



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN – 2017.**

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

**Autoras:**

**Bach. Córdova Calle Audalis  
Bach. Saavedra Lozada Célida**

**Asesor:**

**Mg. Farfán Ayala Mario Ignacio**

**Línea de Investigación:**

**Finanzas**

**Pimentel - Perú**

**2018**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L. - JAÉN, 2017**

**Aprobación de la Tesis**

---

**Mg. Farfán Ayala Mario Ignacio**

**Asesor Metodológico**

---

.....

**Presidente del jurado de tesis**

---

.....

**Secretaria de Jurado de tesis**

---

.....

**Vocal del Jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

**A:**

Dios en primer lugar por protegerme siempre y al mismo tiempo a mis queridos padres Florencio Saavedra Campos y Clementina Lozada Llatas por su apoyo incondicional, y Guiarme por el camino del bien que fueron vital para culminar mi Carrera profesional.

**Célida**

**A:**

Dios por guiarme a culminar mi profesión con éxito; a mis padres Pablo Córdova Cruz y Julia Calle Calle por su infinito amor, por brindarme su apoyo incondicional, que fueron vital para concluir mi Carrera profesional y a mis docentes por instruirme para ser mejor estudiante cada día.

**Audalis**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecer a dios por habernos conservado con vida, con fortaleza, y habernos concedido conocimiento en el transcurso de mi investigación y proceso de nuestra tesina y por permitirnos conseguir en el transcurso de estos años y alcanzar una nueva meta más.

A nuestros padres por su familiaridad, su apoyo ilimitado, la abnegación cotidiana que conciben por brindarnos todo amparo, y por su representación en todo instante con el perfeccionamiento de nuestra formación profesional.

Nuestro cordial agradecimiento al Sr. Jorge Alfredo Salas Vargas, por su disposición, ayuda experta; y permitirnos realizar nuestra investigación en su empresa Avícola san Jorge EIRL.

Un agradecimiento muy especial a mis maestros de la Universidad Señor de Sipan que nos han enseñado durante todo este periodo académico, por manifestar su conocimiento en nuestra formación profesional.

**Las autoras.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L, Jaén - 2017”, se desarrolló con la finalidad analizar el uso de la planificación estratégica en el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa, específicamente en la mejora de la rentabilidad; teniendo como objetivo principal diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

Este tipo de investigación fue propositiva y descriptiva, cuyo diseño fue no experimental de enfoque cuantitativo, la población y muestra estuvo formada por los 5 trabajadores de la empresa. Para lograr desarrollar la propuesta se establecieron estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa, con la finalidad de mantener operativo al negocio con crecimiento constante, orden y capacidad. En el estudio se hizo uso del método científico a través del método cuantitativo y descriptivo aplicando técnicas de investigación como la aplicación de encuestas y análisis documental, información que luego fue ordenada, analizada, interpretada y presentada apropiadamente.

Se obtuvo como resultado de esta investigación, que el planeamiento estratégico si influye en mejorar la rentabilidad de la empresa, motivo por el cual se realizó una propuesta con la capacidad de mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., concluyendo de esta forma con el objetivo planteado en la presente investigación.

**Palabras Claves: Plan estratégico, Estrategias, Rentabilidad, Empresa.**

## **ABSTRACT**

The present research work entitled "Proposal of a Strategic Plan to improve the profitability of the Avicola Company San Jorge EIRL, Jaén - 2017", was developed with the purpose of analyzing the use of strategic planning in the development of the operational activities of the Company, specifically in the improvement of profitability; having as main objective to design a Strategic Plan to improve the profitability of the Poultry Company San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

This type of research was proactive and descriptive, whose design was non-experimental with a quantitative approach, the population and sample consisted of the 5 employees of the company. To develop the proposal, strategies were established to improve the profitability of the company, in order to keep the business operating with constant growth, order and capacity. In the study, the scientific method was used through the quantitative and descriptive method applying research techniques such as the application of surveys and documentary analysis, information that was then ordered, analyzed, interpreted and presented appropriately.

It was obtained as a result of this investigation, that the strategic planning does influence in improving the profitability of the company, reason for which a proposal was made with the capacity to improve the profitability of the Avicola Company San Jorge EIRL, concluding this way with the objective stated in the present investigation.

**Keywords: Strategic Plan, Strategies, Profitability, Company.**

## INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
PALABRAS CLAVES.....	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xi
I. INTRODUCCION.....	xii
1.1. Realidad Problemática.....	14
1.2. Trabajos Previos.....	21
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.....	29
1.4. Formulación del Problema.....	40
1.5. Justificación e Importancia del estudio.....	40
1.6. Hipótesis.....	41
1.7. Objetivos.....	41
II. MATERIAL Y METODO.....	43
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	43
2.2. Población y Muestra.....	44
2.3. Variables, Operacionalización.....	45
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	47
2.5. Procedimiento de análisis de Datos.....	47
2.6. Aspectos Éticos.....	49
2.7. Criterios de rigor Científico:.....	50
III. RESULTADOS.....	51
3.1. Tablas y Figuras.....	51
3.2. Discusión de Resultados.....	77
3.3. Aporte científico.....	78
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS.....	87

ANEXOS .....	93
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	93
ANEXO N° 2: ENCUESTA .....	94
ANEXO N° 3: FOTOGRAFIAS .....	97
ANEXO N° 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	98



## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> : CARGO Y CANTIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	44
<b>TABLA 2</b> : DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES .....	46
<b>TABLA 3</b> : DESARROLLO DE ACTIVIDADES ANTICIPADAMENTE .....	51
<b>TABLA 4</b> : PLANES OPERATIVOS APROBADOS .....	52
<b>TABLA 5</b> : POLÍTICAS DE VENTAS PARA ENFRENTAR A LOS COMPETIDORES .....	53
<b>TABLA 6</b> : ESTRATEGIAS PARA CAPTACIÓN NUEVOS DE CLIENTES .....	54
<b>TABLA 7</b> : ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS) .....	55
<b>TABLA 8</b> : ESTRATEGIAS DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE .....	56
<b>TABLA 9</b> : PROMOCIONES CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA RENTABILIDAD .....	57
<b>TABLA 10</b> : RENTABILIDAD QUE LA EMPRESA HA OBTENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS .....	58
<b>TABLA 11</b> : USO DEL TRABAJO PLANIFICADO VAN A MEJORAR LOS INGRESOS DE LA EMPRESA.....	59
<b>TABLA 12</b> : SE CUMPLE CON LOS COMPROMISOS EN EL TIEMPO ESTIMADO	60
<b>TABLA 13</b> : LA EMPRESA DEBE CAMBIAR SUS POLÍTICAS DE TRABAJO .....	61
<b>TABLA 14</b> : DE ACUERDO A QUE SE PROPONGA UN NUEVO PLAN DE ACTIVIDADES .....	62
<b>TABLA 15</b> : SABE SI LA EMPRESA ES RENTABLE .....	63
<b>TABLA 16</b> : SEMANALMENTE SE REvisa EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS .....	64
<b>TABLA 17</b> : NUEVA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES LA RENTABILIDAD .....	65
<b>TABLA 18</b> : ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.....	68
<b>TABLA 19</b> : ÍNDICE DE SOLVENCIA.....	68
<b>TABLA 20</b> : RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN .....	69
<b>TABLA 21</b> : INDICADOR DE RENTABILIDAD DE VENTAS SOBRE ACTIVOS ....	70
<b>TABLA 22</b> : INDICADOR DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL.....	70
<b>TABLA 23</b> : INDICADOR DE RENDIMIENTO DE PATRIMONIO .....	71

<b>TABLA 24</b> : INDICADOR DE RENDIMIENTO OPERACIONAL DE PATRIMONIO	72
<b>TABLA 25</b> : INDICADOR DEL MARGEN NETO DE UTILIDAD.....	72
<b>TABLA 26</b> : PRESUPUESTO.....	84

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 : DESARROLLO DE ACTIVIDADES ANTICIPADAMENTE</b> .....	51
<b>FIGURA 2 : PLANES OPERATIVOS APROBADOS)</b> .....	52
<b>FIGURA 3 : POLÍTICAS DE VENTAS PARA ENFRENTAR A LOS COMPETIDORES</b> .....	53
<b>FIGURA 4 : ESTRATEGIAS PARA CAPTACIÓN NUEVOS DE CLIENTES</b> .....	54
<b>FIGURA 5 : ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS</b> .....	55
<b>FIGURA 6 : ESTRATEGIAS DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE</b> .....	56
<b>FIGURA 7 : PROMOCIONES CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA RENTABILIDAD</b> .....	57
<b>FIGURA 8 : RENTABILIDAD QUE LA EMPRESA HA OBTENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS</b> .....	58
<b>FIGURA 9 : USO DEL TRABAJO PLANIFICADO VAN A MEJORAR LOS INGRESOS DE LA EMPRESA</b> .....	59
<b>FIGURA 10 : SE CUMPLE CON LOS COMPROMISOS EN EL TIEMPO ESTIMADO</b> .....	60
<b>FIGURA 11 : LA EMPRESA DEBE CAMBIAR SUS POLÍTICAS DE TRABAJO</b> .....	61
<b>FIGURA 12 : DE ACUERDO A QUE SE PROPONGA UN NUEVO PLAN DE ACTIVIDADES</b> .....	62
<b>FIGURA 13 : SABE SI LA EMPRESA ES RENTABLE)</b> .....	63
<b>FIGURA 14 : DESARROLLO DE ACTIVIDADES ANTICIPADAMENTE</b> .....	64
<b>FIGURA 15 : NUEVA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES LA RENTABILIDAD</b> .....	65

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación denominado “Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L, Jaén - 2017”, se estableció como estudio en busca de estrategias que mejoren la rentabilidad de las empresas que se encuentran operativas en el mercado, como es el caso de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., que en los últimos años su rentabilidad está disminuyendo no siendo rentable de acuerdo a la inversión realizada.

Después de analizar la problemática del planteamiento de la investigación, se formuló la siguiente pregunta ¿De qué manera, la propuesta de un Plan Estratégico permitirá mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017?, siendo el objetivo general de la investigación, diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

El trabajo de investigación se distribuyó de la siguiente manera:

El capítulo I: En esta parte se describe el problema de la investigación, enfocado desde la situación problemática, los trabajos previos relacionados con las variables en investigación, bases teóricas científicas, formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, hipótesis, objetivos general y específicos.

El Capítulo II: Se desarrolla el marco metodológico, que está compuesto por el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, variables de la investigación, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación, procedimiento para la recolección de datos, Aspectos éticos, y criterios de rigor científico.

En el Capítulo III: Se describe el análisis e interpretación de los resultados, que está compuesto por el resultado de tablas y gráficos conjuntamente con su interpretación de los resultados en base a los objetivos y se planteó la propuesta de investigación de acuerdo a las estrategias determinadas del análisis documental y resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

En el Capítulo IV. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones arribadas como resultado de la investigación realizada.

En el Capítulo V. Se detalla las referencias bibliográficas usadas en la investigación y finalmente se presentan los anexos debidamente ordenados de acuerdo al protocolo de la universidad.

**Las autoras**

## 1.1. Realidad Problemática

### A Nivel Internacional

#### México

**Mejía, C., Agudelo, I., y Soto, O. (2016).** En el contexto empresarial actual, la flexibilidad y la innovación son cualidades ineludibles para sobrevivir en un mercado que es cada vez más competitivo y requiere de planes más estructurados y mejor enfocados a las necesidades de los clientes. Es claro que una estrategia estática no es perdurable en el tiempo y no va a lograr un impacto significativo en el largo plazo, por lo que toda planeación estratégica debe estar direccionada a incorporar mejores prácticas y a desarrollar continuamente elementos competitivos diferenciadores que le otorguen a la empresa ventaja sobre sus competidores y un mayor éxito en el mercado (p. 97). (Mejía, Agudelo, & Soto, 2016)

#### Comentario:

Las empresas deben orientarse siempre a hacer mejor de lo que actualmente hacen y esto lo va a lograr mediante el uso de la planificación estratégica, pues mediante ella podrá incrementar clientes, ventaja sobre sus competidores, éxito en el mercado y por lo tanto aumentar su rentabilidad.

#### Colombia

**Dussán, C., y Serna, H. (2017).** En el mundo de alta competitividad en el que se vive hoy, el futuro de las empresas está afianzado en una buena planeación estratégica, pues esta es un proceso sistemático que permite a quienes deben tomar decisiones en las empresas, obtener, procesar y analizar información endógena y exógena para utilizarla en la toma de decisiones que mantengan la empresa competitiva y proyectada hacia el futuro (p. 7). (Dussán & Serna, 2017)

#### Comentario:

Actualmente en el mundo cambiante de los negocios, las empresas deben estar en constantes cambios para mantenerse competitivos en el mercado, deben estar en

constante toma de decisiones acerca de la operatividad del negocio, momento donde deben hacer uso de la Planeación estratégica tomando la información endógena y exógena que poseen para una buena toma de decisiones y enfocar su crecimiento ante sus competidores a fin de continuar operando en el mercado.

### **Colombia**

**Mendoza, D., Rojano, Y., y Salas, E. (2016).** Las MYPES son el centro de un sin número de investigaciones, tanto en países de economías avanzadas como en vías de desarrollo, razón por la cual se han convertido en el motor de la economía. Para ello, se ha determinado un modelo de Plan Estratégico que contribuirá en la obtención de sus objetivos plasmados a largo plazo, transformándolas en potencia para las ciudades. (Mendoza, Rojano, & Salas, 2016)

#### **Comentario:**

Toda entidad debe saber que el uso del plan estratégico le va conceder crecimiento como un potencial elemento dinamizador de la economía, ya que cada empresa es productora de empleo, negocios, financiamientos de capital, así como también fortalecedora del progreso económico de las ciudades y el país.

### **Argentina**

**Lamelas K., (2015).** En lo que respecta a la industria avícola se ha realizado un planeamiento estratégico, ya que Argentina produce grandes cantidades de materias primas para forraje, como soja y maíz. La avicultura es una cadena productiva que suma el valor a las materias primas como la soja y el maíz, de alta reserva en Argentina para el alimento en las avícolas (p. 13). (Lamelas, 2015)

#### **Comentario:**

En la actualidad la industria avícola ha demostrado ser dinámica y considerable, el consumo de la carne de aves ha manifestado grandes incrementos económicos por lo que al contar con un buen plan estratégico genera en la empresa una mejor y mayor rentabilidad.

## **España**

**Sánchez, J. (2014).** La rentabilidad en las empresas se aplica a toda su economía teniendo en cuenta sus recursos como los financieros, los recursos materiales y los recursos humanos, por ello la administración de las empresas en España orientan sus esfuerzos a lograr resultados en términos de rentabilidad. (Sánchez, 2014)

### **Comentario:**

En las empresas se debe tener presente que el manejo adecuado de los recursos que poseen (materiales, humanos y financieros) son factores importantes para generar rentabilidad, del uso apropiado que se les dé a estos recursos dependerá la rentabilidad que alcance la empresa al finalizar el periodo y esto deben tenerlo presente siempre los directivos de la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L.

## **Brasil**

**Daza, J. (2015).** El realizar un análisis de la rentabilidad es una actividad que se realiza de manera frecuente para tener un control acerca del crecimiento que se está teniendo, así como de la estabilidad de la empresa para lo cual se realiza las siguientes funciones: análisis de la rentabilidad empresarial y de la estructura financiera de la empresa, además de analizar la solvencia para cumplir con sus obligaciones. (Daza, 2015)

### **Comentario:**

Es importante que toda empresa constantemente este evaluando sus resultados operativos, para ello cada empresa determina sus propios métodos de evaluación, llevar un control de la operatividad del negocio ayuda a la toma de decisiones, al uso de estrategias que ayuden oportunamente a mejorar la rentabilidad y a mantener a las empresas operativas en el mercado.

## **A Nivel Nacional**

### **Arequipa**

**Rodríguez, Carpio, y Obando, (2015).** En el Perú la mayoría de las empresas son familiares, se han desarrollado a ritmo inercial, es decir, no han tenido un plan



estratégico de desarrollo propio y su avance se ha ajustado a los ritmos del mercado local. Actualmente, los dueños de las empresas tienen la necesidad de establecer algún plan de direccionamiento que les permita garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio sin perder su esencia, ya que hoy en día se dirige de una manera empírica sin contar con herramientas que les permitan medir sus avances o identificar la causa de los problemas. (Rodríguez, Carpio, & Obando, 2015).

**Comentario:**

Actualmente los directivos de las empresas tratan de impulsar acciones sobre la base de lineamientos estratégicos que orienten sus recursos e identifiquen las estrategias necesarias para la generación de valor agregado con el fin de alcanzar sus objetivos de desarrollo, posicionamiento y crecimiento de su sector.

**Lima**

**Picazo, L. (2016).** Al igual que en las empresas, las personas también pueden planificar el rumbo de sus vidas para alcanzar determinadas metas en el futuro. El plan estratégico personal (PEP) es un instrumento que se utiliza para cumplir metas en el futuro y que, a la vez, provee elementos para el desarrollo de las potencialidades de una persona. Este Autor lo define como un instrumento sistemático que permite emprender una transición integral, ordenada y motivadora hacia lo que se quiere ser en el futuro, sin perder de vista que en este recorrido habrá oportunidades que podemos aprovechar. El PEP se construye de acuerdo con los objetivos de cada individuo, pero la idea es simular los procesos de planificación de una empresa, para que las decisiones personales cuenten con una base sólida, orientada al cumplimiento de metas.

**Comentario:**

Se puede decir que para llegar a las metas es necesario elaborar planes y diseñar estrategias que sean alcanzables en el corto, mediano y largo plazo. Es preciso también tener claro que cada meta requiere dedicación y esfuerzo porque nada se consigue sin trabajo, el responsable de la planificación en la empresa debe elaborar una lista de actividades que le permitan tener una buena planeación estratégica para cumplir sus objetivos.

## **Lima**

**Incispp, (2017).** Todos los individuos estamos trabajando por cumplir un sueño, una ambición o una aspiración. En ese trayecto por conseguir lo deseado, los humanos y las instituciones sabemos actuar de dos maneras distintas: Naturalmente o de manera planificada. Actuamos de forma natural cuando avanzamos hacia lo deseado sin haber diseñado anteriormente una ruta. Opinamos que planeamiento es “pensar antes de actuar”. Por lo tanto, podemos apuntar la siguiente definición de Planeamiento Estratégico: Es la acción continua de proponer objetivos y especificar los medios para lograrlos.

### **Comentario**

El universo empresarial está en continuos cambios, la manera como dispongan los dirigentes de una entidad operar va a distinguirla de sus competidores, la planeación estratégica forma parte de las actividades diarias de los negocios, mediante ella se toman decisiones empresariales sobre la operatividad del negocio, sector donde la entidad va a operar, análisis de los competidores entre otros elementos para poder proyectar bien las operaciones y buscar originar rentabilidad de las inversiones elaboradas.

## **Lima**

**Gonzales, J. (2017).** En nuestro país, la industria avícola solicita de modernismo e innovación tecnológica de su actual infraestructura de producción, con planes de inversiones a mediano y largo plazo. La industria avícola tiene el reto actual, de elaborar un planeamiento estratégico para la gestión de la sanidad avícola a nivel de zonas, regiones y a nivel nacional que nos admita asegurar la producción y competitividad empresarial. (Gonzales, 2017)

### **Comentario:**

El universo empresarial está en continuos cambios, la manera como decidan los dirigentes de una entidad operar va a distinguirla de sus competidores, el uso de la planeación estratégica va a diferenciar a la empresa de sus competidores por ello es recomendable que la empresa avícola San Jorge utilice esta herramienta.

## **Lima**

**Toma, J. (2016).** Estudiar la rentabilidad actual y potencial de los clientes ayuda a reconocer cuáles son las decisiones que se deben tomar con el propósito de que la organización implemente iniciativa de alto impacto en la rentabilidad y el valor de largo plazo. Para examinar la rentabilidad de los clientes es necesario determinar todos los ingresos y elementos de costo a cada cliente tanto a nivel individual como del segmento, partiendo de sus características. Dicho estudio concede a las empresas determinar qué deben vender, a quién deben venderle y a través de qué estrategia de canales efectuar las ventas. (Toma, 2016)

### **Comentario:**

Toda empresa requiere entender las implicancias de ingresos y costos de las diferentes decisiones comerciales que se toman como optimización de portafolio, racionalización de productos, estrategias de captación, etc. Además, el análisis de rentabilidad de clientes permite también obtener material para la toma de decisiones esto con el solo objetivo de hacer progresar la empresa y no perjudique su rentabilidad.

## **Lima**

**Emprendedor. Pe, (2018).** Algo muy importante a la hora de iniciar un negocio es medir su rentabilidad; no vas a invertir tu dinero y tú tiempo en algo que no te genere utilidades razonables. Es necesario, por ello, conocer determinados índices, indicadores, y razones que te ayudarán a comprender al detalle cuánta utilidad (diferencia entre ingresos y costos) te rinde tu negocio.

### **Comentario:**

En una empresa la rentabilidad es determinante para generar buenas utilidades, por ello el gran reto para los emprendedores peruanos radica en convertir su idea o proyecto innovador en un negocio rentable y, sobre todo, sostenible en el tiempo; si no se convierte la idea en empresa cualquier otro se la puede llevar.

## **Lima**

**Ccaccya, D. (2015).** La rentabilidad de una empresa puede calcularse comparando el resultado final y el valor de los medios utilizados para originar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para producir las utilidades dependerá de los activos que dispone la empresa para el cumplimiento de sus operaciones, financiados por a través de recursos propios pagados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que significan algún costo de oportunidad, por el principio de la carencia de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación. (Ccaccya D. , 2015)

### **Comentario:**

Para una empresa es importante que sus recursos generen rentabilidad al finalizar el ejercicio, el uso que se les dé a los recursos propios de la empresa se va a ver reflejado en el excedente (rentabilidad) o déficit (pérdida) al finalizar el ejercicio y para ellos se debe tener en cuenta la capacidad de los directivos de la empresa para generar utilidades, que permitan a la empresa a mantenerse en operativa en el mercado.

## **A Nivel Local**

La Avícola San Jorge E.I.R.L, identificada con RUC N° 20495674218, es una empresa fundada por el Sr. Jorge Alfredo salas Vargas junto a su esposa Ymelda Nuñez Risco, el 10 de diciembre del 2004 con un capital de S/ 3,000.00 se encuentra ubicada en la ciudad de Jaén en Jirón Iquitos N° 1449 es local alquilado, la empresa se dedica a la venta de pollo de pelado.

La empresa inicio sus actividades el 22 de octubre del 2007, repartiendo pollos bebes de 3 semanas de edad en pequeñas cantidades a restaurantes y bodegas de la zona de Jaén vendiendo al contado y crédito.

En la presente investigación se ha detectado que uno de los principales problemas que presenta la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. es que no tiene una planificación apropiada que dirija su crecimiento, no se han determinado políticas ni estrategias de

operatividad para mejorar su rentabilidad de acuerdo al mercado en que realiza sus operaciones, motivo por el cual urge la necesidad de establecer mediante el planeamiento estratégico nuevas metas a lograr que conlleven a mejorar la rentabilidad obtenida en sus operaciones en beneficio de sus accionistas y trabajadores.

Se requiere que mediante la presente investigación la empresa fije nuevas estrategias y políticas de desarrollo. Se debe establecer el uso del planeamiento estratégico como una medida necesaria de crecimiento para que la empresa mejore su rentabilidad, actualmente la empresa cuenta con una cartera de 80 clientes al por mayor y con una venta al público al por menor y con la implementación de nuevas estrategias y políticas debidamente planificadas la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. va a incrementar su rentabilidad.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **A Nivel Internacional**

#### **Colombia**

**Clavijo, O. (2016).** En su tesis titulada: "Diseño del Plan Estratégico para la Empresa Granja Avícola Las Tunas"; para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas en la Fundación Universidad de América.

Concluye que se identificó el comportamiento de la industria avícola a través del tiempo lo cual brindo un primer panorama para iniciar a plantear posibles estrategias que se consolidarían al final del plan estratégico (p. 58). (Clavijo, 2016)

#### **Comentario:**

De acuerdo a lo establecido en la investigación, el plan estratégico es primordial para generar rentabilidad, por lo que se debe establecer estrategias y acciones que se adecuen al ambiente externo de esta manera se podrá ver el crecimiento económico de la empresa.

## **Ecuador**

**Quimi, L., y Tigua, J., (2016).** En su tesis titulada: “Diseño de una Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar los Procesos de Frio de la Empresa Avícola Fernández”, para la obtención del Título de Ingeniería Comercial en la Universidad de Guayaquil.

Concluye que, en el diagnóstico realizado al problema de la investigación, los factores claves que originaron la pérdida de calidad fue provocada por la rotura de la cadena de frio lo cual genera un cambio en la calidad en el producto, por lo que al determinar los nuevos objetivos estratégicos se obtendrá como resultado que cada objetivo incida con la calidad los productos almacenados y en el resultado de la empresa (p. 94). (Quimi & Tigua, 2016)

### **Comentario:**

Por medio de la presente investigación el Plan estratégico se presenta como una herramienta esencial para el crecimiento de la empresa, por lo que la implementación de estrategias hará que se manejen mejor los recursos logrando con esto que la rentabilidad de la empresa aumente.

## **Colombia**

**Ospina, J. (2015).** En su tesis titulada: “Plan estratégico Comercializadora Germor”; para optar el grado de Magister en Administración en la Universidad ICESI.

Concluye que la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva en el que deberá reestructurar sus procesos internos actuales para adquirir las suficientes capacidades que le permita sobrevivir en el mercado (p. 62). (Ospina , 2015)

### **Comentario:**

En la investigación se determina que el Plan Estratégico es importante para toda empresa, pues su finalidad es reestructurar procesos internos que permitan su operatividad en el mercado mejorando sus capacidades.

## **Colombia**

**Nieves, E. (2013).** En su tesis titulada: “Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía Período 2013-2017”; para optar el título de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Concluye que la granja se constituye como un sistema no rentable y se carecen de los instrumentos y la información contable para evaluar aspectos de vital importancia en cualquier organización a nivel financiero. Es pertinente buscar y formular estrategias a nivel de dirección que permitan el flujo de los dividendos que actualmente se generan en la granja. (Nieves, 2013)

### **Comentario:**

En la investigación se determina que la implementación de un plan estratégico, se constituye como una herramienta de solución a las dificultades administrativas, financieras, productivas y organizacionales identificadas dentro de la granja, si se resuelven esas dificultades la empresa podrá ser más rentable y generar más ingresos.

## **Ecuador**

**Morillo, C., y Cuenca, R. (2013).** En su tesis titulada: “Propuesta para incrementar la Rentabilidad de la Producción Avícola de los Sectores de San Miguel y Oyacoto ubicados en la Parroquia de Calderón Cantón Quito Provincia de Pichincha”; para la Obtención del Título de Ingenieros en Finanzas en la Universidad Central del Ecuador.

Concluye que se propone formar una Cooperativa de procesamiento de pollos, donde el avicultor del sector entregue los pollos producidos por ellos al centro de acopio obteniendo una primera utilidad, y al formar parte de la cooperativa tendría otra ganancia, de esta manera se tendría un mejor resultado económico (p. 118). (Morillo & Cuenca, 2013)

### **Comentario:**

En la investigación se determina que para incrementar la rentabilidad se debe

establecer estrategias y políticas que permitan a la empresa orientar su crecimiento de volumen de ventas de acuerdo al mercado donde se desenvuelva, además; la conformación de la cooperativa tiene muchos beneficios ya que pueden mejorar sus costos, y utilidad para llegar a tener alianzas con supermercados y así incrementar sus ingresos.

### **Honduras**

**Cruz, B., y Ordoñez. (2016).** En su tesis titulada: “Análisis de rentabilidad de los proyectos de investigación de pollos de engorde en los ciclos 2015-2016 del Centro de Investigación y Enseñanza Avícola de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano”; para optar el título de Ingenieros Agrónomos en el Grado Académico de Licenciatura en la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.

Concluye que en los diferentes tratamientos utilizados en los proyectos de investigación de pollos de engorde en los años 2015-2016 los machos generan un índice de rentabilidad más alto seguido por los mixtos y por ultimo las hembras (p. 15). (Cruz & Ordoñez, 2016)

### **Comentario:**

De acuerdo a la investigación, se debe elaborar un análisis de rentabilidad en los proyectos de investigación de pollos para poder visualizar si la información que maneja la empresa ha sido positiva y se sigue manteniendo en el transcurso de los años con lo cual permita obtener mayor rentabilidad.

### **Ecuador**

**Hernández, K. (2016).** En su tesis titulada: “Implementación de un Galpón Climatizado Automático para la crianza de pollos, análisis de costos e Ingresos y Rentabilidad”; para optar el Grado de Magister en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos en la Universidad de Guayaquil.

Concluye que la implementación de un galpón climatizado con un sistema automático de ambiente controlado permitirá disminuir la mortalidad en la crianza de pollos y aumentar la rentabilidad (p. 97). (Hernandez K. , 2016)



**Comentario:**

De acuerdo a la investigación, será necesario que los productores avícolas cambien su proceso de producción convencional a uno de control climatizado con la finalidad de obtener una mayor y mejor rentabilidad en la empresa.

**A Nivel Nacional****Lima**

**Martell, k. y Nakamoto, R. (2017).** En su tesis titulada: “Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Barletta S.A. que Permita su Crecimiento Sostenible” para optar el grado de Ingeniero de Gestión Empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Concluye que el principal problema que atraviesa la empresa es la disminución de la rentabilidad, siendo su causa la disminución de las ventas, para superar esto debe cambiar el enfoque que actualmente tiene, es decir, pasar de dirigir todos sus esfuerzos lo cual va a contribuir al crecimiento sostenible de la empresa (p. 340). (Martell & Nakamoto, 2017)

**Comentario:**

De la investigación se analiza que el plan estratégico es una herramienta que permite el crecimiento sostenible de las empresas, ayuda a mejorar sus ventas y a la vez incrementan la rentabilidad del negocio.

**Surco- Lima**

**Becerra, M., Llosa, G., y Paico, J. (2015).** En su tesis titulada: “Planeamiento Estratégico del Sector Avícola Cárnico en el Perú”; para optar el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Concluye que la carne de ave es la preferida por los consumidores peruanos, por lo que para continuar creciendo se propone desarrollar productos avícolas con valor agregado, como el pollo congelado y empacado por tipo de piezas o las hamburguesas

de pollo, lo cual estimulará la ingesta de aves al crear nuevas ocasiones de consumo, llevando por ende al aumento en las ventas (p.122). (Becerra, Llosa, & Paico, 2015)

**Comentario:**

Se determina mediante la investigación que, si hay un buen plan estratégico, la rentabilidad será mayor y mejor en la empresa, por lo que es importante manejar estrategias de manera ordenada, con sistemas adecuados que permiten el manejo de información real, confiable y oportuna, ya que la rentabilidad está en función al manejo adecuado de los recursos de la empresa.

**Surco- Lima**

**Hernandez, M., Ibañez, J., y Zambrano, M. (2016).** En su tesis titulada: “Planeamiento Estratégico de San Fernando S. A”; para optar el Grado De Magíster en Dirección Estratégica y Liderazgo en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Concluye que San Fernando, aunque está posicionada en la industria avícola, requiere cambiar su estrategia de negocio para tener mayor sostenibilidad y rentabilidad. Por la realidad del mercado y naturaleza actual del negocio avícola, es muy dependiente de la venta de la carne de pollo, y está expuesta a los riesgos de precio de insumos y tipo de cambio (p. 112). (Hernandez, Ibañez, & Zambrano, 2016)

**Comentario:**

Se determina que el Plan estratégico permite a todo negocio mejorar su rentabilidad, para lo cual necesita hacer uso adecuado de sus recursos, aprovechando las expectativas del mercado y el crecimiento económico por el que atraviesa el país.

**Trujillo**

**Diaz, H. (2012).** En su tesis titulada: “Plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa avícola Yema de Oro S.R.L. 2011”; para optar el Título de licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo.

Concluye que la Empresa Avícola “Yema de oro S.R.L”, actualmente no cuenta con

ningún tipo de planificación formal para poder competir en el mercado local, que permita monitorear al entorno, la competencia y la demanda. (Diaz, 2012)

**Comentario:**

Se determina de la investigación que para que la empresa pueda incrementar sus ingresos es necesario que se diseñe un plan estratégico con la finalidad de que pueda competir en el mercado y obtener buena rentabilidad.

**Trujillo**

**Gogny, V. (2017).** En su tesis titulada: “Influencia del modelo de lote económico de compra en la rentabilidad de la empresa negocios Dharma E.I.R.L. en el año 2017”; para optar el grado de Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento en la Universidad Privada del Norte.

Concluye que el modelo de lote económico de compra aumenta la rentabilidad de la entidad .Mediante la implementación del modelo se consiguió una reducción de costos de S/.23,214.00, y esto se vio reflejado en utilidad neta de la empresa que incrementó en 32.91% que en soles es S/.27,887.28 (p. 143). (Gogny, 2017)

**Comentario:**

Se determina en la investigación que el uso adecuado de modelos económicos permite incrementar la rentabilidad de la empresa, tal y como se demuestra en la investigación, donde se puede ver que el cambio de modelo mejora su rentabilidad.

**Trujillo**

**Alcántara, R., (2015).** En su tesis titulada: " Propuesta de mejora del Área de Producción de la Planta de Alimento Balanceado para Incrementar la Rentabilidad de la Empresa Avícola Yois S.R.L.”; para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Privada del Norte.

Concluye que los problemas que disminuyen la rentabilidad de la empresa son el incumplimiento con la demanda a causa de la falta de un pronóstico de la demanda, deficiente manejo de la información de los recursos que intervienen en la producción,

demoras en el traslado de la mercancía y las paradas continuas de las máquinas que involucran la baja probabilidad de disponibilidad cuando se las requiere (p. 119). (Alcantara, 2015)

**Comentario:**

En la investigación se determina que se deben buscar herramientas que ayuden a mejorar la productividad y la rentabilidad del negocio, lo cual permita realizar las actividades con mayor asistencia técnica y a la vez contar con personal eficiente que cumpla con cada una de sus labores encomendadas.

**Trujillo**

**Olortegui, J. (2016).** En su tesis titulada: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Avícola Virgen del Cisne S.A.C. de la ciudad de Trujillo Año 2015”; para obtener el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Cesar Vallejo.

Concluye que en el área de ventas y distribución no se supervisa el trabajo realizado por los trabajadores, ocasionando que hagan trabajos deficientes, se analizó las deficiencias en el área de distribución, encontrando que los pedidos realizados en despachos móviles no llegan a la hora que se estableció en contrato o no cumplen con la calidad, hechos que han motivado a tener una rentabilidad menor (p. 40). (Olortegui, 2016)

**Comentario:**

En la investigación se determina la importancia de contar con personal responsable del cumplimiento de sus labores de acuerdo al cargo que desempeña, esto con la finalidad de que las entregas del producto se realicen dentro del tiempo esperado (pedido), para no perder clientes, lo que provocara que la empresa sea mal vista y con esto baje su rentabilidad, por lo que es necesario supervisar y capacitar a los trabajadores para que realicen mejor su trabajo.

## **A Nivel local**

### **Chiclayo**

**Acuña, R., y Cristanto, L., (2016).** En su Tesis titulada “Análisis de la Rentabilidad Económica y Social de la Producción de Huevos de Codornices de la Ciudad de Chiclayo”; para optar el Título Profesional de Ingeniera Economista en la Universidad Señor de Sipán.

Concluye que la creación de una empresa productora y comercializadora de huevos de codornices, ubicada en la ciudad de Chiclayo, es viable, factible y rentable, y por ende conveniente para su futura ejecución (p. 96). (Acuña & Cristanto, 2016)

### **Comentario:**

En la investigación se determina que la creación de una empresa avícola es rentable siempre que exista una planificación adecuada, mediante la cual se establezca políticas y estrategias que hagan viable la futura ejecución de la empresa.

## **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

### **1.3.1. Plan Estratégico**

#### **1.3.1.1. Definiciones**

Para Indacochea, A. (2016), determina que el planeamiento estratégico es un procedimiento para determinar como sera el negocio de la entidad en el futuro y cual es la principal forma de llegar a el atravez de un análisis del pasado y el presente.

#### **1.3.1.2. ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?**

Según Ackoff (1963) citado por Indacochea, A. (2016) establece el planeamiento estratégico como “el pensamiento empresarial a largo plazo que se dirige hacia los planes (metas y objetivos) de la empresa”.

Drucker dice que es “el proceso continuo que consiste en tomar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente los esfuerzos necesarios para desarrollar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada” (p. 194)

Ansoff et al (1976), citado por Indacochea, A. (2016), Determina el planeamiento estratégico como “un análisis racional de las oportunidades brindadas por el ambiente externo y las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de elegir un camino (estrategia) que equilibre estos dos aspectos y satisfaga perfectamente los objetivos de la empresa” (p. 194).

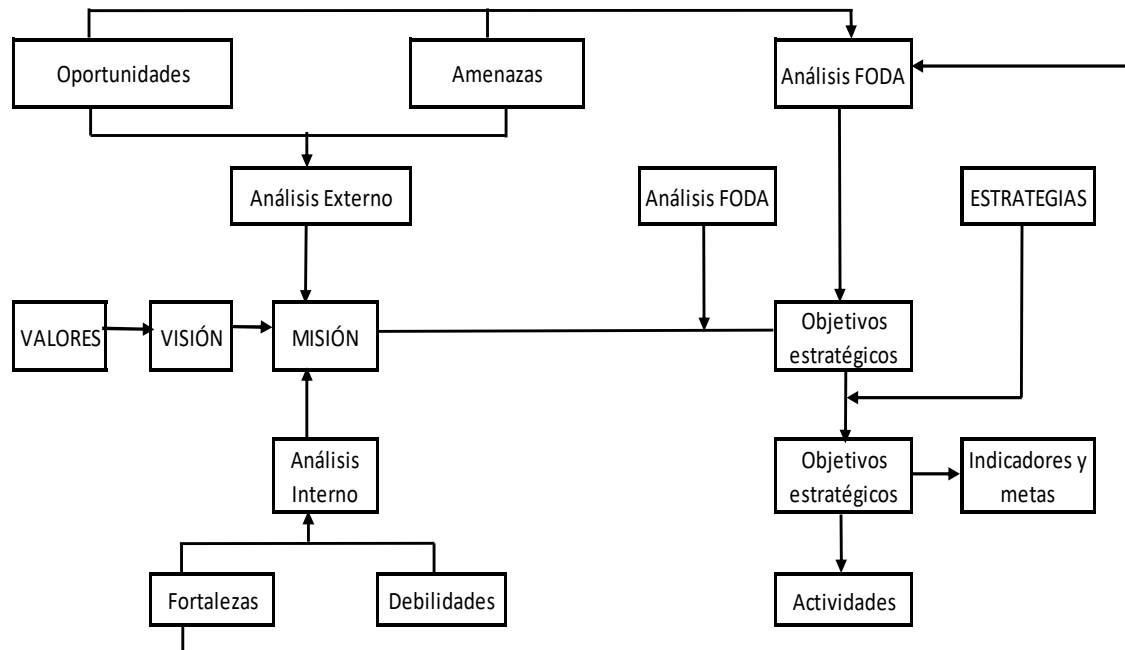
Indacochea (2016), lo compone de acuerdo con los siguientes propiedades básicas:

Es una transformación que se inicia con la evaluación de metas organizacionales, la determinación de las estrategias y las políticas para alcanzar esos objetivos, y el proceso de planes determinados para asegurar la aplicación de las estrategias con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Sirve como guía para desarrollar tres tipos de planes para la organización: planes estratégicos, programas de mediano plazo, y presupuestos de corto plazo y planes operativos.

Según este estudio, el planeamiento estratégico es un procedimiento lógico de racionalización, organización para conseguir un mejor punto de vista con respecto de sus competidores en el negocio (Indacochea, A. 2016, pp. 194-195).

### 1.3.1.3. El proceso del Planeamiento Estratégico



**Fuente: Indacochea, A. (2016)**

Según Indacochea, A. (2016), nos dice que; si bien no existe un modelo único para el proceso de planeamiento estratégico, ya que éste tiene que ser adecuado a las circunstancias de cada empresa o negocio, sí hay una serie de elementos básicos para cualquier proceso de planificación formal en las empresas:

La elaboración de la visión y la misión con el apoyo de los valores constituyen la razón de ser y definen el rumbo de la organización.

El análisis externo del entorno en el cual se desenvuelve la empresa para identificar las oportunidades y las amenazas.

El análisis interno de la empresa con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.

La determinación de los objetivos estratégicos y específicos y específicos, y el planteamiento de la selección de las estrategias y sus cursos de acción mediante las actividades.

El seguimiento y la evaluación del planeamiento estratégico para seleccionar los indicadores y su impacto en la medición del desempeño de la organización.

El objetivo del planeamiento estratégico no es hacer un plan (este es un subproducto), lo más importante es el proceso continuo de toma de decisiones con una visión de largo plazo para permitir que organizaciones no actúen en forma reactiva y puedan anticiparse a las dificultades construyendo en muchos casos un futuro diferente.

Un buen planeamiento estratégico promueve el trabajo en equipo, mejora el conocimiento y la comunicación de la organización y las habilidades generadas con el fin de establecer un patrón de éxito y crecimiento que ayude a que las empresas influyan y puedan controlar el entorno externo (Indacochea, A. 2016, p. 196).

#### **1.3.1.4. Pensamiento estratégico y planeamiento estratégico**

Como Señala Indacochea, A. (2016), estas son dos técnicas distintas interrelaciones y suplementarias, que se fortalecen y ayudan uno a otro. El pensamiento estratégico está enlazado a la siguiente interrogante ¿A dónde quiere dirigirse usted?, mientras que el planeamiento estratégico señala como lograr llegar a donde se ha propuesto apuntar.

Kenichi Ohmae (1982), citado por Indacochea, A. (2016), dice que la característica principal del pensamiento estratégico es que constituye un análisis racional que no sigue la lógica lineal, sino que realiza una recomposición imaginativa de las pautas. Más aun, en la lógica estratégica lo importante no es optimizar parte por parte, sino en qué forma se logra el armado o el resultado final para elaborar estrategias que sean favorables para la empresa (p. 197).

En el actual contexto de alta volatilidad y el mercado muy competitivo, la capacidad de innovación y de pensamiento estratégico divergente en todas las



instancias de una organización es el elemento central para crear y mantener la ventaja competitiva, con cinco atributos importantes a considerar sobre el pensamiento estratégico:

Que refleje una visión sistemática (holística) para poder apreciar cómo influyen y se refuerzan entre sí las diferentes partes de la organización.

Que se involucre con una intención; como contraparte, el planeamiento estratégico tradicional trata de crear un nexo entre los recursos existentes y las oportunidades que emergen en el entorno.

Que involucre el pensamiento a través del tiempo. Los pensadores estratégicos entienden la interconexión entre pasado, presente y futuro.

Que la generación de la hipótesis y la prueba de esta constituyan aspectos centrales de las actividades.

Que tenga la capacidad de ser un “oportunista estratégico” y reconocer y tomar ventaja de las nuevas oportunidades que emergen en el entorno (Indacochea, A. 2016, p. 197).

#### **1.3.1.5. Desarrollo del plan estratégico**

El desarrollo del plan estratégico requiere plasmar el análisis estratégico en planes y acciones que son el medio para alcanzar los objetivos planteados y las metas establecidas (Indacochea, A. 2016).

#### **1.3.1.6. Planes y acciones**

Los planes y las acciones deben partir de los objetivos estratégicos, los grandes ejes alrededor de los cuales se articulan los objetivos específicos, las metas

establecidas y las actividades con el fin de señalar claramente cómo lograr los grandes objetivos y cumplir las metas establecidas de la organización (Indacochea, A. 2016).

Los planes de acción deben asegurar que los miembros de la organización tengan de los recursos necesarios para llevarlos a cabo y evitar subestimarlos, razón por la cual fracasan muchos planes estratégicos. Entre los recursos necesarios están: recursos humanos, recursos financieros y espacio físico, entre otros. Por ejemplo, en el caso de una escuela de negocios, para contar con una acreditación internacional se requiere un número suficiente de doctores en administración que proporcionen y apoyen la investigación de base requerida, al igual que nombrar al responsable de llevar a cabo esta tarea quien sería el director académico de la institución (Indacochea, A. 2016).

Finalmente, se recomienda que el plan operativo señale con claridad los responsables de su ejecución y los recursos que se requieren para cumplir con las metas asignadas.

Es necesario tener en cuenta que, si bien las estrategias determinan el gran curso de acción de la organización, el plan operativo proporciona los detalles para hacer realidad la estrategia en las operaciones cotidianas de la empresa. El plan operativo se elabora teniendo en cuenta: (Indacochea, A. 2016)

El objetivo de la estrategia seleccionada y las metas que se espera alcanzar.

El listado de todas las actividades que se requieren para cumplir con la meta.

La priorización de las distintas actividades con determinado orden de importancia.

La asignación de los responsables y el plazo de ejecución para cada actividad.

## **1.3.2. Rentabilidad**

### **1.3.2.1. Definiciones**

Es una relación que compara la utilidad con un aporte de fondos y se muestra en términos de porcentaje. Mide la forma en que la Empresa, después de haber ejecutado su actividad esencial y haber pagado a todos los factores implicados, es capaz de crear un superávit para ser distribuido entre los socios y accionistas (Santos, C. 2016, p. 12).

Según Díaz, M. (2012), nos dice que la rentabilidad es “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los diferentes elementos puestos a su facultad para realizar su actividad económica. Es una evaluación de la eficacia y eficiencia en el empleo de esos medios tanto financieros, como productivos, como humanos. Con lo cual habría que hablar de rentabilidades (p.69).

A partir el punto de vista financiero y económico, la rentabilidad es la comparación entre el excedente que origina una entidad en el desarrollo de su actividad, inversión y recursos fundamentales para llevarla a cabo.

Según Ccaccya, D. (2015), define que: La rentabilidad es un concepto que se utiliza a toda acción económica en la que se mueven medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de lograr ciertos resultados. Bajo este punto de vista, la rentabilidad de una entidad puede evaluarse relacionando el resultado final y el valor de los medios utilizados para generar dichos beneficios. (p. VII-1).

### **1.3.2.2. Tipos de Rentabilidad**

Existen diferentes maneras de deducir la rentabilidad. Nos concentraremos en: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.

### **1.3.2.2.1. Rentabilidad Económica**

Según Santos (2016), Referente al rendimiento de los activos y es la razón entre el resultado de explotación (antes de intereses e impuestos).

Para Díaz, M. (2012), la rentabilidad económica la vamos a conseguir comparando el beneficio logrado con los recursos materiales (económicos) de los que dispongo, esto es con el activo real.

Beneficios antes de Impuestos e Intereses/ Activo Real.

Se le conoce por sus siglas en inglés R.O.A. (Return Over Assets). Cabe señalar que, si en la empresa en consulta su activo tiene dudas, o se maquilla a fin de año, más preciso y correcto sería tomar el Activo Total Medio (ATM), muy utilizado en las entidades financieras.

El ROA evalúa de forma independiente las actividades operativas y las de inversión, de las de financiación. De esta forma con el ROA logro comparar dos o más empresas con distintos pasivos y con formas de pasivo distintas (p. 52).

La rentabilidad económica es una medida de la utilidad de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva (Ccaccya, D. 2015, p. VII-2).

### **1.3.2.2. Rentabilidad Financiera**

Es la ganancia de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa, es la relación entre el resultado neto (después de intereses) y el patrimonio neto total (santos, C. 2016).

Según Díaz, M. (2012), la rentabilidad financiera, se deducirá relacionando los Beneficios antes de Impuestos con el Patrimonio Neto o capitales propios.

Según Ccaccya, D. (2015), Es una medida relacionada a un definido periodo, del beneficio alcanzado por los capitales propios, habitualmente con independencia de la repartición del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse como una medida de rentabilidad más próxima a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, razón por la cual es el indicador de rentabilidad que los directivos persiguen maximizar en interés de los empresarios.

### **1.3.2.3. ¿De qué depende la Rentabilidad de una empresa?**

Para Díaz, M. (2012), La rentabilidad depende de un margen adecuadamente calculado y de los diferentes elementos económicos y financieros puestos a disposición de la empresa para el desarrollo de su actividad. Asimismo, y a efectos de gestión principalmente a corto plazo, se debería incluir los diferentes componentes de ese margen. Con esto se hablaría de lo siguiente:

Beneficios financieros. - tienen relación con las fuentes financieras de la empresa, esto es con su patrimonio neto, con el pasivo a largo plazo y con el pasivo a corto plazo.

Beneficios económicos. - referido a la estructura económica, es decir con el activo y sus distintos apartados.

Beneficios de gestión. - hacen referencia a los ingresos y a los diferentes gastos de la compañía.

Beneficios de personal. - constatan la eficiencia de los trabajadores en función de su número, remuneraciones y valoración.

#### **1.3.2.4. Análisis de rentabilidad**

Los análisis que se utilizan para la evaluación de la rentabilidad son:

##### **1.3.2.4.1. Razón de ventas sobre activos**

Mide con cuanta eficacia un negocio o empresa usa sus activos para generar ventas. Una razón alta indica un uso eficaz de los activos. Los activos que se usan para calcular la razón pueden ser el activo total al final del año, el promedio del activo total al principio se utiliza el promedio del activo total al inicio y al final del año (Warren, Reeve, y Duchac, 2016, p. 287).

La razón se calcula así:

$$\text{Razón de ventas sobre activos} = \frac{\text{ventas}}{\text{Promedio del activo total}}$$

##### **1.3.2.4.2. Tasa de rendimiento del activo total**

Según (Lawerence & Chad, 2012), también es conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor (p. 76).

La tasa de rendimiento del activo total se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de rendimiento del activo total} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de Activos}}$$

#### **1.3.2.4.3. Tasa del rendimiento del capital contable**

Se calcula al dividir la utilidad neta entre el promedio del total de capital contable. Los derechos de un propietario sobre los activos de la empresa se presentan en el balance general. El capital contable de un propietario se suma al pasivo total y este total debe ser igual al activo (Lawerence & Chad, 2012, p. 157).

La tasa del rendimiento de una empresa sobre el capital contable de los accionistas usualmente es mayor que la del rendimiento de los activos totales y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Tasa del rendimiento del capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Promedio del Capital Contable}}$$

#### **1.3.2.5. Dimensiones de Rentabilidad Empresarial**

Para el nivel de rentabilidad logrado por la entidad se deben fijarse las siguientes dimensiones:

##### **1.3.2.5.1. Rentabilidad económica.**

Se define como el indicador básico para juzgar la eficacia en la gestión empresarial, pues es justamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que establece con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el

no tener en cuenta la manera en que han sido financiados los activos permitirá establecer si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación (Pérez, C. 2014, p. 37).

#### **1.3.2.5.2. Rentabilidad financiera.**

Según Pérez, C (2014). La rentabilidad financiera logra considerarse como la medida de rentabilidad más próxima a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, por lo tanto es el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios (p, 35).

### **1.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera, la propuesta de un Plan Estratégico permitirá mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017?

### **1.5. Justificación e Importancia del estudio**

Se justifica teóricamente porque la presente investigación se sustenta en teorías investigadas con anterioridad, también se emplearon diseños metodológicos con fundamento científico, con lo cual se realizó aportes a la investigación, la misma que puede ser usada para posteriores investigaciones.

Se justifica metodológicamente porque su desarrollo y sistematización se basó en el uso del método científico. Para poder lograr el uso de este método científico seguimos la metodología que tiene como actividad principal la recolección de datos para analizar y obtener información que nos llevó a conocer resultados que nos permitió demostrar la solución al problema. Se considerará los diferentes métodos, instrumentos y mecanismos que se utilizaron en nuestra investigación durante todo el tiempo de su



desarrollo. Formas de aplicación de encuestas, consulta de base de datos y revisión estadística.

Se justifica prácticamente porque la presente investigación estuvo centrada en la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Distrito y Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, donde se llevó a cabo el desarrollo del tema estudio, evaluación y aplicación de investigaciones previas, mediante la aplicación de encuesta y análisis documental. La importancia de la investigación radica en el estudio teórico y práctico que se estableció durante su desarrollo, el mismo que servirá como guía de aplicación para la empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. y demás empresas de su rubro, como guía para otras investigaciones que realicen los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, y público en general también servirá de guía para el desarrollo y fortalecimiento de la planificación estratégica en las empresas.

## **1.6. Hipótesis**

Hi: Si diseñamos un Plan Estratégico adecuado; entonces, mejorará la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Analizar el uso de la planificación estratégica en el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

Evaluar la Rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

Elaborar estrategias de planificación para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén - 2017.

Proponer un Plan Estratégico como medida para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., Jaén – 2017.

## II. MATERIAL Y METODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se utilizó en este trabajo de investigación es de tipo Descriptiva – Explicativa.

**Descriptivo:** Se fundamenta en determinar fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es señalar cómo son y se presentan. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92), con los estudios descriptivos se requiere determinar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se vincule a un análisis.

**Explicativa:** De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 95) Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

#### 2.1.2. Diseño de la Investigación

Para el diseño de la investigación es de tipo **No Experimental**, porque la investigación se realiza sin manipular intencionadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos cambiar en forma intencional las variables independientes para ver su resultado sobre otras variables. (Hernández, Mendoza, Cuevas, & Méndez, 2017, p. 107).

Los datos se realizaron en un solo momento, en un tiempo único, realizando un corte específico en un tiempo determinado; es descriptivo por tanto busca precisar,

la incidencia del fenómeno en las variables y las relaciones existentes entre sus componentes.

El diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:



Dónde:

M: Representa la muestra del estudio.

O: Representa el resultado que se va a obtener

## 2.2. Población y Muestra

### 2.2.1. Población

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernandez, Fernández, & baptista, 2014, pág. 174).

La población estuvo constituida por los 5 trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L.

**Tabla 1**

Cargo y Cantidad del Personal de la Empresa

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Administrador</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Asistente</b>	1
<b>Vendedores</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### 2.2.2. Muestra

“Una muestra es un subgrupo de la población o universo que nos importa, sobre el cual se recolectara Información conveniente y deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., y Cuevas, A. 2017, p. 128).

Está conformada por La Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L.

## **Muestreo**

El muestreo es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador, selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población a investigar, como tipos de muestreo se clasifican en: muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo por cuotas, muestreo intencionado y muestreo mixto (Gómez, 2012,p.34).

## **2.3. Variables, Operacionalización**

### **2.3.1. Variables**

#### **2.3.1.1. Variable Independiente:**

**Plan Estratégico:** Indacochea (2016), señala que el planeamiento estratégico constituye una importante herramienta de la gestión empresarial ampliamente utilizada para controlar el destino de las organizaciones, cuyo concepto ha evolucionado a través del tiempo. Es un proceso para determinar como sera el negocio de la empresa en el futuro y cual es la mejor forma de llegar a el mediante un análisis del pasado y el presente.

#### **2.3.1.2. Variable Dependiente:**

**Rentabilidad:** La rentabilidad es un concepto que se emplea a toda acción económica en la que se mueven medios materiales, humanos y/o financieros con

el final de conseguir ciertos resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede calcularse comparando el resultado final y el valor de los métodos Empleados para reproducir dichos beneficios (Ccaccya, D.,2015, p.VII-1).

## 2.3.2. Operacionalización

### 2.3.2.1. Variable Independiente

**Plan Estratégico:** Conformada por las dimensiones Estratégica y Táctica; con los siguientes Indicadores: Actividades que involucren contacto directo con el usuario; Presupuesto; Plan y Estrategia de Negocios.

### 2.3.2.2. Variable Dependiente:

**Rentabilidad:** Conformada por las dimensiones: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera. Con los siguientes indicadores: Eficiencia en la Gestión; Rentabilidad del Negocio -. Ratios; Factores de Rentabilidad y Análisis de Ratios.

**Tabla 2**

Definición Operativa de Variables e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Plan estratégico	Dimensión Estratégica	Actividades que involucren contacto directo con el usuario Presupuesto	Encuesta / Cuestionario Análisis
	Dimensión Táctica	Plan Estrategia de negocios	Documental
Rentabilidad	Rentabilidad Económica	Eficiencia en la gestión Rentabilidad del Negocio – Ratios	Encuesta
	Rentabilidad Financiera	Factores de Rentabilidad Análisis de Ratios	Análisis de los Estados Financieros - Ratios

Fuente: Elaborado por los autores.

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

### **2.4.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas que vamos a emplear en el presente estudio es la encuesta.

La validación del instrumento la vamos a llevar a cabo mediante dos procedimientos complementarios: una evaluación cualitativa, y la determinación de la consistencia interna.

La consistencia interna se estableció de acuerdo con la bibliografía referenciada en el marco teórico.

### **2.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

Este instrumento va a estar constituido por 01 cuestionario que comprende preguntas cerradas cada una. (Anexo N° 02).

## **2.5. Procedimiento de análisis de Datos**

Los procedimientos que se emplearon para la recolección de datos fueron trabajados en una encuesta para las dos variables comprendiendo preguntas cerradas que fueron aplicadas a la muestra establecida objeto de estudio. Para luego ser representadas mediante cuadros y gráficos utilizando programas computarizados tales como el Excel y Word para posteriormente ser analizados e interpretados de acuerdo al problema y objetivos trazados en nuestro estudio.

### **2.5.1. Trabajo de campo**

Se realizó en la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., mediante la aplicación de una encuesta a los principales trabajadores relacionados con el manejo de la planificación de la empresa, la misma que fue elaborada con preguntas de acuerdo

a los objetivos de la investigación y aplicada en un solo instante a los trabajadores de la entidad.

### **2.5.2. Trabajo de gabinete**

Después de recoger toda la información necesitada se procedió a clasificar y ordenar las fichas de datos conseguidos de las encuestas aplicadas a la muestra de la investigación y últimamente a procesar todos los datos para adquirir los resultados y elaborar los análisis de la investigación.

### **2.5.3. Análisis estadísticos de datos**

Las técnicas que se emplearon fueron las siguientes de acuerdo a (Aguirre & Silva, 2013, p.65):

#### **2.5.3.1. Cuadro o tablas estadísticas**

Nos permitió organizar los resultados conseguidos en cuadros y/o tablas estadísticas las que se estudiaron e interpretaron, a través del uso de sistema informático de procesamiento de datos Excel y descripción documental Word.

#### **2.5.3.2. Gráficos estadísticos**

Nos permitió organizar los resultados conseguidos en gráficos estadísticos las que se estudiaron e interpretaron. A través del uso de sistema informático de procesamiento de datos Excel y descripción documental Word.

Para el procesamiento de datos usaremos el programa Microsoft Word 2013, Microsoft Excel 2013 y el software SPSS versión 22 de los resultados recopilados. Como instrumento de investigación utilizaremos el cuestionario.

Las técnicas que utilizaremos para el procesamiento de datos son:

Trabajo de campo.



Ordenamiento de datos.

Tabulación.

Gráficos.

Análisis e interpretación.

Conclusiones.

## **2.6. Aspectos Éticos**

Tenemos los siguientes principios de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 455 - 459):

### **2.6.1. Confidencialidad**

Discreción total de los datos recopilados para el desarrollo de la investigación.

#### **2.6.1.1. Objetividad**

La investigación emplea el método de la investigación científica el cual le da cualidad de ciencia, reafirmando la confiabilidad de los resultados.

#### **2.6.1.2. Originalidad**

Este estudio por ser realizado en todo su contenido por los investigadores, es original, por lo que queda descartado el plagio de cualquier investigación parecida.

#### **2.6.1.3. Veracidad**

Los datos comprendidos en la presente investigación es real, la misma que ha sido resultado de la investigación realizada por las tesis.

## **2.7. Criterios de rigor Científico:**

Para conceder rigor científico al presente trabajo de investigación, empleamos los siguientes criterios de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 455 - 459):

### **2.7.1. Fundamentación**

Por la extensión con que la investigación tiene bases teóricas sólidas y proporciona de un marco referencial que comunica al estudio.

### **2.7.2. Aproximación**

A partir del punto de vista metodológico, por la continuidad que se siguió en la investigación y los razonamientos que la dirigieron.

### **2.7.3. Credibilidad**

Denominada como validez máxima. Se refiere a sí que han alcanzado el significado completo y profundo de las experiencias de los colaboradores, especialmente de aquellos relacionados con planteamiento del problema.

### **2.7.4. Autenticidad**

Que tanto los colaboradores como los investigadores se pronuncien tal y como son y las descripciones sean equilibradas y justas.

### III. RESULTADOS

#### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

##### 3.1. Tablas y Figuras.

##### 3.1.1. Análisis de la Aplicación de la Encuesta a Trabajadores de la Empresa

1. ¿En la Empresa se planifica el desarrollo de las actividades anticipadamente?

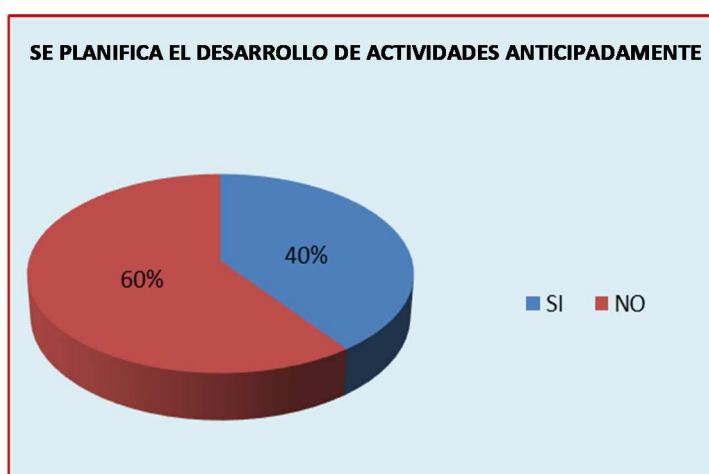
**Tabla 3**

Desarrollo de Actividades Anticipadamente (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Desarrollo de Actividades Anticipadamente



**Figura 1.** Desarrollo de Actividades Anticipadamente (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la Figura 1; podemos indicar que el 60% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. encuestados respondieron NO cuando se les consulto sobre el uso de la planificación anticipada del desarrollo de las actividades; mientras que, el 40% de los Trabajadores respondieron SI cuando se les consulto sobre el uso de la planificación anticipada del desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa.

## 2. ¿Existen Planes Operativos aprobados en la Empresa?

**Tabla 4**

Planes Operativos Aprobados (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Planes Operativos Aprobados



**Figura 2.** Planes Operativos Aprobados (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 2; podemos señalar que el 80% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO existen planes operativos, mientras que, el 20% de los trabajadores respondieron SI cuando se les consulto sobre la existencia de planes operativos en la empresa.

**3. ¿En la empresa se han establecido políticas de ventas para enfrentar a los competidores?**

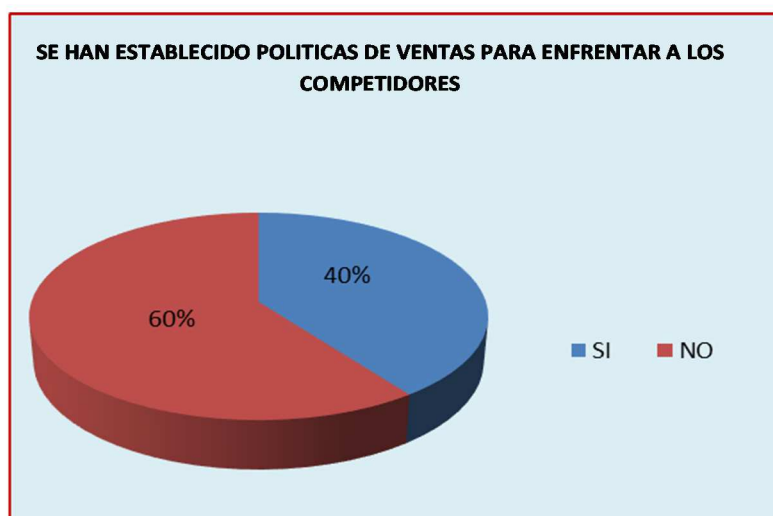
**Tabla 5**

Políticas de Ventas para Enfrentar a los Competidores (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Políticas de Ventas para Enfrentar a los Competidores



**Figura 3.** Políticas de Ventas para Enfrentar a los Competidores (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 3; se puede determinar, que un total de encuestados equivalente a 5 colaboradores, el 60% dijo que NO se han establecido políticas de ventas para enfrentar a los competidores, mientras que, el 40% de los trabajadores respondió que SI cuando se les consulto si la empresa había establecido políticas de ventas para enfrentar a los competidores.

**4. ¿La empresa tiene aprobado estrategias para captación nuevos de clientes?**

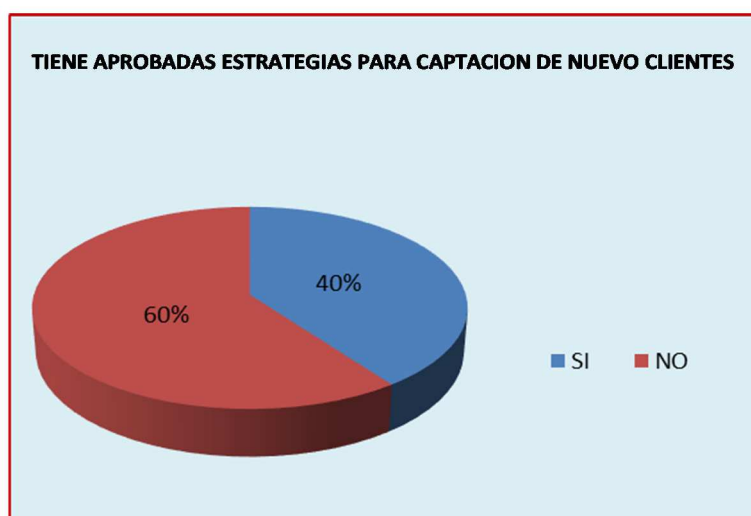
**Tabla 6**

Estrategias para Captación Nuevos de Clientes (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Estrategias para Captación Nuevos de Clientes



**Figura 4.** Estrategias para Captación Nuevos de Clientes (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 4; podemos indicar que el 60% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO se han aprobado estrategias para la captación de nuevos clientes; mientras que, el 40% de trabajadores indicaron que la empresa SI ha aprobado estrategias para la captación de nuevos clientes.

**5. ¿La empresa aprobó oportunamente el uso de estrategias de fijación de precios?**

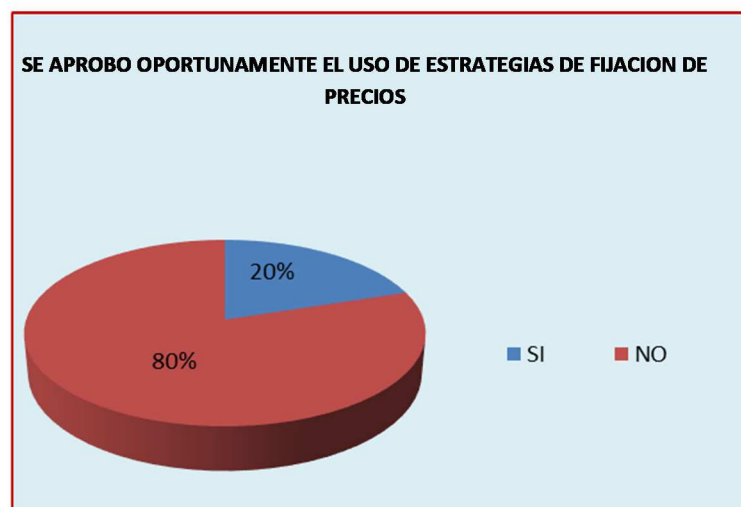
**Tabla 7**

Estrategias de Fijación de Precios (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Estrategias de Fijación de Precios



**Figura 5.** Estrategias de Fijación de Precios (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 5; podemos señalar que el 80% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO se han aprobado oportunamente el uso de estrategias de fijación de precios; mientras que, el 20% de trabajadores indico que la empresa SI ha aprobado oportunamente el uso de estrategias de fijación de precios.

**6. ¿Sabe si en la empresa se han establecido estrategias de rutas de distribución de los productos que vende?**

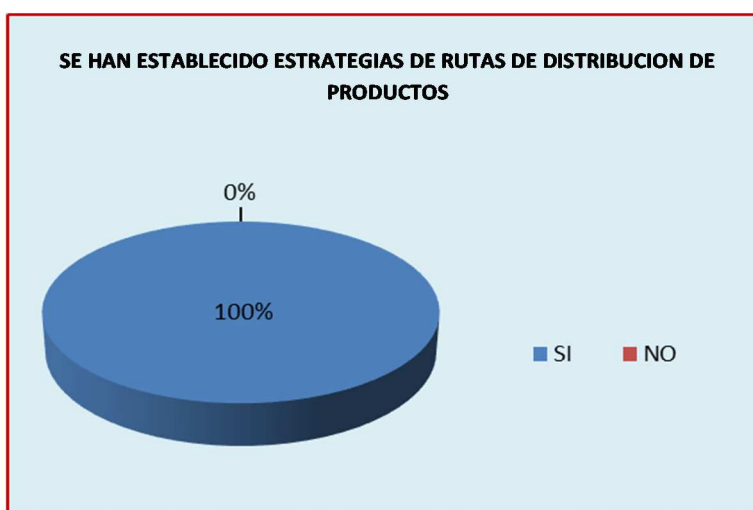
**Tabla 8**

Estrategias de Rutas de Distribución de los Productos que Vende (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Estrategias de Rutas de Distribución de los Productos que Vende



**Figura 6.** Estrategias de Rutas de Distribución de los Productos que Vende (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)



**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 6; podemos revelar que el 100% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que en la empresa SI se han establecido estrategias de rutas de distribución de productos.

**7. ¿En la empresa se han aprobado promociones con la finalidad de mejorar la rentabilidad?**

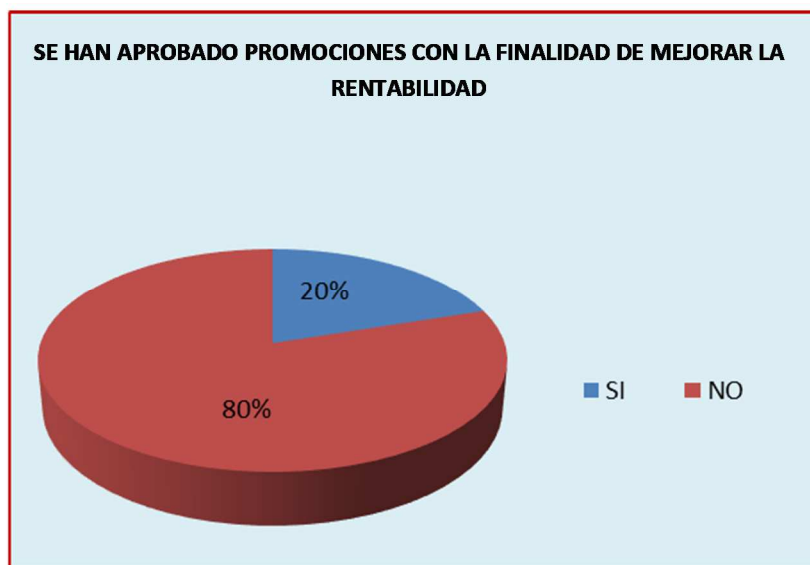
**Tabla 9**

Promociones con la Finalidad de Mejorar la Rentabilidad (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Promociones con la Finalidad de Mejorar la Rentabilidad



**Figura 7.** Promociones con la Finalidad de Mejorar la Rentabilidad (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 7; se puede indicar que el 80% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO se han aprobado promociones con la finalidad de mejorar la rentabilidad, mientras que el 20% de los trabajadores señalaron que SI se han aprobado promociones con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa.

**8. ¿Están de acuerdo con la rentabilidad que la empresa ha obtenido en los últimos años?**

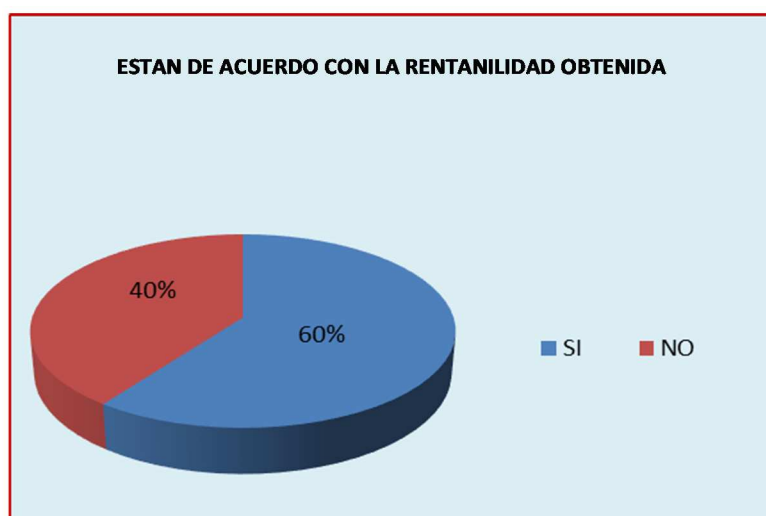
**Tabla 10**

Rentabilidad que la Empresa ha obtenido en los últimos años (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Rentabilidad que la Empresa ha obtenido en los últimos años



**Figura 8.** Rentabilidad que la Empresa ha obtenido en los últimos años (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 8; podemos revelar que el 60% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que, SI están de acuerdo con la rentabilidad obtenida en los últimos años, pero el 40% de los trabajadores señalaron que NO están de acuerdo con la rentabilidad obtenida en los últimos años por la empresa.

**9. ¿Cree Ud. que haciendo uso del trabajo planificado van a mejorar los ingresos de la empresa?**

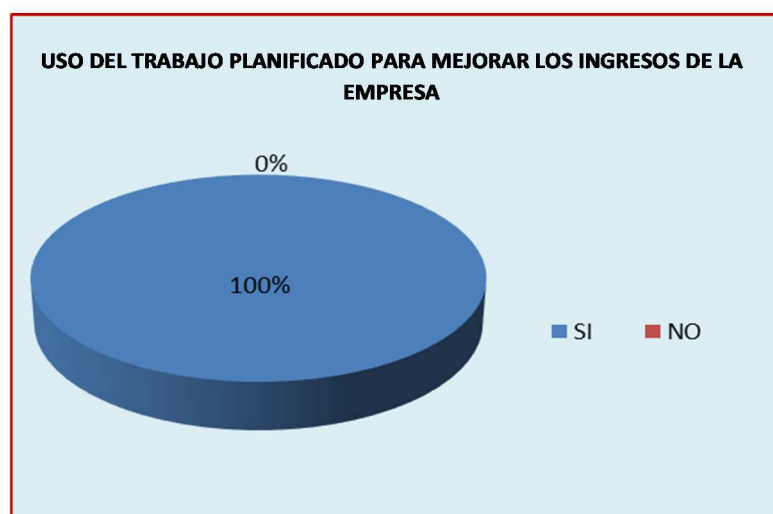
**Tabla 11**

Uso del Trabajo Planificado van a Mejorar los Ingresos de la Empresa (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Uso del Trabajo Planificado van a Mejorar los Ingresos de la Empresa



**Figura 9.** Uso del Trabajo Planificado van a Mejorar los Ingresos de la Empresa (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 9; podemos señalar que el 100% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que, si hacen uso de un trabajo planificado, SI mejoraran los ingresos de la empresa.

**10. ¿Actualmente la empresa viene cumpliendo con todos sus compromisos en el tiempo estimado?**

**Tabla 12**

Se Cumple con los Compromisos en el Tiempo Estimado (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Se Cumple con los Compromisos en el Tiempo Estimado



**Figura 10.** Se Cumple con los Compromisos en el Tiempo Estimado (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 10, podemos indicar que el 100% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que la empresa SI viene cumpliendo con todos los compromisos en el tiempo estimado.

**11. ¿Cree usted que la empresa debe cambiar sus políticas de trabajo?**

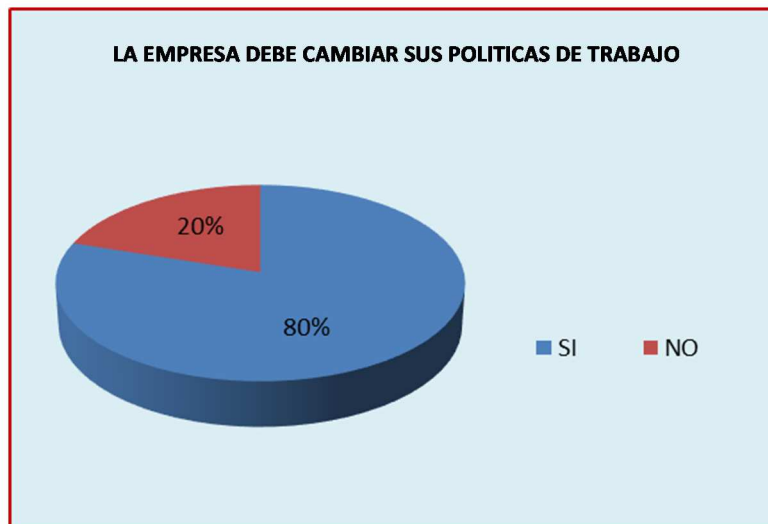
**Tabla 13**

La Empresa debe cambiar sus políticas de trabajo (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

La Empresa debe cambiar sus políticas de trabajo



**Figura 11.** La Empresa debe cambiar sus políticas de trabajo (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 11; podemos señalar que el 80% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que la empresa, SI debe cambiar sus políticas de trabajo, mientras que el 20% de los trabajadores indicaron que NO es necesario que la empresa cambie sus políticas de trabajo.

**12. ¿Está de acuerdo usted que se proponga el diseño de un nuevo plan de actividades?**

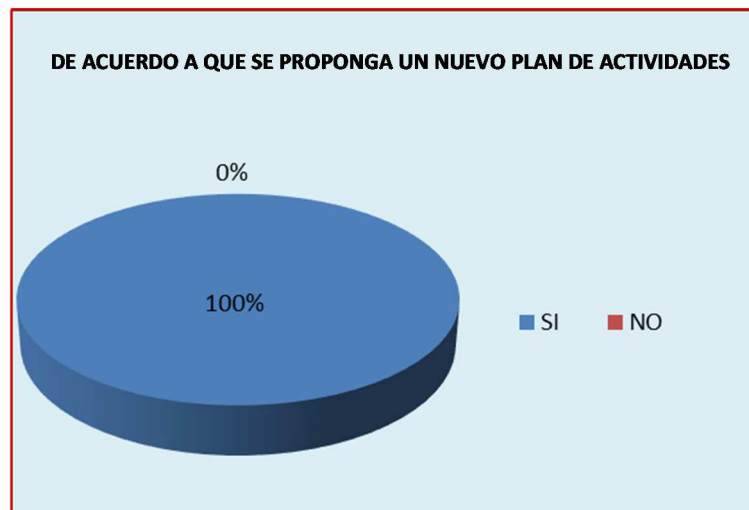
**Tabla 14**

De Acuerdo a que se proponga un Nuevo Plan de Actividades (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

De Acuerdo a que se proponga un Nuevo Plan de Actividades



**Figura 12.** De Acuerdo a que se proponga un Nuevo Plan de Actividades (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 12, podemos indicar que el 100% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que SI están de acuerdo con que la empresa proponga un diseño nuevo de plan de actividades.

### 13. ¿Sabe usted si la empresa es rentable?

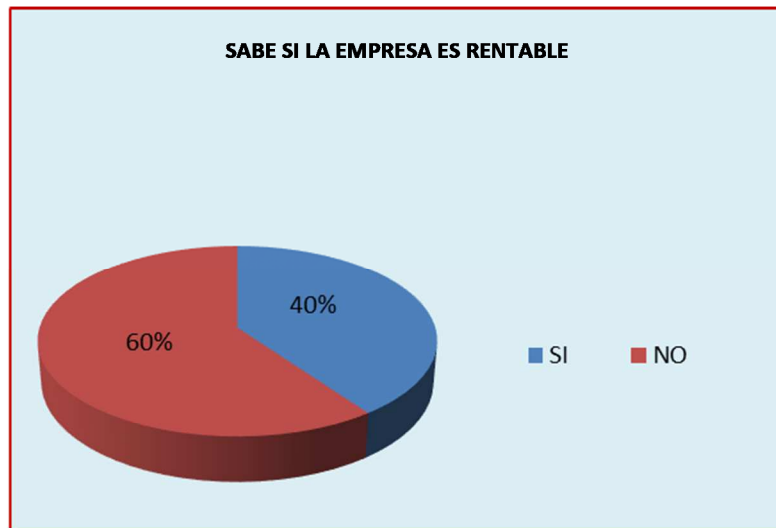
**Tabla 15**

Sabe si la Empresa es Rentable (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Sabe si la Empresa es Rentable



**Figura 13.** Sabe si la Empresa es Rentable (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 13; podemos señalar que el 60% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO saben si la empresa es rentable, mientras que el 40% de los trabajadores afirmaron que la empresa SI es rentable.

**14. ¿En la empresa semanalmente se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas?**

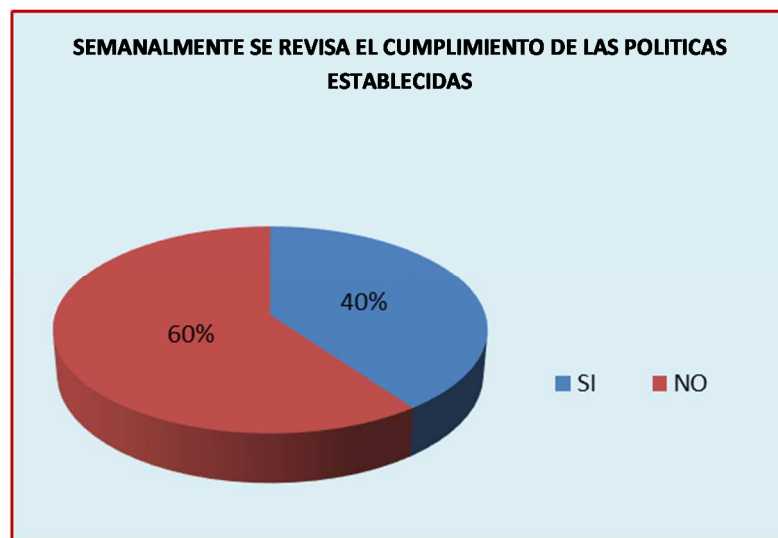
**Tabla 16**

Semanalmente se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Semanalmente se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas



**Figura 14.** Desarrollo de Actividades Anticipadamente (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores



**Análisis:** De la figura N° 14, podemos señalar que el 60% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que NO se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas semanalmente, mientras el 40% de los trabajadores indicaron SI; semanalmente se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa.

**15. ¿Cree usted que con una nueva propuesta de planificación de desarrollo de actividades la rentabilidad de la empresa va a mejorar?**

**Tabla 17**

Nueva Propuesta de Planificación de Desarrollo de Actividades la Rentabilidad (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

Detalle	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por los autores

Nueva Propuesta de Planificación de Desarrollo de Actividades la Rentabilidad

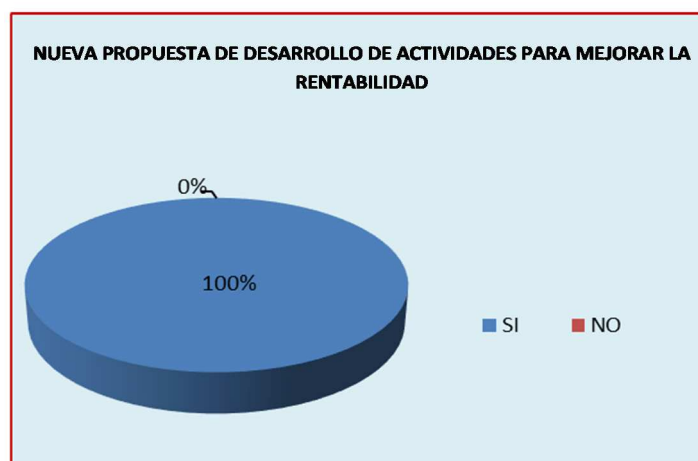


Figura 15. Nueva Propuesta de Planificación de Desarrollo de Actividades la Rentabilidad (Resultados de la Encuesta aplicada el 12/02/2018)

**Fuente:** Elaborado por los autores

**Análisis:** De la figura N° 15; podemos indicar que el 100% de los Trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., encuestados respondieron que la empresa SI debe planificar una nueva propuesta de desarrollo de actividades con la cual la rentabilidad de la empresa mejorara.

### 3.1.2. Análisis a los estados financieros del negocio mediante la aplicación de ratios

## AVICOLA SAN JORGE E.I.R.L. BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2016-2017

ACTIVO	2016	%	2017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
CAJA Y BANCOS	8,562.00	2.24%	5,367.00	1.16%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
CUENTAS POR COBRAR A VINCULADAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - RELACIONADAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS CORTO PLAZO (38)	0.00	0.00%	17,799.00	3.83%
EXISTENCIAS	367,773.00	96.38%	437,204.00	94.20%
TRIBUTOS POR PAGAR - CRÉDITO FISCAL	363.00	0.10%	0.00	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>376,698.00</b>	<b>98.72%</b>	<b>460,371.00</b>	<b>99.19%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (Neto de Depreciación)	4,894.00	1.28%	3,765.00	0.81%
ACTIVO DIFERIDO LARGO PLAZO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,894.00</b>	<b>1.28%</b>	<b>3,765.00</b>	<b>0.81%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>381,592.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>464,136.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
TRIBUTOS, CONTRAPREST Y APORTES AL SISTEMA PENS	1,328.00	0.35%	1,115.00	0.24%
REMUNERACIONES Y PARTICIPA POR PAGAR	4,168.00	1.09%	4,289.00	0.92%
CUENTAS POR PAGAR VINCULADAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0.00	0.00%	0.00	0.00%
PARTE CORRIENTE DE LA DEUDA A LARGO PLAZO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5,496.00</b>	<b>1.44%</b>	<b>5,404.00</b>	<b>1.16%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
DEUDAS A LARGO PLAZO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5,496.00</b>	<b>1.44%</b>	<b>5,404.00</b>	<b>1.16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	3,000.00	0.79%	3,000.00	0.65%
EXCEDENTE DE REVALUACION	0.00	0.00%	0.00	0.00%
RESERVAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
RESULTADOS ACUMULADOS	317,164.00	83.12%	373,107.00	80.39%
RESULTADO DEL EJERCICIO	55,932.00	14.66%	82,624.00	17.80%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>376,096.00</b>	<b>98.56%</b>	<b>458,372.00</b>	<b>98.84%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>381,592.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>464,136.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Estados Financieros Avícola San Jorge E.I.R.L. Elaborado por: Investigadoras

**AVICOLA SAN JORGE E.I.R.L.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 2016 – 2017**

Expresado en Soles

CONCEPTO	2016	%	2017	%
VENTAS NETAS	1,563,280.00	100.00%	1,742,943.00	100.00%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>1,563,280.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,742,943.00</b>	<b>100.00%</b>
COSTO DE VENTAS	-1,302,213.00	-83.30%	-1,464,072.00	-84.00%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>261,067.00</b>	<b>16.70%</b>	<b>278,871.00</b>	<b>16.00%</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-183,384.00	-11.73%	-196,247.00	-11.26%
(-) GASTOS DE VENTAS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(+) OTROS INGRESOS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) OTROS GASTOS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>77,683.00</b>	<b>4.97%</b>	<b>82,624.00</b>	<b>4.74%</b>
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(+) GANANCIA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) PERDIDA POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>77,683.00</b>	<b>4.97%</b>	<b>82,624.00</b>	<b>4.74%</b>
(-) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	0.00	0.00%	0.00	0.00%
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-21,751.00	-1.39%	-23,135.00	-1.33%
<b>(=) UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>55,932.00</b>	<b>3.58%</b>	<b>59,489.00</b>	<b>3.41%</b>

Fuente: Estados Financieros Avícola San Jorge E.I.R.L.

Elaborado por: Investigadoras

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

En el siguiente grupo de indicadores referentes a la Rentabilidad se muestran varios indicadores, los cuales analizaremos uno a uno.

1. Índice de Endeudamiento: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 18**

Índice de Endeudamiento

FORMULA	2016	%	2017	%	VARIACION ANUAL (%)
<b>Total, de pasivos</b>	<u>5,496.00</u>	<b>1.44</b>	<u>5,404.00</u>	<b>1.16</b>	<b>-0.28</b>
<b>Total, de Activos</b>	381,592.00		464,136.00		

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

De acuerdo al resultado que se obtiene de la anterior formula, el índice de endeudamiento para los años 2016 y 2017 fue de 1.44% y 1.16% respectivamente; mostrando con esto una leve disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios anual de -0.28%.

2. Índice de Solvencia: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 19**

Índice de Solvencia

FORMULA	2016	%	2017	%	VARIACION ANUAL (%)
<b>Activo Corriente</b>	<u>376,698.00</u>	<b>68.54</b>	<u>460,371.00</u>	<b>85.19</b>	<b>16.65</b>
<b>Pasivo</b>	5,496.00		5,404.00		

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

De acuerdo al resultado que se obtiene de la anterior formula, el indicador de solvencia podemos opinar que en la empresa no va a tener problemas al momento de realizar sus obligaciones en el corto plazo, pues sus activos corrientes son altos en ambos años, arrojando un índice de solvencia de 68.54% para el año 2016 y 85.19% para el año 2017. Este incremento se muestra influenciado por la cantidad de existencias que mantiene en inventarios.

3. Rentabilidad de la Inversión: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 20**

Rentabilidad de la Inversión

FORMULA	2016		%	2017		%	VARIACION ANUAL (%)
<u>Utilidad Neta</u> x	<u>55,932</u>	x <u>1,563,280</u>	<b>0.15</b>	<u>59,489</u>	x <u>1,742,943</u>	<b>0.13</b>	<b>-0.02</b>
<u>Ventas Netas</u>	1,563,280	382,592		1,742,943	464,136		

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

En el presente indicador referente a la rentabilidad de la inversión, puedo manifestar que al comparar el año 2017 con el año 2016 la empresa ha disminuido su rentabilidad, el año 2017 es menor respecto al año 2016 en 0.02, lo que deben de tratar de mejorar los directivos de la empresa para recuperar esa proporción perdida.

4. Indicador de Rentabilidad de Ventas sobre Activos: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 21**

Indicador de Rentabilidad de Ventas sobre Activos

FORMULA	2016	%	2017	%	VARIACION ANUAL (%)
<u>Ventas Netas</u>	<u>1,563,280.00</u>		<u>1,742,943.00</u>		
T. Activos (exc. Inversiones LP)	381,592.00	4.10	464,136.00	3.76	-0.34

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

En el indicador de ventas netas sobre activos indica el grado de efectividad con el que una empresa utiliza sus activos, en nuestro caso podemos observar que la empresa no está pasando por un momento pues ha sufrido una caída si comparanos un año con el otro, dio como resultado para el 2016 el 4.10% y para el año 2017 es 3.76%.

5. Indicador de Rendimiento del Capital Social: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 22**

Indicador de Rendimiento del Capital Social

FORMULA	2016	%	2017	%	VARIACION ANUAL (%)
<u>Utilidad Neta</u>	<u>55,932.00</u>		<u>59,489.00</u>		
Capital Social	3,000.00	18.64	3,000.00	19.83	1.19

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

El indicador Tasa de rendimiento de capital social mide el rendimiento que ha tenido la utilidad neta de la empresa respecto al capital social, para el presente caso el rendimiento que muestra es positivo para ambos años con un ligero incremento en el año 2017 por mayores utilidades, siendo el rendimiento en el año 2016 de 18.64%, en el año 2017 de 19.83% mostrando una variación anual al comprar ambos resultados de 1.19%.

6. Indicador de Rendimiento de Patrimonio: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 23**

Indicador de Rendimiento de Patrimonio

<b>FORMULA</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION ANUAL (%)</b>
<b><u>Utilidad Neta</u></b>	<u>55,932.00</u>	<b>14.87</b>	<u>59,489.00</u>	<b>12.98</b>	<b>-1.89</b>
<b>Patrimonio</b>	376,096.00		458,372.00		

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

El indicador de Rendimiento de patrimonio determinado para los años 2016 y 2017 fue de 14.87% y 12.98% respectivamente; generando con esto una leve disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios, siendo la variación anual de -1.89% en total al comparar los resultados obtenidos.

7. Indicador de Rendimiento Operacional de Patrimonio: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 24**

Indicador de Rendimiento Operacional de Patrimonio

<b>FORMULA</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION ANUAL (%)</b>
<b><u>Utilidad</u></b>	<u>77,683.00</u>	<b>20.6</b>	<u>82,624.00</u>	<b>18.0</b>	<b>-2.63</b>
<b><u>Operacional</u></b>	376,096.00	<b>6</b>	458,372.00	<b>3</b>	

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

En el siguiente indicador de medición podemos decir que en la empresa el año 2016 ha generado variación al comparar la utilidad operacional entre el patrimonio de 20.66% y en el año 2017 un indicador de 18.03%; mostrando disminución en la variación anual al comparar ambos resultados de -2.63%.

8. Indicador del Margen Neto de Utilidad: determinado de acuerdo a la siguiente formula:

**Tabla 25**

Indicador del Margen Neto de Utilidad

<b>FORMULA</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>VARIACION ANUAL (%)</b>
<b><u>Utilidad Neta</u></b>	<u>55,932.00</u>	<b>3.58</b>	<u>59,489.00</u>	<b>3.41</b>	<b>-0.17</b>
<b>Ventas Netas</b>	1,563,280.00		1,742,943.00		

**Fuente:** (Warren, Reeve, & Duchac, 2010)

En el indicador del Margen neto de utilidad, observamos que al comparar los resultados de un año respecto al otro ha disminuido en 0.17% esto debido principalmente al aumento de los gastos administrativos, en el 2016 la rentabilidad



de fue de 3.58% y en el 2017 el indicador muestra una leve disminución de 3.41%, por lo que debe establecer estrategias para mejorar la rentabilidad.

### **3.1.3. Determinación de estrategias de planificación**

De acuerdo con el Objetivo N° 3: “Elaborar estrategias de planificación para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. – Jaén- 2017”, en esta parte vamos a determinar las estrategias de planificación que la empresa debe utilizar en el diseño de un nuevo plan estratégico, teniendo en cuenta los resultados del estudio de las encuestas y la evaluación de la Rentabilidad de la empresa tomando en cuenta la información del análisis de los estados financieros:

Se deben priorizar las decisiones de acuerdo a la orden de importancia establecida por el propietario o gerente con la finalidad de que permita mejor ejecución de las tareas asignadas.

Se deben concentrar esfuerzos en ejecutar lo que es más importante en el corto plazo para lograr mejores beneficios.

Se debe identificar oportunamente a los involucrados en la ejecución de las nuevas tareas para comunicarles oportunamente su participación y compromiso.

Compromiso de todos los trabajadores en la ejecución de las nuevas tareas para lograr su ejecución oportunamente.

Lograr compromiso con todos los involucrados para evitar posibles fragmentaciones en las políticas y tareas asignadas.

Mantener la estructura organizacional para cumplir las metas propuestas, a menos que sea realmente necesario.

Generar confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus labores asignadas, contribuyendo con esto en la ejecución de la toma de decisiones para lograr cumplir con las actividades asignadas.

Cada tarea asignada es esta decisión estratégica nueva, ninguna debe ser repetitiva, se debe asumir cada una con la debida responsabilidad y adecuada asignación de roles para lograr su ejecución.

Se debe realizar evaluaciones de cumplimiento de cada una de las tareas asignadas y el cumplimiento o falla de la ejecución de roles.

Establecer indicadores de medición con la capacidad de identificar el cumplimiento de los objetivos de la tarea asignada.

Realizar reuniones con los involucrados para analizar el cumplimiento o fallas de ejecución de las tareas asignadas.

Diseñar listado de mejoras para ejecución si durante el desarrollo de la tarea se hubieran detectado errores.

Elaborar informes de seguimiento y monitoreo de roles asignados para ver su cumplimiento.

Realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de verificar que las tareas asignadas se estén cumpliendo de acuerdo a las reprogramaciones propuestas.

#### **3.1.4. Propuestas de un Plan Estratégico como medida de mejora de la Rentabilidad**

En el capítulo 5 desarrollamos la propuesta donde se establecen todas las pautas conforme al protocolo dispuesto por la universidad teniendo en cuenta los resultados alcanzados en el estudio de las encuestas y el estudio de la información señalada por la empresa en los estados financieros.

De los análisis de las respuestas de los trabajadores a las preguntas de la encuesta podemos decir que es necesario que se establezca y ponga en marcha un Plan Estratégico que ayude a mejorar la Rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. debido a que en los últimos años la rentabilidad no ha sido la esperada, esto en relación con el análisis de ratios aplicados a la información contenida en los Estados Financieros, así podemos decir:

Que la empresa en estos momentos carece de Planes Operativos aprobados, esto está demostrado en la tabla N° 2 donde el 80% de los trabajadores respondieron que NO existen planes aprobados en la conformidad.

En la tabla N° 3 el 60% respondieron que la empresa NO ha establecido políticas de ventas para enfrentar a sus competidores poniéndola en desventaja frente a otros operadores del mercado donde desarrolla sus actividades.

En la tabla N° 4 el 60% de los trabajadores respondieron que la empresa NO ha aprobado estrategias de captación de nuevos clientes por lo que está dejando de crecer y prefiere mantenerse solo con el poco mercado que ha ganado, cuando se debe establecer una mayor cartera de clientes si desean los propietarios obtener mayor rentabilidad del negocio.

En la Tabla N° 5 el 80% de los trabajadores respondieron que la empresa NO ha establecido ni aprobado estrategias de fijación de precios, generando con esto retraso y pérdidas en las ventas al no tener fijadas las líneas de precios por cantidades compradas, perdiendo ventas.

En la tabla N° 7 el 80% de los trabajadores respondieron que en la empresa NO se han aprobado promociones de sus productos que ofrece, generando con esto retraer sus ventas y no mejorar su rentabilidad, por lo que se debe considerar en la propuesta promociones de venta de productos para mejorar la rentabilidad.

En la Tabla N° 11 el 80% de los trabajadores respondieron que la empresa debe cambiar sus políticas de trabajo, motivo por el cual se debe plantear un plan

estratégico a ejecutar con la finalidad de mejorar su rentabilidad y crecimiento en el mercado.

En la Tabla N° 12 el 100% de los trabajadores encuestados respondieron que SI están de acuerdo que se proponga un nuevo plan de actividades el cual será trabajado mediante el uso del planeamiento estratégico y propuesto en la presente investigación, el mismo que posteriormente va a ser evaluado y analizado en la empresa para medir su factibilidad de aplicación.

En la Tabla N° 15 el 100% de los trabajadores respondieron que SI cuando se les consulto sobre una nueva propuesta de planificación va a mejorar la rentabilidad de la empresa, la misma que tendrá el desarrollo de nuevas actividades y roles a cumplir por los trabajadores.

Del análisis a los estados financieros podemos indicar que si bien es cierto en ambos años existe utilidad, al analizar el crecimiento mediante la aplicación de indicadores el resultado es lo contrario, claramente se puede ver que la rentabilidad de la empresa ha disminuido, así cuando aplicamos el Indicador del Margen Neto de Utilidad existe una disminución de -0.17% entre el año 2017 (3.41%) y el año 2016 (3.58%); El Rendimiento Operacional de Patrimonio también disminuyó en -2.63% entre el año 2017 (18.03%) y el año 2016 (20.66%); Rendimiento del Patrimonio disminuyó en -1.89% entre el año 2017 (12.98%) y el año 2016 (14.87%); Rentabilidad de Ventas sobre los activos disminuyó en -0.34% entre el año 2017 (3.76%) y el año 2016 (4.10%); entre otros indicadores, motivo por el cual se tiene que replantear las estrategias en la empresa si se desea recuperar y generar mayor rentabilidad, debiéndose plantear un plan estratégico que ayude en la mejora de la rentabilidad.

### **3.2. Discusión de Resultados.**

#### **En relación al objetivo específico.**

Al analizar el objetivo específico 01 referente al uso de la planificación estratégica en la empresa, podemos afirmar de acuerdo a los resultados de los datos tomados en la encuesta aplicada a los trabajadores no se viene aplicando por lo que se debe proponer el diseño de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa, así también lo creen los trabajadores pues el 100% de ellos (Tabla N° 15) opinaron que debe desarrollarse una nueva propuesta de planificación en el desarrollo de las actividades para mejorar la rentabilidad de la empresa; esta respuesta concuerda con los resultados de la Tabla N° 12 donde el 100% de los trabajadores respondieron que debe proponerse el diseño de un nuevo plan de actividades, motivo por el cual se debe diseñar un plan estratégico que cumpla con las expectativas del propietario y la participación de los trabajadores. De la misma manera se establece en la Tabla N° 11 ya que el 80% de los trabajadores encuestados opinan que la empresa debe cambiar sus políticas de trabajo y eso se logra a través del planteamiento de nuevas estrategias y políticas.

Al evaluar la rentabilidad de la empresa según el objetivo específico 02 se comprobó que la rentabilidad del negocio se ha visto disminuida en el análisis de los ratios aplicados a los estados financieros, si bien es cierto se alcanza resultados positivos al comparar los años 2016 y 2017, existe una variación al comparar estos resultados (disminución / Aumento), indicador que debe preocupar a los propietarios de la empresa para que se recupere en el tiempo con mejores políticas y estrategias de planificación. Entre los principales indicadores tenemos el indicador de rentabilidad del capital social con una variación positiva de 1.19%, indicador de endeudamiento de -0.28%, Indicador de solvencia con 16.65% de variación anual, el indicador de rentabilidad de la inversión de -0.02% anual, el indicador de rentabilidad de ventas sobre los activos de -0.34%, y el indicador del Rendimiento del capital social en 1.19% de variación anual; Indicador del rendimiento del patrimonio en -1.89%; el Indicador de Rendimiento Operacional de Patrimonio en -2.63%; y, el Indicador del margen neto de utilidad en -0.17%; por lo que

urge que se tome decisiones sobre formular nuevas políticas y estrategias de planificación para que mejore el rendimiento de la empresa.

Del Objetivo Específico 03 y 04, podemos manifestar que se tiene que formular de acuerdo a los resultados alcanzados en la encuesta y el análisis de los estados financieros (rentabilidad) para mejorar sus indicadores y poder diseñar un Plan Estratégico con la capacidad para mejorar los resultados obtenidos anualmente en la empresa, con mayores rendimientos para los accionistas. El diseño de estrategias y políticas debe plasmarse en un capítulo de desarrollo de la propuesta de la presente investigación, como respuesta al problema establecido en la formulación del problema.

### **3.3. Aporte científico**

#### **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO MEDIDA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L. – JAÉN- 2017”**

El actual archivo de investigación es una Propuesta de Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad de la empresa, debido a que en los 02 últimos años ha venido disminuyendo y si continua así va a llegar a tener pérdidas, esta propuesta es el resultado de un trabajo armonizado de información teórica y práctica el cual se alcanzó con la ayuda de los investigadores, trabajadores y titular de la empresa, el cual creamos en beneficio de la empresa y demás investigadores o estudiantes que consulten la reciente investigación.

#### **3.3.1. Responsables**

Los encargados de la propuesta somos los **INVESTIGADORES** labor que hemos realizado en constante coordinación con los responsables de las Finanzas de la Empresa.

Bach. Córdova Calle, Audalis

Bach. Saavedra Lozada, Célida

### **3.3.2. Fundamentación**

El propósito de la presente propuesta es mejorar e incrementar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L., formulando estrategias que ayuden en el desarrollo del cumplimiento de las actividades asignadas, mediante el uso o implementación de mecanismos de vinculados con el desarrollo de las ventas, promociones, precios, entre otros factores.

### **3.3.3. Finalidad**

Mejorar la situación financiera de la empresa al lograr mayores resultados que se verán reflejados en la mayor rentabilidad lograda al emplear debidamente la presente propuesta elaborada por los investigadores.

### **3.3.4. Actividades de la “Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L.**

La empresa se dedica a las siguientes actividades:

Venta de pollo pelado al por mayor y menor.

Distribución de Pollos de 3 semanas de edad a restaurantes y bodegas de la zona de Jaén, cuya venta es al contado y crédito.

Establecimiento de Rutas de Distribución para repartir sus productos.

### **3.3.5. Objetivos Específicos de la Propuesta**

Promover mejor operatividad en la empresa.

Generar espacios de participación de todo el equipo de trabajadores de la empresa, involucrándolos de esta manera en desarrollo y cumplimiento de las actividades.

Promover espacios de intercambio de opinión y conocimiento entre los integrantes del equipo al determinar nuevas tareas a desarrollar en conjunto.

Impulsar el uso de herramientas estratégicas en beneficio del crecimiento de la empresa para mejorar la rentabilidad.

Generar condiciones mediante la planeación estratégica que ayuden a mantener permanente crecimiento y rentabilidad en la empresa.

### **3.3.6. Descripción de la Propuesta**

#### **3.3.6.1. Objetivos Estratégicos de la Propuesta**

La diversificación de mercados de la provincia de Jaén y pueblos cercanos permiten a la empresa adaptarse.

Entregar el producto oportunamente aprovechando las rutas apropiadas.

Documentar los diferentes procesos con la finalidad de facilitar su implementación y aplicación.

Mejorar la eficiencia de las entregas.

Generar en los trabajadores nuevos roles de trabajo para mejorar la toma de decisiones en la empresa.

Impulsar entre los trabajadores campañas para mejorar el clima laboral con la finalidad de incrementar la rentabilidad.

#### **3.3.6.2. Propuesta de Plan de Mejora**

Para lograr cumplir con los objetivos estratégicos de la propuesta se han determinado las siguientes acciones que colaborarán a alcanzar las propuestas:



### **Estrategia N° 1: Capacitación al Personal en atención al Cliente**

Se debe capacitar al personal en atención al cliente dotándolo de conocimientos básicos en atención, permitiéndole al personal asumir mayor compromiso y cuidado en trato al cliente de acuerdo al mercado donde se desarrolla la empresa permitiendo con esto concientizar al trabajador en el trato y cuidado que se le debe dar al cliente porque sin clientes la empresa no va a poder crecer de acuerdo a lo proyectado.

### **Estrategia N° 2: Retener a los Trabajadores brindándoles mayores facilidades de trabajo**

Se debe retener al recurso humano debido a que es importante en el desarrollo de las actividades de la empresa, el cual permite crecimiento en todas las empresas, incorporar a la empresa personal con conocimientos en las actividades que desarrolla es un poco difícil, sobre todo por el horario de trabajo, donde muchas veces por las largas rutas que existen en la distribución, los trabajadores suelen estar más tiempo en la empresa que con su familia y eso es sacrificio, debiendo considerar incluso un pago extraordinario para que el trabajador no abandone a la empresa.

### **Estrategia N° 3: Capacitar al trabajador en manejo de rutas apropiadas**

Se debe capacitar al personal en el manejo de rutas de distribución, las cuales van estar relacionados directamente con la distribución del producto y el incremento en la venta de los productos, lo que permitirá tener personal más competente, activo, comprometido y seguro de la labor desempeñada.

### **Estrategia N° 4: Personal que cumpla con el Perfil Requerido**

Es importante realizar evaluación al perfil de cada trabajador, de acuerdo al cargo en que se desempeña de tal manera que su cumplimiento va a ayudar en la

implementación y aplicación de la presente propuesta a llevarse a cabo en las instalaciones de la empresa, la misma que debe tener distribuidos los roles a alcanzar entre todos los trabajadores de la empresa de acuerdo a las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la empresa.

**Estrategia N° 5: Mejorar las fechas de distribución de los productos que vende la empresa**

Se debe reprogramar los programas de distribución de productos que tiene la empresa, estableciendo mejores facilidades de trabajo y rapidez de distribución con finalidad de ser más eficientes en las entregas para mantener relación positiva entre el propietario de la empresa, trabajadores y clientes al realizar las entregas con mayor rapidez.

**Estrategia N° 6: Dotar de conocimientos a los trabajadores**

Se deben generar y comunicar en la empresa los nuevos roles de desarrollo de actividades a los trabajadores cuyo fin es incentivar a la toma de decisiones que van ser de mucha utilidad en el crecimiento esperado de la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta lo establecido en el manual de organización y funciones y manual de Procedimientos.

**Estrategia N° 7: Capacitaciones al trabajador en mejora del clima laboral**

Es de suma importancia que las empresas manejen buen clima laboral con la finalidad de lograr crecimiento en las operaciones que realizan, en la presente investigación se ha establecido como estrategia realizar compañías internas de manejo de clima laboral para beneficiar a la empresa a lograr el cumplimiento de sus actividades permitiéndole mayor rentabilidad a la empresa.

### 3.3.7. Cronograma de Actividades

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Semana N°1</b>	<b>Semana N°2</b>	<b>Semana N°3</b>	<b>Semana N°4</b>	<b>Semana N°5</b>
1. Evaluación de la Información de la empresa					
2. Búsqueda de información (autores)					
3. Evaluación de la Información					
4. Análisis de la información de la empresa					
5. Diseño de estrategias					
6. Elección de estrategias					
7. Elaboración de la Propuesta					
8. Aprobación y presentación de la propuesta					

### 3.3.8. Presupuesto

Este proyecto de propuesta ha sido financiado el 100% por las autoras y se han utilizado los consiguientes recursos.

**Tabla 26**

Presupuesto

<b>Materiales</b>					
<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>		<b>Monto Total</b>	
Laptop	1	S/.	1,500.00	S/.	1,500.00
Papel bond	1 millar	S/.	20.00	S/.	20.00
Tinta para impresora	2	S/.	20.00	S/.	40.00
USB	2	S/.	20.00	S/.	40.00
Sub Total				S/.	1,600.00

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Servicios</b>					
<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Monto Total</b>		
Movilidad	1	S/.	200.00	S/.	200.00
Servicio de internet	1	S/.	50.00	S/.	50.00
Alimentación	10	S/.	6.00	S/.	60.00
Sub Total				S/.	310.00
Total General				S/.	1,910.00

**Fuente:** Elaborado por los autores

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

De la investigación se determinó que en la empresa no se aplica la planificación estratégica, el trabajo solo se realiza de forma inmediata de acuerdo a las actividades que se deben realizar en el día a día, las mismas que son resueltas por el administrador o los mismos trabajadores con poco criterio técnico, pues la finalidad es solo dar solución al problema presentado sin documentar la información ni evaluar los posibles efectos que se vayan a generar.

De la evaluación realizada a la información revelada en los Estados Financieros de la Empresa, mediante la aplicación de ratios, se concluye que la empresa no ha sido rentable con los resultados obtenidos en el año 2017 al compararlos con el año 2016, pues en casi todos los indicadores de rentabilidad el resultado es negativo, así tenemos que el Indicador del Margen Neto de Utilidad existe una disminución de -0.17% entre el año 2017 (3.41%) y el año 2016 (3.58%); El Rendimiento Operacional de Patrimonio también disminuyó en -2.63% entre el año 2017 (18.03%) y el año 2016 (20.66%); Rendimiento del Patrimonio disminuyó en -1.89% entre el año 2017 (12.98%) y el año 2016 (14.87%); Rentabilidad de Ventas sobre los activos disminuyó en -0.34% entre el año 2017 (3.76%) y el año 2016 (4.10%).

Del resultado de la evaluación de los objetivos estratégicos se realizó una propuesta diseñada a la medida del negocio la misma que va a poder implementarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo importante de la propuesta es que la empresa va a poder realizarla con sus propios recursos internos.

Se llegó a concluir que el uso adecuado de la planificación estratégica si permite mejorar la rentabilidad de las empresas, motivo por el cual se desarrolló la propuesta de un plan estratégico que debe ser implementada en la empresa con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

## **4.2. Recomendaciones**

Al administrador y trabajadores de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. que deben hacer uso de la planificación estratégica en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa, que permita tener orden, crecimiento y ser más rentable en el tiempo.

Se recomienda al responsable de la administración y contabilidad de la empresa realizar evaluaciones periódicas de la información financiera y económica de la empresa mediante análisis de ratios para evaluar si la empresa es rentable o está en problemas, esto permitirá tomar decisiones y reprogramar las actividades a fin de generar rentabilidad al final de periodo.

Al administrador y trabajadores de la empresa implementar la propuesta realizada en la presente investigación para que dinamice la operatividad y mejore la rentabilidad de la empresa en el mediano plazo debido a que la propuesta ha sido diseñada de acuerdo a la realidad y tamaño de la empresa.

Se recomienda al Gerente General y administradores en general de la empresa del rubro avícola que deben hacer uso de la planificación estratégica, diseñar e implementar propuestas que van a permitir crecer y obtener rentabilidad a sus empresas.

## REFERENCIAS

- Acuña, R., & Cristanto, L. (2016). Análisis de la Rentabilidad Económica y Social de la Producción de Huevos de Codornices de la Ciudad de Chiclayo. Tesis de Pregrado , Universidad Señor de Sipan , Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo, Pimentel- Peru .
- Alcantara, R. (2015). Propuesta de mejora del Área de Producción de la Planta de Alimento Balanceado para Incrementar la Rentabilidad de la Empresa Avícola Yois S.R.L. Tesis de pregrado , Universidad Privada del Norte , Facultad de Ingeniería , Trujillo-Peru.
- Becerra, M., Llosa, G., & Paico, J. (2015). Planeamiento Estratégico del Sector Avícola Cárnico en el Perú. Tesis de Postgrado , Pontificia Universidad Católica del Perú , Escuela de Postgrado, Surco- Lima.
- Came, P. (2015). Rentabilidad+Innovación. Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/adjuntos/pymeDiciembre15.pdf>.
- Ccaccya, D. (2015). Analisis de rentabiliad de una empresa. Actualidad empresarial N 341, 2.
- Ccaccya, D. (30 de Diciembre de 2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. Actualidad Empresarial(341), VII-1 - VII2. Obtenido de [www.google.com.pe](http://www.google.com.pe).
- Clavijo, O. (2016). Diseño del Plan Estratégico para la Empresa Granja Avícola Las Tunas. Tesis de Pregrado, Fundación Universidad De América, Facultad de Educación Permanente y Avanzada , Bogotá- Colombia .

- Cruz, B., & Ordoñez, R. (2016). Análisis de rentabilidad de los proyectos de investigación de pollos de engorde en los ciclos 2015-2016 del Centro de Investigación y Enseñanza Avícola de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Tesis de Pregrado , Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Carrera de Ingeniería Agronomica , Honduras .
- Daza, J. (2015). Análisis de la interrelación crecimiento-rentabilidad en Brasil. Obtenido de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582015000200021](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582015000200021).
- Diaz, H. (2012). Plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa avícola Yema de Oro S.R.L. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Economicas, Trujillo.
- Dussán, C., & Serna, H. (06 de Noviembre de 2017). Planeación estratégica para Mipymes. Bogota, Colombia. doi:<https://doi.org/10.16925/greylit.2085>
- Gogny, V. (2017). Influencia del modelo de lote económico de compra en la rentabilidad de la empresa negocios Dharma E.I.R.L. en el año 2017. tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte, Escuela de Postgrado, Trujillo.
- Gómez, S. (2012). Metodología de la Investigación. mexico: Ma. Eugenia Buendia Lopez. Recuperado el 23 de setiembre de 2017.
- Gonzales, J. (17 de Febrero de 2017). Plan Estratégico de Gestión de la Sanidad Avícola, Inmunológica y Epidemiología de Principales Patologías Avícolas. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de actualidadavipecuaria: <http://www.actualidadavipecuaria.com/articulos/plan-estrategico-de-gestion-de-la->



sanidad-avicola-inmunologica-y-epidemiologia-de-principales-patologias-avicolas-  
parte-i-.html.

Hernandez, K. (2016). Implementación de un Galpón Climatizado Automático para la crianza de pollos, análisis de costos e Ingresos y Rentabilidad. Tesis de Postgrado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Economicas, Guayaquil- Ecuador .

Hernandez, M., Ibañez, J., & Zambrano, M. (2016). Planeamiento Estratégico de San Fernando S. A. Tesis de Postgrado , Pontificia Universidad Católica del Perú , Escuela de Postgrado, Surco- Lima .

Hernandez, R., Fernández, C., & baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.

Hernández, R., Mendoza, C., Cuevas, A., & Mendez, S. (2017). Fundamentos de Investigación (Primera ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. Recuperado el 2 de Mayo de 2017.

Indacochea, A. (2016). Estrategia para el Exito de los Negocios- La prospectiva Empresarial: Mas Alla del Planeamiento Estratégico. (Única ed.). Mexico: Cengage Learning S.A.

Lamelas, K. (octubre de 2015). Documento de Base para la Elaboración del plan estratégico del sector avícola en Argentina. Obtenido de gtavicola.com.ar: <http://www.gtavicola.com.ar/pdfs/estadisticas/Plan%20Estrategico%20Avicola%20%2025nov15.pdf>.

- Lawerence, G., & Chad, Z. (2012). Principios de Administracion Financiera (Decimosegunda ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 5 de Mayo de 2017.
- Martell, K., & Nakamoto, R. (2017). Propuesta de un Plan Estrategico para la Empresa Barletta S.A. que Permita su Crecimiento Sostenible. Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , Facultad de Ingenieria , Lima- Peru .
- Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. (10 de Marzo de 2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Estudios Gerenciales, 96–107. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>.
- Mendoza, D., Rojano, Y., & Salas, E. (25 de Febrero de 2016). El Pensamiento Estrategico como Hdrramenta de Innovación Tecnológica en las PYMES. Sotavento MBA(27), 50-65. doi:<http://dx.doi.org/10.18601/01233734>.
- Morillo, C., & Cuenca, R. (2013). Propuesta para incrementar la Rentabilidad de la Producción Avícola de los Sectores de San Miguel y Oyacoto ubicados en la Parroquia de Calderón Cantón Quito Provincia de Pichincha. Tesis de Pregrado , Universidad Central del Ecuador , Facultad de Ciencias Economicas , Quito- Ecuador .
- Nieves, E. (2013). Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía Período 2013-2017. Tesis de Postgrado , Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Facultad de Administracion , Arauca- Colombia .

- Olortegui, J. (2016). Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Avícola Virgen del Cisne S.A.C. de la ciudad de Trujillo Año 2015. Tesis de Pregrado , Universidad Cesar Vallejo , Facultad de Ciencias Empresariales, Trujillo.
- Ospina , J. (2015). Plan estratégico Comercializadora Germor. Tesis de Posgrado , Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Economicas , Santiago de Cali .
- Pérez, C. (2014). La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Restaurante Campestre SAC – Chiclayo- periodo enero a septiembre 2011 y 2012. Tesis de Pregrado, Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Chiclayo- Perú.
- Quimi, L., & Tigua, J. (2016). Diseño de una Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar los Procesos de Frio de la Empresa Avícola Fernández. Tesis de Pregrado , Universidad de Guayaquil , Facultad de Ciencias Administrativas , Guayaquil - Ecuador .
- Rodríguez, R., Carpio, F., & Obando, M. (Diciembre de 2015). Plan de implementación de la estrategia de una vidriería arequipeña aplicando la metodología del balanced scorecard. Sinergia e Innovación, 3(2), 123-136. doi:<http://dx.doi.org/10.19083/sinergia.2015.438>.
- Sánchez, J. (2014). Análisis de la rentabilidad de la empresa. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>.

Santos, C. (2016). Propuesta de un Plan Estrategico para mejorar la Rentabilidad de la Empresa de Transportes Ave Fenix S.A.C. Tesis de Post Grado , Universidad Nacional de Trujillo, Unidad de Post Grado en Ciencias economicas , Trujillo- Peru.

Toma, J. (19 de Agosto de 2016). Conexión ESAN. Obtenido de [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe): <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/gestion-estrategica-de-clientes-orientada-a-la-rentabilidad/>.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2016). Contabilidad Financiera (Decimocuarta ed.). México, D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO
<p>¿De qué manera, la propuesta de un Plan Estratégico permitirá mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. - Jaén, 2017?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. - Jaén, 2017.</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el uso de la planificación estratégica en el desarrollo de las actividades operativas de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. - Jaén, 2017.</li> <li>2. Evaluar la Rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. - Jaén, 2017.</li> <li>3. Elaborar estrategias de planificación para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. – Jaén- 2017.</li> <li>4. Proponer un Plan Estratégico como medida para mejorar la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. - Jaén, 2017.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis General</b></p> <p>Hi: Si diseñamos un Plan Estratégico adecuado; entonces, mejorara la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. Jaén, 2017.</p> <p>H0: Si no diseñamos un Plan Estratégico adecuado; entonces, no mejorara la rentabilidad de la Empresa Avícola San Jorge E.I.R.L. Jaén, 2017.</p>	<p><b>VARIABLE N° 01</b></p> <p><b>Variable 1:</b> Plan Estratégico.</p> <p><b>VARIABLE N° 02</b></p> <p><b>Variable 2:</b> Rentabilidad.</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta / cuestionario y Análisis Documental</p>

## ANEXO N° 2: ENCUESTA

### ENCUESTA DE INVESTIGACION DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L.

**I. Instrucciones:** Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas en el siguiente orden de respuesta:

#### II. Ítems:

1. ¿En la Empresa se planifica el desarrollo de las actividades anticipadamente?
  - a) Si
  - b) No
  
2. ¿Existen Planes Operativos aprobados en la Empresa?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿En la empresa se han establecido políticas de ventas para enfrentar a los competidores?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿La empresa tiene aprobado estrategias para captación nuevos de clientes?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿La empresa aprobó oportunamente el uso de estrategias de fijación de precios?
  - a) Si
  - b) No

- 6.** ¿Sabe si en la empresa se han establecido estrategias de rutas de distribución de los productos que vende?
- a) Si
  - b) No
- 7.** ¿En la empresa se han aprobado promociones con la finalidad de mejorar la rentabilidad?
- a) Si
  - b) No
- 8.** ¿Están de acuerdo con la rentabilidad que la empresa ha obtenido en los últimos años?
- a) Si
  - b) No
- 9.** ¿Cree Ud. que haciendo uso del trabajo planificado van a mejorar los ingresos de la empresa?
- a) Si
  - b) No
- 10.** ¿Actualmente la empresa viene cumpliendo con todos sus compromisos en el tiempo estimado?
- a) Si
  - b) No
- 11.** ¿Cree usted que la empresa debe cambiar sus políticas de trabajo?
- a) Si
  - b) No

**12.** ¿Está de acuerdo usted que se proponga el diseño de un nuevo plan de actividades?

- a) Si
- b) No

**13.** ¿Sabe usted si la empresa es rentable?

- a) Si
- b) No

**14.** ¿En la empresa semanalmente se revisa el cumplimiento de las políticas establecidas?

- a) Si
- b) No

**15.** ¿Cree usted que con una nueva propuesta de planificación del desarrollo de actividades la rentabilidad de la empresa va a mejorar?

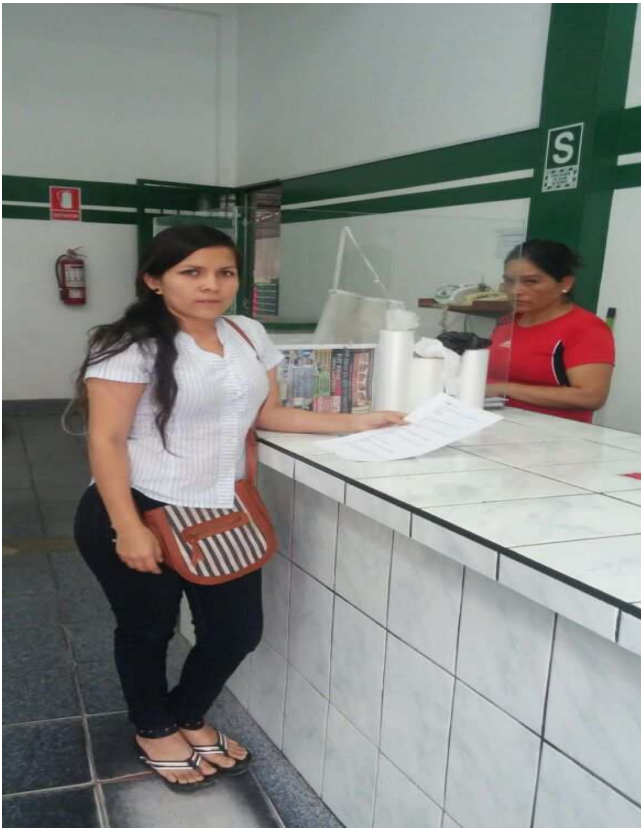
- a) Si
- b) No



### ANEXO N° 3: FOTOGRAFIAS



Local de la empresa comercial de la Avícola san Jorge E.I.R.L



Encuestando a los trabajadores de la empresa Avícola san Jorge E.I.R.L

## ANEXO N° 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

*“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”*


### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EXPERTO N° 1

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

El que suscribe, Luis Eduardo Quiroz Vargas, Contador Público Colegiado, con 15 años de experiencia profesional como Contador Público de Empresas Públicas y Privadas de nuestro país, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (Cuestionario), elaborada por: Audalis Córdova Calle y Célida Saavedra Lozada, estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, para el desarrollo de la Investigación titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN - 2017”**.

**CERTIFICO:** Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems y como señal de ello estampo mi respectiva firma.

Chiclayo, 02 de Marzo del 2018

  
C.P.C. Luis Eduardo Quiroz Vargas  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
Mat. N° 02 - 4699

.....  
**CPC. Luis Eduardo Quiroz Vargas**  
DNI 40422637  
Colegiatura N° 02-4699

**"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EXPERTO N° 02**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

El que suscribe, Dr. Luis Omar Carbajal García, Contador Público Colegiado Certificado, Especialista en Gestión Pública y gobernabilidad y docente de investigación adscrito de la Universidad Alas Peruanas -Filial Jaén, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (Cuestionario), elaborada por: Audalis Córdova Calle y Célida Saavedra Lozada, estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, para el desarrollo de la Investigación titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN - 2017"**.

**CERTIFICO:** Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems y como señal de ello estampo mi respectiva firma.

**Chiclayo, 02 de Marzo del 2018**

  
.....  
**CPC. Luis Omar Carbajal García**  
DNI 03239157  
Colegiatura N° 02-3473

**"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EXPERTO N° 03**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

El que suscribe, José Luis Bustamante León, Contador Público Colegiado, con 10 años de experiencia profesional como Contador Público de empresas Públicas y Privadas de nuestro país, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (Cuestionario), elaborada por: Audalis Córdova Calle y Célida Saavedra Lozada, estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, para el desarrollo de la Investigación titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AVÍCOLA SAN JORGE E.I.R.L, JAÉN - 2017"**.

**CERTIFICO:** Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems y como señal de ello estampo mi respectiva firma.

**Chiclayo, 02 de Marzo del 2018**



.....  
**CPCC. J. Luis Bustamante León**  
MAT. N° 04-2375

.....  
**CPCC. José Luis Bustamante León**  
DNI 27713940  
Colegiatura N° 04-2375