una baja rentabilidad. Se concluye que la falta de acciones estratégicas en la entidad impide que se mejore el nivel de rendimiento de la producción, las áreas operativas desconocen cuál es la proyección de ventas por lo cual existe un sobreabastecimiento de productos, adicional a ello los costos se incrementaron en un 35.5% respecto al periodo anterior, por lo cual resulta evidente la necesidad de la implementación de la propuesta con el fin de incrementar la rentabilidad.

El estudio es relevante porque evidencia que ante la falta de un planeamiento todas las áreas operan de manera descoordinada, generando un derroche de recursos, tiempo y mano de obra, por lo cual es necesario que toda empresa cuente con una planificación que incluya los lineamientos, metas, objetivos, y sobre todo una proyección de ventas.

Colato, López y Molina (2013), El Salvador, titularon a su tesis: “*Plan estratégico para incrementar la demanda y rentabilidad en los restaurantes participantes de programas de apoyo de la fundación promotora de la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Municipio de Jayaque*”, afirmaron que toda empresa debe contar con un planeamiento institucional estratégico que permita seguir criterios, lineamientos, políticas, acciones estratégicas, objetivos y metas para lograr un mayor rendimiento en el mercado y un nivel de rentabilidad positivo, por lo cual el propósito de su estudio fue diseñar un plan estratégico para mejorar la cuota de mercado de la empresa en estudio e incrementar su nivel de rentabilidad. La metodología se fundamentó en un diseño no experimental, de tipo descriptivo, las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas son la entrevista, la encuesta y el análisis documental, la muestra la

conformaron los trabajadores de la empresa. Los resultados evidenciaron que los estados financieros en la empresa no se formulan de manera periódica, por lo cual no analizan los ratios para evaluar si la empresa está siendo rentable, adicional a ello carecen de un planeamiento estratégico y de un control interno. Se concluye que la entidad se encuentra funcionando a la deriva y las áreas trabajan de manera independiente son considerar que toda la organización busca un fin común, por lo cual es imperante que se implemente el plan estratégico diseñado y se formulen objetivos alcanzables a partir del análisis de la situación financiera de la empresa, esto permitirá como primer resultado el incremento del índice de rentabilidad.

El estudio es útil porque demuestra que por más grande que sea una organización debe existir un flujo de información entre todas las áreas para conocer la situación integral que atraviesa la empresa, y para ello es necesario contar con un planeamiento que incluya en las políticas realizar reuniones periódicas para que se tomen decisiones en base a la realidad de la empresa.

Nereyra (2014), México, tituló a su tesis: “*Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz*”, argumenta que la problemática que estudio se centra en que las diversas empresas actualmente no realizan un planeamiento estratégico para optimizar y definir sus procesos, objetivos, acciones, etc., esto genera que cada quien trabaje de manera independiente enfocándose solo en lograr sus objetivos personales, mas no buscan un fin común como institución, por ello su estudio se centró en diseñar un plan estratégico para la empresa Luna Bruja. La metodología se fundamenta en un estudio de diseño no experimental-transversal, de tipo descriptivo-propositivo, la muestra la conformaron los 30 trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó un cuestionario, además se realizó un análisis documental de los estados financieros para determinar los ratios de rentabilidad. Los resultados evidencian que la empresa ejecuta sus actividades administrativas, financieras y operativas de manera desorganizada, no existe un plan que defina claramente a dónde quiere llegar la empresa, cuál es su visión, objetivos y cuáles serán las acciones que realizara para lograrlo, esto ha generado que las ventas se reduzcan respecto a periodos anteriores y esta situación sea constante, actualmente la rentabilidad disminuyó en un 22.3% respecto al periodo anterior, los costos de ventas aumentaron en un 35% y los gastos de ventas en un 25%. Se concluye que la empresa se encuentra en crisis producto de una desorganización interna y la falta de planificación, por lo cual es

imperante la necesidad de generar una planificación estratégica y estructurar eficientemente cada proceso de la empresa con el fin de hacerla más rentable.

El control es muy importante para las organizaciones, sin él ésta tendría muchas problemáticas como se pueden verificar en el estudio de Nereyra, es por eso que es significativo tener un plan estratégico que permita llevar a cabo un adecuado control.

Jaramillo y Gonzáles (2015), Colombia, titularon a su tesis: “*Planeación estratégica para la empresa Transportes El Dorado S.A.S*”, plantearon como propósito central de su estudio el diseño de un plan estratégico para la empresa El Dorado, producto de la problemática que atraviesa y su bajo índice de rentabilidad que no permite que la empresa pueda reinvertir en mejoras para su crecimiento. La metodología del estudio se basó en un enfoque cuantitativo, diseño experimental, y de tipo propositivo descriptivo, la recolección de datos se realizó a través de una encuesta y el análisis documental. Los resultados indican que la empresa trabaja con un plan estratégico diseñado hace 3 años, el cual no ha sido actualizado, pese a que sus acciones estratégicas fueron solo proyectadas a un año, al igual que las ventas, adicional a ello no tiene estados financieros, los registros de ingresos, gastos, costos se realiza de manera empírica en un libro de control. Se concluye que luego del diseño e implementación del plan estratégico los cambios en la empresa fueron satisfactorios, logrando incrementar la rentabilidad en un 25% respecto al periodo anterior, por lo cual se evidencia que un planeamiento estratégico influye de manera significativa en el incremento de la rentabilidad.

El estudio es relevante porque demuestra el impacto que genera la implementación de un plan estratégico en la rentabilidad empresarial, por ello es necesario que toda empresa cuente con un plan estratégico y que este se actualice cada año o cuando la situación lo amerite.

Herrera y Pulido (2013), Colombia, tituló a su tesis: “*Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena*”, plantearon como objetivo central del estudio diseñar e implementar un plan estratégico en un hotel de la ciudad de Cartagena, con el fin de incrementar su nivel de rentabilidad, la problemática que atraviesa la empresa se centra en que no poseen objetivos ni acciones estratégicas definidos, razón por la cual opera a la deriva lo que generó resultados económicos negativos. La metodología del estudio se centra en un diseño experimental, de tipo aplicado, para recolectar los datos necesarios se

aplicó una encuesta a los 23 trabajadores que laboran en la empresa, además se realizó un análisis documental de los estados financieros. Los resultados evidencian que la empresa no dispone de liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones, además no cuentan con una caja chica para solventar los gastos del día, por otra parte, los cuestionarios revelaron que los empleados desconocen la misión y visión de la empresa, además que el 100% de ellos afirmó que no tienen metas ni objetivos trazados, por otra parte, el 98% indicó que no existe un control de su desempeño. Se concluye que la falta de un planeamiento estratégico generó un estancamiento para la empresa y resultados negativos en la rentabilidad empresarial, sin embargo, posterior a la implementación de la propuesta se notó cambios significativos en todos los procesos internos, así como en el desempeño de los trabajadores y el incremento de la rentabilidad.

El estudio es relevante porque demuestra el impacto que genera un adecuado plan estratégico en los resultados económicos de la empresa, logrando optimizar no solo el uso de recursos sino también los procesos internos que mejoran la actividad empresarial reduciendo costos y gastos, generando una mayor utilidad y rentabilidad.

Contexto nacional

Quiroz, (2014), Trujillo, título a su tesis: “*Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la Empresa Avico S.A.C para el año 2014*”, planteó como propósito diseñar un plan estratégico para incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa Avico, la problemática que presentó se centró en que la empresa opera de manera desorganizada sin un rumbo establecido y carece de objetivos organizacionales definidos por lo cual los colaboradores laboran sin motivación alguna. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo, para recolectar información se utilizó el cuestionario aplicado a una muestra de 19 trabajadores y además se usó el análisis documental para el estudio de los estados financieros. Los resultados evidenciaron que la empresa no dispone de un plan estratégico desde hace 3 años, los trabajadores afirman en un 95% que desconocen la misión y visión de la empresa, además el 64% indica que sus jefes inmediatos no les dan a conocer cuáles son sus metas, por otra parte el 78% de los encuestados afirman que no se controla su rendimiento, adicional a esta situación se encontró que la rentabilidad cayó en un 23.6%

respecto al periodo anterior, los costos y gastos incrementaron en mayor proporción que los ingresos. Se concluye que la empresa opera a la deriva, no maneja un registro adecuado de sus ingresos por lo cual sus resultados finales no reflejan si existieron pérdidas o ganancias, al no existir metas de ventas y desempeño para los trabajadores estos realizan sus actividades de acuerdo a su experiencia sin considerar si este desempeño es el más eficiente, esta situación refleja la necesidad de la implementación del plan estratégico diseñado para generar un orden interno y esto se refleje en el incremento del nivel de rentabilidad.

El estudio es útil porque revela la importancia de que toda empresa cuente con un plan estratégico que no solo incluya objetivos organizacionales sino también objetivos individuales para los trabajadores y estos puedan mejorar su desempeño, por otra parte, el plan estratégico permite organizar y distribuir eficientemente un presupuesto por cada acción estratégica reduciendo los costos y gastos que se incurren habitualmente, con el fin de incrementar la rentabilidad.

Chávez y Romero (2016), Lima, titularon a su tesis “*Propuesta de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa corporación Educativa Nobel E.I.R.L*”, plantearon como objetivo central de su estudio proponer un plan estratégico para la entidad educativa Nobel con el fin de incrementar el nivel de las ventas, la problemática central fue que actualmente no existen metas de ventas ni políticas de ventas que los trabajadores puedan seguir para lograr cumplir con la proyección estimada de ventas necesarias que hagan de la entidad una empresa rentable. La metodología se centró en un estudio propositivo descriptivo, de diseño no experimental, la muestra la conformaron los 38 trabajadores de la entidad a quienes se les aplicó un cuestionario, además se realizó un análisis documental de las proyecciones de venta. Los resultados evidenciaron que las ventas cayeron en un 12% respecto al año anterior, además de ello no se realiza una proyección de ventas, no cuenta con objetivos ni metas formulados, mucho menos tiene un plan de acción de estrategias que debe utilizar para afrontar las diversas fluctuaciones del mercado. Se concluye que la propuesta del plan estratégico permitirá que la empresa defina sus objetivos y metas, además que se lograra planificar eficientemente las acciones estratégicas a desarrollar con un cronograma y presupuesto establecido, con lo que se logrará mejorar el control interno y aumentar el nivel de ventas.

El estudio es relevante porque demuestra que un plan estratégico no solo es un documento formal que se enfoca en mejorar la gestión administrativa, sino también, incide en los resultados económicos a través del incremento de las ventas, es útil considerar que dentro de la presente investigación se debe considerar una proyección de ventas para poder definir claramente las acciones estratégicas a realizar y optimizar el uso de los recursos.

Carrasco (2016), Puno, tituló a su tesis: “*Plan estratégico de desarrollo empresarial para mejorar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo*”, el objetivo central del estudio se enfocó en el diseño de un plan estratégico con la finalidad de incrementar la rentabilidad y la productividad de las Mypes del sector estudiado, producto que en su mayoría carecen de un documento formal que abarque el conjunto de acciones estratégicas necesarias para lograr un mayor crecimiento en el mercado. La metodología del estudio fue de tipo explicativo, el diseño fue no experimental, la muestra la conformaron 15 empresas del sector, aplicando una entrevista a cada uno de los representantes de dichas empresas. Los resultados evidencian que las mypes en estudio desconocen la importancia de contar con un plan estratégico, actualmente operan de manera empírica sin ningún documento formal donde estipulen sus políticas, objetivos y acciones a realizar, por otra parte, la mayoría de los gerentes entrevistados indica que, si estarían de acuerdo con implementar un plan estratégico en sus empresas, sin embargo, carecen de conocimientos para su diseño. Se concluye que la propuesta del plan estratégico para las mypes es necesario para mejorar los resultados esperados y lograr una mayor cuota de mercado a base de la implementación de las acciones estratégicas propuestas.

El estudio es relevante porque demuestra que un plan estratégico no solo permite una mejor organización interna en la empresa, sino también, permite que los gerentes logren tomar decisiones acertadas en base a la situación que atraviesa la entidad. En este sentido, el plan estratégico permite direccionar los procesos de acuerdo a la misión, visión y objetivos trazados.

Santos (2016), Trujillo, tituló a su tesis: “*Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transportes Ave Fénix S.A.C*”, el objetivo central fue el diseño de un plan estratégico con el fin de incrementar el índice de

rentabilidad, el cual se ha mantenido negativo desde el último periodo evaluado. La metodología de la investigación es de tipo propositivo descriptivo, de diseño no experimental, para la recolección de información se utilizó una encuesta aplicada a 33 trabajadores de la empresa, también se utilizó el análisis documental para el estudio de los ratios financieros. Los resultados evidenciaron que de acuerdo al ratio de rentabilidad sobre las ventas presente una caída de 12%, además la utilidad neta se redujo en un 21%, por otra parte, los resultados del cuestionario revelan que solo el 35% de los trabajadores trabaja con una meta establecida, mientras que el 65% indica que desconocen si la empresa tiene objetivos trazados para que se enfoquen en su cumplimiento. Se concluye que con la implementación de la propuesta se logrará definir las acciones estratégicas necesarias para encaminar la empresa al éxito y lograr obtener un mayor nivel de rentabilidad.

El estudio revela que un plan estratégico no solamente sirve como guía para la toma de decisiones a nivel gerencial, sino también, permite que los trabajadores conozcan cuales son los objetivos y metas que deben cumplir y con qué recursos y en qué tiempo lo deben lograr, por ello es necesario que en la luego de la fase del presupuesto en un plan estratégico se incluya un plan de acción donde se detalle las fechas y plazos de ejecución de las actividades y acciones programadas.

Ynoñan (2016), Trujillo, título a su tesis: *“Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L”*, la problemática se centró en que la empresa actualmente carece de documentos de planeación por lo cual sus operaciones las realiza sin un fin común, es decir, los trabajadores solo tienen planteados objetivos individuales, el objetivo general fue diseñar el plan estratégico con el fin de incrementar el nivel de rentabilidad. La metodología de la investigación se centró en un estudio de tipo descriptivo-propositivo, de diseño no experimental, además se utilizó la encuesta y el análisis documental como técnicas de recolección de datos. Los resultados evidenciaron que el nivel de rentabilidad disminuyó en un 9.3% respecto al periodo anterior, por otra parte, los responsables de la entidad afirmaron que durante su gestión no siguieron un plan estratégico ni consideraron necesario diseñar uno, sin embargo, en vista de las deficiencias presentadas indican que es necesario el desarrollo de las acciones estratégicas. Se concluye que la implementación del plan estratégico es necesario para maximizar el nivel de rentabilidad, al existir un

documento formal que respalde políticas, objetivos y acciones, la gerencia podrá tomar decisiones eficientes.

Es importante considerar que para maximizar la rentabilidad no solo se trata de reducir costos, o rediseñar procesos, lo principal es contar con una planificación estratégica que defina la situación actual de la empresa y estipule las acciones que se tendrán en cuenta para hacer frente a las fluctuaciones del mercado.

Martell y Nakamoto (2017), titularon a su tesis: “*Propuesta de un plan estratégico para la empresa Barletta S.A. que permita su crecimiento sostenible*”, el objetivo central del estudio fue proponer un plan estratégico para lograr un crecimiento sostenible de la entidad en el mercado, la problemática radica en que la empresa no tiene un plan estratégico que sirva como guía para su desarrollo en el mercado y hacer frente a los factores externos que influyen en ella, además carece de una misión, visión y objetivos por lo cual ninguno de sus miembros conoce la razón de ser ni el rumbo de la empresa. La metodología se centró en una investigación de tipo descriptivo-propositivo, de diseño no experimental, la muestra la conformaron los 18 trabajadores de la empresa a quienes se les aplicó una encuesta, además se realizó un análisis de los informes del área contable financiera para conocer la situación que atraviesa la empresa. Los resultados evidencian que los ingresos del año anterior fueron mayores en un 28% respecto a los de este año, por otra parte, el nivel de endeudamiento aumento en un 9.8%, estos indicadores revelan un mal manejo de recursos producto de la falta de planificación en cuanto a proyección de ingresos, costos y gastos. Se concluye que la planificación permitirá mejorar los resultados económicos de la entidad por tal, se lograra un mayor crecimiento en el mercado, además la formulación de objetivos, políticas, metas y acciones estratégicas generaran una mejor gestión y control interna.

La falta de organización es una problemática que puede perjudicar mucho a las empresas, por medio de un plan estratégico se puede tener una estructura sobre los procesos, actividades y recursos a usar para que las gestiones en las diferentes áreas se desarrollen eficientemente.

Castañeda y Chuna (2017), Lima, titularon a su tesis: “*Propuesta de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa Tamashi*”, plantearon como objetivo central de su estudio diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas, la

problemática se basó en el bajo nivel de rentabilidad que posee la empresa producto de una inadecuada proyección de ventas y la falta de estrategias para lograr una mayor cuota de mercado. El estudio fue de tipo descriptivo propositivo, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario y el análisis documental de los estados financieros, además se consideró aplicar una entrevista al contador y gerente de la entidad. Los resultados evidencian que la empresa no posee un plan estratégico, actualmente las operaciones internas se realizan a la deriva sin un documento formal, el 85% de los encuestados afirmaron que nunca se les dio a conocer la misión y visión de la empresa, además el 92% considera inalcanzables los objetivos que les trazan sus superiores, esto producto de la falta de un análisis previo para conocer la situación de la empresa y formular objetivos alcanzables en el corto y largo plazo. Se concluye que la entidad estudiada es deficiente en cuanto al manejo de sus recursos y no es rentable, producto de su bajo nivel de ventas, ante esta situación es necesario la implementación del plan estratégico para mejorar su nivel de rentabilidad y ventas.

El plan estratégico puede ser de gran ayuda también para el mejoramiento de las comercializaciones que puede tener una empresa, permitiendo el análisis de la viabilidad, así como también desarrollar una estructura de procesos.

Contexto local

Inoñan (2013), tituló a su tesis: “*Plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa Avícola Lagunas S.A.C., Chiclayo 2013*”, el propósito del estudio fue elaborar un plan estratégico con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa Lagunas SAC, el autor señala que la entidad carece de una adecuada proyección de ventas, lo que ha generado sobreabastecimiento de insumos, además los vendedores no tienen definidas metas de ventas, por lo cual no guardan interés en demostrar un mayor desempeño, estas deficiencias han generado un menor nivel de rentabilidad respecto al año anterior. El estudio fue de tipo descriptivo explicativo, se consideró aplicar una encuesta a los trabajadores los cuales fueron un total de 25 conformando la muestra del estudio, las técnicas de recolección de datos además de la encuesta fue el análisis documental y una entrevista al contador y gerente de la entidad. Los resultados evidenciaron que el inventario físico supera la demanda, la rotación del inventario es bajo, esto genera que la

entidad no perciba los ingresos necesarios para lograr por lo menos cubrir sus costos de venta, además no cuentan con campañas publicitarias ni programas de ventas para aumentar el número de sus clientes. Se concluye que ante la evidente falta de planificación la empresa posee altos índices de pérdidas generando un índice de rentabilidad negativo, por ello es necesario que se implemente un plan estratégico que incluya una adecuada proyección de ventas de acuerdo con la demanda, y además se formulen metas de ventas para la fuerza de ventas, con el fin de mejorar el nivel de rentabilidad.

Para disminuir los costos y gastos es necesario un plan estratégico, dado que se tienen que optimizar factores que estén perjudicando a las utilidades, los cuales pueden ser identificados por medio de un análisis financiero y aplicados por medio de un plan estratégico.

Mestanza y Monterroso (2013), titularon a su tesis: “*Propuesta de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa productora y comercializadora de alimentos El Andino E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo*”, el fin del estudio fue proponer un plan estratégico que sirva como mapa para lo que se pretende lograr en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de incrementar el nivel de rentabilidad. El tipo de investigación fue propositivo-descriptivo de diseño no experimental, la muestra la conformaron los 12 trabajadores de la entidad en estudio, a quienes se les aplicó una encuesta, además se utilizó el análisis documental y la entrevista. Los resultados evidencian que el nivel de rentabilidad disminuyó en un 21% en relación al año anterior, adicional a ello, se determinó según el 85% de los trabajadores que la empresa carece de objetivos definidos y un 87% indicaron desconocer la misión y visión de la organización. Se concluye que la empresa posee una rentabilidad negativa por falta de planeamiento y control en sus operaciones y procesos, además de no contar con objetivos y metas definidos, ante esta situación es necesario la implementación del plan estratégico para convertir los proyectos en acciones.

Los recursos deben usarse óptimamente y los procesos deben desempeñarse eficientemente, el plan estratégico podrá ayudar a la empresa estudiada por Mestanza y Monterroso, dado que su estructura es de acuerdo a las problemáticas que presenta la empresa.

Chavarry y Zeña (2014), titularon a su tesis: “*Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de los microempresarios artesanales del distrito de Monsefú 2014*”, el propósito central del estudio fue diseñar un plan estratégico con el fin de incrementar el índice de rentabilidad de los microempresarios artesanales, la problemática se centró en que actualmente operan sin un documento formal que les sirva de guía para el desarrollo de sus operaciones y acciones estratégicas. La metodología se basó en un estudio de diseño no experimental, de tipo propositivo-descriptivo, considerando como muestra a 15 microempresarios, a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados revelan que actualmente solo el 30% de los microempresarios posee un negocio rentable, los demás han percibido mayores pérdidas que ganancias por la falta de una adecuada estimación de costos y proyecciones de ventas, por otra parte, el 100% de ellos indicaron que no cuentan con un plan de acciones estratégicas para incrementar sus ventas, ni tienen planteada una meta en el corto plazo, sus operaciones las centran según la demanda diaria. Se concluye que las empresas artesanales no son rentables, por ello es necesario que los microempresarios cuenten con un plan estratégico que les permita planificar y controlar eficientemente sus recursos y formular objetivos y metas a lograr en el corto plazo.

La planificación es importante para una empresa, sin ella los procesos y actividades serán desorganizadas, se gastarán recursos innecesariamente y las utilidades no serán provechosas, es por eso que el plan estratégico sirve para la correcta y estructurada organización.

Carrillo (2016), tituló a su tesis: “Plan Estratégico de mejora en la calidad y rentabilidad de la empresa Procesadora S.A.C”. Su objetivo fue diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa mejorar su calidad con el único fin de incrementar su rentabilidad. El estudio fue de tipo descriptivo propositivo, en el cual se tuvo como muestra a los colaboradores de la empresa, se realizaron encuestas y cuestionarios. Los resultados mostraron que el nivel de la calidad de la empresa es medio, en el cual es perjudicada por los procesos más ejecutados, la no importancia de los directivos sobre el estado financiero de la empresa, lo que repercutía altamente en la rentabilidad. El autor concluye en que al seguir los pasos de su plan estratégico se podrán mejorar las problemáticas de la empresa para que se pueda incrementar la rentabilidad, cabe indicar que se precisó de suma importancia la colaboración de tanto los colaborados como de los

directivos para que las estrategias se lleven a cabo eficientemente e influyan positivamente en la rentabilidad.

Como se indicaba anteriormente los directivos deben estar direccionados hacia las metas y objetivos para que de esta manera ellos puedan influir en propagar la misma motivación en sus colaboradores, deben trabajar conjuntamente y llevar a cabo los procesos eficientemente, teniendo en cuenta un plan estratégico.

Dávila (2016), tituló a su tesis: “*Propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en el Molino Sudamérica S.A. de Chiclayo*”, planteó como propósito del estudio, diseñar un plan estratégico que permita incrementar las ventas de la empresa Molino Sudamérica, la problemática se centró en que actualmente la entidad se encuentra trabajando a la deriva sin un documento formal que le permita definir sus objetivos, metas y acciones estratégicas. La metodología del estudio fue de tipo descriptivo-propositivo, de diseño no experimental, se consideró como muestra a los trabajadores de la empresa y se realizó un análisis documental a los reportes de ventas. Los resultados evidenciaron que el nivel de rentabilidad es bajo respecto al año anterior, en este periodo se elevaron los costos de ventas producto del aumento de la producción sin embargo los ingresos no se incrementaron, por otra parte, el 67% de los trabajadores indica que desconocen cuáles son los objetivos organizacionales y que lineamientos deben seguir para su cumplimiento. Se concluye que diseñando un plan estratégico se podrá determinar la proyección de ventas para evitar el sobre abastecimiento, y definir los objetivos organizacionales para que todos los miembros de la empresa se enfoquen en alcanzarlos.

El estudio es relevante porque evidencia que un plan estratégico no solo permite mejorar el nivel de rentabilidad, sino también reducir costos de ventas optimizando la producción de acuerdo a la proyección de ventas que se formula en el plan, además permite alinear el desempeño de los trabajadores con la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Cruz y Ruiz (2015), titularon a su tesis: “*Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. en la ciudad de Lambayeque para el año 2015*”. La cual tuvo como objetivo implementar un plan estratégico que pueda permitir a la empresa en estudio incrementar la rentabilidad

tomando como factor principal las problemáticas que presentaba. El estudio fue de tipo descriptivo, en el cual se tuvo como muestra a los colaboradores de la empresa, aquellos brindaron información necesaria de los procesos que se desarrollan, además de la situación en la que se encuentra la empresa y el rubro. Los resultados mostraron que la organización no tenía metas financieras establecidas y objetivos de corto y largo plazo. Es por eso que el autor concluye en que se deben ejecutar las estrategias planificadas y usar los recursos que sean necesario para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Establecer metas y objetivos por medio de un plan estratégico es importante, para que de esta manera los colaboradores y los directivos puedan direccionarse según las pautas establecidas por la organización, teniendo un mismo fin en común.

Goicochea (2015), tituló a su tesis: “*Propuesta de estrategias financieras para incrementar la rentabilidad del Restaurante Siempre Imperial de Chiclayo 2014*”, el objetivo central del estudio fue diseñar estrategias financieras con el fin de incrementar el índice de rentabilidad de la empresa, para ello se utilizó un tipo de estudio descriptivo-propositivo de diseño no experimental, para la recolección de datos se utilizó una encuesta aplicada a una muestra de 16 trabajadores, así mismo se realizó un análisis documental de los estados financieros. Los resultados evidencian que actualmente la empresa carece de estrategias financieras, no existe un planeamiento que contenga objetivos, políticas y acciones estratégicas para hacer frente a las necesidades financieras de la empresa, así como también para el adecuado uso de recursos financieros y económicos, el índice de rentabilidad disminuyó en un 25% respecto al periodo anterior y según el 82% de los encuestados no se realizan programas de mejora a pesar de los malos resultados que se están teniendo producto de las decisiones gerenciales. Se concluye que es necesario implementar estrategias financieras las cuales deben ir estipuladas en un plan estratégico de la mano con los objetivos organizacionales con el fin de incrementar la rentabilidad.

El estudio es relevante porque demuestra que un conjunto de estrategias diseñadas de manera independiente a los objetivos organizacionales no tendría resultados positivos, por ello, previo al diseño de estrategias se debe realizar una planeación que permita alinear objetivos, metas y políticas con las acciones estratégicas propuestas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Plan estratégico.

Según Román (2015) el concepto de plan estratégico surge desde la época de los años 50, cuando empezaron a presentarse problemas en los procesos productivos en torno a las organizaciones, en esa época la forma más eficiente de manejar una empresa se creía que era por medio de la departamentalización, de modo que cada unidad de trabajo cumpliera una determinada tarea, sin embargo, notaron que no era eficiente trabajar sin un documento que ampare las acciones a realizar, por lo cual surge la necesidad de diseñar un planeamiento estratégico.

1.3.1.1. Definición.

Román (2015) menciona que un plan estratégico abarca un conjunto de lineamientos a seguir, es decir, acciones estratégicas que una entidad plantea con el fin de lograr alcanzarlas en el corto y mediano plazo, el plan estratégico parte de la formulación de objetivos, que permiten a la empresa decidir a dónde quiere llegar y en qué tiempo lo pretende lograr, mientras que los lineamientos y políticas representan las acciones concretas que se trazan para la consecución de los objetivos.

Un plan estratégico es definido también como un esfuerzo sistémico formal que realiza una empresa para formular sus propios principios, objetivos, estrategias, políticas, con el fin de ponerlos en práctica y lograr las metas que se hayan establecido. (Román, 2015).

Reyes (2012) afirma que un plan estratégico es una herramienta que contiene la misión y visión de una empresa, por lo cual en él se estipulan las acciones necesarias que conducen al logro de los objetivos y metas, además indica que es necesario que este plan sea actualizado de acuerdo a las variaciones internas o externas.

El plan estratégico permite tomar decisiones en base al cumplimiento de metas y estipula que acciones se deben seguir para la consecución de objetivos, es importante también considerar que para lograr lo propuesto es necesario que todo el personal de la empresa se comprometa con cada actividad planificada. (Román, 2015).

1.3.1.1.1. Importancia de la planeación para las empresas.

Según Reyes (2012) si una empresa no cuenta con una planeación su supervivencia en el mercado no es segura, resultaría difícil operar de manera organizada al no contar con una guía clara que contenga los lineamientos necesarios para el éxito futuro, la planeación es importante para todas las empresas porque disminuye la probabilidad de fracaso ante las fluctuaciones del mercado.

La planeación brinda mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos, así como también genera mejor aprovechamiento de los recursos, disminuye la incertidumbre y con ello los riesgos, y ayuda a que la empresa no pierda la dirección.

1.3.1.2. Características.

Reyes (2012) afirma que un plan estratégico se enfoca a objetivos precisos, cuantificables y deben ser conocidos por todos los miembros de una organización, el objetivo se refiere a donde se pretende llegar, además permite que los trabajadores busquen tener un mayor desempeño para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

También se caracteriza porque promueve la creatividad y la razón analítica de todos los miembros de la entidad, desarrollando un nivel de desempeño más alto. Por otra parte, el plan estratégico se caracteriza porque se proyecta a largo plazo, sin embargo, debe actualizarse constantemente por los cambios internos o externos que se dan en el camino. (Reyes, 2012)

En tal sentido, la planeación estratégica busca disminuir los riesgos futuros que se presenten durante el ciclo de vida de una organización, permite dar coherencia a todas las decisiones que se tomen en el nivel gerencial y genera un adecuado flujo de información entre todas las áreas que conforman la empresa.

1.3.1.3. Requerimientos.

Según Reyes (2012) los requerimientos para la elaboración de un plan estratégico son los siguientes:

Información: permite analizar y comprender el mercado y el entorno, así mismo también es necesaria para comprender el interior de una organización, la información interna se obtiene de los indicadores de desempeño histórico y de los índices

de producción, la información externa se obtiene del entorno, por ejemplo, de los competidores, los servicios que ofrecen, la calidad de los productos en el mercado, los precios del mercado.

Capacidad de análisis: las empresas actuales poseen información en grandes cantidades, por lo cual para su análisis y síntesis es necesario primero que seamos capaces de interpretar, analizar, jerarquizar y coordinar toda la información que se posee para luego ser utilizada en favor de la empresa, es decir, para la toma de decisiones.

Visión del futuro: representa la capacidad racional que se debe tener en cuenta en para diseñar el plan estratégico teniendo en cuenta las fortalezas y los potenciales de la organización, así como saber reconocer cuales son las fuerzas externas que influyen en la empresa para formular acciones estratégicas que permitan hacerles frente y obtener un resultado favorable logrando cumplir los objetivos y metas propuestas.

Capacidad de síntesis: en la elaboración de un plan estratégico se debe tener la capacidad para poder analizar conceptos y elementos, direccionando el conocimiento adquirido en el diseño de acciones estratégicas, políticas, procedimientos, etc., con el fin de lograr mayor eficiencia en los resultados esperados.

Aptitudes ejecutivas: representa el desempeño a nivel de ejecución, es decir, supone la habilidad de poner en práctica las decisiones tomadas y las acciones estratégicas planificadas, para lo cual es necesario que se cuente con el apoyo del total de los miembros de la organización.

Búsqueda continua en lo práctico y eficiente: la planeación debe adecuarse a la situación tanto interna como externa para mantener el nivel de eficiencia esperado, la visión de todos los trabajadores debe estar enfocada en lograr las metas trazadas haciendo uso del menor tiempo posible y optimizando los recursos que dispone la empresa.

Laboriosidad y detalle en la elaboración: la planificación supone que el trabajo realizado sea plasmado de manera detallada en el documento que pasará a ser la guía oficial para lograr el éxito empresarial, el plan estratégico debe presentarse de forma concreta con especificaciones mínimas de cada acción a realizar, así mismo debe enfocarse en elegir el camino más corto para su implementación, debe centrarse a donde se quiere llegar y como se debe actuar para lograr la consecución de objetivos.

1.3.1.4. Fases del Plan Estratégico.

Martínez y Milla (2012) indican que las fases del plan estratégico son las siguientes: Establecimiento de objetivos, Definición de políticas, Creación de programas, Determinación del presupuesto.

Establecimiento de objetivos: la primera fase para el diseño de un plan estratégico comprende la fijación de los objetivos, un objetivo debe enunciar cual es el fin a donde deben ir dirigido los recursos y esfuerzos de la empresa, el objetivo es lo que la empresa desea alcanzar, por ello es importante que se plasme de manera concreta, clara y sobre todo debe ser medible. Los objetivos pueden ser organizacionales, es decir, colectivos o individuales, los individuales son aquellos que se trazan por trabajador dependiendo del área en donde labore, mientras los organizacionales o colectivos es el fin común a donde deben llegar todos como miembros de una sola empresa. Cabe resaltar que los objetivos colectivos deben estar ligados con los objetivos individuales, por lo cual es necesario que no se contrapongan en intereses.

Definición de políticas: En esta fase se establecen cuáles serán los lineamientos, normas y políticas de conducta y producción que deben cumplir todos los miembros de la organización para su correcto desempeño. Las políticas que se formulen deben ser concretas, es decir, definirán la forma de actuar ante situaciones determinadas que se presenten en la empresa.

Creación de programas: Al hablar del diseño de un programa se trata de desarrollar una serie de acciones secuenciales que serán ejecutadas con el fin de lograr algo en específico, el programa debe contener cuáles serán los tiempos destinados a realizar cada actividad o acción, se debe realizar un cronograma de ejecución con el fin de que todas las acciones programadas se encuentren coordinadas para su aplicación en el momento adecuado y funcionen de manera sistémica.

Determinación del presupuesto. La última fase de la formulación de un plan estratégico comprende la determinación del presupuesto, es decir, definir cuáles serán las cantidades necesarias que se deben destinar para la aplicación de cada acción estratégica propuesta, no solo se trata de definir los recursos económicos, sino también los recursos materiales y humanos. Un presupuesto es una manera de cuantificar los objetivos.

1.3.1.5. Presentación del Plan Estratégico.

Según Martínez y Milla (2012) la presentación de un plan estratégico está constituido por:

Carátula. Es la primera página que se observa del plan estratégico, por lo cual debe mostrar de manera detallada el nombre de la empresa, una breve reseña histórica o descripción de esta, cuales son los plazos de ejecución del plan, fecha y lugar donde se está presentando el plan estratégico. La caratula se subdivide en tres partes, la primera es al inicio donde figura el nombre de la empresa, el segundo es el cuerpo donde ira la descripción de la empresa, detallando su objetivo central y su razón de ser, y por último al final de la hoja se detalla la fecha y lugar.

Índice. En este apartado se mencionará el nombre de cada capítulo o subcapítulo que contiene el plan estratégico, permite una revisión rápida de todo el contenido del plan estratégico.

Introducción. Se detallarán cual es la razón y los propósitos principales que dieron lugar a la necesidad del diseño del plan estratégico, se menciona de forma breve el contenido de cada capítulo y una idea central de lo que se pretende alcanzar con la implementación del plan estratégico en el corto y mediano plazo.

Resumen ejecutivo. Es la descripción puntual de los elementos y acciones estratégicas claves que se desarrollaron en el proyecto, así mismo debe indicar los principales objetivos trazados, y una breve descripción de los plazos programados para la ejecución del plan.

Misión. La misión permite que los trabajadores conozcan la razón de ser de la empresa, define la identidad de la misma, una misión debe contener la posición actual que tiene la empresa.

Visión. La visión indica el rumbo de la empresa, es decir, a donde se pretende llegar con el desarrollo de las acciones estratégicas que fueron diseñadas, es importante mencionar que la visión debe contener un horizonte temporal.

Análisis interno. Consiste en el estudio detallado de los elementos y factores internos que están bajo control de la empresa, en este caso, se evalúa las fortalezas y debilidades, para luego hacer un juicio crítico de cuál es la situación real que atraviesa la empresa.

Análisis externo. Este análisis comprende la descripción y evaluación de todas las fuerzas externas que influyen en la empresa y afectan el desempeño de esta, así como también de aquellas oportunidades que el mercado ofrece para hacer más eficiente el trabajo, en este apartado, se estudia a la competencia y el macro entorno.

Objetivos y metas. Luego de analizar la situación de la empresa, se plantean los objetivos y metas alcanzables para todos los miembros de la empresa, estos objetivos deben ser claros, flexibles y cuantificables.

Tácticas y estrategias. Una vez que se hayan trazado los objetivos y metas en el planeamiento se procede a definir cuáles serán los pasos a seguir para su cumplimiento, para lo cual se diseñan estrategias que incluyen una serie de acciones enfocadas en la consecución de objetivos teniendo en cuenta los recursos que dispone la organización.

Programa de trabajo. Hace referencia al cronograma de aplicación de las acciones estratégicas programadas, incluye las actividades y tareas que se van a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Presupuesto. Representa las cantidades de dinero que serán destinadas a las acciones planificadas para lograr cumplir con los fines del plan estratégico, así como también, representa cuáles serán los recursos materiales y humanos necesarios.

1.3.2. Rentabilidad.

1.3.2.1. Definición

Según Mendoza y Ortiz (2016) la definición de rentabilidad ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, es uno de los indicadores más importantes que utilizan las empresas para medir su éxito en el mercado.

“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad que se obtiene en un periodo y la inversión que fue necesaria para lograrla, no solo mide la eficiencia de la gerencia para obtener utilidades, sino también como fueron utilizadas las utilidades para obtener un mejor fortalecimiento de las unidades económicas”. (Mendoza y Ortiz, 2016, p.24)

La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Sánchez (2015) indica que “la rentabilidad es la medida del rendimiento que produce un capital durante un periodo determinado, supone la comparación entre la renta que se generó y los recursos que fueron utilizados para obtenerla”. (p.2)

1.3.2.2. La rentabilidad en el análisis contable

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. (Eslava, 2016)

La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

Análisis de la rentabilidad.

Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto

modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

1.3.2.3. Rentabilidad económica.

Mendoza y Ortiz (2016) afirman que la rentabilidad económica hace referencia al beneficio obtenido producto de una inversión realizada, es decir, se relaciona directamente con las utilidades que se obtienen al fin de un periodo. El resultado que se obtenga de la rentabilidad económica no debe descontársele los impuestos, ni gastos ni intereses.

$$R. E. = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

1.3.2.4. Rentabilidad financiera.

Mendoza y Ortiz (2016) indican que la rentabilidad financiera es producto de las inversiones que realizaron los socios y del beneficio que les deja dicha inversión, este indicador muestra a los socios la capacidad que tiene la empresa para lograr obtener el mayor índice de rentabilidad a partir del capital de los socios.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

1.4. Formulación del problema.

¿La propuesta de un plan estratégico incrementará la rentabilidad financiera de la empresa inversiones Ximena y Jeysson S.A.C.?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

El presente trabajo se justifica por que trato de realizar cuán fundamental es un plan estratégico en las empresas del rubro culinario. En nuestra actualidad el norte ocupa una parte importante del sector cocina por el cual emerge la necesidad de crear y hacer un plan estratégico de negocio adecuado para una empresa conocedora del arte culinario.

Tiene justificación teórica puesto que en el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizaron fundamentos y teorías de autores sobre las variables en estudio, así Román (2015) afirma que el Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo, además en relación a la variable rentabilidad Mendoza y Ortiz (2016) afirman que es aquel beneficio que se ha logrado u obtenido después de un periodo específico respecto a una inversión que se haya realizado en una empresa; también se citaron diversos autores que permitieron complementar el presente estudio.

Tiene justificación metodológica puesto que el estudio se basa en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental-transversal, considerando el método inductivo-deductivo y de análisis y síntesis para el estudio de la información recolectada. Por otra parte, servirá como guía para futuras investigaciones que se realicen con las mismas variables que fueron desarrolladas en el presente estudio.

Se justifica desde un punto de vista práctico puesto que con la propuesta de un plan estratégico se beneficiará la empresa INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON S.A.C, lográndose mejorar su gestión administrativa contable haciéndola más competitiva y rentable entorno económico, es decir incrementando su índice de rentabilidad, permitiendo cubrir sus costos mediante el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

La propuesta implica estrategias para enriquecer la gestión administrativa contable de la empresa Inversiones Ximena Y Jeysson S.A.C., de igual forma se cree apropiado que en su momento la empresa desarrolle estrategias orientadas en los objetivos, así como la misión y visión empresarial, por lo consiguiente podemos decir que el desarrollo del plan estratégico resulta esencial, por lo que este otorga provecho a las empresas del rubro culinario en temas tan importantes como la elaboración de los platos, relación con los clientes, el marketing, organización entre otros; convirtiéndose así en un

instrumento adecuado para ganar calidad, reducir costos y darle a la empresa una presencia dentro del mercado gastronómico.

1.6. Hipótesis.

H1: La Propuesta de un Plan Estratégico incrementaría la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017.

H0: La Propuesta de un Plan Estratégico no incrementaría la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general

Determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad en la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar el estado actual de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017.
- b) Analizar los índices de rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, Chiclayo 2017.
- c) Proponer un plan estratégico orientado a incrementar la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo 2017.

II. MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

2.1.1. Tipo de investigación

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan que un estudio es de tipo descriptivo puesto que se enfoca en detallar las características de un fenómeno en estudio o de variables, busca describir las propiedades y cualidades de un grupo de variables, procesos, sujetos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis.

En este sentido el presente estudio es de tipo descriptivo puesto que se detallaron y describieron las principales características que engloban las variables en estudio plan estratégico y rentabilidad en el contexto actual de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC.

Así mismo el presente estudio es de tipo propositivo, puesto que se diseñó un plan estratégico enfocado en mejorar la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC, considerando un conjunto de acciones necesarias para el éxito futuro del plan.

2.1.2. Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) afirman que un diseño no exploratorio permite estudiar variables sin ser manipuladas, es decir, solo se las describe en su entorno natural, así mismo afirman que es transversal cuando los datos son recolectados en un tiempo único.

La presente investigación es de diseño no experimental puesto que las variables plan estratégico y rentabilidad fueron estudiadas en su contexto natural, es decir, no fueron sometidas a manipulación externa, también es transversal puesto que los datos se recolectaron en un solo momento.

2.2. Población y muestra.

La población del presente estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC, los cuales son un total de 15 trabajadores.

La muestra se consideró un muestro no probabilístico, puesto que no se utilizó ninguna fórmula estadística para su hallazgo, es decir, el total de la muestra estuvo conformada por la población, que son los 15 trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC.

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1. Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Un plan estratégico abarca un conjunto de lineamientos a seguir, es decir, acciones estratégicas que una entidad plantea con el fin de lograr alcanzarlas en el corto y mediano plazo, el plan estratégico parte de la formulación de objetivos, que permiten a la empresa decidir a dónde quiere llegar y en qué tiempo lo pretende lograr, mientras que los lineamientos y políticas representan las acciones concretas que se trazan para la consecución de los objetivos. (Román, 2015).

Variable Dependiente: Rentabilidad

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad que se obtiene en un periodo y la inversión que fue necesaria para lograrla, no solo mide la eficiencia de la gerencia para obtener utilidades, sino también como fueron utilizadas las utilidades para obtener un mejor fortalecimiento de las unidades económicas. (Mendoza y Ortiz, 2016, p.24)

2.3.2. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
Variable Independiente: PLAN ESTRATÉGICO	Estrategia	Aprovechamiento de fortalezas Identificación de debilidades Aprovechamiento de oportunidades Prevención de amenazas	Técnica: entrevista.
	Misión y visión estratégica	Metas a corto plazo Metas a mediano plazo Metas a largo plazo	Instrumento: cuestionario.
	Objetivos estratégicos	Logro de objetivos de rentabilidad	
	Rentabilidad neta	$= \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Ventas}} \times \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo total}}$	
Variable Dependiente: RENTABILIDAD	Margen bruto	$= \frac{\textit{Ventas} - \textit{Coste de ventas}}{\textit{Ventas}}$	Técnica: análisis de documentos, entrevista estructurada.
	Margen operacional	$= \frac{\textit{Beneficio operacional}}{\textit{Ventas}}$	
	Margen operacional del patrimonio Margen neto de utilidad	$= \frac{\textit{Beneficio operacional}}{\textit{Patrimonio}}$ $= \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}}$	Instrumento: ficha de documentos, cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnicas

Encuesta: Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas, consiste en un conjunto de ítems con alternativas cerradas. En el presente estudio se utilizará la encuesta para recolectar información sobre las variables en estudio, la cual será aplicada a los trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC.

Entrevista: La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Para el caso del presente estudio se utilizará la entrevista para ser aplicada al gerente general de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC, para obtener información relacionada a las variables en estudio.

Análisis documental: Esta técnica permitirá analizar los informes, reportes y estados financieros de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC para conocer el estado actual de su índice de rentabilidad y establecer las acciones necesarias para mejorar la situación actual.

Instrumentos

Cuestionario: consistirá en un conjunto de 10 ítems que serán diseñados en relación a las variables en estudio plan estratégico y rentabilidad, el cual será aplicado a los trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC, para obtener su apreciación sobre el tema desarrollado.

Guía de entrevista: consistirá en un conjunto de ítems de alternativas abiertas, es decir, sin considerar opciones de respuesta, lo que permitirá que el entrevistado y el entrevistador tengan una mejor interacción durante la entrevista, explayándose en el tema en estudio.

Hoja de registro: permitirá registrar toda la información de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC para su posterior análisis y síntesis, llegando a las conclusiones generales del estudio.

Validez y Confiabilidad de instrumentos

La validez del estudio se realizó a través del juicio de expertos, para lo cual se consideró a 1 especialista en el tema, 1 metodólogo y un estadístico, los que validaron los instrumentos diseñados para su posterior aplicación a la muestra del estudio. La confiabilidad se midió a través del análisis de alfa de cronbach el cual dio un resultado superior a 0.75 con lo cual se probó la confiabilidad del estudio

2.5. Procedimiento de análisis de datos

La información se recolectó utilizando los instrumentos diseñados, posteriormente se realizó un análisis y síntesis, para lo cual se utilizó el método deductivo-inductivo que permitió llegar a las conclusiones generales partiendo de premisas, además se utilizó el método de análisis para profundizar en la representación de la información recolectada a través de la entrevista.

Así mismo se utilizó el programa estadístico SPSS versión 20, que permitió presentar la información en tablas y figuras de los datos recolectados en la encuesta aplicada los trabajadores de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC.

2.6. Aspectos éticos

Según Belmont (2016) señala que el criterio ético se está expuesto por el consentimiento de información, puesto que los participantes del estudio autorizan la realización de la presente investigación, mostrando de esta manera la aceptación con el desarrollo del estudio.

Además, se consideró el respeto a las personas, ya que consiste en que todos los individuos deber ser tratados como agentes autónomos.

2.7. Criterios de rigor científico

Belmont (2016) señala que existen diferentes criterios de rigor científico, en la presente investigación se consideró los siguientes criterios:

Autenticidad. Que tanto los participantes como el investigador se expresaron tal y como son y las descripciones fueron equilibradas y justas.

Aproximación. Desde un punto de vista metodológico, la contundencia con que se explicitaron los juicios y lógica del estudio. El investigador señaló de manera específica la secuencia que se siguió en la investigación y los razonamientos que la condujeron.

Fundamentación: la amplitud con que la investigación posee bases teóricas y filosóficas sólidas y provee de un marco referencial que informa al estudio. Este criterio se cumplió con una revisión de la literatura extensiva y pertinente, enfocada en estudios similares. Además de incluir un razonamiento contundente de las razones por las que se recurrió a un enfoque cuantitativo.

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras

3.1.1. Cuestionario aplicado a los trabajadores

Tabla 2

Valoración sobre el conocimiento del trabajador con respecto a la misión y visión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13%
Poco	3	20%
No	2	13%
No sabe / No opina	8	54%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

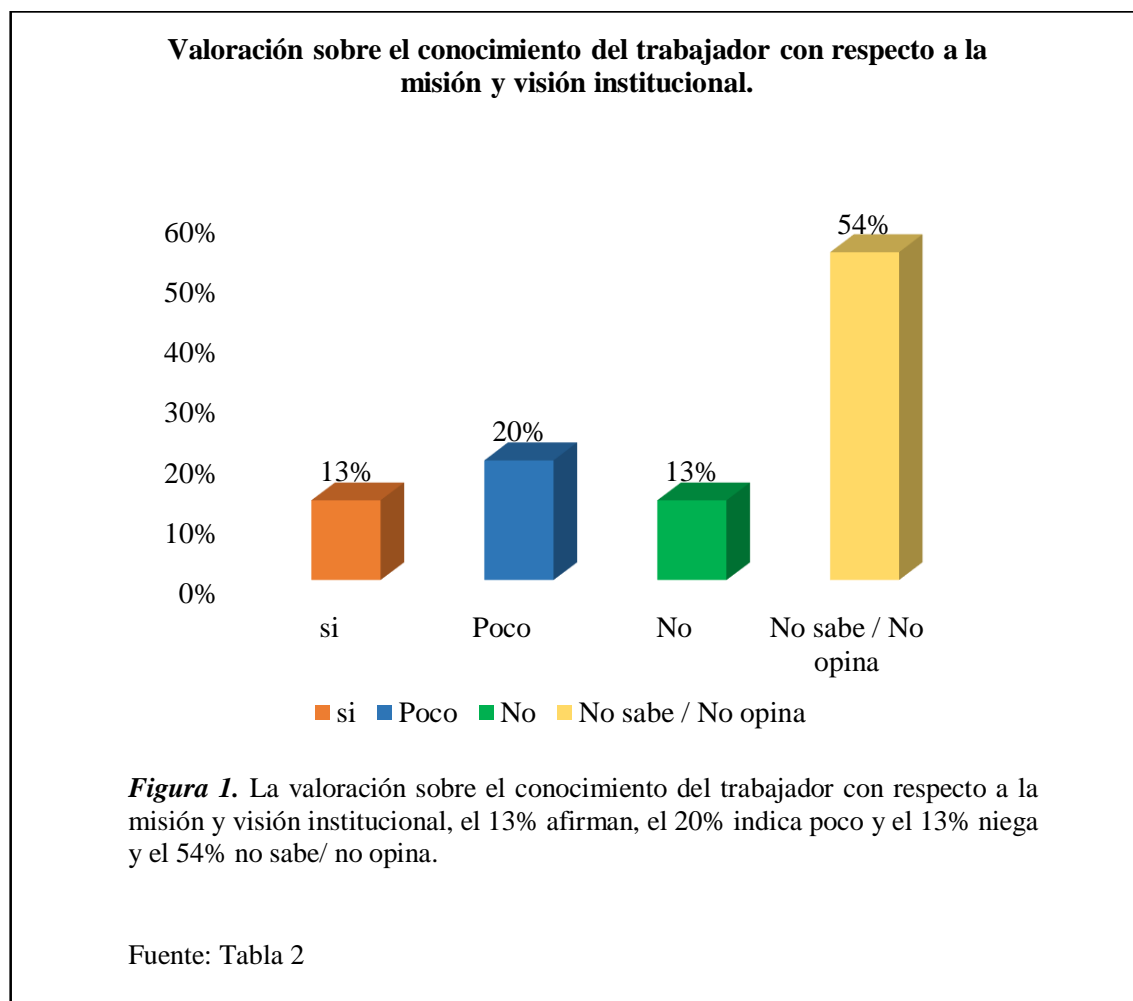


Tabla 3

Frecuencia que comunica la empresa a sus trabajadores con respecto a la misión institucional

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	4	27%
Algunas veces	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

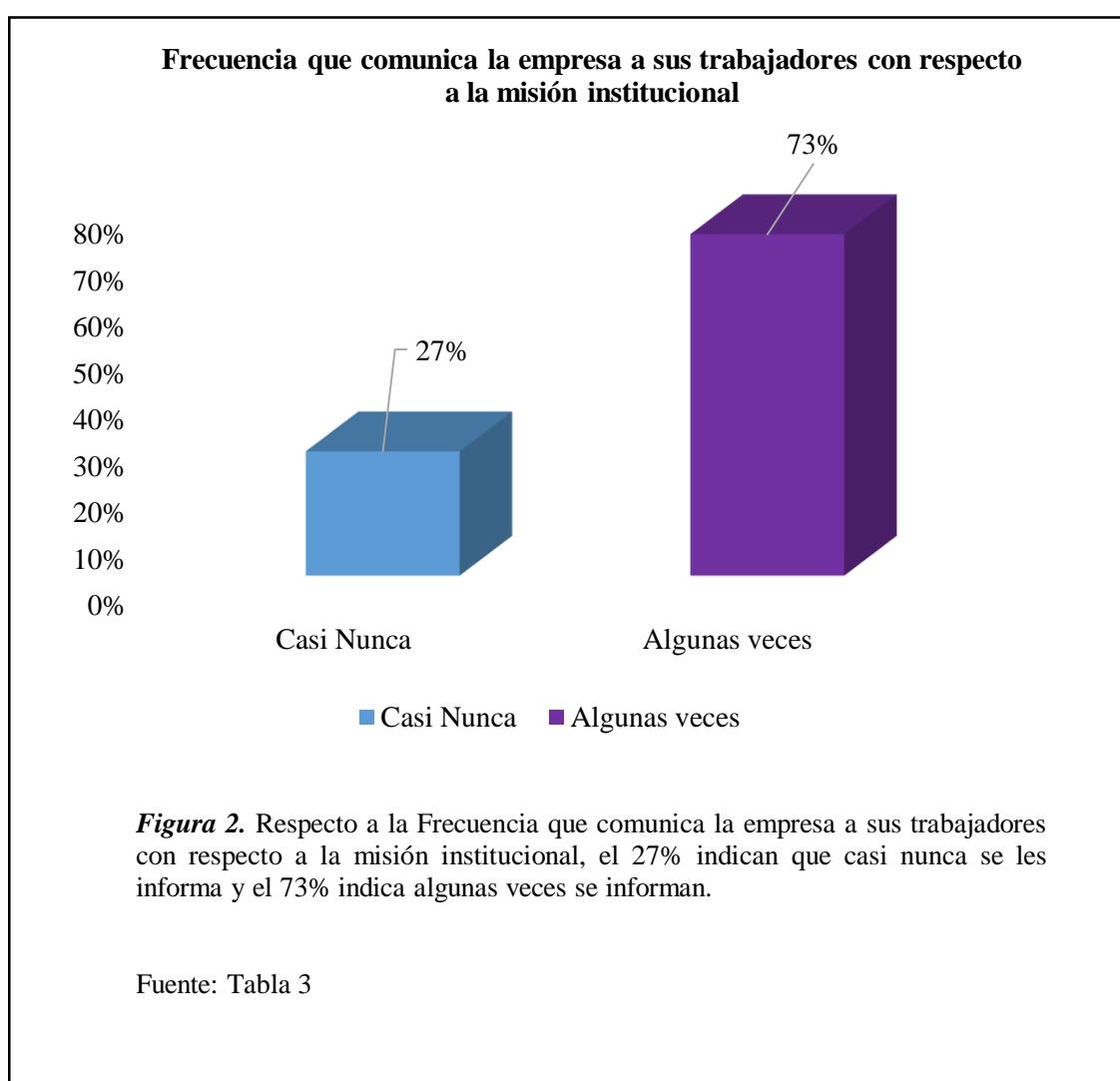


Tabla 4

Valoración con respecto a la identificación sobre la misión de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	4	27%
Indiferente	4	27%
Acuerdo	7	46%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

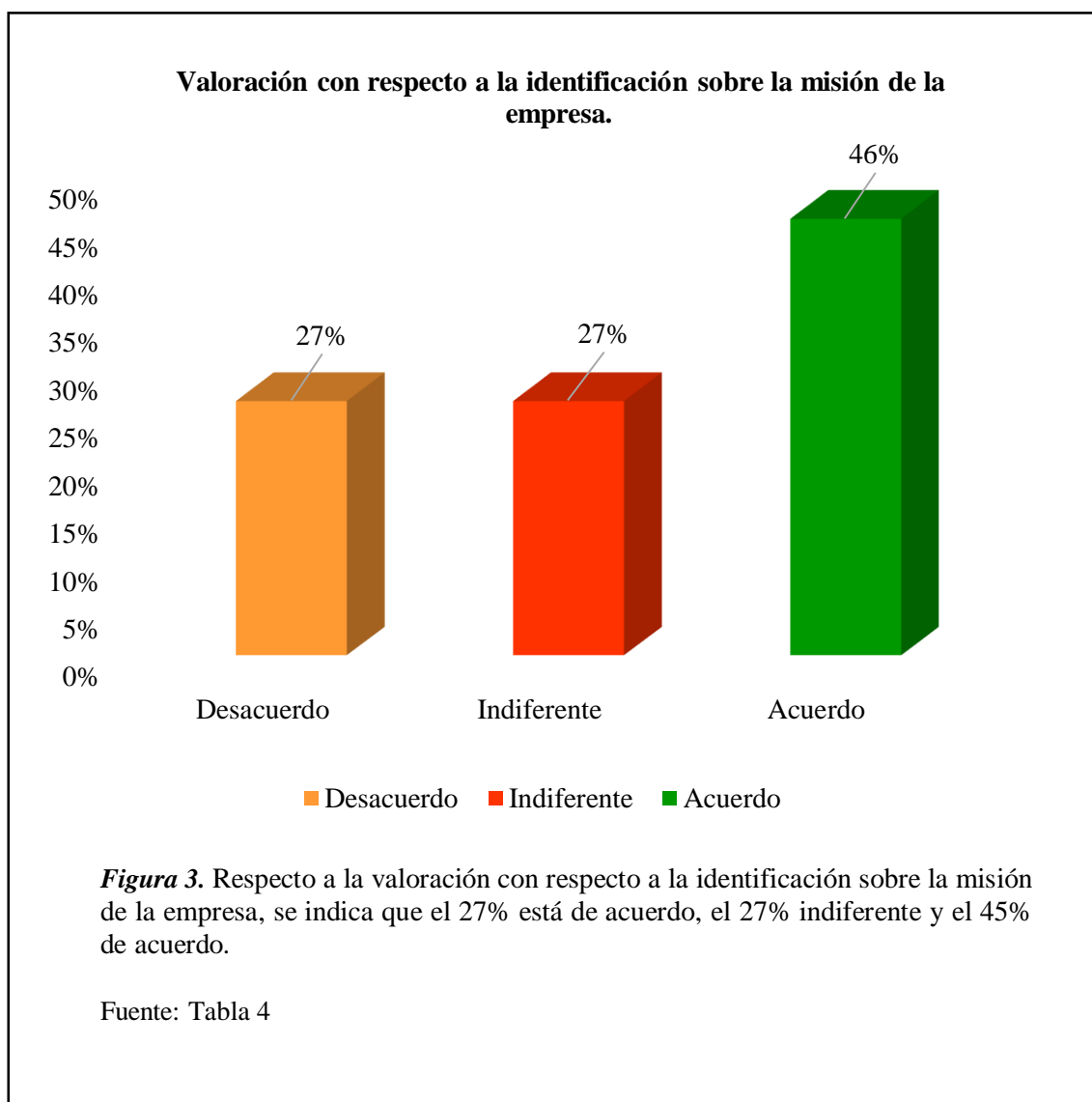


Tabla 5

Valoración con respecto al compromiso del trabajador para el logro de la visión de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	4	27%
Indiferente	8	53%
Acuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

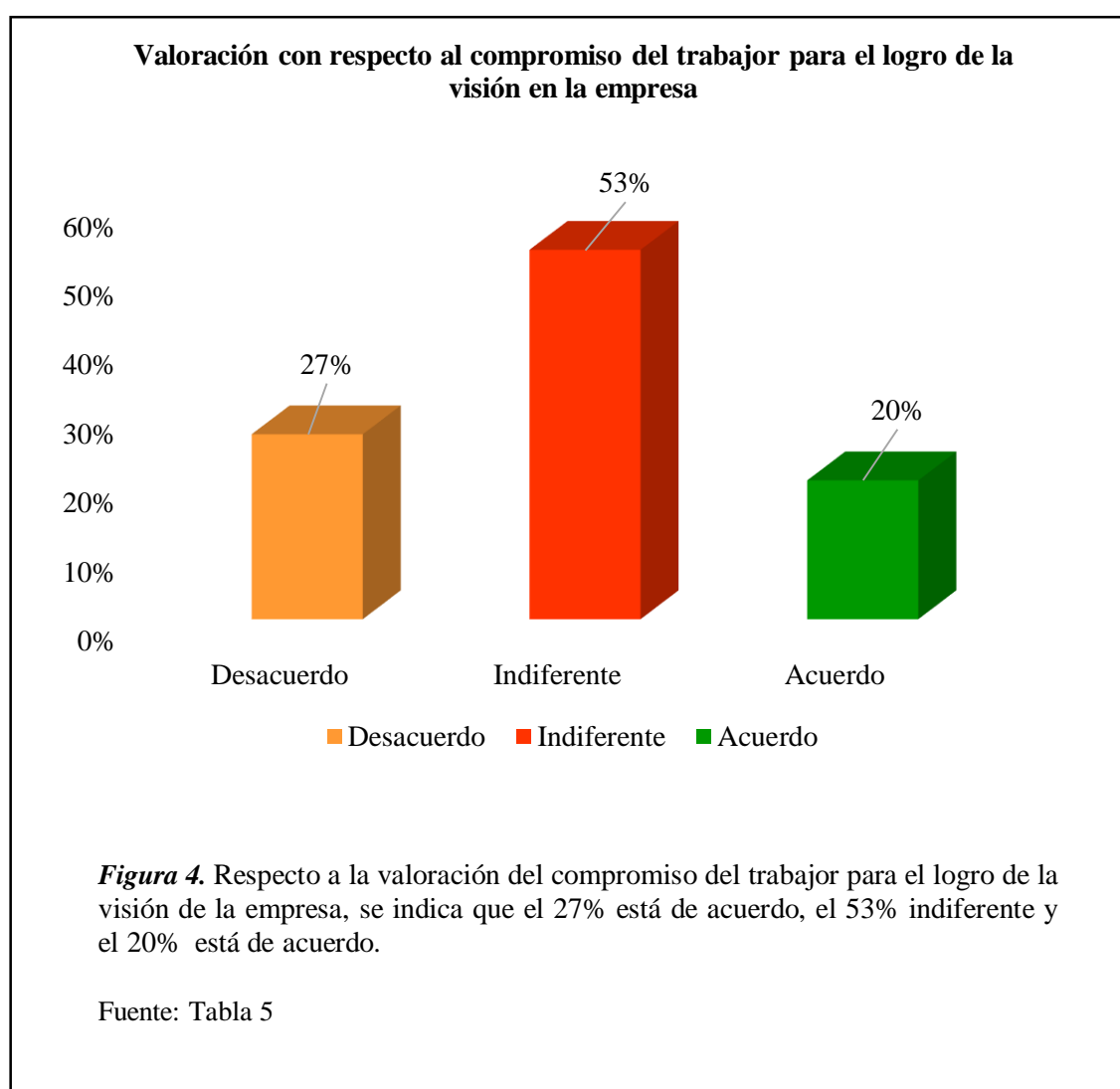


Tabla 6

Frecuencia con respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13%
Casi nunca	3	20%
Algunas veces	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

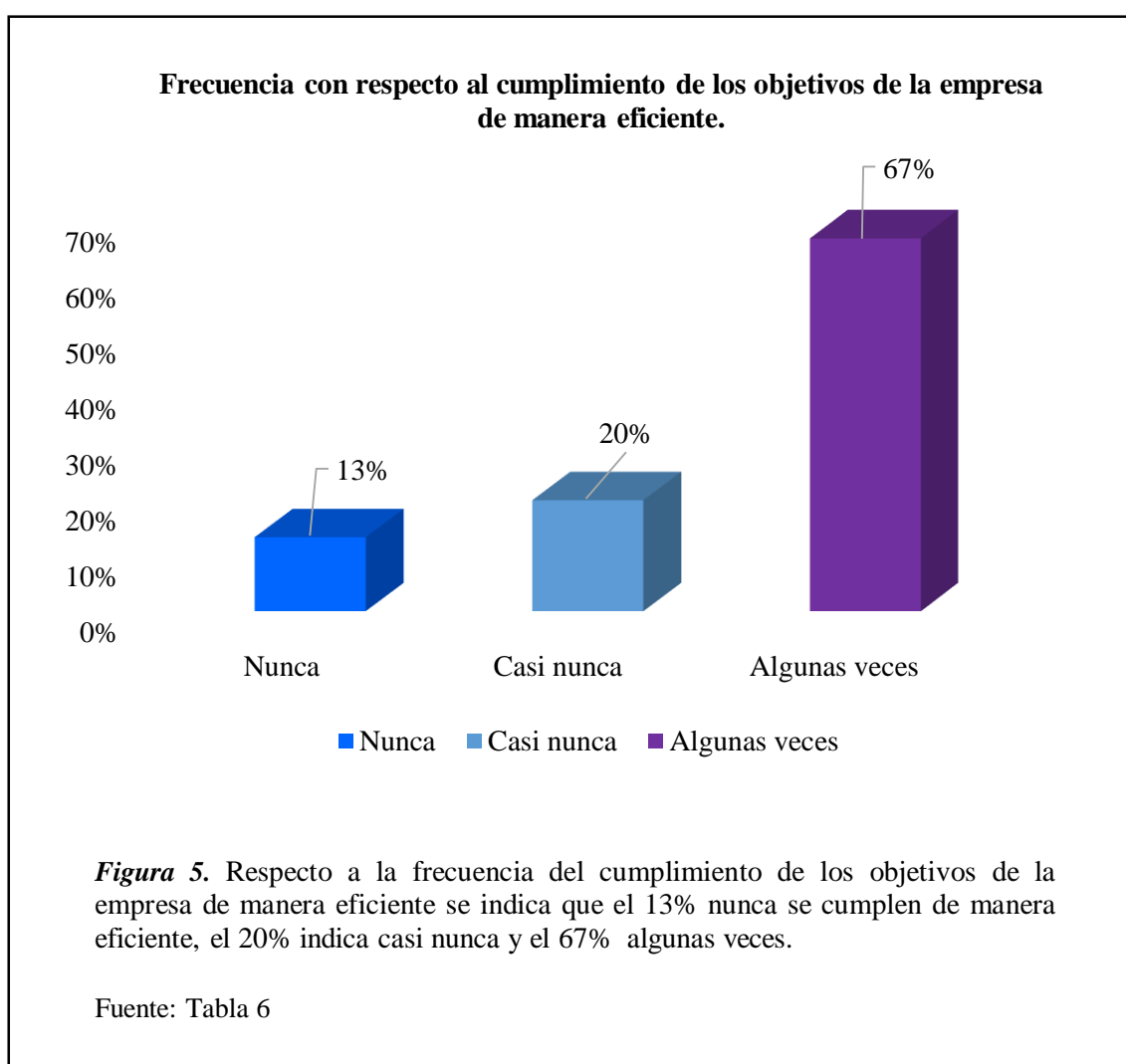


Tabla 7

Frecuencia con respecto a la administración de la empresa para mejorar la rentabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	9	60%
Casi siempre	4	27%
Siempre	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

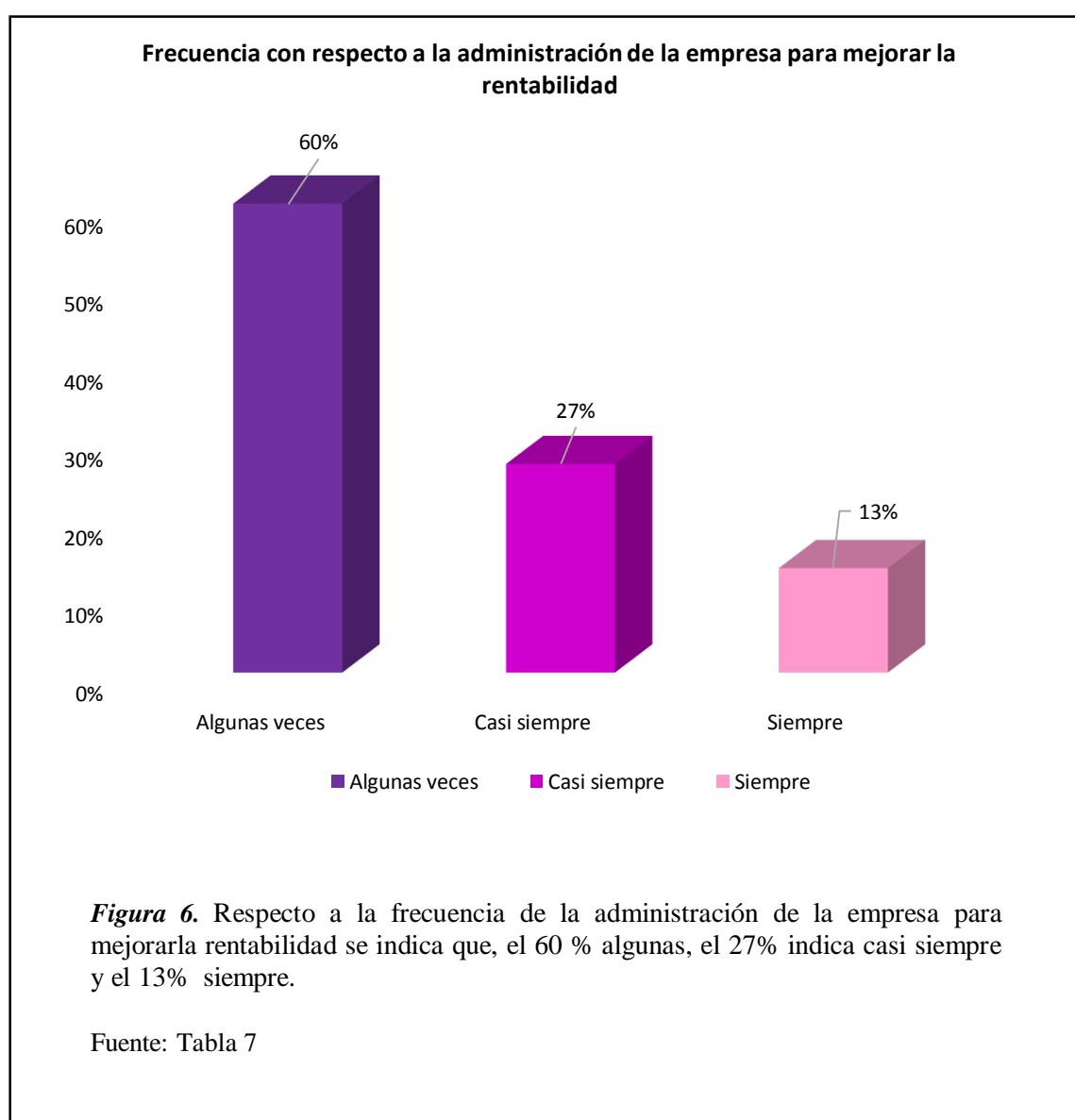


Tabla 8

Frecuencia con que se aprovechan las principales fortalezas para la diferenciación de la competencia.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13%
Casi nunca	3	20%
Algunas veces	9	60%
Casi siempre	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

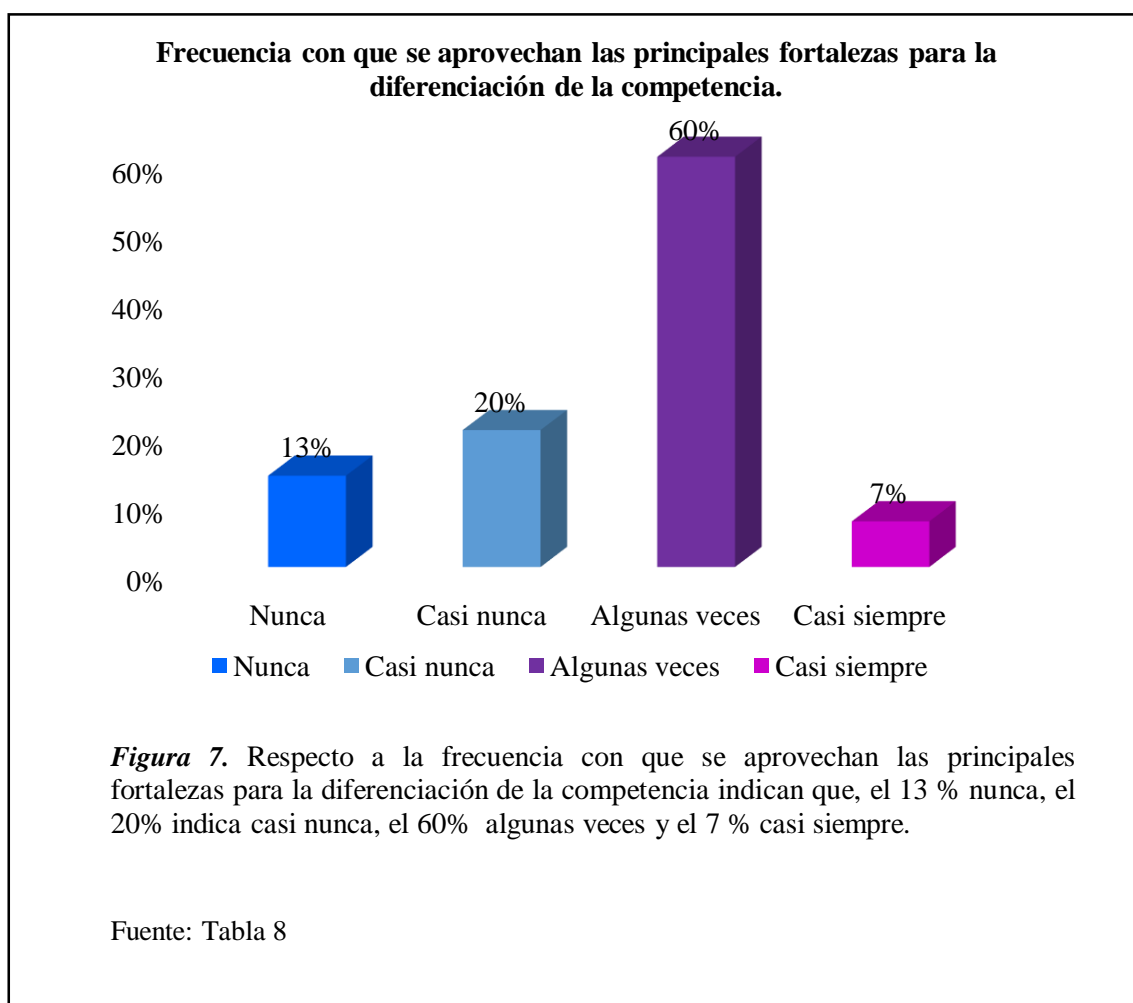


Tabla 9

Frecuencia con respecto a la aparición de factores como debilidades que afectan la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	4	27%
Casi siempre	8	53%
Siempre	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

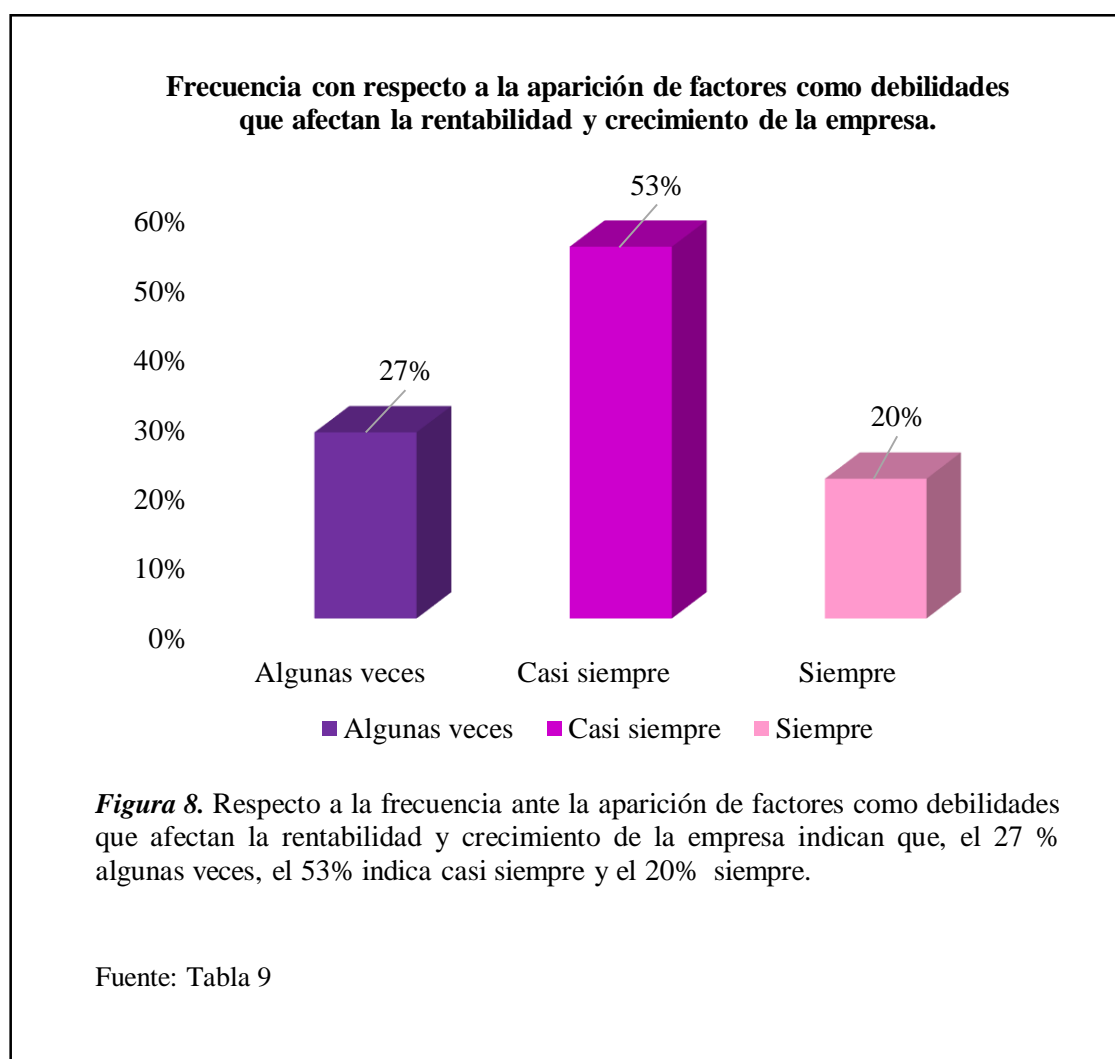


Tabla 10

Frecuencia con la que se capacita a los trabajadores para mejorar las habilidades y competencias laborales.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13%
Casi nunca	10	67%
Algunas veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.

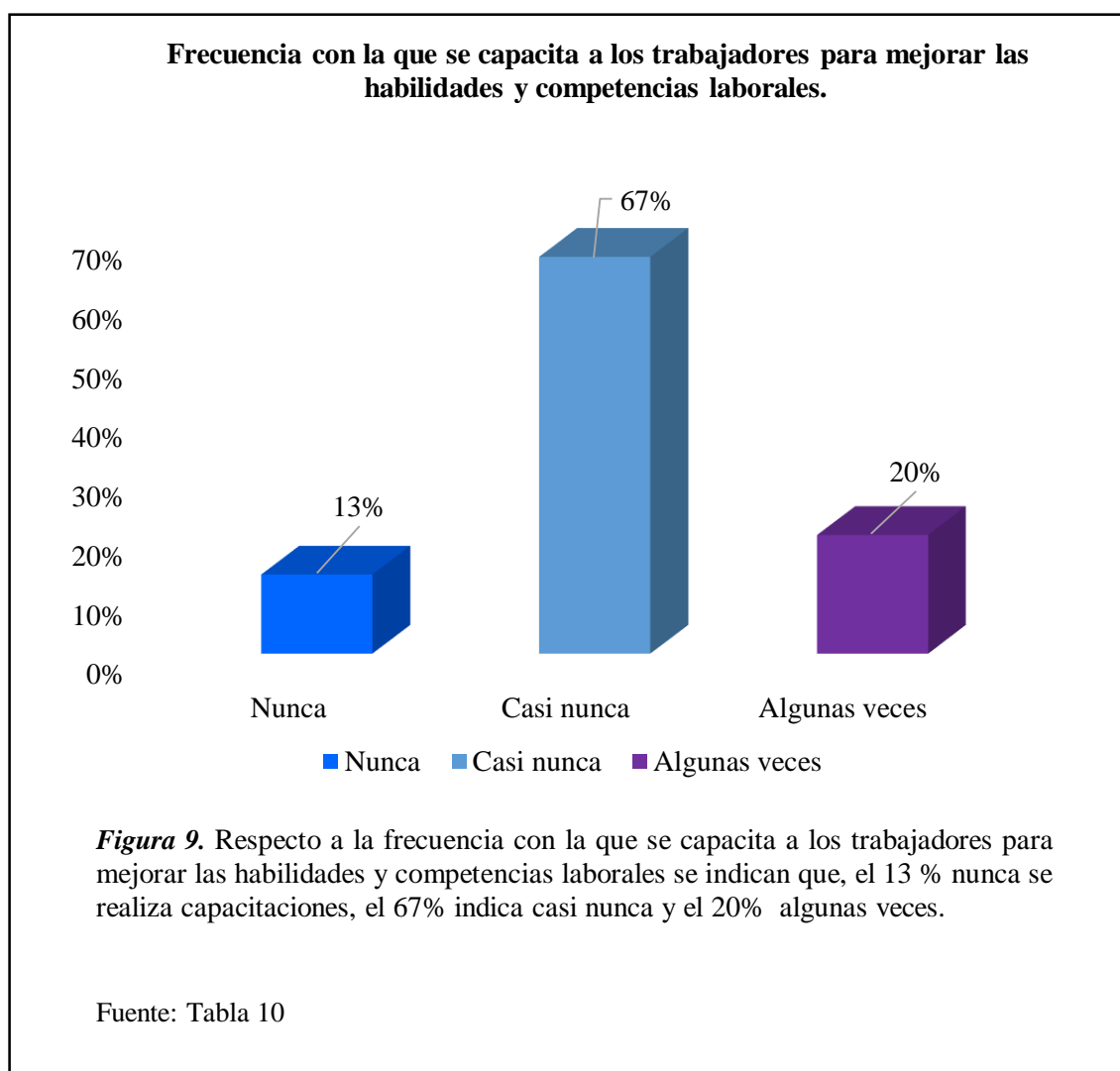
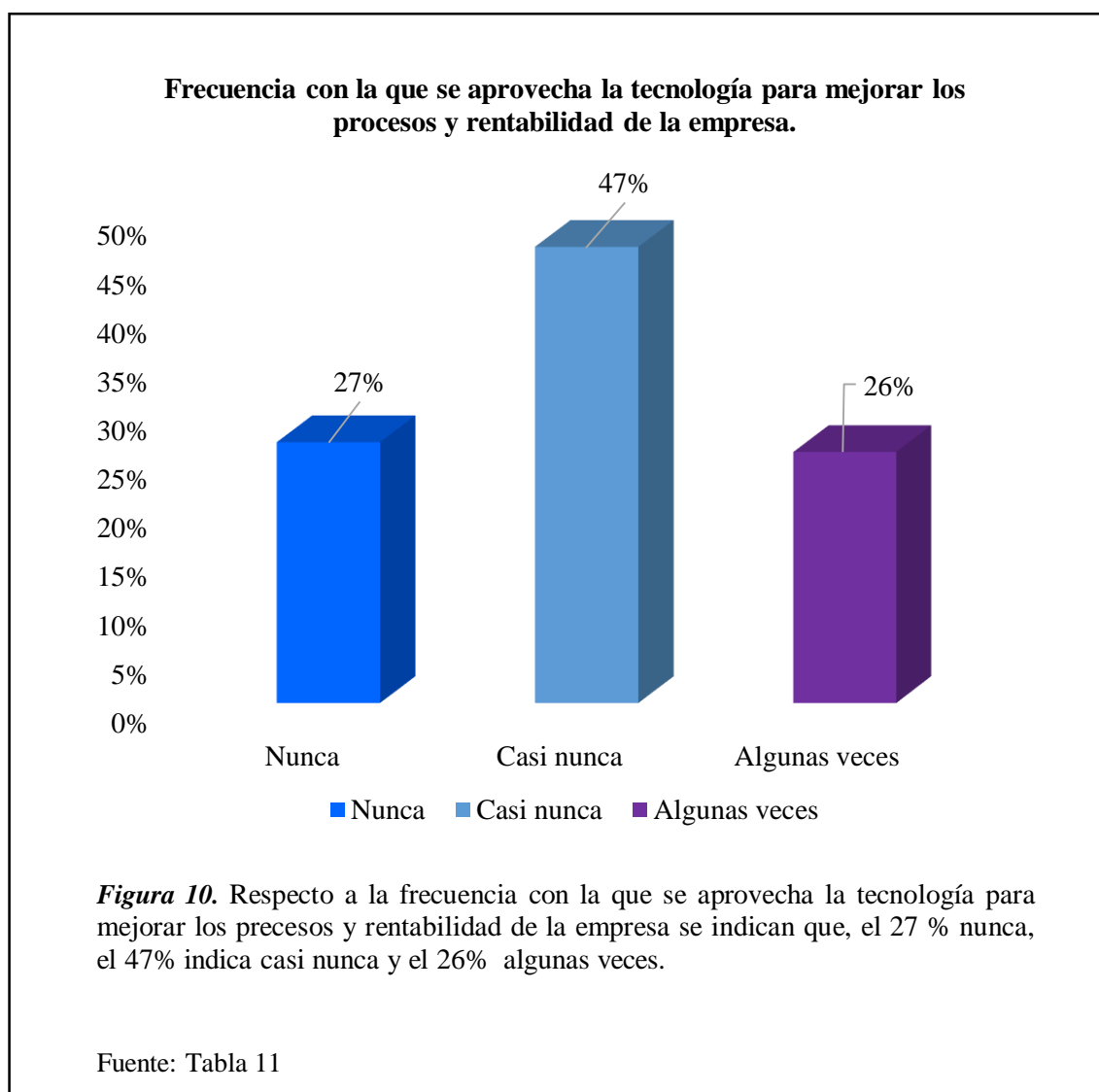


Tabla 11

Frecuencia con la que se aprovecha la tecnología para mejorar los procesos y rentabilidad de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	27%
Casi nunca	7	47%
Algunas veces	4	26%
Total	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., Chiclayo – 2017.



3.1.2. Análisis vertical

Tabla 12

Análisis vertical del activo

ACTIVO	2015	2016	2017	A. Vertical 2015	A. Vertical 2016	A. Vertical 2017
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y equivalente de efectivo	26,855.30	31,132.10	22,866.08	24%	24%	17%
Cuentas por cobrar comerciales	29,220.00	28,337.60	26,938.70	26%	22%	20%
Otras cuentas por cobrar	0.00	0.00	9,830.00	0%	0%	7%
Existencias	23,849.75	38,691.29	38,814.20	21%	30%	29%
Gastos contratados por anticipados	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Otros activos corrientes	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
	-----	-----	-----			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	79,925.05	98,160.99	98,448.98	71%	77%	73%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inversiones Financieras	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Inmuebles, maquinaria y Equipo	28,650.00	25,785.00	32,950.00	25%	20%	24%
Intangibles	4,440.00	4,070.00	3,700.00	4%	3%	3%
Otros activos	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
	-----	-----	-----			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	33,090.00	29,855.00	36,650.00	29%	23%	27%
	-----	-----	-----			
TOTAL ACTIVO	113,015.05	128,015.99	135,098.98	100%	100%	100%

La mayor inversión se ha realizado en el corto plazo, siendo en el 2015 el 71% del activo, en el año 2016 el 77% del activo y en el año 2017 el 73% del activo, siendo su mayor inversión en el año 2015 cuentas por cobrar comerciales el cual es el 26% del activo, mientras que en el año 2016 y 2017 fue la mayor inversión en existencias, los cuales fueron 30% del activo y 29% del activo respectivamente. En el largo plazo la mayor inversión fue en inmuebles, maquinaria y equipos en los tres años, siendo en el 2015 el 25% del activo, en el 2016 el 20% del activo y en el 2017 el 24% del activo. En el año 2017 existieron otras operaciones no ligadas a la actividad principal, el cual fueron el 7% del activo.

Tabla 13

Análisis vertical del pasivo más patrimonio

PASIVO Y PATRIMONIO	2015	2016	2017	A. Vertical 2015	A. Vertical 2016	A. Vertical 2017
PASIVO CORRIENTE						
Tributos, Part. Y Aport. Al sistema por pagar	2,160.50	1,933.70	2,812.00	2%	2%	2%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	3,440.00	2,790.00	3,120.00	3%	2%	2%
Cuentas por pagar comerciales	16,292.00	18,251.00	15,726.00	14%	14%	12%
Cuentas por pagar a acc, directores y gerentes	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Otras cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,892.50	22,974.70	21,658.00	19%	18%	16%
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
PATRIMONIO NETO						
Capital	42,929.00	42,929.00	42,929.00	38%	34%	32%
Acciones de inversión	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Otras reservas	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Resultados Acumulados	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Resultado del ejercicio	48,193.55	62,112.28	70,511.98	43%	49%	52%
TOTAL PATRIMONIO	91,122.55	105,041.28	113,440.98	81%	82%	84%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	113,015.05	128,015.98	135,098.98	100%	100%	100%

El mayor financiamiento se ha realizado por parte del patrimonio en los tres años, en el año 2015 fue el 81% del pasivo más patrimonio, en el año 2016 fue el 82% y en el año 2017 fue el 84%. El mayor financiamiento del patrimonio fue por parte del capital siendo en el año 2015 el 38% del total pasivo más patrimonio, en el año 2016 el 34% y en el año 2017 el 32%. En el caso del financiamiento por parte de terceros se ha realizado solo en el corto plazo, siendo en el año 2015 el 19% del pasivo más patrimonio, en el año 2016 el 18% del pasivo más patrimonio, la partida más importante del pasivo son las cuentas por pagar comerciales, siendo el 14% en el año 2015 y 2016 y el 12% en el año 2017. La empresa debe tener cuidado con la financiación, debido a que más del 80% se da por parte del patrimonio, lo cual es riesgoso ante situaciones críticas que pueden aparecer, es por

eso que es necesario que la financiación sea mayor por parte del patrimonio pero debe equilibrar tanto del patrimonio como con terceros, de esta manera será menos riesgoso.

Tabla 14

Análisis vertical del estado de resultados

	2015	2016	2017	A. Vertical 2015	A. Vertical 2016	A. Vertical 2017
INGRESOS OPERACIONALES:						
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	481,417.62	572,618.16	629,530.41			
Otros Ingresos Operacionales	0.00	0.00	0.00			
Total Ingresos Brutos	481,417.62	572,618.16	629,530.41			
COSTO DE VENTAS:						
Costo de Ventas (Operacionales)	354,812.83	399,214.50	452,938.02	74%	70%	72%
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%
Total Costos Operacionales	354,812.83	399,214.50	452,938.02	74%	70%	72%
UTILIDAD BRUTA	126,604.79	173,403.66	176,592.39	26%	30%	28%
Gastos de Ventas	39,324.00	49,814.60	51,123.10	8%	9%	8%
Gastos de Administración	20,345.30	37,322.00	25,452.30	4%	7%	4%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00	0.00			
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00			
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00			
UTILIDAD OPERATIVA	66,935.49	86,267.06	100,016.99	14%	15%	16%
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00			
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00			
Participación en los Resultados Ganancia (Pérdida) por Inst. Financieros	0.00	0.00	0.00			
RESULTADO ANTES DE IMPTO. RENTA	66,935.49	86,267.06	100,016.99	14%	15%	16%
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00	0.00			
Impuesto a la Renta	18,741.94	24,154.78	29,505.01	4%	4%	5%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	48,193.55	62,112.28	70,511.98	10%	11%	11%
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discant.	0.00	0.00	0.00			
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	48,193.55	62,112.28	70,511.98	10%	11%	11%

Los costos de venta en el año 2015 son el 74% de las ventas, en el año 2016 son el 70% de las ventas y en el año 2017 son el 72% de las ventas, es por eso que los costos de ventas son las partidas más importantes del estado de resultados. Con respecto a los gastos de

ventas y gastos de administración en el 2016 fueron en total 16% el cual fue un resultado alto, en el caso del año 2015 y 2017 fueron los adecuados. Es necesario que se renegocien los precios con los proveedores.

3.1.3. Análisis horizontal

Tabla 15

Análisis horizontal del activo

ACTIVO	2015	2016	2017	A. Horizontal 2015/2016		A. Horizontal 2016/2017	
				Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y equivalente de efectivo	26,855.30	31,132.10	22,866.08	4,276.80	16%	-8,266.02	-27%
Cuentas por cobrar comerciales	29,220.00	28,337.60	26,938.70	-882.40	-3%	-1,398.90	-5%
Otras cuentas por cobrar	0.00	0.00	9,830.00	0.00		9,830.00	
Existencias	23,849.75	38,691.29	38,814.20	14,841.54	62%	122.91	0.32%
Gastos contratados por anticipados	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Otros activos corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
	-----	-----	-----				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	79,925.05	98,160.99	98,448.98	18,235.94	23%	287.99	0.29%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inversiones Financieras	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Inmuebles, maquinaria y Equipo	28,650.00	25,785.00	32,950.00	-2,865.00	-10%	7,165.00	28%
Intangibles	4,440.00	4,070.00	3,700.00	-370.00	-8%	-370.00	-9%
Otros activos	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
	-----	-----	-----				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	33,090.00	29,855.00	36,650.00	-3,235.00	-10%	6,795.00	23%
	-----	-----	-----				
TOTAL ACTIVO	113,015.05	128,015.99	135,098.98	15,000.94	13%	7,082.99	6%

El efectivo y el equivalente de efectivo se incrementaron en un 16% del año 2015 al año 2016, mientras que en el año 2017 disminuyó en un 27% respecto al año 2016. Las inversiones en existencias se incrementaron en un 62% del 2015 al 2016 y se incrementaron en un 0.32% del 2016 al 2017, lo cual no le afecta a la empresa, debido que, según el estado de resultados, las ventas se incrementaron. La inversión en inmuebles, maquinaria y equipos disminuyó en un 10% del 2016 al 2017, pero se

incrementó en un 28% del 2016 al 2017, el cual fue necesario debido al incremento de las ventas consecutivamente en los tres años.

Tabla 16

Análisis horizontal del pasivo más patrimonio

PASIVO Y PATRIMONIO	2015	2016	2017	A. Horizontal 2015/2016		A. Horizontal 2016/2017	
				Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
PASIVO CORRIENTE							
Tributos, Part. Y Aport. Al sistema por pagar	2,160.50	1,933.70	2,812.00	-226.80	-10%	878.30	45%
Remuneraciones y Participaciones por pagar	3,440.00	2,790.00	3,120.00	-650.00	-19%	330.00	12%
Cuentas por pagar comerciales	16,292.00	18,251.00	15,726.00	1,959.00	12%	-2,525.00	-14%
Cuentas por pagar a acc, directores y gerentes	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Otras cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,892.50	22,974.70	21,658.00	1,082.20	5%	-1,316.70	-6%
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
PATRIMONIO NETO							
Capital	42,929.00	42,929.00	42,929.00	0.00	0%	0.00	0%
Acciones de inversión	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Otras reservas	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Resultados Acumulados	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	
Resultado del ejercicio	48,193.55	62,112.28	70,511.98	13,918.73	29%	8,399.69	14%
TOTAL PATRIMONIO	91,122.55	105,041.28	113,440.98	13,918.73	15%	8,399.69	8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	113,015.05	128,015.98	135,098.98	15,000.93	13%	7,082.99	6%

Las remuneraciones y participaciones por pagar se disminuyeron del año 2015 al 2016 en un 19%, mientras que del año 2016 al 2017 se incrementaron en un 12%, las cuentas por pagar aumentaron en un 12% del 2015 al 2016, y se disminuyeron en un 14% del 2016 al 2017. Con respecto al resultado del ejercicio del año 2015 al 2016 se incrementó en un 29% y del año 2016 al 2017 se incrementó en un 14%. La empresa ha disminuido sus deudas en un 6% del 2016 al 2017 y debe seguir continuamente de esa manera.

Tabla 17

Análisis horizontal del estado de resultados

	2015	2016	2017	A. Horizontal 2015/2016		A. Horizontal 2016/2017	
				Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
INGRESOS OPERACIONALES:							
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	481,417.62	572,618.16	629,530.41	91,200.54	19%	56,912.25	10%
Otros Ingresos Operacionales	0.00	0.00	0.00				
Total Ingresos Brutos	481,417.62	572,618.16	629,530.41	91,200.54	19%	56,912.25	10%
COSTO DE VENTAS:							
Costo de Ventas (Operacionales)	354,812.83	399,214.50	452,938.02	44,401.67	13%	53,723.52	13%
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00	0.00				
Total Costos Operacionales	354,812.83	399,214.50	452,938.02	44,401.67	13%	53,723.52	13%
UTILIDAD BRUTA	126,604.79	173,403.66	176,592.39	46,798.87	37%	3,188.73	2%
Gastos de Ventas	39,324.00	49,814.60	51,123.10	10,490.60	27%	1,308.50	3%
Gastos de Administración	20,345.30	37,322.00	25,452.30	16,976.70	83%	-11,869.70	-32%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00	0.00				
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00				
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00				
UTILIDAD OPERATIVA	66,935.49	86,267.06	100,016.99	19,331.57	29%	13,749.93	16%
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00				
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00				
Participación en los Resultados	0.00	0.00	0.00				
Ganancia (Pérdida) por Inst. Financieros	0.00	0.00	0.00				
RESULTADO ANTES DE							
IMPTO. RENTA	66,935.49	86,267.06	100,016.99	19,331.57	29%	13,749.93	16%
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00	0.00				
Impuesto a la Renta	18,741.94	24,154.78	29,505.01	5,412.84	29%	5,350.24	22%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	48,193.55	62,112.28	70,511.98	13,918.73	29%	8,399.69	14%
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	0.00	0.00	0.00				
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	48,193.55	62,112.28	70,511.98	13,918.73	29%	8,399.69	14%

Las ventas se incrementaron del año 2015 al 2016 en un 19% y del año 2016 al 2017 se incrementó en un 10%, lo cual es un índice positivo para la empresa, debido a que las ventas se incrementaron los costos de venta de igual manera, generándose un aumento del 13% en los tres años, se debe tomar importancia a los gastos de ventas, los cuales

aumentaron del 2015 al 2016 en un 27% y del año 2016 al 2017 se incrementaron en un 3%. El gerente debe dar prioridad a los costos de venta y gastos de venta.

3.1.4. Ratios de Rentabilidad

Rendimiento sobre el patrimonio

Tabla 18

	2015	2016	2017
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	0.53	0.49	0.52

Fuente: Elaboración propia

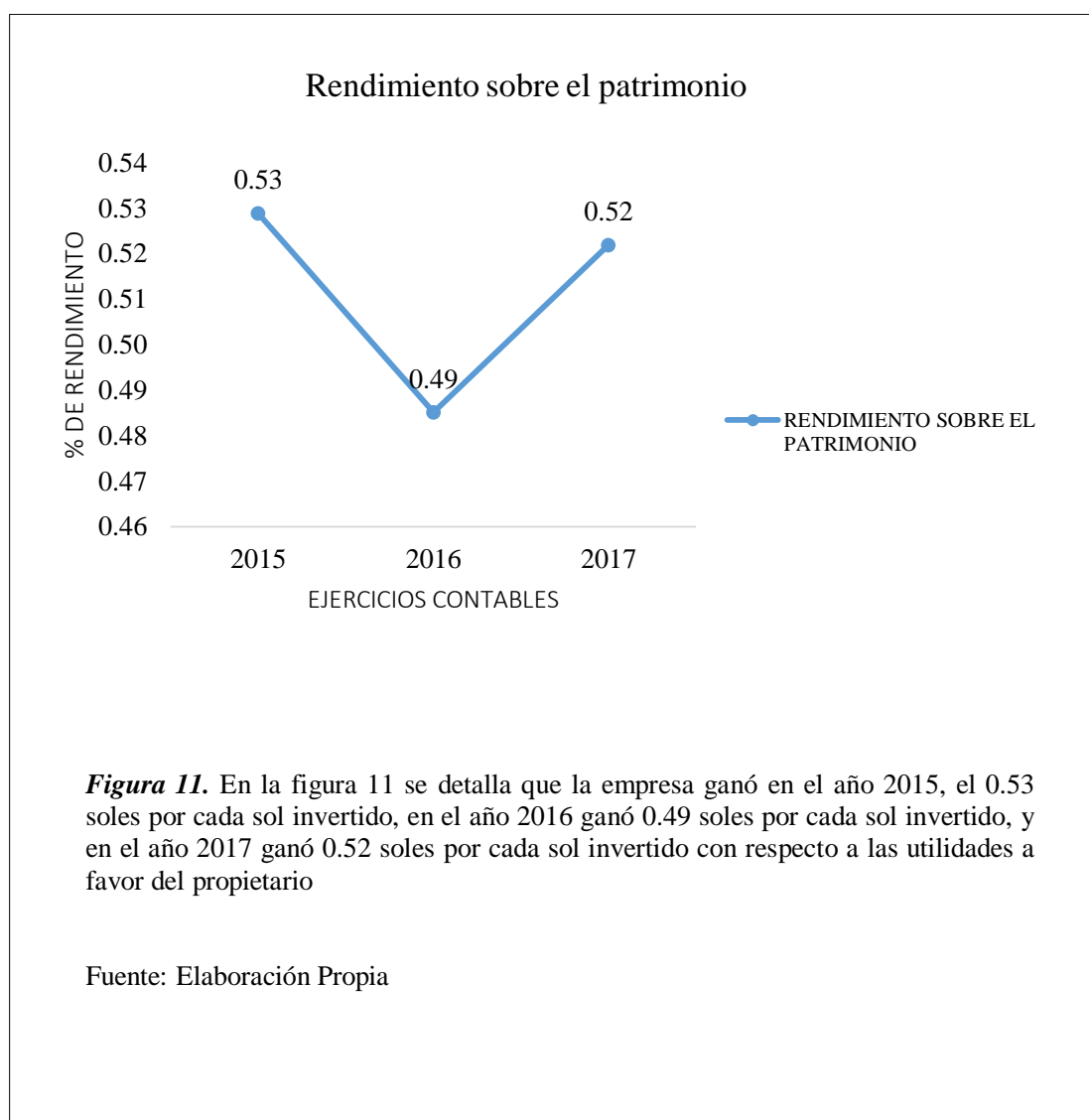


Tabla 19

Rendimiento sobre la inversión

	2015	2016	2017
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	0.43	0.49	0.52

Fuente: Elaboración propia

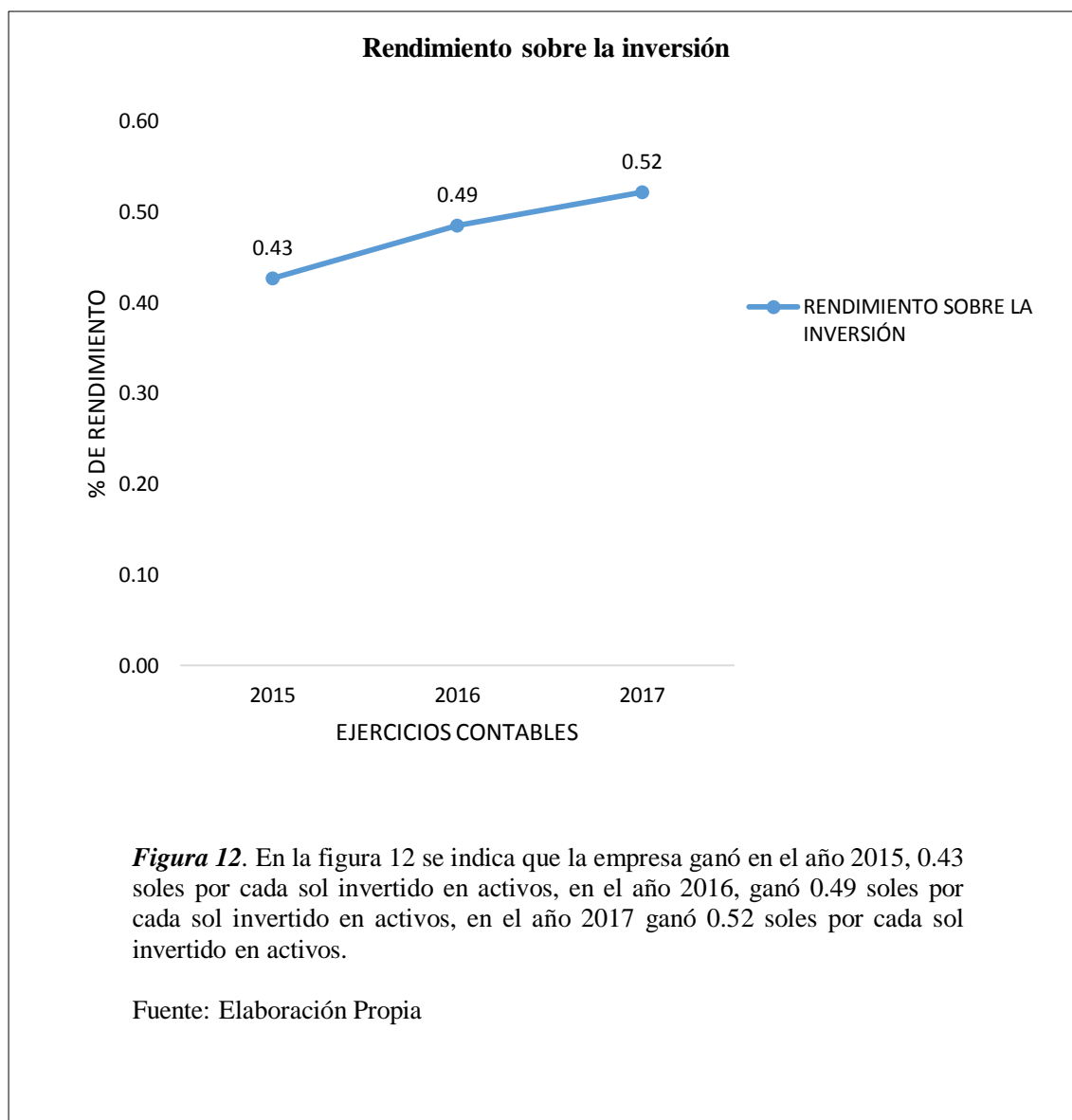


Tabla 20

Rendimiento del margen neto

	2015	2016	2017
MARGEN NETO	10%	11%	11%

Fuente: Elaboración propia

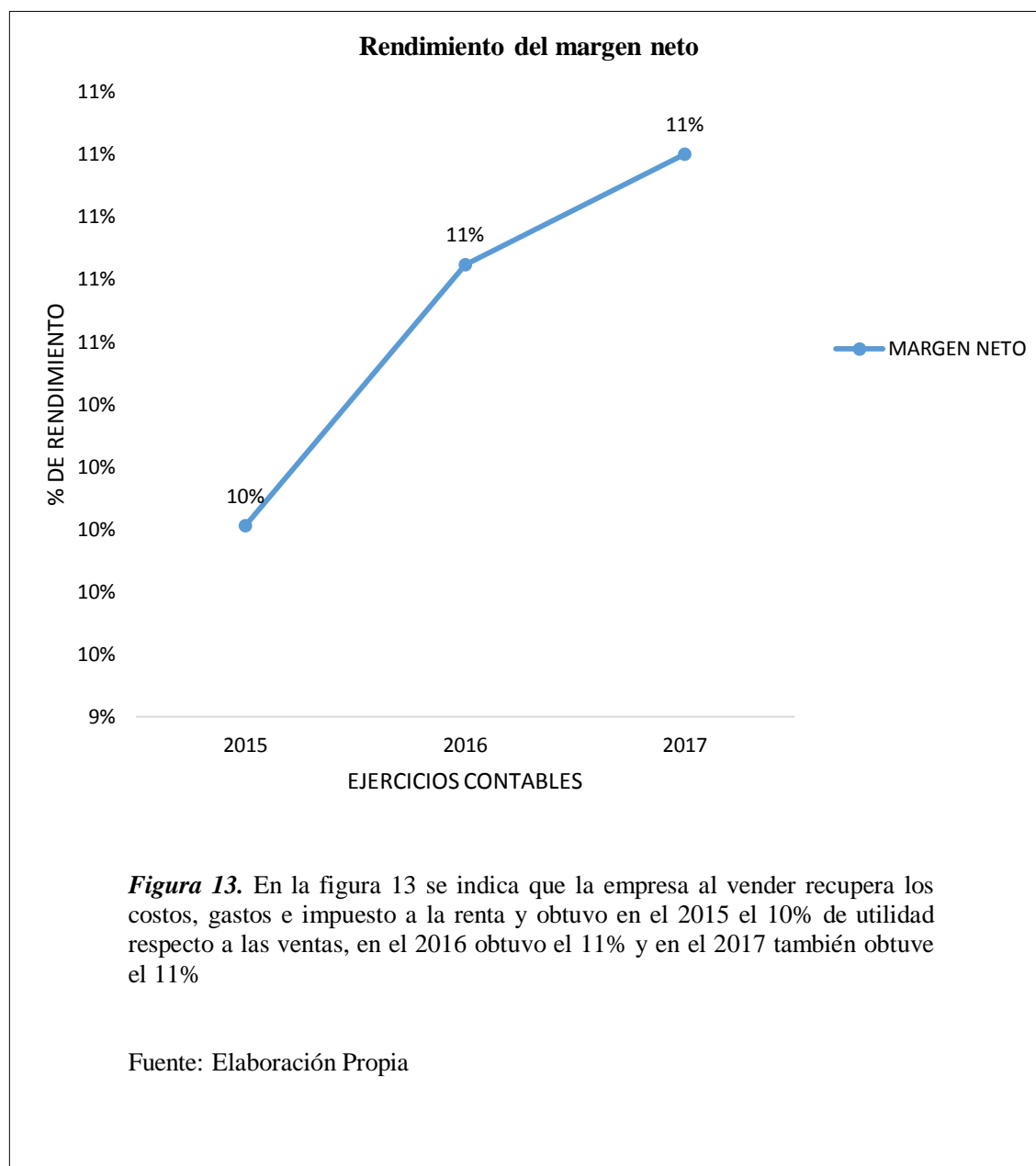


Tabla 21

Rentabilidad operativa

	2015	2016	2017
RENTABILIDAD OPERATIVA	14%	15%	16%

Fuente: Elaboración propia

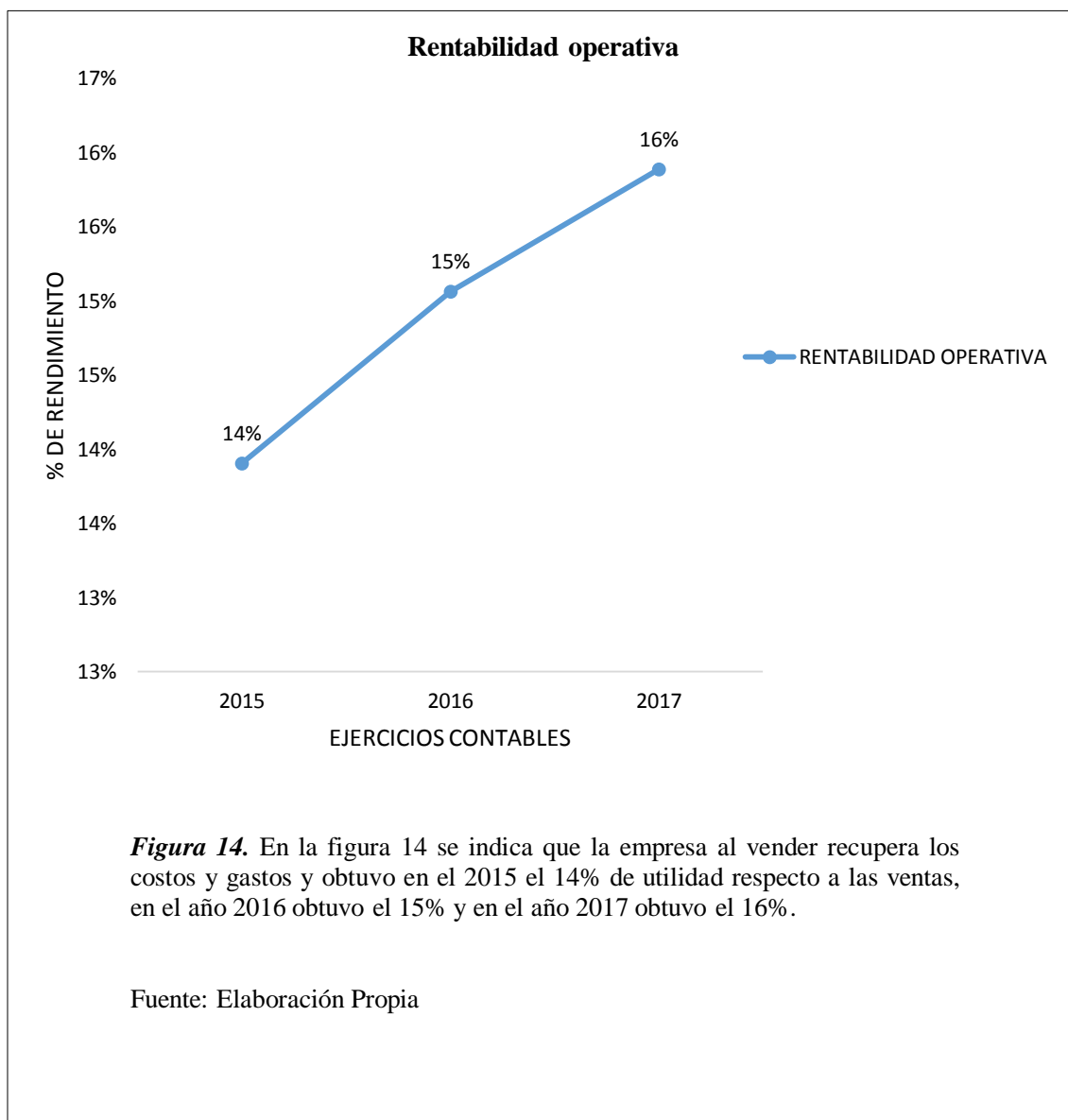
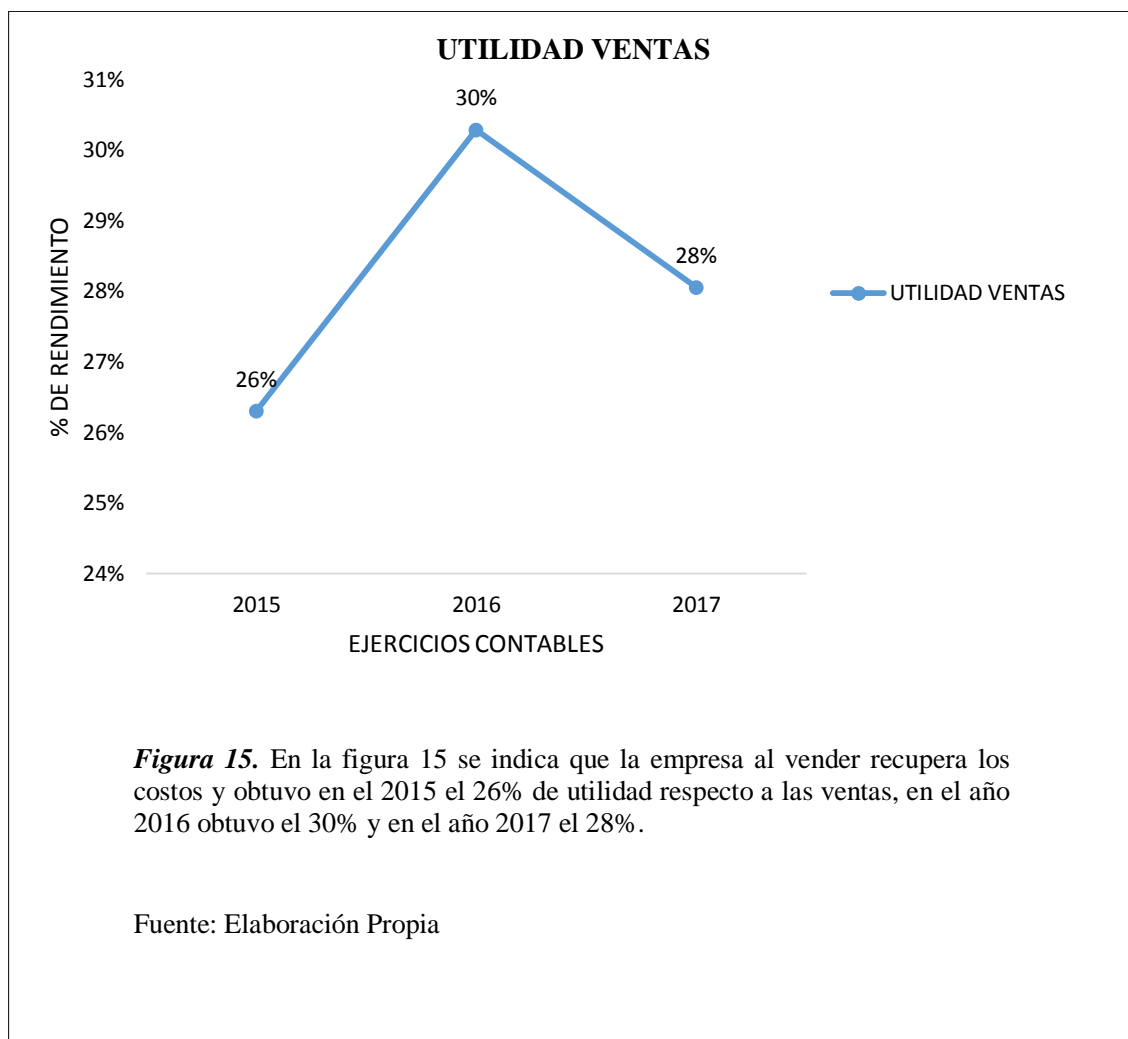


Tabla 22

Utilidad de Ventas

	2015	2016	2017
UTILIDAD VENTAS	26%	30%	28%

Fuente: Elaboración propia



3.2. Discusión

En el diagnóstico del estado actual de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, se ha tenido el conocimiento del trabajador con respecto a la misión y visión institucional, el 13% afirman, el 20% indica poco y el 13% niega y el 54% no sabe/ no opina (ver tabla 2); en la frecuencia del cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente se indica que el 13% nunca se cumplen de manera eficiente, el 20% indica casi nunca y el 67% algunas veces (ver tabla 6); respecto a la frecuencia de la administración de la empresa para mejorarla rentabilidad se indica que, el 60 % algunas, el 27% indica casi siempre y el 13% siempre (ver tabla 7); respecto a la frecuencia con que se aprovechan las principales fortalezas para la diferenciación de la competencia indican que, el 13 % nunca, el 20% indica casi nunca, el 60% algunas veces y el 7 % casi siempre (ver tabla 8); respecto a la frecuencia ante la aparición de factores como debilidades que afectan la rentabilidad y crecimiento de la empresa indican que, el 27 % algunas veces, el 53% indica casi siempre y el 20% siempre (ver tabla 9); y respecto a la frecuencia con la que se capacita a los trabajadores para mejorar las habilidades y competencias laborales se indican que, el 13 % nunca se realiza capacitaciones, el 67% indica casi nunca y el 20% algunas veces (ver tabla 10).

En este sentido, a través del diagnóstico del estado actual de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C se ha determinado que: el personal desconoce la misión y visión de la empresa por una falta de comunicación de estos, por esta razón existe un bajo compromiso con el cumplimiento de la misión y el logro de la visión empresarial; por otra parte, el diagnóstico muestra que el logro de objetivos es logrado de manera eficiente, sin embargo estos resultados son poco frecuentes, además, en cuanto al aprovechamiento de fortalezas se indica que es un tanto deficiente, puesto que no aprovecha al máximo para lograr un nivel de diferenciación de la competencia; asimismo, las debilidades que se identifican en los procesos de trabajo no son contrarrestados a través del desarrollo de estrategias, situación que posiblemente sea haya dado por la falta de capacitación de los trabajadores, tal y como estos manifiestan.

En este caso, se presentan antecedentes similares a la situación que se plantea respecto al desarrollo de una planificación estratégica como es el caso de Navas (2016),

en su tesis sobre un plan estratégico para generar rentabilidad, donde tiene como principales resultados que la falta de una planificación estratégica en la empresa puede generar deficiencias en el desarrollo de la misma al no cumplir con la misión y el logro de la visión empresarial, en este caso, se requiere de un análisis detallado del entorno, tanto externo como interno, para así establecer las estrategias que se requiere para el cumplimiento de los objetivos empresariales, la cual va a tener como efecto una mejora en la rentabilidad de la empresa que proporcionará estabilidad y crecimiento empresarial.

En este caso, Román (2015) menciona que un plan estratégico abarca un conjunto de lineamientos a seguir, es decir, acciones estratégicas que una entidad plantea con el fin de lograr alcanzarlas en el corto y mediano plazo, el plan estratégico parte de la formulación de objetivos, que permiten a la empresa decidir a dónde quiere llegar y en qué tiempo lo pretende lograr, mientras que los lineamientos y políticas representan las acciones concretas que se trazan para la consecución de los objetivos.

Respecto al análisis de los índices de rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, en la figura 11 se detalla que la empresa ganó en el año 2015, el 0.53 soles por cada sol invertido, en el año 2016 ganó 0.49 soles por cada sol invertido, y en el año 2017 ganó 0.52 soles por cada sol invertido con respecto a las utilidades a favor del propietario; en la figura 12 se indica que la empresa ganó en el año 2015, 0.43 soles por cada sol invertido en activos, en el año 2016, ganó 0.49 soles por cada sol invertido en activos, en el año 2017 ganó 0.52 soles por cada sol invertido en activos; en la figura 13 se indica que la empresa al vender recupera los costos, gastos e impuesto a la renta y obtuvo en el 2015 el 10% de utilidad respecto a las ventas, en el 2016 obtuvo el 11% y en el 2017 también obtuvo el 11%; en la figura 14 se indica que la empresa al vender recupera los costos y gastos y obtuvo en el 2015 el 14% de utilidad respecto a las ventas, en el año 2016 obtuvo el 15% y en el año 2017 obtuvo el 16%; en la figura 5 se indica que la empresa al vender recupera los costos y obtuvo en el 2015 el 26% de utilidad respecto a las ventas, en el año 2016 obtuvo el 30% y en el año 2017 el 28%.

En general, lo que muestran los ratios de rentabilidad es un crecimiento del mismo, aunque, como mencionó el Gerente de la empresa, no es el crecimiento esperado de acuerdo a los objetivos que se ha planteado respecto al nivel de rentabilidad de la empresa.

La misma situación plantea Quiroz, (2014), en su tesis sobre el planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de una empresa, donde manifiesta que los índices de rentabilidad en la Empresa Avico S.A.C. mostraban mejoras razonables, sin embargo, el nivel de crecimiento de la empresa amerita que la rentabilidad sea mejor a la que mostraban los ratios, de lo cual se identificó que era debido a la falta de un planeamiento estratégico financiero que permitiera tener las herramientas necesarias para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente.

Al respecto, Eslava (2016), indica que la importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

En cuanto a la propuesta de un plan estratégico orientado a incrementar la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., en los resultados se muestra lo siguiente: Respecto a la valoración con respecto a la identificación sobre la misión de la empresa, se indica que el 27% está de acuerdo, el 27% indiferente y el 45% de acuerdo (ver tabla 4); también, respecto a la valoración del compromiso del trabajador para el logro de la visión de la empresa, se indica que el 27% está de acuerdo, el 53% indiferente y el 20% está de acuerdo (ver tabla 5). En este caso, el desarrollo de un plan estratégico debe basarse en el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la empresa, y como se observa en la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C. existe un bajo compromiso debido al desconocimiento e involucramiento con la misión y visión empresarial, situación que de ser corregida puede generar beneficios para la empresa y hacerla más rentable, lo cual beneficiaría a la organización en general, así como a sus accionistas.

Por lo tanto, el desarrollo de un plan estratégico permitiría tener las herramientas necesarias para el desarrollo y logro de objetivos de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C de una manera organizada y eficiente. esta situación es similar a la presentada por Nereyra (2014) en su investigación sobre la planificación estratégica, donde determinó que la empresa estudiada ejecuta sus actividades administrativas,

financieras y operativas de manera desorganizada, no existe un plan que defina claramente a dónde quiere llegar la empresa, cuál es su visión, objetivos y cuáles serán las acciones que realizara para lograrlo, esto ha generado que las ventas se reduzcan respecto a periodos anteriores y esta situación sea constante, actualmente la rentabilidad disminuyó en un 22.3% respecto al periodo anterior, los costos de ventas aumentaron en un 35% y los gastos de ventas en un 25%, concluyendo que la empresa se encuentra en crisis producto de una desorganización interna y la falta de planificación, por lo cual es imperante la necesidad de generar una planificación estratégica y estructurar eficientemente cada proceso de la empresa con el fin de hacerla más rentable.

3.3. Aporte Científico

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON S.A.C., CHICLAYO

1. Introducción

La elaboración de un plan estratégico dentro de una empresa, cumple un rol importante en función a la planificación para el logro óptimo de sus objetivos. La finalidad de desarrollar un plan estratégico, permite a la empresa proyectarse en base a su visión y además afrontar las diferentes situaciones que presenta una organización para la toma de decisiones en búsqueda de alternativas de solución.

Por otra parte, la rentabilidad juega un papel fundamental en el desarrollo de la empresa, ya que este permite medir y analizar los beneficios que se han obtenido mediante a inversión generado por los recursos. Por el cual, aplicar un plan estratégico en base a mejorar la rentabilidad, permite que la empresa pueda efectuar de manera adecuada las funciones y tareas establecidas con el fin de lograr alcanzar objetivos determinados por la empresa, convirtiéndose el plan de esta manera una guía y dirección para el desenvolvimiento de la organización mediante sus trabajadores. Además, señalar que la empresa inversiones Ximena y Jeysson, con el nombre comercial “Mama cocina”, se ha mostrado que presenta un decrecimiento en base a sus ingresos, esto debido al nivel alto de costos de ventas generado por los altos precios de sus insumos. Por el cual, el plan estratégico para mejorar su rentabilidad se basará en acciones sobre la disminución de costos de ventar para la negociación de sus proveedores.

2. Justificación

El plan estratégico se justica en base a la problemática que afronta la empresa de inversiones Ximena y Jeyson, debido a que se es necesario mejorar los indicadores con respecto a sus costos de ventas. Para ellos se necesita implementar estrategias que favorezcan al crecimiento económico de la empresa, de las cuales tendrán como base reducir los costos de ventas mediante la negociación de los proveedores, con la finalidad de brindar a los clientes una atención de calidad junto con precios accesibles para el consumo.

Además, al mejorar los costos de ventas, logrará mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa, colocándose nuevamente en uno de los restaurantes más reconocidos. Así mismo ayudará a fortalecer los procesos la planificación financiera, para la generación de mayores ingresos para el desarrollo económico de la empresa.

3. Objetivos de la propuesta

Analizar externa e internamente a la empresa.

Comparar los precios con los de la competencia

Plantear estrategias que optimicen los costos y gastos para el incremento de la rentabilidad.

Mejorar las ganancias en la empresa

4. Descripción de la empresa.

La empresa Inversiones “Ximena y Jeysson”, con el nombre comercial el restaurante “Mama Cocina”, tiene varios años prestando sus servicios en el rubro de comida norteña. Se encuentra ubicado en la Av. Garcilazo de la Vega 421, identificado con el RUC. 20602310338. Esta empresa se dedica a la comercialización de comidas, brindando a sus clientes momentos familiares en los almuerzos.

5. Análisis Macro

Según el diario Gestión (2018) las cevicherías incrementarán sus ventas en un 20% en el año 2018, pero no todas incrementarán su rentabilidad, el consumo de pescado en el país cada vez es mayor. Si bien el consumo de ceviches y productos marinos se eleva durante los primeros meses de cada año, estos restaurantes son masivamente visitados hasta en las temporadas de mayor frío.

Es por ello que también el crecimiento de cevicherías en Chiclayo se han incrementado, encontrando en cada distrito gran variedad de ellas, diferenciándose por diferentes criterios como precio, calidad o servicio, pero el error más común que cometen éstas empresa, es que por ganar a su competencia colocan precios bajos a sus platos, causando bajar su rentabilidad. Muchas cevicherías tienen altas ventas, pero no índices de crecimiento de rentabilidad anual.

6. Análisis Micro

Con respecto a los colaboradores se obtuvo resultados sobre que no tenían conocimientos de la misión y visión institucional o no sabían que existía, debido a que casi nunca o algunas veces se comunicaba, esto causaba que los colaboradores no se puedan comprometer con la misión y visión y por ende no estén identificadas con ello, es por eso que la mayor parte de los colaboradores eran indiferentes. Así como también para los colaboradores nunca, casi nunca o algunas veces se cumplían los objetivos que planteaba el gerente.

La administración de la empresa no fomentaba la eficiencia en la empresa, a pesar de que los índices de rentabilidad se incrementaron, éstos siguen siendo muy bajos. Además, los colaboradores indicaban que existen muchos factores que generan debilidades para la empresa.

Por otro lado, los colaboradores no son capacitados para mejorar sus habilidades y competencias laborales y tampoco es aprovechada la tecnología a la totalidad.

7. Matriz FODA

Tabla 23

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados motivados. - Medios de trabajo suficientes. - Servicio de altos estándares de calidad y precios accesibles. - Proveedores confiables - Instalaciones, equipo y maquinaria adecuada. - Políticas de limpieza y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de planeación estratégica. - Objetivos no trazados. - Falta de liquidez - Costos de ventas y gastos administrativos altos. - Financiación por parte del patrimonio en más del 80%. - Rendimiento sobre patrimonio es bajo. - Rendimiento sobre la inversión bajo.
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Opciones de financiamiento. - Ampliación de proveedores. - Innovación del menú. 	<p>Alto estándar de calidad en los productos. Buscar nuevos proveedores.</p>	<p>Control adecuado de gastos Incrementar márgenes de ganancia Gestionar adecuadamente el inventario</p>
AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores directos. - Competidores indirectos - Precios competitivos. - Demanda de mercado estacional. - Inseguridad ciudadana. - Factores climáticos. <p>Disminución de economía en el país.</p>	<p>Incrementar retorno de clientes Toma de decisiones por medio de un análisis financiero</p>	<p>Analizar precios de competidores. Establecer misión, visión.</p>

Fuente: Elaboración propia

8. Desarrollo estratégico

8.1. Misión

La misión de la empresa Inversiones “Ximena y Jeysson”, con su nombre comercial “Mamá Cocina”, es ofrecer a nuestros clientes alimentos de excelente calidad en base a costo cómodos y beneficio, así como un servicio orientado a superar las expectativas de los consumidores.

8.2. Visión

La visión de la empresa Inversiones “Ximena y Jeysson”, con su nombre comercial “Mamá Cocina”, es ser reconocida por todas las familias lambayecanas. Así mismo lograr posicionarse en uno de los restaurantes más importante de la gastronomía regional y peruana.

8.3. Valores

Promover en el personal el desarrollo integral con actitud de servicio, ética profesional, honestidad y convivencia

8.4. Organigrama de la empresa

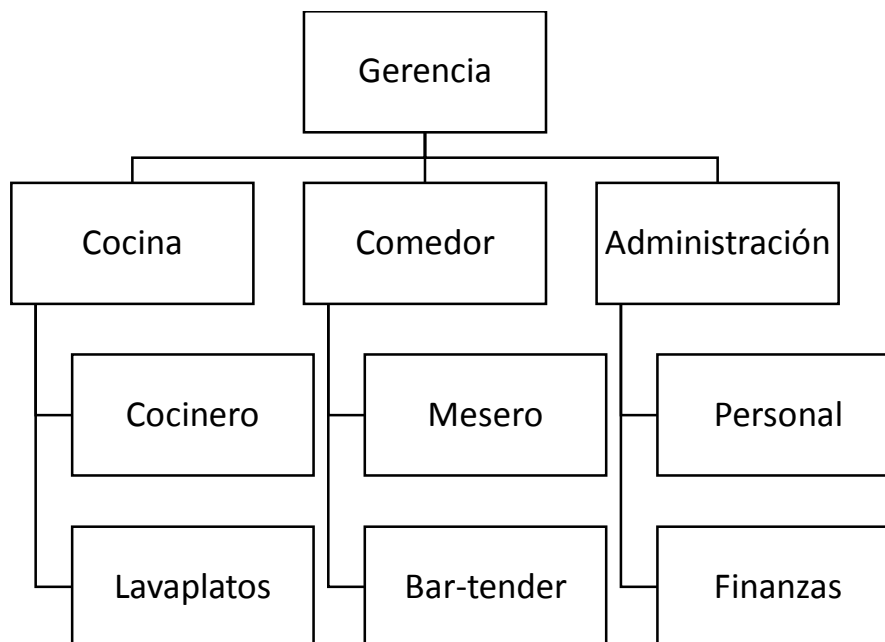


Figura 16. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Comparativa de precios de la competencia

Tabla 24

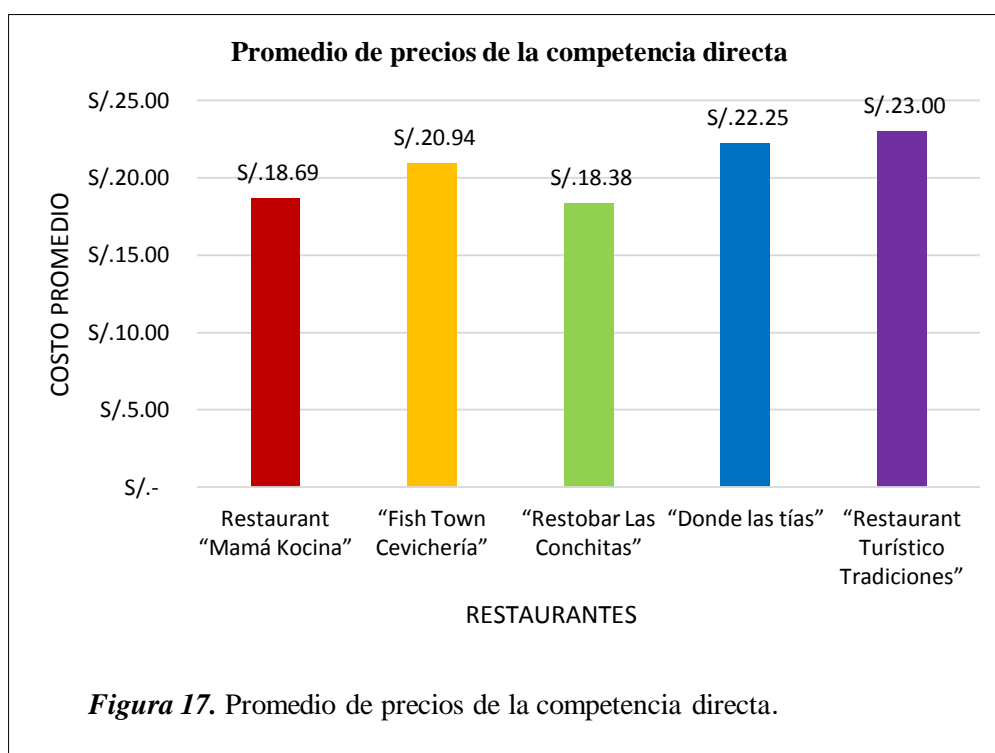
Análisis comparativo de precios

Restaurantes Productos	Restaurant “Mamá Kocina”	“Fish Town Cevichería”	“Restobar Las Conchitas”	“Donde las tías”	“Restaurant Turístico Tradiciones”
Ceviche de pescado	S/.18.00	S/.20.00	S/.18.00	S/.22.00	S/.22.00
Ceviche Mixto	S/.20.00	S/.22.00	S/.18.00	S/.25.00	S/.25.00
Tiradito de Pescado	S/.15.00	S/.18.00	S/.15.00	S/.20.00	S/.20.00
Ceviche de caballa	S/.15.00	S/.16.00	S/.15.00	S/.20.00	S/.18.00
Chancadito de Cangrejo	S/.15.00	S/.18.00	S/.18.00	S/.20.00	S/.20.00
Leche de tigra	S/.10.00	S/.12.00	S/.10.00	S/.12.00	S/.15.00
Arroz con Pato	S/.20.00	S/.22.00	S/.18.00	S/.22.00	S/.25.00
Cabrito con frejoles	S/.20.00	S/.22.00	S/.18.00	S/.22.00	S/.25.00
Lomo saltado	S/.18.00	S/.20.00	S/.18.00	S/.20.00	S/.22.00
Arroz con mariscos	S/.20.00	S/.22.00	S/.20.00	S/.22.00	S/.22.00
Chaufa de mariscos	S/.20.00	S/.22.00	S/.20.00	S/.22.00	S/.25.00
Chicharrón de pescado	S/.20.00	S/.22.00	S/.18.00	S/.22.00	S/.22.00
Carne seca	S/.20.00	S/.23.00	S/.20.00	S/.25.00	S/.25.00
Tortilla de raya	S/.18.00	S/.20.00	S/.18.00	S/.22.00	S/.22.00
Sudado de pescado	S/.25.00	S/.28.00	S/.25.00	S/.30.00	S/.30.00
Parihuela	S/.25.00	S/.28.00	S/.25.00	S/.30.00	S/.30.00
Promedio	S/.18.69	S/.20.94	S/.18.38	S/.22.25	S/.23.00

Fuente: elaboración propia

Los datos de los precios comparados, que se presentan en la tabla se recolectaron mediante un análisis documental. Los precios en los menús de los restaurantes

corresponden a una temporada alta, es decir son los momentos en que se puede usar el precio como ventaja competitiva. Los restaurantes tomados como competencia directa, se usaron teniendo en cuenta la zona, es decir los restaurantes indicados como competencia se encuentran cerca del restaurante “Mama Kocina”. Debido a que los precios son altamente competitivos, en este caso es necesario que los precios del restaurante “Mama Kocina” no sean alterados.



Fuente: elaboración propia

9. Análisis de las ventas

Considerando la información de tres años atrás, en relación con las ventas, se conoció el comportamiento de las mismas y a través de la ecuación de regresión lineal por mínimos cuadrados se elaboraron los pronósticos. Quedando de la siguiente manera:

Tabla 25

Ventas anuales

AÑO	VENTAS ANUALES
2015	S/. 481,417.62
2016	S/. 572,618.16
2017	S/. 629,530.41
TOTALES	S/. 1,683,566.19

Fuente: elaboración propia

Pronóstico de ventas

Para realizar la proyección de ventas durante los próximos 05 años; vamos a tomar como referencia, el índice de crecimiento porcentual de PBI en el último año registrado:

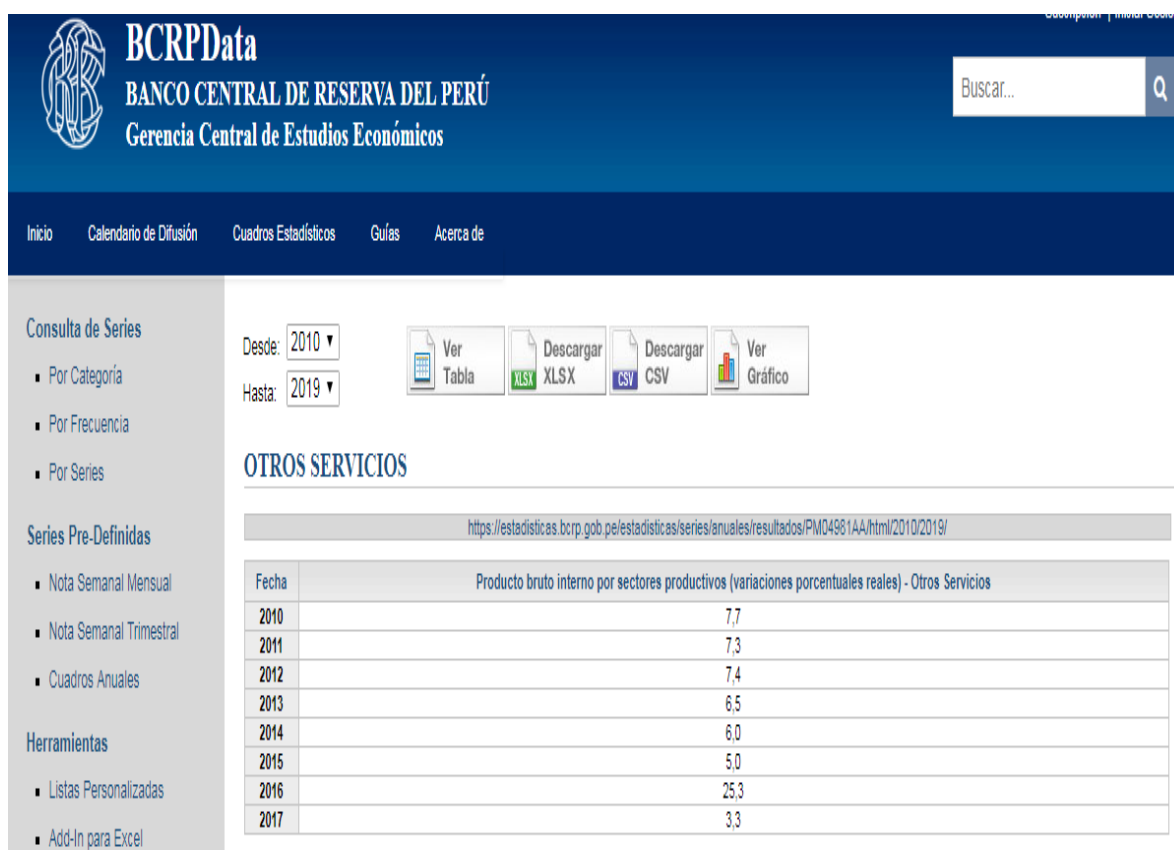


Figura 18. Índice de crecimiento porcentual de PBI

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

De acuerdo a la información del BCRP, el índice de crecimiento a considerar es 3.3%.

Tabla 26

Ventas históricas y proyección de ventas

DETALLE DE VENTAS								
ACTIVIDAD	VENTAS HISTÓRICAS			VENTAS PROYECTADAS				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Restaurant	481,417.62	572,618.16	629,530.41	650,304.91	671,764.98	693,933.22	716,833.02	740,488.51

Fuente: elaboración propia

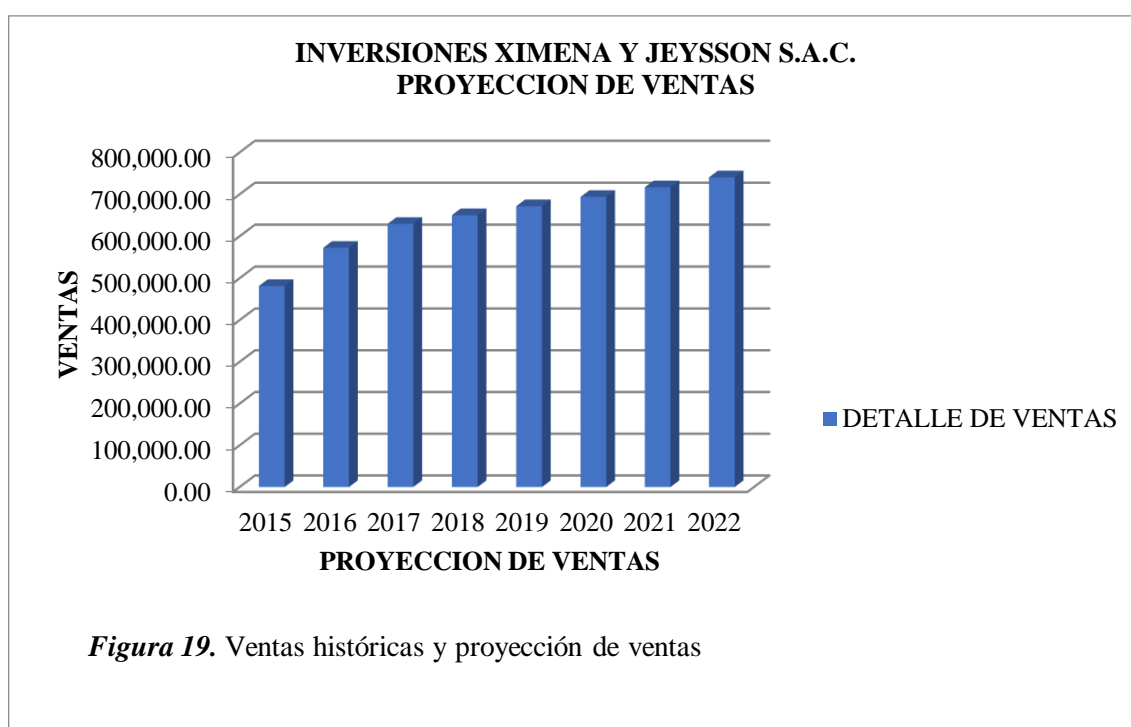


Figura 19. Ventas históricas y proyección de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la tasa de crecimiento, indicada por el BCRP de 3.3%, se ha proyectado las ventas de la empresa siendo estos los siguientes: S/. 650,304.91 para el año 2018, de S/. 671,764.98 para el año 2019; de S/. 693,933.22 para el 2020; de S/. 716,833.02 para el 2021; y de S/. 740,488.51 para el 2022.

10. Tácticas y estrategias para incrementar la rentabilidad

A. Control adecuado de gastos

En la Empresa Inversiones “Ximena y Jeysson” se es necesario poder estructurar de la manera más adecuadas la planificación en sus costos, con la finalidad de estos sean accesibles para los clientes y se genere un mayor ingreso para el beneficio económico de la empresa. Es necesario implantar la práctica de elaborar presupuestos que se monitoreen de manera periódica.

Acciones.

Contar con un presupuesto de gastos planificado mes a mes y no sobrepasarlo

Los gastos deben estar contemplados en el presupuesto, si éste es espontaneo o de emergencia, se debe incluir en el presupuesto del siguiente mes.

Concienciar a los colaboradores para que ayuden a no derrochar los recursos y con ideas nuevas puedan incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.

Premiar y motivar a los empleados para que consigan un mayor ahorro económico para la empresa.

Tener reuniones con los colaboradores, en donde se puedan realizar lluvias de ideas sobre las opciones de actividades que pueden hacer para disminuir el uso de recursos.

Responsable.

Gerente de la empresa.

Periodicidad.

Mensualmente.

B. Incrementar márgenes de ganancia reduciendo costos

Debido a que no se pueden incrementar los precios, para lograr en el mercado los precios competitivos que maneja la empresa, es necesario que se reduzcan

los costos de productos realizando renegociaciones con los proveedores, para que los presupuestos generados no sean elevados y los consumidores puedan adquirirlo y consumir en la empresa.

Acciones.

Negociar con proveedores, evaluando regularmente sus contratos, para que de esta manera ambas partes se esfuercen para crear nuevas estrategias que le permitan tanto a los proveedores como a la empresa generar un mayor valor de negociación que beneficie a ambas partes.

Buscar nuevos proveedores para comparar precios, así como también dejar de tener un solo proveedor por insumo, es decir es necesario tener diferentes proveedores para tener una mayor gama de precios, servicios y los productos, es por eso que es importante dar a entender al proveedor que él no es el único al cual se está cotizando.

Homologar a proveedores por medio de criterios como precio, plazo, calidad, transporte, garantía, condiciones de pago. Además, entre los criterios secundarios a tomar en cuenta son la seriedad de las cotizaciones y argumentos, confianza que inspire por medio de los antecedentes, capacidad de producir u obtener los insumos, puntualidad de entrega y el tiempo de respuesta.

Responsable.

Gerente general

Periodicidad.

Semestralmente

C. Gestionar eficientemente los insumos

La correcta administración de los inventarios es uno de los factores clave en el buen desempeño de la empresa y por ende el aumento de las ganancias, es imprescindible que la empresa cuente con un inventario bien gestionado y controlado para no generar costos innecesarios y se pueda incrementar la rentabilidad. La gestión de inventario está compuesta por el control y la planificación.

Acciones.

Revisar los productos al recibirlos, para comprobar la calidad, cantidad, insumos en mal estado, así como también si son los correctos.

Registrar movimientos de los insumos, la entrada al almacén donde se guardan los alimentos, la salida a la cocina, registrar los productos desperdiciados para mayor control.

Recuento del inventario diariamente para evitar robos.

Responsable.

Gerente general

Periodicidad.

Permanentemente

D. Incrementar retorno de los clientes

Para aumentar las ventas es necesario ampliar la cantidad de clientes que se tienen actualmente para con esto aumentar el monto de facturación; sin embargo, cada nuevo cliente es un costo significativo para la empresa ya que se requiere hacer una inversión para buscarlos, calificarlos y atenderlos.

Cada cliente actual con el que se cuenta en la empresa y que realiza un re consumo tiene un costo mucho menor y ofrece más ganancias, por lo tanto, es más rentable. Además, si una persona para repetir una compra es porque está satisfecho con la empresa entonces esta persona puede en un futuro cercano referenciar y promover la marca, lo cual conveniente debido a que se obtendrían nuevos clientes con un costo menor que si se buscaran por otros medios en los que se tenga que invertir dinero.

Para crear rentabilidad es importante enfocarse en el producto o servicio de gran calidad a los clientes que les aporten un valor agregado.

Acciones

Conocer al cliente, es decir, dedicar tiempo a fortalecer los lazos con los clientes, así como también identificar sus preferencias y opiniones.

Colaboradores motivados, de esta manera podrán brindar una adecuada atención al cliente.

Pedir sugerencias y retroalimentaciones personales o por buzón de sugerencias.

Responsable:

Administrador

Periodicidad:

Permanente

E. Toma de decisiones por medio del análisis financiero

Es necesario que en la empresa se tomen las decisiones teniendo en cuenta los estados financieros, es decir la información precisa que las operaciones generan.

Acciones

Analizar y revisar todos los gastos y compararlos con períodos anteriores y observar si experimentan variaciones importantes, tanto al alza como a la baja.

Evaluar liquidez, rentabilidad y situación financiera.

Responsable

Gerente general

Periodicidad

Permanente

11. Programa de trabajo

Tabla 27

Programa de trabajo de la propuesta

Estrategias	Actividad	Responsable	Periodicidad
	Contar con un presupuesto de gastos planificado mes a mes y no sobrepasarlo		
	Los gastos deben estar contemplados en el presupuesto, si éste es espontaneo o de emergencia, se debe incluir en el presupuesto del siguiente mes.		
Control adecuado de gastos	Concienciar a los colaboradores para que ayuden a no derrochar los recursos y con ideas nuevas puedan incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.	Gerente de ventas	Mensualmente
	Premiar y motivar a los empleados para que consigan un mayor ahorro económico para la empresa.		
	Tener reuniones con los colaboradores, en donde se puedan realizar lluvias de ideas sobre las opciones de actividades que pueden hacer para disminuir el uso de recursos.		
Incrementar márgenes de ganancia reduciendo costos	Negociar con proveedores		
	Buscar nuevos proveedores para comparar precios	Gerente de ventas	Semestralmente
	Homologar a proveedores por medio de criterios como precio, plazo, calidad, transporte, garantía, condiciones de pago.		
Gestionar eficientemente los insumos	Revisar los productos al recibirlos, para comprobar la calidad, cantidad, insumos en mal estado, así como también si son los correctos		
	Registrar movimientos de los insumos, la entrada al almacén donde se guardan los alimentos, la salida a la cocina, registrar los productos desperdiciados para mayor control.	Gerente de ventas	Permanente
	Recuento del inventario diariamente para evitar robos.		
	Conocer al cliente, es decir, dedicar tiempo a fortalecer los lazos con los clientes, así como también identificar sus preferencias y opiniones.		
Incrementar retorno de los clientes	Colaboradores motivados, de esta manera podrán brindar una adecuada atención al cliente.	Administrador	Permanente
	Pedir sugerencias y retroalimentaciones personales o por buzón de sugerencias.		
Toma de decisiones por medio del análisis financiero	Analizar y revisar todos los gastos y compararlos con períodos anteriores y observar si experimentan variaciones importantes, tanto al alza como a la baja.	Gerente de ventas	Permanente
	Evaluar liquidez, rentabilidad y situación financiera.		

Fuente: elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En el diagnóstico del estado actual de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C, se ha determinado que: el personal desconoce la misión y visión de la empresa por una falta de comunicación de estos, por esta razón existe un bajo compromiso con el cumplimiento de la misión y el logro de la visión empresarial; por otra parte, el diagnóstico muestra que el logro de objetivos es logrado de manera eficiente, sin embargo estos resultados son poco frecuentes, además, en cuanto al aprovechamiento de fortalezas se indica que es un tanto deficiente, puesto que no aprovecha al máximo para lograr un nivel de diferenciación de la competencia; asimismo, las debilidades que se identifican en los procesos de trabajo no son contrarrestados a través del desarrollo de estrategias, situación que posiblemente sea haya dado por la falta de capacitación de los trabajadores, tal y como estos manifiestan.

Respecto al análisis de los índices de rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C lo que muestran los ratios de rentabilidad es un crecimiento del mismo, aunque, como mencionó el Gerente de la empresa, no es el crecimiento esperado de acuerdo a los objetivos que se ha planteado respecto al nivel de rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la propuesta de un plan estratégico orientado a incrementar la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C., en este caso, el desarrollo de un plan estratégico debe basarse en el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la empresa, y como se observa en la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C. existe un bajo compromiso debido al desconocimiento e involucramiento con la misión y visión empresarial, situación que de ser corregida puede generar beneficios para la empresa y hacerla más rentable, lo cual beneficiaría a la organización en general, así como a sus accionistas. Por lo tanto, el desarrollo de un plan estratégico permitiría tener las herramientas necesarias para el desarrollo y logro de objetivos de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson S.A.C de una manera organizada y eficiente.

Recomendaciones

Se recomienda al gerente general que incentive que los colaboradores tengan en cuenta la misión y visión de la organización, para que de esta manera incremente periódicamente su compromiso organizacional.

Se recomienda al gerente general que analicen periódicamente los estados financieros, así como también interpretar los ratios de rentabilidad, que le va permitir a la organización tomar sus decisiones teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa.

Se recomienda al gerente general que tome en cuenta la propuesta desarrollada en la investigación, debido a que le permitirá a la organización generar una gestión de cambio acompañado de factores positivos que mejoraran el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

REFERENCIAS

- Carrasco, H. (2016). *Plan estratégico de desarrollo empresarial para mejorar la productividad y rentabilidad de las Mypes del sector lácteo en la región Puno*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/129984>
- Carrillo, N. (2016). *Plan Estratégico de mejora en la calidad y rentabilidad de la empresa Procesadora SAC. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3642/1/CARRILLO%20DIAZ%20NARCISO-EDITADO.pdf>
- Castañeda, C., & Chuna, K. (2017). *Propuesta de un plan estratégico de marketing para incrementar el nivel de ventas en la empresa tamashi*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/146664>
- Chavarría, E. (2017). *Las empresas mexicanas más atractivas para invertir*. Obtenido de <http://www.finamex.com.mx/the-visionary/soy-inversionista/las-empresas-mexicanas-mas-atractivas-para-invertir/>
- Chavarry, A., & Zeña, J. (2014). *Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de los microempresarios artesanales del distrito de Monsefú 2014 (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/704/1/CH%C3%80VARRY%20%20-%20%20ZE%C3%91A.pdf>
- Chávez, C., & Romero, L. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa corporación educativa nobel E.I.R.L.* Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/96203>
- Cipriano, A., & Gonzáles, L. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Ciudad de México: Patria.
- Colato, W., López, G., & Molina, G. (2013). *Plan estratégico para incrementar la demanda y rentabilidad en los restaurantes participantes de programas de apoyo de la fundación promotora de la competitividad de las micro y pequeñas empresas*

- del Municipio de Jayaque. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/9286/1/T658%20C683p.pdf>
- Cruz, J., & Ruiz, E. (2015). *Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. en la ciudad de Lambayeque para el año 2015. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. En la ciudad de Lambayeque para el año 2015: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3888/1/RUIZ%20MONTALVO%20E DIXON%20GONZALO.pdf>
- Dávila, J. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en el Molina Sudamérica S.A. de Chiclayo. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3654/1/DAVILA%20GAITAN%20J OSE%20ALBERTO%20JULIO-EDITADO.pdf>
- Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Madrid: ESIC Editores.
- Goicochea, M. (2015). *Propuesta de estrategias financieras para incrementar la rentabilidad del Restaurante Siempre Imperial de Chiclayo 2014. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/700/1/Goicochea%20Bartur%C3%A9 n.pdf>
- Guillén, C., Huanay, V., & Ríos, C. (2015). *Plan estratégico de la empresa Mission Produce (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad del Pacífico: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1121/Claudia_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, S., & Pulido, D. (2013). *Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad de Cartagena:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1756/1/TESIS%20SAHILLY.pdf>

Inoñan, E. (2013). *Plan estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa Avícola Lagunas S.A.C., Chiclayo 2013. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3732/1/INO%C3%91%C3%81N%20MEGO%20ELENA%20ADELA.pdf>

Jaramillo, M., & Gonzáles, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Transportes El Dorado S.A.S. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Industrial de Santander: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

Lumbreras, J. (2017). *10 empresas en el Perú que generaron mayores ventas en el 2016*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/10-empresas-privadas-mas-rentables-peru-2016-noticia-1992082>

Martell, K., & Nakamoto, R. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Barletta SA que permite su crecimiento sostenible (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621985/5/Martell_P_K.pdf

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de Mando Integral*. Madrid: Días de Santos.

Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Madrid: Universidad del Norte.

Mestanza, M., & Monterroso, J. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa productora y comercializadora de alimentos El Andino E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo, 2012-2013. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/975/1/ADMINISTRACION.pdf>

Montenegro, J., Briceño, M., & Floreano, K. (2017). *Planeamiento estratégico de la región Junín (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Pontificia

- Universidad Católica del Perú:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8250/AMAYA_BRICE%20PLANEAMIENTO_JUNIN.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Navas, L. (2016). *Plan estratégico para generar rentabilidad en la fábrica de chocolate. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad regional Autónoma de los Andes:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4970/1/TUBADM009-2016.pdf>
- Nereyra, G. (2014). *Plan estratégico para el restaurante "Luna Bruja" en la Paz, B.C.S. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Instituto Tecnológico de la Paz:
<http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>
- Ontaneda, A., & Falcón, V. (2012). *Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa La Fortaleza S.A. Leoforta. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Universidad central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1133/1/T-UCE-0005-136.pdf>
- Quiroz, C. (2014). *Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la Empresa Avico SAC para el año 2014*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/136121>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Barcelona: Palibrio.
- Román, O. (2015). *Planeación estratégica: Un proceso sistémico desde la perspectiva de una gerencia integral*. Madrid: EAE.
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, J. (2015). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Sánchez, M. (2015). *Diseño de un plan estratégico de marketing para mejorar la rentabilidad de la empresa Estudio Teade CIA. LTDA. durante el año 2015*. Obtenido de Repositorio Universidad católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10633/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20PREVIA%20PARA%20L>

A%20OBTENCI%20DEL%20TITULO%20DE%20INGENIER%20COMERCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Santos, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de Transportes Ave Fenix SAC. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Trujillo: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7816/Tesis%20Maestr%20-%20C%20A9sar%20E.%20Santos%20Gonz%20A1les.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ventura, M. (2017). *La rentabilidad de las empresas españolas se recuperó antes que en la UE*. Obtenido de https://www.elempresario.com/noticias/economia/2017/05/18/la_rentabilidad_la_s_empresas_espanolas_recupero_antes_que_la_ue_35065_1098.html

Ynoñan, Y. (2016). *Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, distrito Trujillo*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/99005>

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON SAC. CHICLAYO-2017
 ALUMNO (A): PÉREZ CÓRDOVA FRANCK DENNIS

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento de recolección datos	
¿La propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. – Chiclayo-2017?	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. –Chiclayo-2017</p> <p>Objetivo específicos</p> <p>Diagnosticar el estado actual de la empresa Inversiones Ximena Y Jeysson SAC –Chiclayo-2017</p> <p>Analizar los índices de rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena Y Jeysson SAC- Chiclayo-2017</p> <p>Proponer un plan estratégico orientado a incrementar la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena Y Jeysson SAC</p>	<p>H1: La Propuesta de un Plan Estratégico incrementaría la rentabilidad de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. Chiclayo – 2017</p> <p>H0: La Propuesta de un Plan Estratégico no incrementaría la rentabilidad de la empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. Chiclayo - 2017</p>	<p>Variable Independiente: PLAN ESTRATÉGICO</p>	Estrategia	Aprovechamiento de fortalezas	Entrevista. Guía de entrevista.	
					Indicación de debilidades		
					Aprovechamiento de oportunidades		
					Prevención de amenazas		
					Misión y visión estratégica		Metas a corto plazo
							Metas a corto plazo
							Metas a mediano plazo
				Objetivo estratégicos	Metas a largo plazo		
				Objetivo estratégicos	Objetivos a corto, mediano y largo plazo		
					<p>Variable Dependiente: RENTABILIDAD</p>		Rentabilidad neta
Margen bruto	$= \frac{\text{Ventas} - \text{Coste de ventas}}{\text{Ventas}}$						
Margen operacional	$= \frac{\text{Beneficio operacional}}{\text{Ventas}}$						
Margen Operacional del patrimonio	$= \frac{\text{Beneficio operacional}}{\text{Patrimonio}}$						
Margen Neto del patrimonio	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$						

ANEXO 02: Encuesta



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON S.A.C., CHICLAYO – 2017.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON S.A.C., CHICLAYO – 2017.

Objetivo: Determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. –Chiclayo-2017.

El presente Cuestionario será aplicado a los trabajadores.

Instrucciones: Responda el siguiente listado de preguntas según usted crea conveniente:

- 1. ¿La empresa comunica a su personal la misión institucional?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

- 2. ¿Usted diría que se siente identificado con la misión?**
 - a. Total acuerdo
 - b. Acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. Desacuerdo
 - e. Total desacuerdo

- 3. ¿La empresa comunica la visión?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

- 4. ¿Usted diría que se siente comprometido con el logro de la visión de la empresa?**
 - a. Total acuerdo
 - b. Acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. Desacuerdo
 - e. Total desacuerdo

5. **¿Los objetivos de la empresa se cumplen de manera eficiente?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

6. **¿Usted diría que la administración de la empresa se preocupa por hacer mejoras para hacerla más rentable?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

7. **¿Usted diría que las principales fortalezas de la empresa son aprovechadas para diferenciarse de la competencia?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

8. **¿Usted diría que existen factores como debilidades, que afectan la rentabilidad y crecimiento de la empresa?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

9. **¿Se capacita al personal para mejorar sus habilidades y competencias laborales?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

10. **¿Se aprovecha la tecnología disponible para mejorar los procesos de la empresa y lograr una mayor rentabilidad?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

ANEXO 03: Entrevista

Nombre del entrevistado: Segundo Huamán Lara

Cargo que ocupa en la empresa: Gerente

Fecha: 11 de mayo del 2018.

Objetivo: Determinar si la propuesta de un plan estratégico incrementaría la rentabilidad de la Empresa Inversiones Ximena y Jeysson SAC. –Chiclayo-2017.

La presente Entrevista será aplicada al Contador.

- 1) ¿En la planificación estratégica de la empresa se considera los factores que pueden mejorar la rentabilidad?

En realidad, no contamos con un plan estratégico que se encuentre plasmado en un documento, pero sí se realiza una planificación en la empresa, nos planteamos objetivos que queremos lograr y como resultado final se espera mejorar la rentabilidad de Inversiones Ximena y Jeysson como toda empresa.

- 2) ¿Cómo describe la rentabilidad de la empresa?

La empresa es estable debido a que la rentabilidad ha ido creciendo un poco cada año en relación a años anteriores, este año hemos tenido un buen inicio, aunque con algunos tropiezos que al final siempre se tienen que solucionar a través de una buena gestión de los administrativos y todo el equipo de trabajo. Es decir, se tiene un nivel de rentabilidad que podemos garantizar la sostenibilidad de la empresa gracias al trabajo y compromiso de nuestros trabajadores.

- 3) ¿Utilizan como información para la planificación, los ratios de rentabilidad?

Bueno no lo habíamos tomado en cuenta dentro de la planificación de la empresa, solamente la información general que solicitamos a contabilidad. Entiendo que el manejo de estos ratios nos puede dar un alcance mayor acerca del nivel de rentabilidad de la empresa y sería bueno tomarlo en cuenta.

- 4) ¿Qué factores se han dado que han afectado la rentabilidad de la empresa?

Bueno entre los principales factores podría decir que fue el bajo nivel de ventas que había en años anteriores, la falta de organización y planificación de la empresa

y un control deficiente para el uso de los recursos de la empresa, tanto económicos como materiales.

- 5) ¿Considera que la planificación estratégica puede apoyar a la mejora de la rentabilidad?

Por supuesto, ya que, a través de una buena planificación se puede lograr los objetivos trazados para el desarrollo de la empresa, y estos al ser cumplidos de una manera eficiente se va a reflejar en el incremento de la rentabilidad.

- 6) ¿Qué estrategias se han planteado para mejorar la rentabilidad de la empresa?

Bueno algunas de las estrategias que desarrollamos son las alianzas con algunos proveedores de tal manera que nos puedan dar lo que necesitamos para el desarrollo de nuestras actividades brindándonos créditos, esto nos permite invertir en otras cosas que van a beneficiar a la empresa.

- 7) ¿Se realiza análisis de rentabilidad con el fin de identificar problemas en la empresa? ¿De qué manera se realiza?

Realmente no realizamos un análisis del nivel de rentabilidad de la empresa.

- 8) ¿Cómo describe la rentabilidad neta? ¿Qué instrumentos se utiliza para su análisis?

La rentabilidad neta sí refleja los beneficios de la empresa de manera creciente en los últimos años, pero no como el que esperamos obtener. En cuanto a herramientas que utilizemos se limita a la información que el contador proporciona según lo solicitemos.

- 9) ¿Cómo describe el margen neto de utilidad de la empresa? ¿Considera que se está creciendo como empresa?

Las utilidades han tenido un pequeño incremento, no podría darte cantidades exactas ahora pero sí puedo asegurar que ha ido en crecimiento, aun así, el crecimiento logrado no ha sido el suficiente.

10) ¿Se han planteado objetivos a corto, mediano o largo plazo, respecto a la rentabilidad?

Sí, al mediano plazo esperamos lograr un nivel de crecimiento en la empresa que nos permita lograr mayores niveles de rentabilidad, esto sería posible a través de la inversión en la empresa.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. CPC *Jesuan Giles Saavedra*, Contador Público Colegiado y
, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad
Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos entrevista y
encuesta elaborada por FRANCK DENNIS PÉREZ CÓRDOVA, estudiante de la Escuela de
Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON SAC.- CHICLAYO 2017**

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración,
contenido y redacción de los ítems.

Pimentel, *21* de *Abril* del 2018


Dni: *43899380*

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. CPC *Lupe Cachay Sánchez*, Contador Público Colegiado y
, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad
Señor de Sipán, he leído y validado el instrumento de recolección de datos entrevista y
encuesta elaborada por: *Franck Dennis Pérez Córdova*, estudiante de la Escuela de
Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON SAC. CHICLAYO-2017**

CERTIFICO: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración,
contenido y redacción de los ítems.

Pimentel, 27 de Abril del 2018


16680888

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. CPC *Eniles Alberto Garcia Pontado*, Contador Público Colegiado y he leído y validado el instrumento de Recolección de datos entrevista y encuesta elaborado por: Pérez Córdova Franck Dennis, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES XIMENA Y JEYSSON SAC. CHICLAYO-2017**

CERTIFICO: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Pimentel, *04* de *mayo* del 2018


Mg. *Eniles Alberto Garcia Pontado*
CONTADOR PÚBLICO
MPL. 1903