



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan estratégico para incrementar la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L. –
Trujillo, año 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Alejandro Castillo, Dina Elisabeth (ORCID: 0000-0001-5312-0661)

Br. Reyes Diaz, Raul Fernando (ORCID: 0000-0002-1446-1989)

ASESOR:

Mg. Benites Aliaga, Ricardo Steiman (ORCID: 0000-0002-8819-1651)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión empresarial y productiva

TRUJILLO – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mi madre
por ser el motor de mi vida
y por todas las bendiciones que
derrama cada día sobre mí.

A mi esposa Erika y a mi hija
Maryfer quienes fueron mi motor y
motivo. Gracias por su paciencia,
amor, comprensión y apoyo
incondicional.

A mis padres: Dominga y Silverio
Por educarme y convertirme en una
persona de bien, por su confianza y
comprensión en todo momento.

A mi esposo Cesar y a mi hijo
Gabriel, por su apoyo
incondicional para el logro de
mis metas.

Raúl F. Reyes Díaz

Dina E. Alejandro Castillo

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Privada César Vallejo por formarnos integralmente a lo largo del desarrollo académico de nuestra carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de nuestras competencias como ingenieros y, de manera muy especial, a los asesores Mg. Dario Alfonso Correa Riofrío y Dr. Alex Antenor Benites Aliaga. Por otro lado, también agradecemos a la empresa Equiprot S.R.L. quién nos brindó la oportunidad y la confianza para desarrollar nuestra investigación.

Atentamente,
Raúl F. Reyes Díaz
Dina E. Alejandro Castillo

Página del jurado

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, ALEJANDRO CASTILLO, DINA ELISABETH con D.N.I. N° 46885951, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normal académicas de la Universidad Cesar Vallejo.



ALEJANDRO CASTILLO, DINA ELISABETH
D.N.I. N° 46885951

Trujillo, 15 de Junio del 2019

Declaratoria de autenticidad

Yo, REYES DIAZ, RAUL FERNANDO con D.N.I. N° 70411021, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en la norma académica de la Universidad Cesar Vallejo.



.....
REYES DIAZ RAUL FERNANDO
DNI: 70411021

Trujillo, 15 Junio del 2019

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	16
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	16
2.2. Operacionalización de variables.....	17
2.3. Población y muestra	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
2.5. Métodos de análisis de datos.....	22
2.6. Aspectos éticos.....	23
III. RESULTADOS.....	24
IV. DISCUSIÓN	89
V. CONCLUSIONES	91
VI. RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	103

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló durante el segundo semestre del 2018 en las instalaciones de la empresa Equiprot S.R.L., y tuvo por objetivo elaborar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L. al año 2022.

El estudio es del tipo aplicado, descriptivo, transversal y cuantitativo, con un diseño no experimental; se emplearon como técnicas de recolección de información la lluvia de ideas, el juicio de expertos, el fórum panel, análisis documental, análisis estadístico y la observación de campo, información que se reflejó en el análisis PESTEC, análisis AMOFHIT, matriz MEFE, MEFI, MPC, FORDA, PEYEA, BCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MRulmet y MÉtica.

De la investigación se concluye que, al determinar la rentabilidad inicial de la organización se observó que todos los índices de rentabilidad experimentaron una tendencia a la baja en sus valores desde el año 2014, como es el caso del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y rendimiento sobre el activo (ROA) que decrecieron desde el 2014, pasando el ROE de 25.52% a 17.40% y el ROA, de 9.78% a 6.72.

Por otro lado, se observó que, del proceso de formulación y evaluación de estrategias, sólo 6 (un 20.7%) de un total de 29 estrategias propuestas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE fueron retenidas tras pasar los filtros de la fase de evaluación de estrategias;

Por último, se estimó que, Equiprot S.R.L., de implementar el plan estratégico propuesto, al 2022 podría mejorar la rentabilidad sobre sus activos hasta en un 6.89%, respecto al 2017, y de la misma forma su rentabilidad sobre el patrimonio creciendo por encima del 17.8%, en el mismo periodo de tiempo, porcentajes de crecimiento muy atractivos para los accionistas e inversores.

Palabras clave: Plan estratégico, planeamiento estratégico, rentabilidad.

ABSTRACT

The present investigation refers to the second semester of 2018 in the facilities of the company Equiprot S.R.L., and had as objective the objective of improving the profitability of the company Equiprot S.R.L. By the year 2022.

The study is of the applied, descriptive, transversal and quantitative type, with a non-experimental design; In the same place, brainstorming, expert judgment, forum panel, documentary analysis, statistical analysis and field observation, information that was reflected in the PESTEC analysis, were used as information gathering techniques. the AMOFHIT analysis, the MEFE matrix, MEFI, MPC, FORDA, PEYEA, BCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MRulmet and MÉtica.

From the research it is concluded that, at the same time, the initial profitability of the organization is obtained, and all the indices of profitability are taken into account, a downward trend in its values since 2014, such as the performance on the equity (ROE) and return on assets (ROA) that decreased since 2014, with the ROE going from 25.52% to 17.40% and the ROA, from 9.78% to 6.72.

On the other hand, we will see that the process of writing and evaluating strategies, only 6 (20.7%) of a total of 29 strategies proposed in the matrices SWOT, PEYEA, BCG, MIE and MGE were retained after passing the filters of the strategy evaluation phase;

Finally, it is estimated that, Equiprot SRL, to implement the focused strategic plan, to 2022 could improve the return on its assets up to 6.89%, compared to 2017, and the same way on the equity that is in the market. 17.8%, in the same period of time, growth percentages for shareholders and investors.

Keywords: Strategic plan, strategic planning, profitability.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas competitivas se enfocan en mejorar el control eficiente de los recursos empleados en cada uno de sus procesos a fin de reducir, cada vez más, los costos inherentes a los mismos, mejorando, al final del periodo, su rentabilidad. Sin embargo; muy pocas empresas lo consiguen, siendo en estas donde se concentra la mayor cantidad de capital empresarial: Capital financiero, humano, tecnológico, etc. (Organización mundial del comercio, 2018).

Se sabe que sólo el 8.8% de las organizaciones a nivel mundial logran superar el umbral del 5% en su rentabilidad al finalizar sus operaciones anuales (Investing, 2018), esto se debe, fundamentalmente, a que cada una de sus decisiones y operaciones se realizan basadas en un criterio técnico – estratégico. Sin embargo, más del 85% de empresas restante no sigue este procedimiento basando sus decisiones sólo en el corto plazo, sin una visión a futuro.

En América Latina y el Caribe, se estima que casi un 78% de las organizaciones que operan en la región pertenecen a la pequeña y micro empresa, muchas de ellas dirigidas bajo un enfoque de gestión empresarial – familiar, y en dónde la toma de decisiones sólo se fundamenta en la experiencia y cuestiones subjetivas o intuición. Son muy pocas las empresas que planifican sus acciones futuras de manera técnica, basadas en el proceso estratégico (El economista, 2017).

El Perú, es uno de los países dónde la pequeña y mediana empresa representa más del 90% del total de empresas activas; de estas sólo un 15% realiza planes estratégicos orientado a mejorar su productividad, rentabilidad y competitividad empresarial. La deficiencia en la gestión de las organizaciones PYMES se debe, sobre todo, gracias a que los directivos o administradores rara vez planifican adecuadamente sus acciones futuras, de una manera técnica; ello involucra que, sus actividades futuras se vuelvan inestables e insostenibles al no tener en cuenta factores relevantes que influyen sobre sus organizaciones, haciendo que estas actividades cambien constantemente en el corto plazo (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

Esta deficiencia de planificación no sólo afecta a la gestión de las operaciones de la organización; sino, también altera las inversiones y costos proyectados, haciendo que este último se eleve considerablemente en muchos de los casos. Todo ello genera desbalance económico y financiero en las empresas afectando, de manera sustancial, su rentabilidad y competitividad.

Tal es el caso de la empresa comercializadora Equiprot S.R.L., organización especializada en la compra y venta de materiales de seguridad industrial, la cual viene sufriendo graves declives en su rentabilidad desde el año 2011, donde su rentabilidad sobre las ventas era del 16.5%, la misma que ha ido decreciendo hasta ubicarse en un 11.4% del ingreso por ventas. Esto se debe, principalmente, a la entrada de nuevos competidores en el mercado, el fortalecimiento de alianzas estratégicas de los competidores más cercanos con empresas proveedoras chinas, el recorte en el financiamiento externo de la empresa (por entidades microfinancieras), cuentas por cobrar vencidas, pérdida de proveedores estratégicos, factores ambientales (fenómeno del niño) y gastos de emergencia (elevados).

De continuar esta situación, la empresa se verá envuelta en graves problemas respecto a sus beneficios anuales, pudiendo, incluso, entrar en déficit. Por tal razón, el presente trabajo de investigación es oportuno pues pretende proponer un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Según Simón (2008), en su investigación titulada **“Propuesta de planificación estratégica con la metodología del Balanced Scorecard para una empresa dedicada a la fabricación de cajas de cartón, caso: Conver S.A.”**, Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito (Ecuador); tuvo por objeto elaborar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la organización en los próximos 5 años. Para tal fin, el investigador consideró para la elaboración los 6 Pasos del Planeamiento Estratégico propuestos por Juan Gandolfo, ya que esta metodología le permitió integrar los planes operativos. La investigación se concluye indicando que, de implementarse el plan propuesto, se lograría un incremento en el ROA y ROE de la organización, haciendo que estos pasen de 3.45% a 4.8% y 4.6% a 5.5% respectivamente.

Según Nogales (2017) en su informe de tesis **“Diseño de un plan estratégico para una compañía limitada, dedicada a la fabricación y comercialización de fragancias, ubicada en la ciudad de Latacunga, sector centro”**, Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito (Ecuador); tuvo por objeto desarrollar una planificación estratégica de la organización, basada en el análisis interno y externo de la empresa, que le permita mejorar sus indicadores de rentabilidad en los próximos 3 años. Para ello analizó la situación actual de la organización en el aspecto político – legal, económico, tecnológico y social; asimismo, analizó el entorno macro y micro de la empresa. Como instrumentos empleó las matrices MEFE, MEFI, MPC, MIO, MFODA, MPEYE, MBCG, MIE, MGE, MDE y MCPE. La investigadora concluye que, de implementarse el plan, no solo la rentabilidad de la empresa mejoraría (ROA 6.7% a 8.43%) sino, también, sus operaciones y procesos pues habrá una mejor articulación entre la dirección y la operación.

Según Azabache (2016) en su investigación **“El planeamiento estratégico y su relación con la rentabilidad en la Empresa J.P. S.A. Rímac Lima 2016”**, Universidad César Vallejo – Lima (Perú); tuvo por objeto elaborar e implementar un plan estratégico para la empresa y determinar cómo influyó en la rentabilidad. Para ello empleó como técnicas de recolección de información la evaluación documental y la encuesta; y como instrumentos las guías de encuesta y las matrices de diagnóstico y formulación estratégica. La información obtenida referente a la rentabilidad de la organización, antes y después de la implementación del plan estratégico, fue analizada y procesada mediante el empleo del Software estadístico SPSS, el mismo que permitió concluir que la relación entre ambas

variables es directa y fuerte ya que el ROA de la empresa pasó de 2.5%, en el 2015, a 3.1% en el 2016.

Según Carrillo (2016), en su tesis **“Plan estratégico de mejora en la calidad y rentabilidad de la empresa Procesadora S.A.C.”**, Universidad Señor de Sipán – Pimentel (Perú); tuvo por objeto proponer estrategias, basadas en el análisis interno y externo de la organización, para mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Para analizar la rentabilidad, se empleó la revisión documental de los estados financieros de la organización como técnica de recolección de información, y como instrumentos la tabla de balances de EE.FF.; por otro lado, se desarrolló un diagnóstico y formulación estratégico empleándose el análisis AMOFHIT y PESTEC, así como, las matrices MEFE, MEFI, MPC, MIO, MFODA, MPEYE, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MRumelt y MÉtica. El investigador concluye, de implementarse el plan, el GACC (Ganancia por acción común) y el ROA sufrirán un incremento de 11.89% y 9.35% respectivamente.

Según Calderón (2016) en su investigación **“Desarrollo de un plan estratégico y balanced scorecard para mejorar la rentabilidad de la empresa Grupo H.K.I S.A.C.”**, Universidad Nacional de Trujillo – Perú; tuvo por finalidad realizar un diagnóstico estratégico de la empresa identificando en el proceso todas aquellas variables claves estratégicas, tanto internas como externas, para luego formular estrategias y elaborar un plan de acción que permiten mejorar la rentabilidad de la organización. En el proceso se reformularon la misión y visión, así como, se alinearon todos los planes de acción con el plan estratégico institucional. Entre las técnicas e instrumentos empleadas para la recolección de información sustancial, se tienen el análisis documental (a través de instrumentos como fichas hemerográficas y hojas estándar de registro), la observación de campo y la opinión de expertos (por medio de cuestionarios de preguntas). La información obtenida permitió formular estrategias eficaces para mejorar la rentabilidad de la empresa (mediante la matriz DAFO), las mismas que fueron implementadas, monitorizadas y controlados a través del empleo del tablero de comando integral o balanced scorecard. El investigador concluye que la rentabilidad de la organización ha mejorado, después de la implementación del plan estratégico, haciendo que el GACC pase de 4.7% en el 2016 a 5.3% en el 2017.

Según Ynoñan (2016), en su tesis denominada **“Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, distrito Trujillo”**, Universidad Nacional de Trujillo – Perú; tuvo por finalidad diseñar un plan estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la organización analizada. Para ello se realizó un análisis interno de la organización, por medio del análisis AMOFHIT, así como un análisis externo por medio del análisis PESTEC. En la investigación se emplearon como instrumentos de recolección de información las matrices de diagnóstico y formulación estratégica tales como MEFE, MEFI, MPC, MIO, MFODA, MPEYE, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MRumelt y Métrica. La investigadora concluye que, de implementarse el plan estratégico propuesto, la rentabilidad neta anual se incrementaría en un 8% y su utilidad anual sufrirá un incremento de 13%, pasando S/ 2,345781.24 a S/2,650732.80.

Estrategia. La estrategia, es el patrón o plan que integra los objetivos de una organización con las políticas, programas y secuencias de acción en un todo cohesivo. Es decir, son el conjunto de acciones potenciales a ejecutar en el largo plazo con el objeto de alcanzar a visión de la organización (D’Alessio Ipinza, 2008).

La estrategia determina la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y afirman que debe determinar cómo se deben configurar los recursos para satisfacer las necesidades de los mercados y las partes interesadas (Barry, 1997).

Michael Porter enfatiza la necesidad de una estrategia para definir y comunicar la posición única de una organización, y dice que esta debe determinar de qué manera se deben combinar los recursos, las habilidades y las competencias organizacionales para crear una ventaja competitiva.

Plan. Conjunto de acciones, organizadas y programadas, para ejecutar en un determinado periodo y enfocadas en conseguir los objetivos propuestos durante su formulación. Un plan sirve como hoja de ruta donde se tienen definidos los recursos, tiempos y responsables de la ejecución de ciertas acciones y tareas (Gestión empresarial, 2013).

Un plan es un documento de gestión cuya función es orientar las actividades y acciones a realizar, por la organización, en un determinado plazo; es una guía que permite encaminar las operaciones con el fin de conseguir los objetivos planteados.

Planificación estratégica. Es el proceso por el cual la organización pretende adaptarse al entorno dinámico en la cual se desenvuelve, ello mediante la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar sus fortalezas, corregir sus debilidades y mitigar el impacto adverso de las amenazas (D'Alessio Ipinza, 2008).

Plan estratégico. Documento de gestión en el cual se encuentran estipuladas las estrategias a implementar, por la organización, con el fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo (visión). Para ello, previamente, se debe haber ejecutado todo un procedimiento de evaluación del entorno y evaluación interna de la organización (diagnóstico) para luego formular, elaborar y evaluar las estrategias propuestas (Grande Alaya, 2004).

Beneficios de la planificación estratégica

- Adaptación proactiva al cambio. La planificación estratégica, basada en un diagnóstico situacional, permite proyectar las actividades a ejecutar en el mediano y largo plazo de tal forma que permitan cierta flexibilidad a la organización para adaptarse rápidamente al entorno dinámico en la que se desarrolla.
- Procesos altamente eficientes, el poder planificar las acciones a ejecutar para el logro de los objetivos de la organización permiten definir los recursos a emplear, de manera eficiente, así como las circunstancias en las cuales consumirlos.
- Mejora la toma de decisiones. La planificación estratégica es un proceso interdisciplinario y muy filosófico, con visión de futuro, que se desarrolla bajo un enfoque consensual y participativo; por tal motivo, al existir muchos partícipes en el proceso de planificación, permiten tomar mejores decisiones respecto a las estrategias a emplear para el logro de los objetivos de la organización ya que, todos, contribuyen con su opinión e investigación (Isabel, 2016).

Proceso del planeamiento estratégico. El proceso estratégico involucra 4 etapas; tres son previas a la puesta en marcha del plan y la restante referida al control y mejora continua del plan (D'Alessio Ipinza, 2008).

Primera etapa: Diagnóstico estratégico. En esta etapa se verifica si la misión, visión, políticas y principios cardinales están acorde con las acciones realizadas por la organización durante los últimos años. Asimismo, se realiza un análisis interno de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades, y un análisis del entorno de la institución a fin de detectar oportunidades y amenazas (Johnson, y otros, 2006).

En esta etapa se emplean las matrices:

- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)
- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)
- Matriz de perfil competitivo (MPC)
- Matriz de perfil referencial (MPR)
- Matriz de intereses organizacionales (MIO)

Segunda etapa: Formulación de estrategias. En esta etapa, basados en el diagnóstico estratégico, se formulan y elaboran estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, consolidar las fortalezas internas de la organización, reducir las debilidades y mitigar el impacto de las amenazas del entorno. Para tal fin, en esta etapa se hace empleo de las siguientes matrices:

- Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA).
- Matriz de posicionamiento estratégico y la evolución de la acción (MPEYEA)
- Matriz Boston Consulting Group (MBCG)
- Matriz interna – externa (MIE)
- Matriz de la gran estrategia (MGE)

Tercera etapa: Evaluación de estrategias. En esta fase del proceso de planificación estratégica, se evalúan y filtran las estrategias propuestas en la etapa 2; se observan y eligen las estrategias que tengan mayor frecuencia de repetición y que estén dentro de los límites de ética estipulados por la organización. En esta etapa se emplean las matrices:

- Matriz de decisión estratégica (MDE)

- Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)
- Matriz Rumelt (MRumelt)
- Matriz Ética (MEtica)

Cuarta etapa: Control del plan estratégico. Por último, pero no menos importante, se evalúan y controlan la implementación de las acciones estratégicas estipuladas en el plan antes mencionado. En esta etapa se evalúa el cumplimiento de las acciones estratégicas dentro del periodo de ejecución, el consumo de recursos, los inconvenientes que se presentan y otros factores. Dicha evaluación permite volver encaminar el plan, de ser el caso, para que continúe en la dirección establecida. El control del plan estratégico se logra mediante la aplicación del cuadro integral de mando o, más conocido como Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Es un instrumento de gestión el cual permite integrar y vincular los objetivos de la organización con los planes estratégicos de la mismas a fin de monitorear y controlar el avance de las acciones estipuladas en dicho plan (Gestión empresarial, 2013).

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Esta matriz recibe su insumo del análisis externo de la organización, por lo general del análisis PESTEC; en ella se describen una lista de factores claves para la organización, cuyos cambios o variaciones tienen repercusiones inmediatas en el equilibrio de la misma (D'Alessio Ipinza, 2008).

En la matriz MEFE se identifican los factores relevantes referentes a las oportunidades y amenazas más significativas para la organización, las mismas que son sometidas a una evaluación por parte de especialistas.

Matriz del perfil competitivo (MPC). En esta matriz se compara a la organización con sus competidores más cercanos a fin de evaluar cómo se están aprovechando las fortalezas y corrigiendo las debilidades con respecto a su competencia (D'Alessio Ipinza, 2008).

El fin de esta matriz es deslumbrar como se encuentra la organización en relación al resto de competidores del mismo sector empresarial; para que luego, la organización, pueda formular estrategias que mejoren su perfil competitivo.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). La matriz MEFI permite evaluar las fortalezas y debilidades de una organización a fin de poder formular estrategias que permitan consolidar a las primeras (fortalezas) y tomar acciones o medidas de control que corrijan a las segundas (debilidades).

La matriz MEFI, es muy similar a la matriz MEFE, con la diferencia de que la información necesaria para su elaboración proviene del análisis interno, el cual muchas veces se realiza mediante el análisis AMOFHIT (D'Álessio Ipinza, 2008).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta matriz recibe como insumo, para su elaboración, la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI. Consiste en una tabla de doble entrada dónde, en la parte superior se posicionan las fortalezas y debilidades, y en las columnas de la izquierda se ubican las oportunidades y amenazas del entorno; en el centro de la matriz se formulan estrategias las cuales deben estar acorde con el emparejamiento correspondiente a su ubicación (Fortaleza – oportunidad, fortaleza – amenaza, debilidad – oportunidad y debilidad – amenaza) (D' Alessio Ipinza, 2008).

La matriz Foda es de vital importancia, y una de las principales generadoras de estrategias, en el proceso de planeamiento estratégico. Por lo general, en promedio se formulan más del 70% del total de estrategias resultantes al finalizar la segunda etapa del proceso de planificación estratégica. Estas estrategias tienen que estar relacionadas con los objetivos estratégicos, previamente definidos por la organización, así como, con la misión, visión y código de ética. Asimismo, las estrategias formuladas en la matriz FODA deben estar alineadas con las políticas nacionales e internacionales, y deben tomar en cuenta todos los factores internos y externos de la organización, que puedan afectar su visión estratégica.

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Esta matriz es empleada para determinar la posición estratégica de la organización basada en su ventaja competitiva, su fortaleza financiera, la fortaleza y estabilidad del entorno.

Al determinarse la posición estratégica de la organización, en un plano cartesiano, se deben formular estrategias según el cuadrante donde se encuentra posicionada (D'Álessio Ipinza, 2008).

La posición de la empresa, dentro de uno de los cuatros cuadrantes de la matriz PEYEA, se deben formular estrategias acordes al mismo; es decir, si la empresa se posiciona en el 1° cuadrante, la matriz PEYEA sugiere que la empresa debe formular estrategias con un enfoque agresivo; si la empresa se ubica en el 2° cuadrante se deben formular e implementar estrategias con un perfil conservados; si la empresa se posiciona en el 3° cuadrante, la organización deberá adoptar estrategias defensivas; por último, si la empresa se ubica en el 4° cuadrante, esta deberá implementar estrategias con un perfil competitivo.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz pretende evaluar a la organización basado en su participación relativa en el mercado donde interactúa y el crecimiento de sus ventas (D'Álessio Ipinza, 2008).

Como resultado se tiene la ubicación de la organización dentro de un sistema de ejes cartesianos, dónde el primer cuadrante deslumbra para la organización un entorno incierto, el segundo cuadrante muestra un entorno idóneo para su crecimiento, el tercer cuadrante despeja un panorama de estabilidad y el cuarto cuadrante deslumbra un horizonte decadente para la organización. Dichos escenarios permiten a la organización formular estrategias que le permitan hacer frente a la realidad en la cual se encuentran inmiscuidas.

La matriz BCG, es una de las más empleadas en las investigaciones de planeamiento estratégico; esto se debe a que no sólo se centra en los factores FODA de la organización, sino, también en su posición relativa en el mercado en el cual participa, así como, el crecimiento de dicho mercado. Conociendo ambos elementos, la formulación estratégica es mucho más específica.

Matriz interna – externa (MIE). Matriz que emplea la valoración obtenida en las matrices MEFE y MEFI, en la etapa de diagnóstico estratégico, ello con el objeto de ubicar (sobre un plano cartesiano) la posición de la empresa u organización respecto al aprovechamiento o no de sus factores estratégicos. La matriz MIE se divide en 9 segmentos, de los cuales los segmentos I, II y IV recomiendan que se deben plantear estrategias que permitan crecer y construir un futuro para la organización, los segmentos III, V y VII sugieren que las estrategias a implementar deben estar orientadas a retener y mantener la posición de la empresa dentro del mercado; finalmente, los segmentos VI, VIII y IX recomiendan estrategias para cosechar y desinvertir (Johnson, y otros, 2006).

La matriz MIE, es otra de las valiosísimas herramientas para la formulación de estrategias ya que, esta, nos permite elaborar las estrategias más idóneas para la organización, en el mediano y largo plazo, puesto que se basa en los factores internos y externos de esta.

Matriz de la gran estrategia (GE). Esta matriz permite evaluar y afinar la elección de estrategias más idóneas para la organización, ya que se basa en el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización (D'Alessio Ipinza, 2008).

Esta matriz requiere como insumo los valores obtenidos en la evaluación de la ventaja competitiva, obtenida en la matriz PEYEA, y el valor de resultante de la matriz de perfil competitivo. Al dividir ambos parámetros entre la escala de su medición, se obtiene un valor porcentual el cual debe ubicarse en un plano cartesiano.

Matriz de decisión (MD). Esta matriz muestra el consolidado de estrategias formuladas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, en la cual se evalúa la frecuencia de repetición de las estrategias en las distintas matrices; ello con el objeto de retener aquellas estrategias que más se hayan repetido en las matrices anteriores y rechazar aquellas que menos se han repetido (D'Alessio Ipinza, 2008).

El enfoque de retener aquellas estrategias que más se repiten se sustenta en seleccionar aquellas que siguen el mismo lineamiento estratégico; ello gracias a que, la información suministrada por el diagnóstico estratégico, ya dictaminó los valores ponderados que evalúan el accionar retrospectivo de la organización.

Matriz cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE). En esta matriz se relacionan los factores claves, obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, con las estrategias retenidas en la matriz de decisión estratégica; ello con el objeto de evaluar y retener aquellas que mayor impacto provoquen en los intereses de la organización (Barry, 1997).

MATRIZ RUMELT (MR). Con las estrategias retenidas en la matriz anterior (MCPE) se evalúa si estas son consistentes, consonantes, si son factibles y si aportan ventaja competitiva a la organización; ello mediante la aplicación de la matriz RUMELT. Como resultado, se obtienen una serie de estrategias retenidas que cumplan con los 4 criterios antes mencionados (Johnson, y otros, 2006).

Matriz Ética (ME). Esta matriz es el último filtro en la etapa de evaluación de estrategias y tiene por objeto descartar aquellas estrategias que no sigue los lineamientos éticos de la organización; asimismo, seleccionar aquellas que coinciden con los valores y el código ético de la empresa. Las estrategias resultantes, serán las que se implementarán en el futuro próximo (Johnson, y otros, 2006).

Rentabilidad. La rentabilidad es una relación entre los beneficios obtenidos en una operación y los recursos empleados durante su ejecución (Díaz, 2010). Esta relación puede ser los beneficios netos respecto a los activos (ROA) o referente al patrimonio (ROE).

Tipos de rentabilidad. Se distinguen dos tipos de rentabilidad, la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica.

Rentabilidad financiera. Este tipo de rentabilidad permite estimar o determinar la capacidad de una organización para generar ingresos económicos a partir de sus fondos disponibles; es decir, es la relación entre los beneficios netos de la operación respecto al patrimonio de la organización (El Economista.es, 2016).

Rentabilidad económica. La definición de rentabilidad económica relaciona los beneficios netos, de las operaciones empresariales de la organización, con el total de activos de la misma (El Economista.es, 2016).

Indicadores de la rentabilidad:

Rentabilidad neta del activo (ROA). Este tipo de rentabilidad pretende estimar la relación existente entre la utilidad neta y el activo total de la organización; ello con el fin de medir y determinar en qué magnitud, la empresa, obtiene beneficios al emplear sus activos, sin tomar en cuenta como estos sean financiados para su operación. Dicho de otro modo, es la razón que demuestra la capacidad del activo total, de la organización, para producir beneficios.

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

Rentabilidad Operacional del Patrimonio (ROE). Este indicador relaciona la utilidad neta con el patrimonio total de la empresa; ello con el objeto de determinar en qué magnitud, la organización, aprovecha los fondos propios (fondos de accionistas) para generar beneficios. Es decir, permite saber cuál es la rentabilidad del capital invertido por los accionistas, al finalizar un determinado periodo de operación.

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

Margen Bruto (MB). Este ratio relaciona la utilidad bruta con las ventas totales de la empresa; el fin es estimar la capacidad de la organización para generar utilidades, antes de impuestos, a partir de su volumen de ventas, y su capacidad para cubrir sus costos y gastos de operación.

$$MB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen Neto (MN). Este indicador relaciona la utilidad neta con las ventas totales de la organización; el objeto es determinar la capacidad de la organización para generar beneficios netos a partir de su volumen de ventas.

$$MN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

Formulación del problema

¿De qué manera un Plan Estratégico mejora la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L. - Trujillo?

Justificación del estudio

La presente investigación se justifica científicamente porque, durante su desarrollo, se empleará el método científico para el análisis, evaluación y determinación de conclusiones resultantes de la interpretación del comportamiento de las variables; ello mediante el empleo de las bases teóricas y metodologías, con rigor científico, existentes.

Se justifica desde una perspectiva teórica gracias a que, la investigación, no sólo se desarrollará con el objeto de demostrar la hipótesis del estudio, sino, también para generar conocimiento en el proceso; de ese modo, enriquecer el conocimiento científico de las variables planeamiento estratégico y rentabilidad, el mismo que podrá ser empleado por otros investigadores para el desarrollo de estudios similares.

Se justifica de manera práctica, ya que pretende aplicar y poner a prueba los conceptos y definiciones de las bases teóricas relacionadas con las estrategias, el proceso de planeamiento estratégico y la rentabilidad. Ello involucra el empleo de técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el uso de metodologías, previamente definidas por otros autores. Por otro lado, también se justifica por el aspecto práctico ya que, la investigación, no sólo se desarrolla con objeto de demostrar la hipótesis planteada, sino, que también pretende dar soluciones efectivas a la realidad problemática

de la organización; ello mediante el empleo de metodologías, técnicas e instrumentos propios de la ingeniería.

Se justifica desde un aspecto metodológico ya que, el estudio, no sólo pone a prueba la metodología clásica de planeamiento estratégico, sino, también pretende mejorarla y adaptarla para el logro de los objetivos de la presente investigación.

Desde el punto de vista social, la investigación se justifica ya que las estrategias formuladas permitirán mejorar la rentabilidad de la organización y, en el camino, también se mejorará las condiciones de trabajo de los colaboradores; inclusive, se podría proponer mejoras salariales como incentivo para el aumento de su productividad.

Hipótesis

El plan estratégico mejora la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L.

Objetivos:

General

Elaborar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L.

Objetivos específicos

- Determinar la situación inicial de la rentabilidad de la empresa.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de la empresa.
- Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Estimar la rentabilidad futura de la empresa, después de implementarse el plan estratégico.

II. MÉTODO

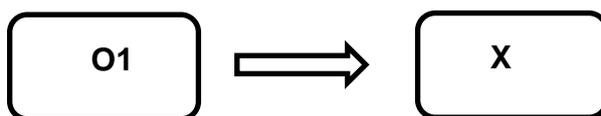
2.1. Tipo y diseño de investigación

- La investigación es del **tipo aplicada**, ya que se pondrán a prueba los fundamentos teóricos relacionados con las variables a investigar (plan estratégico y rentabilidad); así como, las técnicas e instrumentos necesarios para recolectar información relevante para el desarrollo de la investigación.
- Respecto a la manipulación de las variables; la investigación sigue un **enfoque descriptivo** ya que sólo se observarán el comportamiento de las variables para luego proponer un estímulo y estimar su influencia de una variable sobre la otra.
- Respecto al número de mediciones de las variables, es del **tipo transversal** ya que sólo se realizará una observación, en este caso de la variable rentabilidad; para luego, con la línea base de la variable dependiente, formular estrategias que permitan hacer cambiar su valor.
- Respecto a la naturaleza de las variables y las características de la investigación; es un estudio del **tipo cuantitativo** que sigue un procedimiento definido y progresivo, basado en el método científico.
- Referente a la dirección y orientación, es una investigación del tipo orientada ya que se recibirá asesoramiento de profesionales de la Universidad César Vallejo.

Diseño de la investigación

Referente a su diseño, la investigación tiene un **enfoque descriptivo**, sólo con una observación (inicial) de la variable dependiente. A pesar que el estudio es del tipo descriptivo, en este también se pretende estimar el impacto de la variable independiente sobre la variable dependiente, determinándose la magnitud de dicha influencia (variación de la rentabilidad).

A continuación, se muestra el esquema del diseño de la investigación:



Dónde:

- O1: Observación inicial de la rentabilidad de la empresa.
- X: Plan estratégico de la empresa.

2.2. Operacionalización de variables

2.1.1. Definición de variables

Variable independiente: Plan estratégico (cualitativa). Es el proceso por el cual la organización pretende adaptarse al entorno dinámico en la cual se desenvuelve, ello mediante la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar sus fortalezas, corregir sus debilidades y mitigar el impacto adverso de las amenazas (D'Alessio Ipinza, 2008).

Es un documento de gestión en el cual se encuentran estipuladas las estrategias a implementar, por la organización, con el fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo (visión). Para ello, previamente, se debe haber ejecutado todo un procedimiento de evaluación del entorno y evaluación interna de la organización (diagnóstico) para luego formular, elaborar y evaluar las estrategias propuestas (Grande Alaya, 2004).

Variable dependiente: Rentabilidad (Cuantitativa). La rentabilidad es una relación entre los beneficios obtenidos en una operación y los recursos empleados durante su ejecución (Díaz, 2010). Esta relación puede ser los beneficios netos respecto a los activos (ROA) o referente al patrimonio (ROE).

Rentabilidad financiera. Este tipo de rentabilidad permite estimar o determinar la capacidad de una organización para generar ingresos económicos a partir de sus fondos disponibles; es decir, es la relación entre los beneficios netos de la operación respecto al patrimonio de la organización (El Economista.es, 2016).

Rentabilidad económica. La definición de rentabilidad económica relaciona los beneficios netos, de las operaciones empresariales de la organización, con el total de activos de la misma (El Economista.es, 2016).

2.1.2. Cuadro de operacionalización de variables:

Tabla 1:
Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Planeamiento estratégico	Planificación estratégica. Es el proceso por el cual la organización pretende adaptarse al entorno dinámico, en la cual se desenvuelve, ello mediante la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar sus fortalezas, corregir sus debilidades y mitigar el aspecto adverso de las amenazas.	Conjunto de Acciones por ejecutar por responsables de una institución a fin de conseguir los objetivos planteados por la alta dirección.	Direccionamiento estratégico	* Misión	Nominal
				* Visión	
				* Valores	
				* Código de Ética	
			Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	4 = Responde muy bien	Ordinal
				3 = Responde bien	
				2 = Responde promedio	
				1 = Responde Pobre	
			Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	4 = Fortaleza mayor	Ordinal
				3 = Fortaleza menor	
				2 = Debilidad menor	
				1 = Debilidad Mayor	
			Matriz de perfil competitivo (MPC)	1 = Mayor debilidad	Ordinal
				2 = Menor debilidad	
				3 = Menor fuerza	
				4 = Mayor fuerza	
			Matriz de intereses Organizacionales (MIO)	* Vital	Nominal
				* Importante	
				* Periférico	
			Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)	* Estrategias FO	Nominal
* Estrategias DO					
* Estrategias FA					
* Estrategias DA					
Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEYEA)	* Estrategias tipo: Agresivo	Nominal			
	* Estrategias tipo: Conservador				
	* Estrategias tipo: Defensivo				
	* Estrategias tipo: Competitivo				
Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	* Estrategias tipo: Incertidumbre	Nominal			
	* Estrategias tipo: Estrella				
	* Estrategias tipo: Vaca				
	* Estrategias tipo: Perro				

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
			Matriz Interna - Externa (MEI)	* Estrategias tipo: Competitiva	Nominal
				* Estrategias tipo: Retener y Mantener	
				* Estrategias tipo: Cosechar o enajenar	
			Matriz de la gran estrategia (MGE)	* Estrategias tipo: Competitiva fuerte, Crecimiento del mercado rápido.	Nominal
				* Estrategias tipo: Competitiva débil, crecimiento del mercado rápido.	
				* Estrategias tipo: Competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.	
				* Estrategias tipo: Competitiva fuerte en un mercado competitivo lento.	
			Matriz de decisión estratégica (MDE)	* Estrategias tipo: Retenida	Nominal
				* Estrategias tipo: Rechazada	
			Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	* Estrategias tipo: Retenida	Nominal
				* Estrategias tipo: Rechazada	
			Matriz Rumelt (MRumelt)	* Estrategias tipo: Retenida	Nominal
				* Estrategias tipo: Rechazada	
Matriz ética	* Estrategias tipo: Positivo	Nominal			
	* Estrategias tipo: Neutral				
	* Estrategias tipo: Negativa				
Rentabilidad	La rentabilidad es una relación entre los beneficios obtenidos en una operación y los recursos	Relación entre la utilidad, los activos totales, el patrimonio total y las ventas totales de la organización.	Rentabilidad Patrimonial (ROE)	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Total}$	Razón
			Rentabilidad sobre los activos o rendimiento sobre la inversión (ROA)	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	Razón
			Margen Bruto (MB)	$MB = \frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas\ Netas}$	Razón

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
	empleados durante su ejecución (Díaz, 2010). Esta relación puede ser los beneficios netos respecto a los activos o referente al patrimonio.		Margen Neto (MN)	$MN = \frac{Utilidades\ Netas}{Ventas\ Totales}$	Razón

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

- Población: Estados financieros auditados, del 2010 al 2017.
- Muestra: Estados financieros auditados, del 2013 al 2017.

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

- Evaluar la rentabilidad inicial de la empresa Equiprot S.R.L. La información necesaria, para el logro de este objetivo, se recogerá mediante el análisis documental de los registros históricos de los estados financieros de la organización (Técnica de recolección de información); dicha información se registrará y ordenará en la matriz de cálculo de la rentabilidad que se observa en el anexo A1.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de la empresa. Para realizar un diagnóstico estratégico de la organización es necesario el desarrollo del análisis externo e interno (PESTEC y AMOFHIT); para ello, se empleará la técnica juicio de expertos, la cual permitirá brindar información oral referente al fenómeno en estudio, y el análisis documental. La base de datos resultantes será ordenada y registrada en las matrices MEFÉ, MPC y MEFI (Ver Anexos C1, C2, C3 y C4 respectivamente).
- Elaborar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. Con la información obtenida en el diagnóstico estratégico, se procede a formular y evaluar estrategias las mismas que serán formalizadas en un documento de gestión denominado plan estratégico (ver anexo D1). Para ello se empleará como técnica de recolección de información el análisis documental de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deslumbradas en el diagnóstico estratégico. Dicha información será registrada en la matriz FODA que se muestra en el anexo C5.
- Estimar la rentabilidad futura de la empresa, después de implementarse el plan estratégico en la empresa Equiprot S.R.L. Para tal fin, se emplearon como técnica de recolección de datos el análisis estadístico (tendencia, proyecciones);

y, como instrumentos, la matriz de cálculo de la rentabilidad que se observa en el anexo A2.

Validez y confiabilidad

En la investigación se emplearán instrumentos comprendidos dentro del proceso de planeamiento estratégico propuesto por Fernando Dálessio; estos instrumentos se encuentran estandarizados y ya han sido empleados en múltiples investigaciones (DÁlessio Ipinza, 2008).

2.5. Métodos de análisis de datos

- Analítico – Sintético. Ya que la investigación pretende analizar, inicialmente, a la empresa como un sistema social abierto para luego descomponer cada uno de sus elementos a fin de estudiarlos de manera particular y aislada, generando conocimiento sobre su comportamiento y estableciendo relaciones de causa – efecto.
- Deductivo – Inductivo. El estudio parte de conocimientos generales referentes a las variables analizadas, poniendo a prueba los conceptos y teorías a fin de determinar su viabilidad y veracidad; asimismo, generar en el proceso nuevos conocimientos aportando, y enriqueciendo, el fundamento teórico existe respecto a las variables en estudio.

2.6. Aspectos éticos

Durante el desarrollo del estudio se respetará la propiedad intelectual mediante la referencia apropiada de los autores de las teorías o conceptos citados en el presente documento. Asimismo, se protegerá la identidad de los personajes que participan, directa e indirectamente, en la presente investigación.

También se protegerá la información más relevante de la organización, la misma que será obtenida mediante mecanismo formal y con expresa autorización de la alta dirección.

En la investigación, se adoptarán estrategias relacionadas con el uso eficiente de los recursos (eficiencia) a fin de minimizar el impacto, de la contaminación, sobre el medio ambiente. Este aspecto, sobre todo, se evidenciará al momento de reducir el consumo de recursos tangibles y energéticos; asimismo, segregando adecuadamente los residuos sólidos.

Desde la perspectiva de la veracidad de la información; la investigación se desarrollará con datos recolectados insitu, garantizando que la información que se presente en el informe final cumpla con la calidad y veracidad correspondiente.

III.RESULTADOS

3.1. Determinación de la rentabilidad inicial de la empresa Equiprot S.R.L.

3.1.1. Análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas

A continuación, se muestran el consolidado del estado de ganancias y pérdidas, de la empresa Equiprot S.R.L., al cierre del periodo 2014 – 2017.

Tabla 2:

Estado de resultados

Resumen del estado de ganancias y pérdidas de la empresa Equiprot S.R.L.				
Periodo:	Al	Al	Al	Al
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Ingresos por ventas	S/ 841,274	S/ 814,281	S/796,396	S/ 801,146
Gastos por ventas	-S/ 194,217	-S/ 170,396	-S/203,562	-S/ 148,429
Margen financiero bruto	S/ 647,057	S/ 643,885	S/592,834	S/ 652,717
Margen financiero neto	S/ 544,508	S/ 511,064	S/472,035	S/ 501,550
Margen operacional bruto	S/ 579,673	S/ 524,030	S/491,270	S/ 524,862
Margen operacional neto	S/ 102,557	S/ 125,635	S/110,796	S/ 116,815
Utilidad de operación	S/ 87,012	S/ 107,848	S/ 88,910	S/ 110,451
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	S/ 105,726	S/ 118,160	S/114,980	S/ 122,327
Impuesto a la renta	S/ 32,422	-S/ 40,700	-S/ 36,608	-S/ 36,506
Utilidad neta	S/ 73,304	S/ 77,459	S/ 78,372	S/ 85,821

Fuente: Anexo A1

Como se observa en la tabla N° 02, los ingresos por ventas de la empresa han crecido, progresivamente, desde el 2014, pasando de S/ 801 mil a 841 mil; sin embargo, los costos de ventas (gastos por ventas) también aumentaron, casi en la misma proporción, pasando de S/ 148 mil, en el 2014, a más de S/ 194 mil, en el 2017.

Respecto a la utilidad neta, esta ha decrecido desde el 2014, pasando de S/ 85 mil a S/ 73 mil (en el 2017); esto se debe, fundamentalmente, al incremento del gasto administrativo de la organización y los gastos financieros. En la figura N° 01, se observa el comportamiento de los ingresos por ventas, los costos por ventas y la utilidad neta del ejercicio, durante el periodo 2014 – 2017.

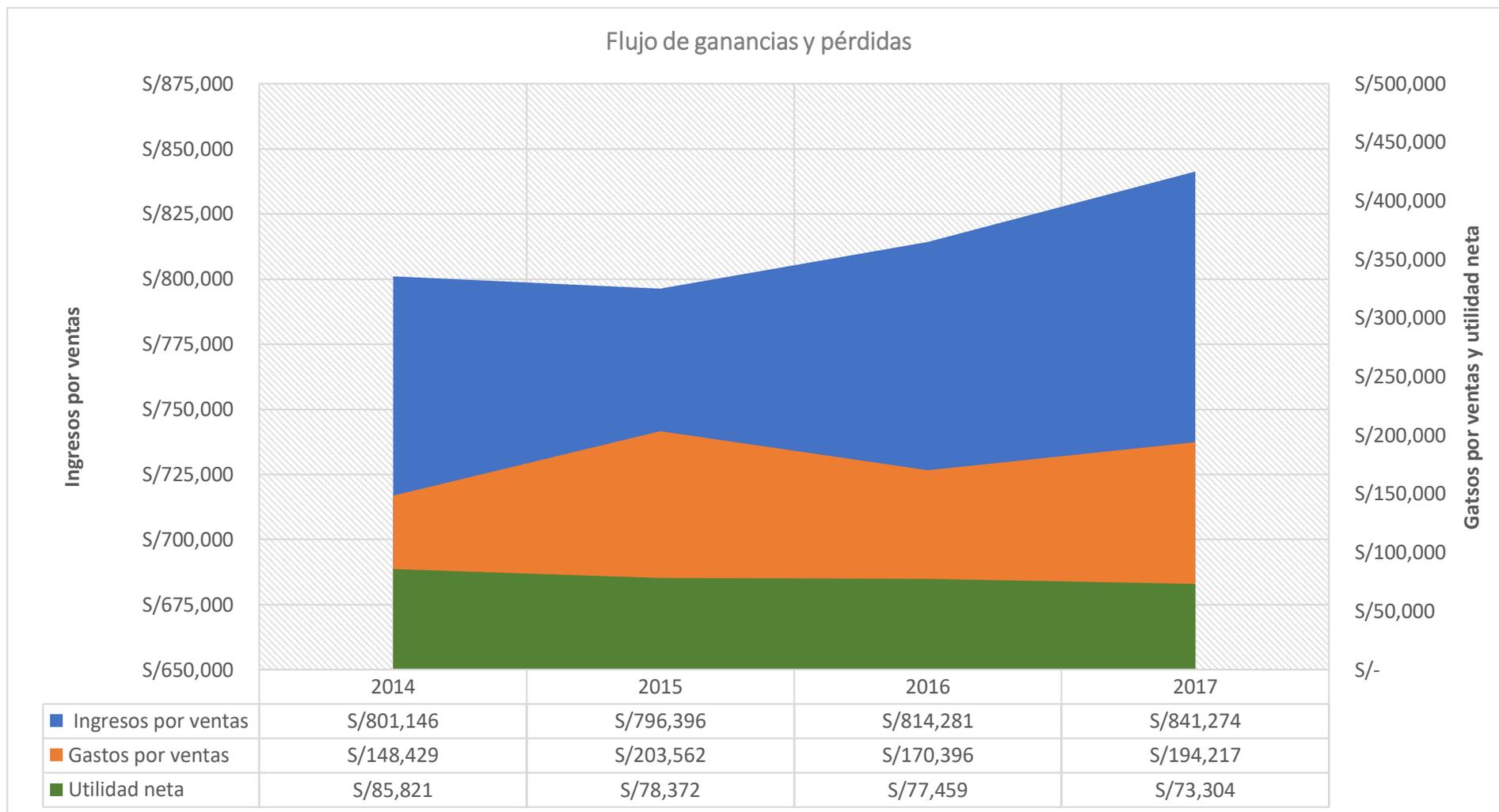


Figura 1: Flujo de ganancias y pérdidas de la empresa Equiprot S.R.L., periodo 2014 - 2017

Fuente: Tabla N° 02

3.1.2. Análisis horizontal del balance del activo total

Como se detalla en la tabla N° 03, en los últimos años, el activo total de la organización se ha incrementado en casi 200 mil soles; esto a pesar de que, durante los años 2015 y 2014, el activo se redujo en casi S/ 60 mil. A finales del 2017, el activo total de la Empresa Equiprot S.R.L. creció en un 13.49% respecto al 2016, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3:
Activo total

Balance general del activo de la empresa Equiprot S.R.L.				
Periodo:	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016	Al 31/12/2015	Al 31/12/2014
Activos				
Fondos disponibles	S/ 323,854	S/ 350,576	S/ 290,204	S/ 398,280
Inversiones disponibles para venta	S/ 173,401	S/ 160,410	S/ 200,818	S/ 98,093
Cartera de créditos	S/ 450,903	S/ 328,569	S/ 228,577	S/ 288,336
Cuentas por cobrar y otros activos	S/ 142,462	S/ 121,390	S/ 97,819	S/ 92,741
Total de activos	S/ 1,090,620	S/ 960,945	S/ 817,418	S/ 877,450

Fuente: Estados Financieros Auditados (Diciembre, 2014 – Diciembre, 2017) de la empresa Equiprot S.R.L.

3.1.3. Análisis horizontal del balance del patrimonio y pasivo total

El pasivo y patrimonio de la empresa Equiprot S.R.L. está integrado, en su mayoría, por las obligaciones financieras, adeudos, reservas y fondos interbancarios. Respecto a los depósitos pendientes y obligaciones de la empresa, estos han crecido sustancialmente, pasando de S/ 402 mil, en 2014, a S/ 517 mil, en el 2017; esto sugiere que, la organización, asumió grandes compromisos financieros (préstamos) durante los últimos años.

En la tabla N° 04, se observa el consolidado del análisis horizontal del patrimonio y pasivo total de la empresa Equiprot S.R.L., desde el año 2014.

Tabla 4:
Patrimonio y pasivo total

Balance general del pasivo y patrimonio de la empresa Equiprot S.R.L.				
	Periodo: Al 31/12/2017	Al 31/12/2016	Al 31/12/2015	Al 31/12/2014
Pasivos				
Depósitos y obligaciones	S/ 517,190	S/ 448,274	S/ 298,967	S/ 402,124
Fondos interbancarios	S/ 107,447	S/ 61,960	S/ 83,768	S/ 59,139
Adeudos y obligaciones financieras	S/ 17,461	S/ 33,483	S/ 55,363	S/ 61,051
Otros pasivos	S/ 27,344	S/ 19,592	S/ 20,205	S/ 18,856
Patrimonio	S/ 421,178	S/ 397,636	S/ 359,115	S/ 336,280
Total de pasivos y patrimonio	S/1,090,620	S/ 960,945	S/ 817,418	S/ 877,450

Fuente: Estados Financieros Auditados (Diciembre, 2014 – Diciembre, 2017) de la empresa Equiprot S.R.L.

3.1.4. Análisis vertical de la rentabilidad inicial

Respecto a la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L., esta no ha experimentado una evolución favorable desde el 2014, mostrando una tendencia constante hacia la baja, del ROA, ROE, MB y MN; esto se debe, sobre todo, al incremento de los gastos de ventas (para el margen bruto), aumento de los gastos administrativos (en el caso del margen neto), incremento del patrimonio (referente al ROE) y un alza del activo total (en relación al ROA).

En la tabla N° 05 y figura N° 02, se observa el comportamiento de los índices de rentabilidad, de la empresa Equiprot S.R.L., durante el periodo 2014 – 2017.

Tabla 5:

Indicadores financieros: ROA y ROE.

Rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L.				
	Periodo: Al 31/12/2017	Al 31/12/2016	Al 31/12/2015	Al 31/12/2014
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	17.40%	19.48%	21.82%	25.52%
ROA (Utilidad neta / activos)	6.72%	8.06%	9.59%	9.78%
Margen financiero bruto (MB)	76.91%	79.07%	74.44%	81.47%
Margen financiero neto (MN)	8.71%	9.51%	9.84%	10.71%

Fuente: Tabla N° 02, 03 y 04.

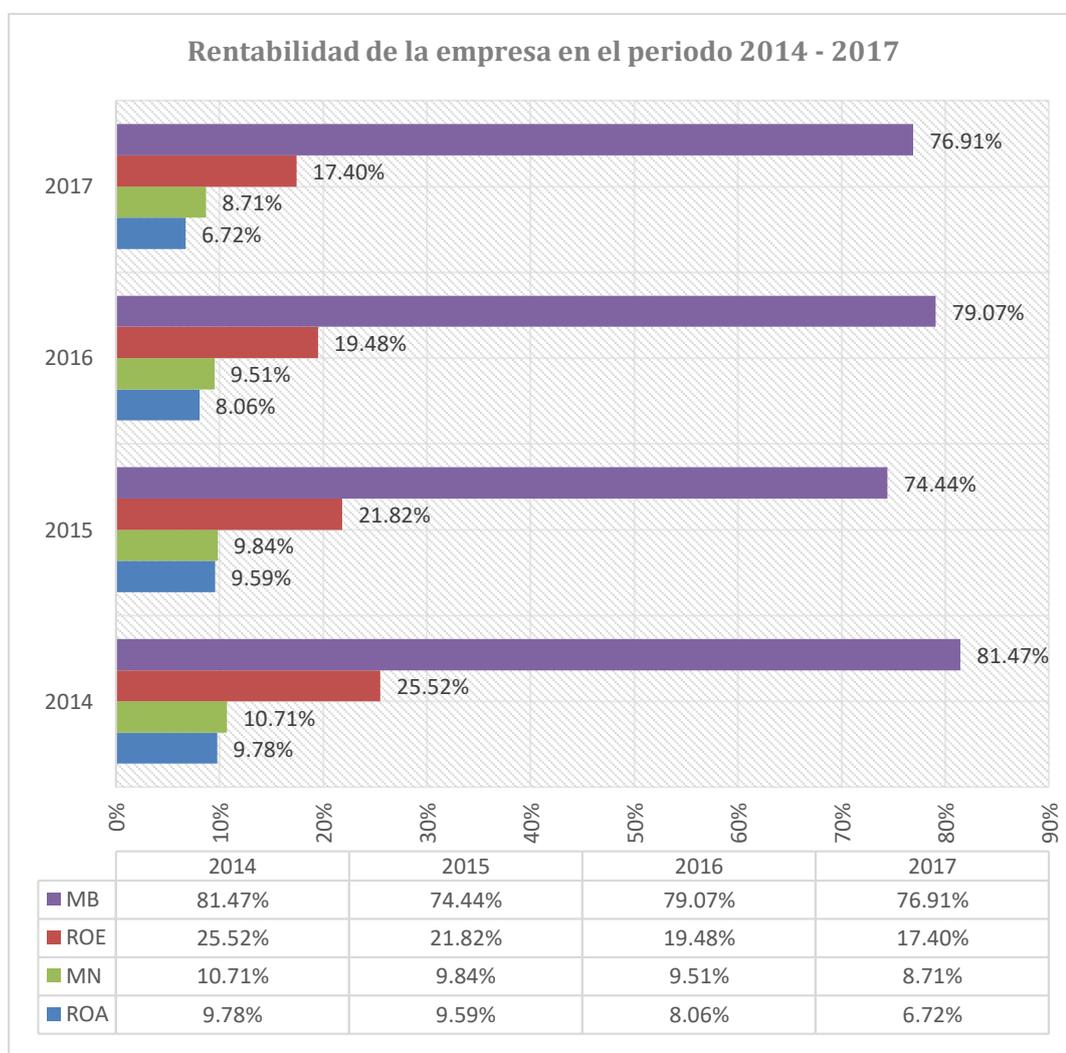


Figura 2: Evolución de la rentabilidad, de la empresa Equiprot S.R.L., periodo 2014 - 2017

Fuente: Tabla N° 05

Como se observa en la figura N° 02, el margen bruto (MB) se ha contraído pasando de 81.74%, en el 2014, a 76.91%, en el 2017; situación similar es la que experimentó el margen neto (MN), el cual se redujo de 10.71% a 8.71%, en el mismo periodo de tiempo. Respecto al rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y rendimiento sobre el activo (ROA), estos también decrecieron desde el 2014, pasando el ROE de 25.52% a 17.40% y el ROA, de 9.78% a 6.72%.

A pesar que, la empresa, aún tiene una rentabilidad superior al 5% (en todos sus índices), es insuficiente desde el punto de vista de los accionistas los cuales prefieren que el rendimiento de sus activos y patrimonio sea superior al 10%.

3.2. Diagnóstico estratégico de la empresa Equiprot S.R.L.

3.2.1. Análisis externo - PESTEC.

3.2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (D'Alessio, 2013).

Estabilidad política. En América Latina, el Perú tiene el segundo riesgo político más bajo después de Chile, seguido de Colombia, mientras que en Venezuela, Bolivia y Ecuador registran el riesgo más alto, según el Centro de Desarrollo Global (CGD), con sede en Washington (Estados Unidos). Para CGD, Perú es uno de los cinco países más favorecidos por los inversionistas en la región debido a su política a favor del mercado.

Política fiscal. El déficit del sector público no financiero fue -0,4% del PBI en 2017, luego de registrar superávits fiscales durante los últimos tres años (0,9% PBI en 2016). El menor resultado económico se da como resultado principalmente por el gobierno nacional que pasó de un superávit de 0,9% del PBI en 2016 a un déficit de 0,4% del PBI en 2017 (BCRP, 2018).

3.2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (D'Alessio, 2013).

Evolución del PBI nacional y PBI per cápita. Según el BCR la economía peruana creció 2,4% en 2017, luego de expandirse 5,8% en 2016. El menor ritmo de crecimiento reflejó, en gran medida, el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, caracterizado por un alto grado de

incertidumbre y una desaceleración en las economías emergentes más importantes. Esto provocó una caída de las exportaciones (-1%), que se sumó al descenso de la inversión privada (-1,6%) y pública (-2,4%), principalmente por problemas de gestión en los gobiernos regionales y locales. Asimismo, el consumo privado se desaceleró de 5,3% en 2016 a 4,1 % en 2017, en línea con el menor incremento del ingreso disponible. Por sectores económicos, las actividades primarias fueron afectadas por factores de oferta de carácter transitorio: el Fenómeno del Niño que, redujo la producción agropecuaria y pesquera; la roya amarilla, que afectó la producción de café; y las menores leyes de mineral de oro y cobre.

Como resultado, el PBI primario se redujo 2,3 %, la mayor contracción desde 1992. Asimismo, se registró una desaceleración del PBI no primario, de 6,0 % en 2013 a 3,6 % en 2017. La construcción se desaceleró de 8,9% a 1,7 % como consecuencia de una disminución del avance físico de obras públicas y un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios. La producción manufacturera no primaria cayó 1,0 % en 2017 (luego de crecer 3,7 % en 2016), principalmente por una menor producción de bienes de capital. Con estos resultados, la tasa de crecimiento de la producción per cápita fue 1,2% en 2017. Este indicador ha aumentado 4,9% en promedio en los últimos 10 años.

Crecimiento del PBI por Sector. Según el BCR del Perú, el menor crecimiento del PBI entre 2016 (5,8 %) y 2017 (2,4 %), se explica principalmente por una caída en la producción primaria (-2,3 %) y una desaceleración de los sectores no primarios (3,7 % en 2017, frente a 5,9 % en 2016). Los sectores primarios fueron impactados por choques de oferta que afectaron a la pesca y sus industrias asociadas (menor disponibilidad de anchoveta), la minería (menores leyes en algunas minas) y la agricultura (problemas climáticos). Los sectores no primarios fueron afectados por la menor demanda interna y externa.

En la manufactura primaria, la mayor caída ocurrió en la producción de harina y aceite de pescado (-63,0 %), tras la cancelación de la segunda temporada de pesca de anchoveta durante el cuarto trimestre del año. El descenso en la manufactura

no primaria se debió principalmente a una menor producción de madera y muebles; productos metálicos, maquinaria y equipo; y servicios industriales.

La Inflación. En 2017 la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana fue 3,22 %, tasa superior a la registrada en 2013 (2,86 %). La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Así, la inflación sin alimentos y energía (rubros que causan una alta volatilidad en los precios) se redujo de 2,97 % en 2016 a 2,51 % en 2017. (BCRP, 2018).

3.2.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

El Perú tiene el segundo mejor entorno en América Latina para las mujeres emprendedoras, pero un mayor acceso al financiamiento, les ayudaría a hacer crecer sus negocios y a contribuir aún más al crecimiento y a la creación de empleo, según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En noviembre del 2017, el diario Gestión señaló que unas 75,000 mujeres se incorporan al trabajo en las micro y pequeñas empresas (Mypes) anualmente en Perú, lo que demuestra el espíritu emprendedor del sexo femenino, además existen casi dos millones de mujeres están dedicadas a actividades como la costura, la repostería y manualidades, indicó que la mujer en Perú empezó a trabajar en las Mypes a partir de los años sesenta, pero en sectores poco productivos y compartiendo sus labores con las tareas domésticas, y poco a poco avanzó a rubros muy ventajosos, las Mypes productivas son lideradas por varones, mientras que las de comercio y servicio son lideradas por mujeres ya que tienen un horario más flexible, la capacidad de cuidar más cada centavo y porque las actividades que realizan son menos complejas (“Unas 75,000 mujeres se incorporan a las Mypes cada año”, 2017, 22 de noviembre).

La Micro y Pequeña Empresa. Según Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, es la unidad

económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes: microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), y pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Decreto Supremo N° 007, 2008).

Según el Ministerio de Producción (2018), a finales del 2017, en el Perú había un total de 1'513,006 medianas y pequeñas empresas (Mipymes) inscritas en el RUC de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), las cuales representaron el 99,5% del total de empresas. Destaca que el 74% de las microempresas son personas naturales, mientras que la mayoría de empresas pequeñas y medianas se constituyen como sociedades anónimas cerradas (44% y 52,1%, respectivamente), el ritmo anual de crecimiento del número de Mipymes entre 2013 y 2017 fue del 7.6% y solo el 26.6% accede al sistema financiero regular, que contrasta con la presencia de banca múltiple en el segmento de pymes de la Unión Europea en un 80%. Además, el 85.6% del PEA ocupado son de la micro y pequeña empresa, y 8 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mipyme formal. Los trabajadores que por cuenta propia empresa unipersonales iniciaron su negocio por necesidad económica representan el 49.4%, la mayoría de la fuerza laboral está compuesta por mujeres. Las regiones de Lambayeque, Cajamarca, San Martín y La libertad cuentan con acceso al sistema financiero regular en un 30.3%; 32.8 %; 27.4% y 28.6%, respectivamente.

Desde el año 2013 hasta abril del 2017, 93 distritos del país han visto por primera vez la llegada de una agencia de alguna entidad financiera. Actualmente, sólo 350 de los 1,840 distritos existentes en el país cuentan con sucursales financieras (19,0%). La banca está donde las Mipymes están más cerca a los mercados, lo

cual se da fuertemente en aquellas regiones en las que las áreas urbanas son mayoritarias, como en la costa. La tasa de mortalidad de las empresas en el año 2017 fue de 10,2% en aquellas, cuyo rango de ventas fue hasta 2 UIT anual, mientras que para las empresas cuyo rango de venta estuvo entre 1 700 y 2 300 UIT al año, la tasa fue de 0,1% (Ministerio de la Producción, 2018).

3.2.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Ecológicas (TE).

En el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2017, reporte que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, el Perú se encuentra en el puesto 90.

Según el WEF el Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad, baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias, lo cual dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de Información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos, que retrasan el entorno regulatorio para las TICs.

3.2.2. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 6:

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

ÍTEM	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	VALOR POND.
O.1	Políticas nacionales orientadas a fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.	0.05	2	0.10
O.2	Flexibilidad Tributaria para surgimiento de nuevos comercios e industrias en la región.	0.05	2	0.10
O.3	Mejoramiento de la infraestructura logística nacional (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.).	0.03	3	0.10
O.4	Acceso a programas de financiamiento privado y estatal.	0.05	2	0.10
O.5	Incremento de la demanda de equipos de protección industrial.	0.07	2	0.14
O.6	Presión del gobierno hacia las empresas comerciales, industriales y de servicios para su adecuación a las normativas vigentes en materia de seguridad industrial.	0.07	2	0.14
O.7	Tecnología de la información a costos accesibles (bajo precios).	0.05	2	0.10
O.8	Reducción de aranceles a las importaciones de equipos de protección industrial.	0.05	1	0.05
O.9	Tratados de libre comercio con países fabricantes de la región asiática.	0.07	2	0.14
O.10	Ingreso de nuevas y mejoras empresas de servicio logístico de carga y courier.	0.05	2	0.10
O.11	Tendencia al comercio electrónico para el intercambio de bienes y servicios.	0.05	1	0.05
SUBTOTAL		0.59	-	0.97
ÍTEM	AMENAZAS	PESO	VALOR	VALOR POND.
A.1	Ingreso de nuevas empresas al mercado nacional y local, con fuerte capital financiero.	0.07	2	0.14
A.2	Inestabilidad política y altos niveles de corrupción en las instituciones del estado.	0.03	3	0.10

A.3	Tendencia de compra, de la industria local, a empresas de la capital - Lima metropolitana.	0.05	2	0.10
A.4	Estancamiento de la economía regional y nacional.	0.05	2	0.10
A.5	Alianzas estratégicas fuertes entre los competidores y proveedores.	0.05	2	0.10
A.6	Tendencia de los clientes por optar compras a créditos con largos periodos de pago.	0.03	2	0.07
A.7	Probabilidad de huelgas y paralizaciones fuertes en la región La Libertad.	0.03	1	0.03
A.8	Probabilidad de fusión de las pequeñas y medianas empresas competidoras.	0.05	1	0.05
A.9	Aumento de la informalidad en las empresas nacionales y locales.	0.03	2	0.07
SUBTOTAL		0.41	-	0.76
TOTAL		1.00	-	2.16

Nota: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal

Fuente: Análisis externo, ítem 3.2.1, anexo D2 y D3.

Conclusión:

El valor ponderado total, obtenido en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), es equivalente a 2.16 el cual se encuentra cercano al valor medio de dicha matriz (2.5); esto indica que la empresa no está aprovechando eficazmente las oportunidades que le ofrece el entorno y que no está afrontando adecuadamente las amenazas externas, mermando su competitividad y posicionamiento en el mercado regional.

3.2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La empresa Equiprot S.R.L., es una organización comercial dedicada a la compra, distribución y venta de equipos, materiales e insumos de seguridad industrial y salud ocupacional. La empresa realiza sus operaciones en las regiones de Cajamarca, Lambayeque, Piura y La Libertad; es en esta última donde concentra la mayoría de sus actividades comerciales. La empresa, al estar inmersa en un mercado muy competitivo, volátil y agresivo, se encuentra en constante enfrentamiento comercial con otras empresas del sector, tales como:

- Promotores eléctricos S.A. (Promelsa)
- Securindustria S.A. (Segusa)
- Incal Safety S.A.C
- Distribuidora Romero S.A.C. (Dirome)
- Sodimac S.A.
- Distribuidora Efr del Norte E.I.R.L.
- Artículos de seguridad industrial del norte S.A.C. (Arsegin S.A.C.)
- Regianz S.R.L.
- Homecenters Peruanos S.A. (Promart)
- Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A. (Maestro Ace Home Center)

A continuación, se presenta el análisis comparativo de la empresa Equiprot S.R.L., respecto a sus competidores directos

Tabla 7:
Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		AQ	Equiprot	Incal Safety	Segurindustria	Promelsa				
ÍTEM	FORTALEZA	PESO	VALOR	VALOR POND.	VALOR	VALOR POND.	VALOR	VALOR POND.	VALOR	VALOR POND.
1	Participación en el mercado	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.35	3	0.26
2	Capacidad financiera	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.47	4	0.47
3	Eficiencia de la organización	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.26	4	0.35
4	Calidad de los productos	0.09	3	0.26	2	0.18	3	0.26	4	0.35
5	Calidad del servicio al cliente	0.09	1	0.09	3	0.26	3	0.26	2	0.18
6	Capacidad tecnológica	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.35	4	0.35
7	Competitividad de precios	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.47	3	0.35
8	Imagen corporativa	0.09	4	0.35	3	0.26	4	0.35	4	0.35
9	Diversidad de productos	0.12	4	0.47	2	0.24	4	0.47	4	0.47
10	Canales de venta	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.35	3	0.35
TOTAL		1.00	-	2.12	-	2.00	-	3.62	-	3.50

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

Fuente: Análisis externo, ítem 3.2.3, anexo D2 y D3.

Conclusión:

Como se observa, Equiprot S.R.L. presenta un valor ponderado de 2.12 en la matriz PC, lo cual indica que es una organización frágil en comparación con las empresas líder del mercado; asimismo, también se puede observar que su competidor más cercano es Incal Safety S.A.C, empresa cuyas fortalezas son la calidad de su servicio al cliente y su buena imagen corporativa. Por otro lado, del análisis del perfil competitivo de la empresa Equiprot S.R.L. se puede concluir que, esta, debe mejorar sus canales de venta ya que es una de sus mayores debilidades en comparación con Segurindustria y Promelsa en las cuales este factor es una de sus fortalezas, también debe mejorar su capacidad tecnológica y la calidad del servicio al cliente ya que son sus debilidades mayores.

3.2.4. Análisis interno.

3.2.4.1. Descripción general de la empresa.

Equiprot S.R.L., empresa Trujillana dedicada a la comercialización de productos de seguridad e higiene industrial tales como equipos de protección personal, equipos y/o herramientas de protección, detección y medición industrial (eléctricos, mecánicos, hidráulicos y neumáticos), así como, señalización industrial y confección de trajes industriales. Dispone de 03 oficinas de atención y 02 almacenes, en la ciudad de Trujillo.

Equiprot S.R.L., cuenta con un staff de 11 profesionales con experiencia en las áreas de minería, agroindustria, construcción, energía, pesquería y metalmecánico que le permite brindar un servicio adicional de asesoramiento y soporte en la elección adecuada del equipamiento necesario, para el trabajador, la maquinaria y el medio ambiente.

3.2.4.2. Aspectos estratégicos de la empresa.

- **Objetivo.** Suministrar una amplia gama de productos innovadores, de reconocida calidad y tecnología con el asesoramiento, garantía y soporte técnico necesarios; con el único logro, la satisfacción total de nuestros

clientes, preservando la salud y seguridad de sus trabajadores, maquinarias e instalaciones.

- **Misión.** Equiprot S.R.L., ser una empresa comercializadora de equipos de protección personal e industrial, señalización industrial y enclavamiento, confección de trajes industriales, asesoramiento técnico e higiene industrial para minería, agroindustria, construcción, energía, pesquería y sector metalmeccánico, líder en el mercado regional, abasteciendo de forma rápida, oportuna y eficiente a nuestros clientes con productos innovadores y de calidad logrando su satisfacción total.
- **Visión.** Al 2022, estar entre las 5 mejores empresas comercializadoras, de equipos de protección personal e industrial, de la zona norte y oriente del Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente y productos personalizados.
- **Valores:**
 - ✓ Compromiso: Institución con colaboradores identificados que asumen retos constantes, aprendiendo y creciendo en cada paso con la finalidad de atender las necesidades de sus clientes.
 - ✓ Integridad: La institución está fundamentada en sólidos principios éticos y legales, por esta razón fomenta que cada miembro obre de manera correcta y actúe con transparencia, honestidad y respeto.
 - ✓ Servicio: Demuestra actitud en su trabajo y auténtica predisposición para servir a los demás con positivismo, calidad de atención y buen trato.
 - ✓ Innovación: Promueve la mejora continua y la búsqueda y hallazgo de soluciones creativas y/o novedosas, aprovechando las oportunidades que ayuden al éxito de la empresa.

3.2.4.3. Deficiencias existentes en la empresa

- No cuenta con un plan a largo plazo que determine los cambios del mercado que la empresa debe enfrentar en el futuro, y mucho menos como responder ante ellos.
- Para pronosticar sus ventas, se basa en tasas de crecimiento en porcentajes constantes, sin evaluar o cuestionar si ese porcentaje responde a las condiciones reales del mercado, que es cambiante.
- Elabora proyecciones, que se asemejan a presupuestos, sin embargo, esto contienen muchas diferencias con la realidad por lo que no se toma en cuenta para las decisiones.
- No cuenta con procedimientos adecuados para cada área de la empresa.
- No se trabaja por objetivos o estos se reducen simplemente a cifras como un rendimiento esperado, pero sin establecer las condiciones, los resultados, las alternativas, los procedimientos, etc.
- Las decisiones se toman en función al futuro inmediato sin preveer el largo plazo.
- Se presentan muchas dudas respecto a las nuevas oportunidades que se presentan debido a que no tienen claro sus prioridades.

3.2.5. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 8:

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

ÍTEM	FORTALEZA	PESO	VALOR	VALOR POND.
F.1	Cumplimiento de las normativas vigentes, para empresas del sector comercial.	0.04	4	0.15
F.2	Constante fortalecimiento de capacidades de los colaboradores.	0.02	4	0.10
F.3	Calidad y reconocimiento empresarial a nivel regional.	0.04	3	0.11
F.4	Buena calificación (score crediticio) en el sistema financiero.	0.04	4	0.15
F.5	Estabilidad de la estructura interna y gobierno corporativo.	0.04	4	0.15
F.6	Fuerza laboral experimentada, capacitada y comprometida con la organización.	0.04	4	0.15
F.7	Excelente clima laboral y relaciones interpersonales.	0.02	3	0.07
F.8	Amplia gama de productos disponibles para venta.	0.05	4	0.20
F.9	Local comercial y almacén propio (patrimonio), en la ciudad de Trujillo.	0.04	4	0.15
F.10	Buenas relaciones comerciales con empresas del sector industrial de la Región La Libertad.	0.05	3	0.15
SUBTOTAL		0.37	-	1.35
ÍTEM	DEBILIDADES	PESO	VALOR	VALOR POND.
D.1	Pérdida de posicionamiento del mercado en la macro región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).	0.04	1	0.04
D.2	Deficiente gestión administrativa, operativa y logística de la empresa.	0.05	1	0.05
D.3	Sistemas y equipos informáticos desactualizados, ineficientes y con tecnología desfasada.	0.04	2	0.07

D.4	Escaso empleo de plataformas digitales para venta de productos, gestión de las operaciones y servicio al cliente.	0.04	1	0.04
D.5	Bajo rendimiento financiero del activo (ROA) y patrimonio (ROE).	0.05	1	0.05
D.6	Compromisos financieros asumidos con altas tasas de interés (alto endeudamiento).	0.04	1	0.04
D.7	Altos periodos de entrega de productos, debido a los bajos niveles de inventario.	0.05	1	0.05
D.8	Sólo se dispone de un almacén para la macro región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).	0.04	1	0.04
D.9	La fuerza de venta y las operaciones comerciales se limitan a la región La Libertad.	0.04	2	0.07
D.10	No se dispone de sucursales en otras regiones del país.	0.04	1	0.04
D.11	Bajo capital de trabajo y financiero.	0.05	1	0.05
D.12	Elevadas quejas de los clientes por incumplimiento en las condiciones de compra (calidad, cantidad, especificaciones técnicas y plazos de entrega).	0.04	1	0.04
D.13	Bajos niveles de ventas durante los últimos 3 años.	0.05	1	0.05
D.14	Elevados costos operacionales de la organización.	0.05	1	0.05
D.15	Escasas alianzas estratégicas con proveedores, clientes y competidores.	0.05	2	0.10
SUBTOTAL		0.54	-	0.61
TOTAL		1	-	1.77

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

Fuente: Análisis interno, ítem 3.2.4, anexo D2 y D3.

Conclusión:

La empresa Equiprot S.R.L., tras la evaluación de sus factores internos, obtuvo un calificativo de 1.77 en la matriz EFI lo cual indica que es una organización frágil con muchas ineficiencias y debilidades en sus procesos operativos, administrativos y financieros. Esto se evidencia cuando se observan sus elevados costos operacionales, sus bajos niveles de ventas, la pérdida de posicionamiento de mercado, su deficiente gestión administrativa, operativa y logística; así como, su bajo capital de trabajo y financiero. A pesar de tener como fortalezas su buena imagen corporativa, un buen score crediticio y sus buenas relaciones corporativas con sus clientes locales, estas se ven opacadas por la gran cantidad de debilidades.

3.3. Plan estratégico de la empresa Equiprot S.R.L.

3.3.1. Objetivos estratégicos a largo plazo (OLP)

Con el objeto de mejorar la rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L.; el día martes 25 de septiembre se desarrolló una reunión de trabajo, del equipo técnico de planificación estratégica de la organización, en la cual se formularon, debatieron y aprobaron los objetivos estratégicos a largo plazo que se muestran a continuación:

- OLP1: Al 2022, mejorar la relación empresa – cliente, reduciendo las quejas en el servicio al cliente en un 15%.
- OLP2: Al 2022, aumentar los ingresos de la organización en un 20%.
- OLP3: Al 2022, alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) de al menos un 25%.
- OLP4: Al 2022, alcanzar un retorno sobre los activos (ROA) de al menos un 10%.
- OLP5: Al 2022, mejorar la eficiencia de los procesos operativos de la organización en un 15%.
- OLP6: Al 2022, modernización la infraestructura tecnológica de la organización, al menos en el 50% de los equipos informáticos.
- OLP7: Al 2022, posicionarse entre las 5 mejores empresas, de comercialización de equipos de protección personal industrial, de la Región La Libertad.
- OLP8: Al 2022, aperturar una sucursal en la Región Piura.
- OLP9: Al 2022, reducir los costos operacionales de la organización en un 20%.

- OLP10: Al 2022, mejorar el margen de contribución y aumentar la utilidad neta después de impuestos en un 25%.

Cabe indicar que el periodo, de implementación de estrategias, será del 2018 al 2022, el mismo que fue aprobado mediante acta de acuerdo del equipo técnico de planificación estratégica, que se muestra en el anexo D4.

3.3.2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFoda)

Tabla 9:

Estado de resultados

	ÍTEM	OPORTUNIDADES	ÍTEM	AMENAZAS
FODA	O.1	Políticas nacionales orientadas a fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.	A.1	Ingreso de nuevas empresas al mercado nacional y local, con fuerte capital financiero.
	O.2	Flexibilidad Tributaria para surgimiento de nuevos comercios e industrias en la región	A.2	Inestabilidad política y altos niveles de corrupción en las instituciones del estado.
	O.3	Mejoramiento de la infraestructura logística nacional (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.).	A.3	Tendencia de compra, de la industria local, a empresas de la capital Lima Metropolitana.
	O.4	Acceso a programas de financiamiento privado y estatal.		
	O.5	Incremento de la demanda de equipos de protección industrial.	A.4	Estancamiento de la economía regional y nacional.
	O.6	Presión del gobierno hacia las empresas comerciales, industriales y de servicios para su adecuación a las normativas vigentes en materia de seguridad industrial.	A.5	Alianzas estratégicas fuertes entre los competidores y proveedores.
	O.7	Tecnologías de la información a costos accesibles (bajos precios).	A.6	Tendencia de los clientes por optar por compras a créditos con largos periodos de pago.
	O.8	Reducción de aranceles a las importaciones de equipos de protección industrial.		

O.9	Tratados de libre comercio con países fabricantes de la región asiática.	A.7	Probabilidad de huelgas y paralizaciones fuertes en la región La Libertad.
O.10	Ingreso de nuevas y mejores empresas de servicio logístico de carga.	A.8	Probabilidad de fusión de las pequeñas y medianas empresas competidoras.
O.11	Tendencia al comercio electrónico para el intercambio de bienes y servicios.	A.9	Aumento de la informalidad en las empresas nacionales y locales.

ÍTEM	FORTALEZA		ESTRATÉGIAS		ESTRATÉGIAS
F.1	Cumplimiento de las normativas vigentes, para empresas del sector comercial.	E1	Aprovechar los programas de incentivos del gobierno central, en materia de cooperación técnica, financiera y política fiscal (O1, O2, O4, O8, O9, F1, F2, F4, F5, F6).	E5	Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).
F.2	Constante fortalecimiento de capacidades de los colaboradores.				
F.3	Calidad y reconocimiento empresarial a nivel regional.				
F.4	Buena calificación (score crediticio) en el sistema financiero.	E2	Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industriales, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).	E6	Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).
F.5	Estabilidad de la estructura interna y gobierno corporativo.				
F.6	Fuerza laboral experimentada, capacitada y comprometida con la organización.				

F.7	Excelente clima laboral y relaciones interpersonales.	E3	Ampliar la gama de productos disponibles para venta (O4, O5, O6, O8, O9, O11, F3, F4, F8, F9).	E7	Contratar un servicio de seguro, contra todo riesgo, de los activos de la organización; así como, disponer de un capital ante contingencias (A2, A4, A6, A7, F4, F9).
F.8	Amplia gama de productos disponibles para la venta.				
F.9	Local comercial y almacén propio (patrimonio), en la ciudad de Trujillo.	E4	Establecer alianzas estratégicas con los operadores logísticos, para reducir los tiempos y costos de transporte (O3, O5, O10, F3, F4, F5, F6).	E8	Acercamiento y mejoramiento de las relaciones y las condiciones comerciales con los proveedores de la competencia (A1, A3, A5, A6, A9, F3, F4, F5, F8, F9, F10).
F.10	Buenas relaciones comerciales con empresas del sector industrial de la Región La Libertad.				

ITEM	DEBILIDADES		ESTRATÉGIAS		ESTRATÉGIAS
D.1	Pérdida de posicionamiento del mercado en el marco región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).	E9	Renovación de los sistemas y equipos informáticos; así como, adquisición o actualización de las plataformas digitales para los canales de ventas, gestión de los procesos logísticos y servicios al cliente (O4, O7, O9, O11, D2, D3, D4).	E14	Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).
D.2	Deficiente gestión administrativa, operativa y logística de la empresa.				
D.3	Sistemas y equipos informáticos desactualizados, ineficientes y con tecnología desfasada.				
D.4	Productos, gestión de las operaciones y servicios al cliente.	E10	Mejorar las condiciones de pago de los compromisos financieros asumidos, enfocados en adquirir periodos de gracia, reducción de las tasas de interés, cambios en la fecha de pago, aumento del número de letras, u otras según sea conveniente (O1, O4, D2, D5, D6, D11, D13, D15).	E15	Adquirir participación accionaria en las nuevas funciones corporativas, cuyo riesgo financiero sea bajo, a fin de ampliar el activo y el patrimonio de la organización, así como,
D.5	Baja rendimiento financiero del activo (ROA) y patrimonio (ROE).				
D.6	Compromisos financieros asumidos con altas tasas de intereses (alto endeudamiento).				

D.7	Altos periodos de entrega de productos, debido a los bajos niveles de inventario.	E11	Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras para mejorar el capital de trabajo de la empresa, el acceso rápido a financiamiento externo, mejorar las condiciones de pago de los clientes (créditos a las ventas), y reducir los costos financieros (O4, D5, D6, D11).	E16	la cartera de clientes (A1, A2, A3, A4, A5, A8, A9, D1, D3, D5, D7, D13).
D.8	Solo se dispone de un almacén para la macro región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).				Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objetivo de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).
D.9	La fuerza de venta y las operaciones comerciales se limitan a la región La Libertad.				
D.10	No se dispone de sucursales en otras regiones del país.	E12	Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).	E17	Adquirir una flota de vehículos para la visita a clientes y entrega local de mercadería (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D2, D8, D9, D10, D12, D13).
D.11	Bajo capital de trabajo y financiero.				
D.12	Elevadas quejas de los clientes por incumplimiento en las condiciones de compra (calidad, cantidad, especificaciones técnicas y plazos de entrega).	E13	Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).		
D.13	Bajos niveles de ventas durante los últimos 3 años.				
D.14	Elevados costos operacionales de la organización.				
D.15	Escasas alianzas estratégicas con proveedores, clientes y competidores.				

Fuente: Anexo D5

Al entrelazar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en la matriz FODA, se logró formular y aprobar (ver anexo D5) las siguientes estrategias:

Estrategias FO:

- E1: Aprovechar los programas de incentivos del gobierno central, en materia de cooperación técnica, financiamiento y política fiscal (O1, O2, O4, O8, O9, F1, F2, F4, F5, F6).
- E2: Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).
- E3: Ampliar la gama de productos disponibles para venta (O4, O5, O6, O8, O9, O11, F3, F4, F8, F9).
- E4: Establecer alianzas estratégicas con los operadores logísticos, para reducir los tiempos y costos de transporte (O3, O5, O10, F3, F4, F5, F6).

Estrategias: FA:

- E5: Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).
- E6: Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).
- E7: Contratar un servicio de seguro, contra todo riesgo, de los activos de la organización; así como, disponer de un capital ante contingencias (A2, A4, A6, A7, F4, F9).
- E8: Acercamiento y mejoramiento de las relaciones y las condiciones comerciales con los proveedores de la competencia (A1, A3, A5, A6, A9, F3, F4, F5, F8, F9, F10).

Estrategias DO:

- E9: Renovación de los sistemas y equipos informáticos; así como, adquisición o actualización de las plataformas digitales para los canales de ventas, gestión de los procesos logísticos y servicio al cliente (O4, O7, O9, O11, D2, D3, D4).
- E10: Mejorar las condiciones de pago de los compromisos financieros asumidos, enfocados en adquirir periodos de gracia, reducción de las tasas de intereses, cambios en la fecha de pago, aumento del número de letras, u otras según sea conveniente (O1, O4, D2, D5, D6, D11, D13, D15).
- E11: Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras para mejorar el capital de trabajo de la empresa, el acceso rápido a financiamiento externo, mejorar las condiciones de pago de los clientes (créditos a las ventas), y reducir los costos financieros (O4, D5, D6, D11).
- E12: Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).
- E13: Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).

Estrategias DA:

- E14: Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).
- E15: Adquirir participación accionaria en las nuevas fusiones corporativas, cuyo riesgo financiero sea bajo, a fin de ampliar el activo y el patrimonio de la organización, así como, la cartera de clientes (A1, A2, A3, A4, A5, A8, A9, D1, D3, D5, D7, D13, D13).
- E16: Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de

ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).

- E17: Adquirir una flota de vehículos para la visita a clientes y entrega local de mercadería (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D2, D8, D9, D10, D12, D13).

3.3.3. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (MPeyea)

En la tabla N° 10, se observa la matriz de evaluación de factores determinantes para el posicionamiento estratégico de la empresa Equiprot S.R.L., esta se compone de cuatro dimensiones:

- Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)
- Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)
- Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)
- Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)

Estas dimensiones fueron evaluadas y valorizadas por el equipo técnico de planificación estratégica de la empresa, tal como se evidencia en el anexo D5.

Tabla 10:

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPeyea)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1 Retorno en la inversión	3	1 Cambios tecnológicos	5
2 Apalancamiento	4	2 Tasa de inflación	2
3 Liquidez	3	3 Variabilidad de la demanda	3
4 Capital requerido vs. Capital contable	4	4 Rangos de precios de productos competitivos	5
5 Flujo de caja	4	5 Barreras de entrada al mercado	4
6 Factibilidad de salida del mercado	5	6 Rivalidad / Presión competitiva	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	2	7 Elasticidad de precios de la demanda	4
8 Rotación de inventarios	4	8 Presión de los productos sustitutos	3
9 Economías de escala y de experiencia	4		
Promedio		Promedio	
	3.67		-3.38
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)	Valor
1 Participación en el mercado	2	1 Potencial de crecimiento	4
2 Calidad del producto	4	2 Potencial de utilidades	4
3 Ciclo de vida del producto	1	3 Estabilidad financiera	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	3	4 Conocimiento tecnológico	3
5 Lealtad del consumidor	2	5 Utilización de recursos	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	3	6 Intensidad de capital	3

7	Conocimiento tecnológico	3	7	Facilidad de entrada al mercado	2
8	Integración vertical	3	8	Productividad / Utilización de la capacidad	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	4	9	Poder de negociación de los productores	2
		Promedio	-2.78		
				Promedio	3.33

Fuente: Anexo D5.

Como se observó en la tabla N° 10, el promedio de los factores determinantes de la posición estratégica de la empresa oscila entre -3.38 y 3.67, tal como se muestra a continuación:

Tabla 11:

Resumen PEYEA

RESUMEN	
Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)	3.33
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	-2.78
Vector direccional eje X	0.56
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	3.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	-3.38
Vector direccional eje Y	0.29

Fuente: Tabla N° 10.

Con los datos resumidos de la tabla N° 11, se pueden estimar los vectores direccionales para las determinantes internas y externas de la posición estratégica de la organización, siendo estos 0.56 y 0.29 para el eje X y Y, respectivamente. Dichas coordenadas muestran que, los factores determinantes, impulsan a la empresa Equiprot S.R.L. a adoptar estrategias agresivas si desea mantenerse en el mercado, tal como se observa en la figura N° 03. Las estrategias formuladas son:

- Contratar ingenieros de ventas, de la competencia, que tengan una gran cartera de clientes.
- Establecer contratos de exclusividad, de productos críticos, con los proveedores.
- Reducir los precios de ventas de los productos de alta rotación.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPeyea)

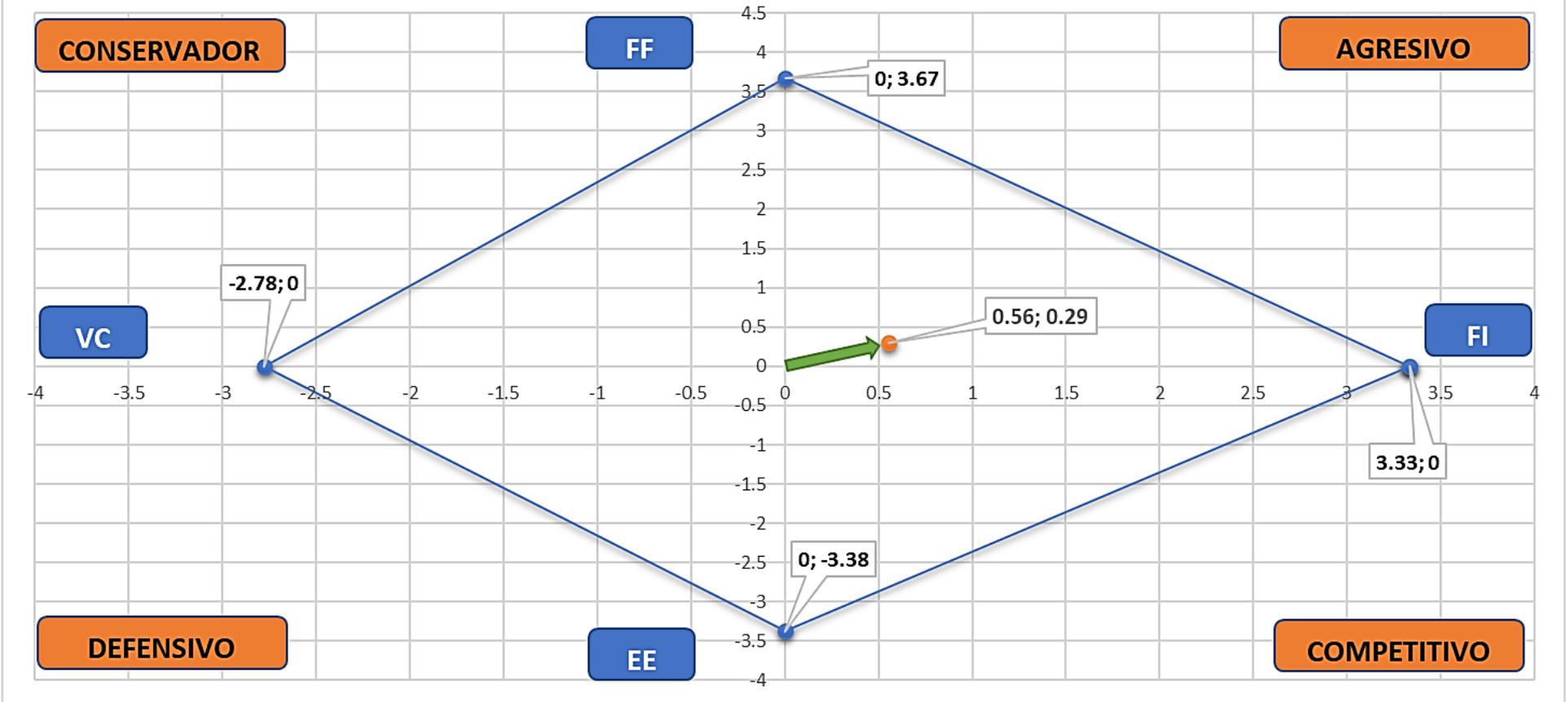


Figura 3: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPeyea)

Fuente: Tabla N° 11

3.3.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tabla 12:

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Matriz Boston Consulting Group										
Ítem	Descripción de productos	Ingresos por ventas	Participación en el portafolio	Principales competidores			Principal competidor	Participación relativa	Crecimiento del mercado	Líder del mercado
				Incal Safety	Segurindust.	Promelsa				
1	Casco industrial de uso general	S/ 78,421	9.32%	S/ 58,816	S/ 305,842	S/ 109,789	S/ 305,842	25.64%	33.40%	Segurindustria
2	Botas de cuero c/punta acero	S/ 81,473	9.68%	S/ 61,105	S/ 651,784	S/ 114,062	S/ 651,784	12.50%	8.13%	Segurindustria
3	Lentes indust. de policarbonato	S/ 43,957	5.23%	S/ 32,968	S/ 171,432	S/ 61,540	S/ 171,432	25.64%	16.67%	Segurindustria
4	Guantes aislantes de cuero	S/ 64,256	7.64%	S/ 48,192	S/ 199,194	S/ 89,958	S/ 199,194	32.26%	11.27%	Segurindustria
5	Detector de tensión AC/DC	S/ 67,428	8.01%	S/ 12,345	S/ 57,849	S/ 128,113	S/ 128,113	52.63%	34.21%	Promelsa
6	Arnés de seguridad Tipo D	S/ 61,493	7.31%	S/ 46,120	S/ 295,166	S/ 86,090	S/ 295,166	20.83%	13.54%	Segurindustria
7	Mameluco drill industrial	S/144,684	17.20%	S/108,513	S/ 593,204	S/ 202,558	S/ 593,204	24.39%	4.58%	Segurindustria
8	Respirador para polvos y gases	S/ 28,766	3.42%	S/ 7,842	S/ 33,278	S/ 40,272	S/ 40,272	71.43%	46.43%	Promelsa
9	Caretas / visor para soldador	S/ 24,923	2.96%	S/ 18,692	S/ 97,200	S/ 34,892	S/ 97,200	25.64%	-6.54%	Segurindustria
10	Otros accesorios.	S/245,873	29.23%	S/184,405	S/ 786,794	S/ 344,222	S/ 786,794	31.25%	36.28%	Segurindustria
Total		S/841,274	100.00%	S/578,997	S/ 3,191,743	S/1,211,498				

Fuente: Anexo D6

Tras comparar a la empresa Equiprot S.R.L., con sus más cercanos competidores, se evidenció que la participación relativa en el mercado, de comercialización de equipos de protección y seguridad industrial, oscila alrededor del 25% en la mayoría de productos; notándose una clara tendencia hacia el primer cuadrante de la matriz Boston Consulting Group, tal como se observa a continuación:

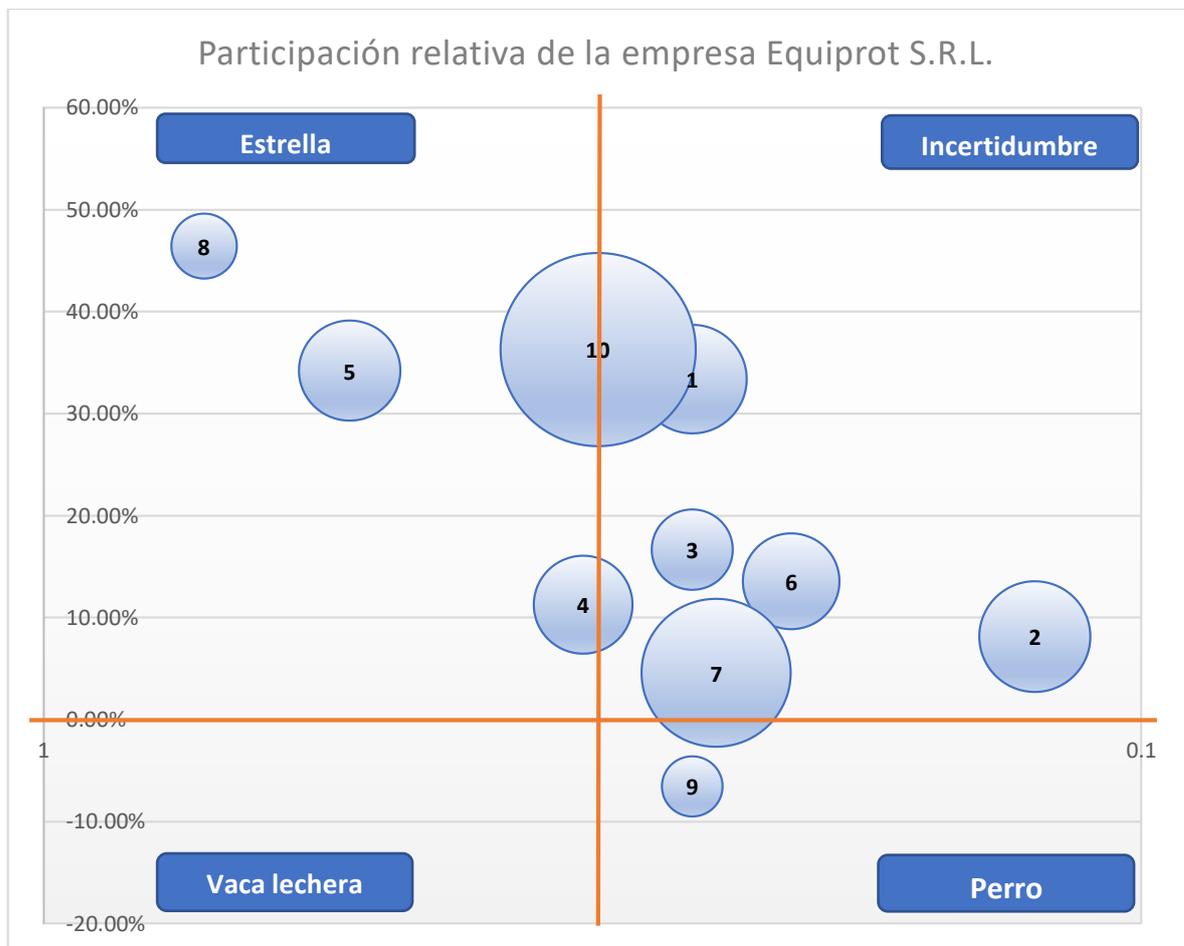


Figura 4: Participación relativa de la empresa Equiprot S.R.L.

Fuente: Tabla N° 12

La concentración de productos, en el primer cuadrante de la figura N° 04, con una participación relativa en el mercado cercana al 25% sugiere que la empresa, Equiprot S.R.L., debe adoptar las estrategias necesarias para contrarrestar la incertidumbre en el mercado; tal como se detalla a continuación:

- Promocionar, con mayor intensidad, todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.

- Ofrecer un mayor periodo de garantía (2 años) para todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.
- Mejorar el nivel de stock de todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea superior al 30%.

3.3.5. Matriz Interna – Externa (MIE)

Al ubicar los valores ponderados totales de la matriz MEFE (2.16) y MEFI (1.77), en los ejes X y Y respectivamente, se logró posicionar a la empresa Equiprot S.R.L. en uno de los nueve cuadrantes propuestos por la matriz interna – externa, tal como se observa en la Figura N° 05.

		Total ponderado MEFI			
		4	3	2	1
		Fuerte]3.0;4.0]	Promedio]2.0;3.0]	Débil]1.0;2.0]	
Total ponderado MEFE	Alto]3.0;4.0]				
	Medio]2.0;3.0]				
	Bajo]1.0;2.0]				
		MEFE	2.16	Cuadrante	
		MEFI	1.77	VI	
		Conclusión		Cosechar o desinvertir	

Figura 5: Matriz Interna - Externa de la empresa Equiprot S.R.L.

Fuente: Anexo D6.

Como se observa en la figura N° 05, la empresa Equiprot S.R.L. se ubica en el cuadrante VI de la matriz IE, esta posición sugiere que la empresa debe adoptar estrategias dirigidas a cosechar o desinvertir:

- Reducir el nivel de stock de los productos con menor rotación de inventario.
- Ofrecer exclusividad de marcas y productos a precios competentes.
- Reducir los costos de inventario de los productos de baja rotación.

3.3.6. Matriz de la gran estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia requiere del valor porcentual de la ventaja competitiva (VC/6) y del perfil competitivo (PC/4), que se obtuvieron en la matriz PEYEA y MPC, respectivamente. Este valor fue ubicado en uno de los cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, tal como se detalla en la tabla N° 13 y figura N° 06.

Tabla 13:

Matriz de la gran estrategia (MGE)

Datos	Valor ordinal	Valor %
Crecimiento del mercado del producto más vendido	-	4.58%
Ventaja competitiva porcentual (VC%)	2.78	46.30%
Perfil competitivo porcentual (PC%)	2.12	52.94%

Fuente: Tabla N° 07, 10 y 12

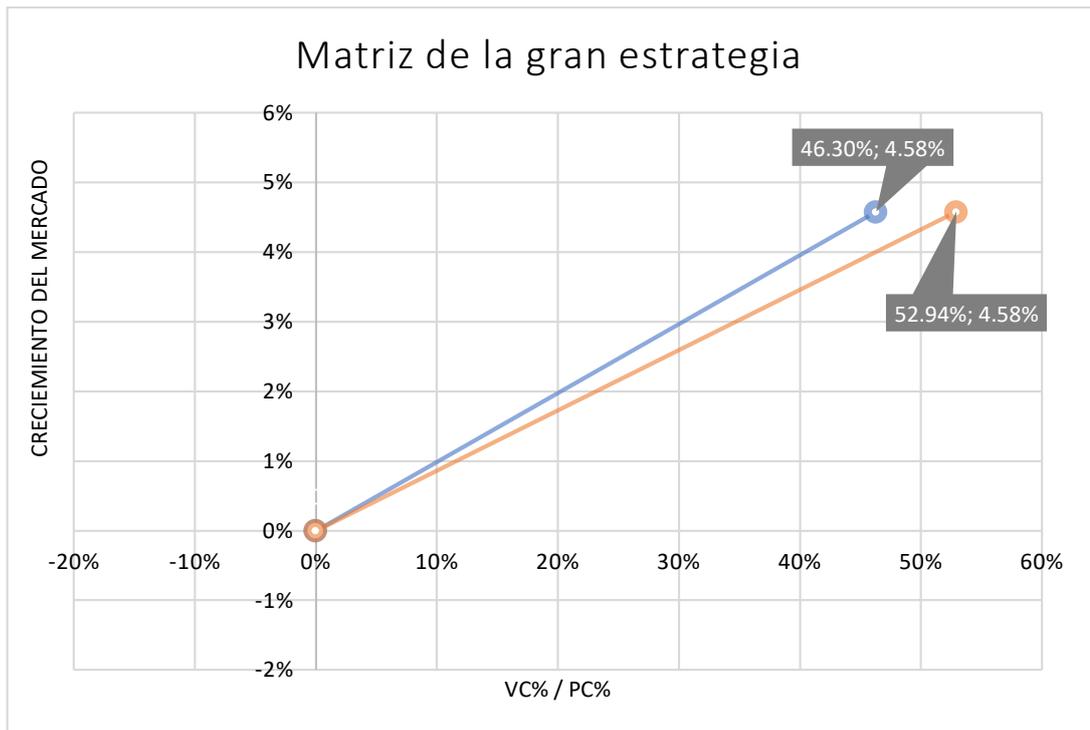


Figura 6: Matriz de la gran estrategia de la empresa Equiprot S.R.L.

Fuente: Tabla N° 13

Como se observa en la figura N° 06, los vectores de VC% y PC% se dirigen hacia el primer cuadrante de la matriz GE, lo cual sugiere que la empresa Equiprot S.R.L. tiene una posición competitiva fuerte y se desenvuelve en un mercado con rápido crecimiento; por tal razón, se formularon las siguientes estrategias:

- Buscar nuevos mercados y socios estratégicos en la zona nor-oriental del país.
- Ampliar la gama de productos de alta rotación, con el objeto de diversificar marcas y modelos.
- Establecer alianzas estratégicas con los fabricantes para el diseño de productos propios.

3.3.7. Matriz de decisión estratégica (MDE)

Tabla 14:

Matriz de la decisión estratégica (MDE)

Matriz de decisión estratégica								
Ítem	Estrategia	MFOD	MPEY	MBCG	MIE	MGE	TOTAL	ESTADO
E1	Aprovechar los programas de incentivos del gobierno central, en materia de cooperación técnica, financiamiento y política fiscal (O1, O2, O4, O8, O9, F1, F2, F4, F5, F6).	X					1	Rechazada
E2	Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industriales, tanto nacional como extranjero, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).	X	X	X	X	X	5	Retenida
E3	Ampliar la gama de productos disponibles para venta (O4, O5, O6, O8, O9, O11, F3, F4, F8, F9)	X				X	2	Rechazada
E4	Establecer alianzas estratégicas con los operadores logísticos, para reducir los tiempos y costos de transporte (O3, O5, O10, F3, F4, F5, F6).	X	X				2	Rechazada
E5	Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).	X		X	X		3	Retenida
E6	Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).	X		X	X		3	Retenida
E7	Contratar un servicio de seguro, contra todo riesgo, de los activos de la organización; así como, disponer de un capital ante contingencias (A2, A4, A6, A7, F4, F9).	X					1	Rechazada

E8	Acercamiento y mejoramiento de las relaciones y las condiciones comerciales con los proveedores de la competencia (A1, A3, A5, A6, A9, F3, F4, F5, F8, F9, F10).	X	X			2	Rechazada
E9	Renovación de los sistemas y equipos informáticos; así como, adquisición o actualización de las plataformas digitales para los canales de ventas, gestión de los procesos logísticos y servicio al cliente (O4, O7, O9, O11, D2, D3, D4).	X				1	Rechazada
E10	Mejorar las condiciones de pago de los compromisos financieros asumidos, enfocados en adquirir periodos de gracia, reducción de las tasas de intereses, cambios en la fecha de pago, aumento del número de letras, u otras según sea conveniente (O1, O4, D2, D5, D6, D11, D13, D15).	X				1	Rechazada
E11	Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras para mejorar el capital de trabajo de la empresa, el acceso rápido a financiamiento externo, mejorar las condiciones de pago de los clientes (créditos a las ventas), y reducir los costos financieros (O4, D5, D6, D11).	X				1	Rechazada
E12	Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).	X		X	X	3	Retenida
E13	Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).	X		X	X	3	Retenida
E14	Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).	X		X	X	3	Retenida
E15	Adquirir participación accionaria en las nuevas fusiones corporativas, cuyo riesgo financiero sea bajo, a fin de ampliar el activo y el patrimonio de la organización, así como, la cartera de clientes (A1, A2, A3, A4, A5, A8, A9, D1, D3, D5, D7, D13, D13).	X				1	Rechazada

E16	Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).	X	X	X	3	Retenida
E17	Adquirir una flota de vehículos para la visita a clientes y entrega local de mercadería (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D2, D8, D9, D10, D12, D13).	X			1	Rechazada
E18	Contratar ingenieros de ventas, de la competencia, que tengan una gran cartera de clientes.		X		1	Rechazada
E19	Establecer contratos de exclusividad, de productos críticos, con los proveedores.		X		1	Rechazada
E20	Reducir los precios de ventas de los productos de alta rotación.		X	X	2	Rechazada
E21	Promocionar, con mayor intensidad, todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.		X	X	2	Rechazada
E22	Promocionar, con mayor intensidad, todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.		X	X	2	Rechazada
E23	Promocionar, con mayor intensidad, todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.		X	X	2	Rechazada
E24	Reducir el nivel de stock de los productos con menor rotación de inventario.			X	1	Rechazada
E25	Ofrecer exclusividad de marcas y productos a precios competentes.			X	1	Rechazada
E26	Reducir los costos de inventario de los productos de baja rotación.			X	1	Rechazada
E27	Buscar nuevos mercados y socios estratégicos en la zona nor-oriental del país.			X	1	Rechazada
E28	Ampliar la gama de productos de alta rotación, con el objeto de diversificar marcas y modelos.			X	1	Rechazada
E29	Establecer alianzas estratégicas con los fabricantes para el diseño de productos propios.			X	1	Rechazada

Fuente: ítem 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6 y Anexo D7.

Conclusión:

Del proceso de formulación estratégica se obtuvieron 29 estrategias potenciales de las cuales, tras la aplicación de la matriz de decisión estratégica (MDE), se rechazaron 22 y sólo se retuvieron 7, siendo estas: E2, E5, E6, E12, E13, E14 y E16. Las estrategias retenidas en la matriz DE, serán sometidas a más filtros sucesivos hasta obtener un número finito de estas que cumplan con los criterios estratégicos y éticos de la organización.

3.3.8. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Tabla 15:

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

<i>Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico</i>			Estrategia E2		Estrategia E5		Estrategia E6		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		Estrategia E16	
			PA	TPA	PA	TPA										
ÍTEM	OPORTUNIDADES	PESO														
O.1	Políticas nacionales orientadas a fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O.2	Flexibilidad Tributaria para surgimiento de nuevos comercios e industrias en la región.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
O.3	Mejoramiento de la infraestructura logística nacional (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.).	0.03	1	0.03	3	0.10	3	0.1	3	0.1	3	0.1	1	0.03	4	0.14
O.4	Acceso a programas de financiamiento privado y estatal.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	4	0.2
O.5	Incremento de la demanda de equipos de protección industrial.	0.07	3	0.2	2	0.14	3	0.2	3	0.2	4	0.27	3	0.2	4	0.27
O.6	Presión del gobierno hacia las empresas comerciales, industriales y de servicios para su adecuación a las normativas vigentes en materia de seguridad industrial.	0.07	3	0.2	2	0.14	3	0.2	2	0.14	3	0.2	3	0.2	3	0.2

O.7	Tecnología de la información a costos accesibles (bajo precios).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2
O.8	Reducción de aranceles a las importaciones de equipos de protección industrial.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15
O.9	Tratados de libre comercio con países fabricantes de la región asiática.	0.07	3	0.2	2	0.14	3	0.2	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.27
O.10	Ingreso de nuevas y mejores empresas de servicio logístico de carga.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
O.11	Tendencia al comercio electrónico para el intercambio de bienes y servicios.	0.05	4	0.2	4	0.20	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2
ÍTEM	AMENAZAS	PESO														
A.1	Ingreso de nuevas empresas al mercado nacional y local, con fuerte capital financiero.	0.07	3	0.2	4	0.27	4	0.27	2	0.14	4	0.27	3	0.2	4	0.27
A.2	Inestabilidad política y altos niveles de corrupción en las instituciones del estado.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A.3	Tendencia de compra, de la industria local, a empresas de la capital - Lima metropolitana.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
A.4	Estancamiento de la economía regional y nacional.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
A.5	Alianzas estratégicas fuertes entre los competidores y proveedores.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
A.6	Tendencia de los clientes por optar compras a créditos con largos periodos de pago.	0.03	3	0.1	3	0.10	3	0.1	2	0.07	2	0.07	1	0.03	3	0.1

A.7	Probabilidad de huelgas y paralizaciones fuertes en la región La Libertad.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
A.8	Probabilidad de fusión de las pequeñas y medianas empresas competidoras.	0.05	2	0.1	2	0.10	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
A.9	Aumento de la informalidad en las empresas nacionales y locales.	0.03	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.07	3	0.1	3	0.1	3	0.1
ÍTEM	FORTALEZA	PESO														
F.1	Cumplimiento de las normativas vigentes, para empresas del sector comercial.	0.04	2	0.07	1	0.04	1	0.04	2	0.07	3	0.11	2	0.07	2	0.07
F.2	Constante fortalecimiento de capacidades de los colaboradores.	0.02	2	0.05	2	0.05	1	0.02	3	0.07	2	0.05	1	0.02	1	0.02
F.3	Calidad y reconocimiento empresarial a nivel regional.	0.04	3	0.11	3	0.11	4	0.15	4	0.15	3	0.11	3	0.11	4	0.15
F.4	Buena calificación (score crediticio) en el sistema financiero.	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11	1	0.04	4	0.15
F.5	Estabilidad de la estructura interna y gobierno corporativo.	0.04	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11
F.6	Fuerza laboral experimentada, capacitada y comprometida con la organización.	0.04	2	0.07	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11	2	0.07	2	0.07
F.7	Excelente clima laboral y relaciones interpersonales.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.05	1	0.02	1	0.02	1	0.02
F.8	Amplia gama de productos disponibles para venta.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
F.9	Local comercial y almacén propio (patrimonio), en la ciudad de Trujillo.	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	1	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11

F.10	Buenas relaciones comerciales con empresas del sector industrial de la Región La Libertad.	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
ÍTEM	DEBILIDADES	PESO														
D.1	Pérdida de posicionamiento del mercado en la macro región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).	0.04	4	0.15	4	0.15	4	0.15	4	0.15	4	0.15	3	0.11	4	0.15
D.2	Deficiente gestión administrativa, operativa y logística de la empresa.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05
D.3	Sistemas y equipos informáticos desactualizados, ineficientes y con tecnología desfasada.	0.04	3	0.11	2	0.07	2	0.07	4	0.15	2	0.07	1	0.04	1	0.04
D.4	Escaso empleo de plataformas digitales para venta de productos, gestión de las operaciones y servicio al cliente.	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	4	0.15	2	0.07	3	0.11	3	0.11
D.5	Baja rendimiento financiero del activo (ROA) y patrimonio (ROE).	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
D.6	Compromisos financieros asumidos con altas tasas de interés (alto endeudamiento).	0.04	2	0.07	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.07	1	0.04	1	0.04
D.7	Altos periodos de entrega de productos, debido a los bajos niveles de inventario.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
D.8	Sólo se dispone de un almacén para la macro región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca y La Libertad).	0.04	3	0.11	2	0.07	3	0.11	4	0.15	3	0.11	3	0.11	3	0.11
D.9	La fuerza de venta y las operaciones comerciales se limitan a la región La Libertad.	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11	3	0.11

D.10	No se dispone de sucursales en otras regiones del país.	0.04	2	0.07	3	0.11	3	0.11	3	0.11	4	0.15	3	0.11	3	0.11
D.11	Bajo capital de trabajo y financiero. Elevadas quejas de los clientes por incumplimiento en	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D.12	las condiciones de compra (calidad, cantidad, especificaciones técnicas y plazos de entrega).	0.04	3	0.11	3	0.11	3	0.11	4	0.15	2	0.07	1	0.04	3	0.11
D.13	Bajos niveles de ventas durante los últimos 3 años.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2
D.14	Elevados costos operacionales de la organización.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1
D.15	Escasas alianzas estratégicas con proveedores, clientes y competidores.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Puntaje de actividad			5.17		4.74		5.15		5.16		5.11		3.95		5.85	
Conclusión			Retenida		Contingencia		Retenida									

Fuente: Tabla N°06, 08, 14 y Anexo D7.

Conclusión: De las 7 estrategias resultantes de la matriz DE, sólo 6 serán retenidas como principales (E2, E5, E6, E12, E13 y E16) y 1 se guardará como contingencia (E14).

3.3.9. Matriz Rumelt (MRumelt)

Tabla 16:
Matriz Rumelt (Mrumelt)

N°	Matriz Rumelt Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E2	Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).	X	X	X	X	SI
E5	Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).	X	X	X	X	SI
E6	Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).	X	X	X	X	SI
E12	Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).	X	X	X	X	SI
E13	Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).	X	X	X	X	SI
E16	Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).	X	X	X	X	SI

Fuente: Tabla N° 15 y anexo D7.

Las 6 estrategias retenidas, en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, cumplen con todos los criterios de aceptabilidad de la matriz Rumelt, siendo estos: Contingencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Por lo tanto, en esta etapa se mantienen las estrategias E2, E5, E6, E12, E13 y E16.

3.3.10. Matriz Ética (Ética)

Tabla 17:
Matriz Ética (Ética)

	N°	Factor	Estrategias					
			E2	E5	E6	E12	E13	E16
Derechos	1	Impacto en el derecho a la vida.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	2	Impacto en el derecho a la propiedad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	4	Impacto en el derecho a la privacidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	7	Impacto en el derecho al debido proceso.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	8	Impacto en la distribución.	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
	9	Equidad en la administración.	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
	10	Normas de compensación.	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo	11	Fines y resultados estratégicos.	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
	12	Medios estratégicos empleados.	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Conclusión			Retenida	Retenida	Retenida	Retenida	Retenida	Retenida

Fuente: Tabla N° 16 y anexo D7.

Conclusión: Ninguna de las 6 estrategias retenidas (E2, E5, E6, E12, E13 y E16), en la matriz Rumelt, atenta contra los derechos y la justicia de las sociedades comunitarias.

3.3.11. Matriz de estrategias retenidas

Tabla 18:

Matriz de estrategias retenidas:

Matriz de estrategias retenidas		
Tipo	N° Cód.	Estrategias
Estrategias retenidas	1 E2	Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacional como extranjero, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).
	2 E5	Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).
	3 E6	Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).
	4 E12	Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).
	5 E13	Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).
	6 E16	Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).
Estrategias de contingencia	7 E14	Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).

Fuente: Tabla N° 17 y anexo D7.

Tras finalizar el proceso de evaluación estratégica, se retuvieron las estrategias E2, E5, E6, E12, E13 y E16 como principales; quedando como contingencia la estrategia E14.

3.3.12. Matriz de estrategias retenidas vs. Objetivos a largo plazo

En la tabla N° 19, se detallan las estrategias que están alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización.

Tabla 19:

Matriz de estrategias retenidas vs. Objetivos a largo plazo

Visión: Al 2022, estar entre las 5 mejores empresas comercializadoras, de equipos de protección personal e industrial, de la zona norte y oriente del Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente y productos personalizados.

Objetivos a largo plazo, al 2022	Mejorar la relación empresa – cliente, reduciendo las quejas en el servicio al cliente en un 15%.	Aumentar los ingresos de la organización en un 20%.	Alcanzar un ROE de al menos un 25%.	Alcanzar un ROA de al menos un 10%.	Mejorar la eficiencia de los procesos operativos de la organización en un 15%.
Estrategia					
E2 Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).		X	X	X	
E5 Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).	X				
E6 Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).	X	X	X	X	
E12 Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).	X	X	X	X	X
E13 Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).		X	X	X	

E16	Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).	X	X	X
E14	Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).	X		

Fuente: Tabla N° 18 y anexo D4.

...Continuación de la tabla N° 19.

Visión: Al 2022, estar entre las 5 mejores empresas comercializadoras, de equipos de protección personal e industrial, de la zona norte y oriente del Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente y productos personalizados.

Objetivos a largo plazo, al 2022	Modernización la infraestructura tecnológica de la organización, al menos en el 50% de los equipos.	Posicionarse entre las 5 mejores empresas, de comercialización de EPP – industrias.	Sucursal en la Región Piura.	Reducir los costos operacionales en un 20%.	Mejorar el margen de contribución y aumentar la utilidad neta en 25%.
Estrategia					
E2 Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).		X			X
E5 Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).		X			
E6 Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).		X			X
E12 Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).	X	X		X	X
E13 Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).		X	X		X
E16 Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el		X	X	X	X

volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales
(A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).

E14 Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes
antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la
competitividad y la participación en el mercado de la organización
(A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).

X

Fuente: Tabla N° 18 y anexo D4.

Conclusiones:

- OLP1: Al 2022, mejorar la relación empresa – cliente, reduciendo las quejas en el servicio al cliente en un 15% → (E5, E6, E12 y E14)
- OLP2: Al 2022, aumentar los ingresos de la organización en un 20% → (E2, E6, E12, E13 y E16)
- OLP3: Al 2022, alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) de al menos un 25% → (E2, E6, E12, E13 y E16)
- OLP4: Al 2022, alcanzar un retorno sobre los activos (ROA) de al menos un 10% → (E2, E6, E12, E13 y E16)
- OLP5: Al 2022, mejorar la eficiencia de los procesos operativos de la organización en un 15% → (E12)
- OLP6: Al 2022, modernización la infraestructura tecnológica de la organización, al menos en el 50% de los equipos informáticos → (E12)
- OLP7: Al 2022, posicionarse entre las 5 mejores empresas, de comercialización de equipos de protección personal industrial, de la Región La Libertad → (E2, E5, E6, E12, E13, E14 y E16)
- OLP8: Al 2022, aperturar una sucursal en la Región Piura → (E13 y E16).
- OLP9: Al 2022, reducir los costos operacionales de la organización en un 20% → (E12 y E16).
- OLP10: Al 2022, mejorar el margen de contribución y aumentar la utilidad neta después de impuestos en un 25% → (E2, E6, E12, E13 y E16).

3.4. Estimación de la rentabilidad futura de la empresa Equiprot S.R.L.

3.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

A continuación, se muestran el consolidado de la proyección de los estados de ganancias y pérdidas de la empresa Equiprot S.R.L. En este se observa que los ingresos por ventas aumentan de S/ 841 mil, en el 2017, a S/ 1.023 millones, en el 2022. Asimismo, los gastos por ventas muestran una tendencia hacia la baja pasando de S/ 194 mil, en el 2017, a S/ 120 mil, en el 2022; contribuyendo a que la utilidad neta se incremente en un 87.48% del 2017 al 2022 (ver tabla N° 22 y figura N° 07).

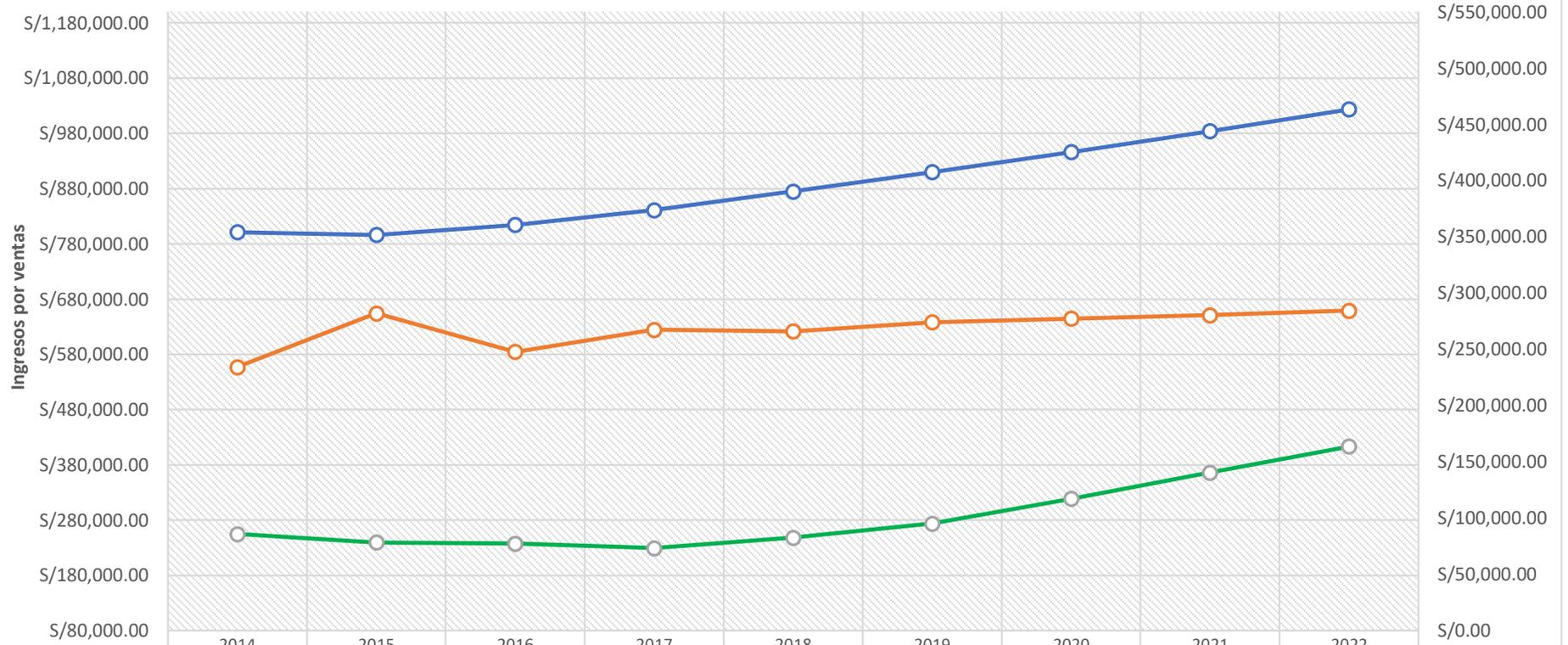
Tabla 20:

Estado de ganancias y pérdidas proyectados.

Periodo:	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	S/801,146	S/796,396	S/814,281	S/841,274	S/874,925	S/909,922	S/946,319	S/984,172	S/1,023,539
Gastos por ventas	-S/148,429	-S/203,562	-S/170,396	-S/194,217	-S/183,535	-S/178,947	-S/160,158	-S/139,978	-S/120,661
Margen financiero bruto	S/652,717	S/592,834	S/643,885	S/647,057	S/691,390	S/730,975	S/786,161	S/844,194	S/902,878
Margen financiero neto	S/501,550	S/472,035	S/511,064	S/544,508	S/585,251	S/621,122	S/672,463	S/726,517	S/781,082
Margen operacional bruto	S/524,862	S/491,270	S/524,030	S/579,673	S/621,647	S/658,791	S/711,451	S/766,869	S/822,847
Margen operacional neto	S/116,815	S/110,796	S/125,635	S/102,557	S/127,832	S/147,693	S/182,465	S/219,368	S/256,183
Utilidad de operación	S/110,451	S/88,910	S/107,848	S/87,012	S/111,743	S/131,041	S/165,229	S/201,529	S/237,720
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	S/122,327	S/114,980	S/118,160	S/105,726	S/131,113	S/151,088	S/185,979	S/223,005	S/259,947
Impuesto a la renta	-S/36,507	-S/36,608	-S/40,700	-S/32,422	-S/48,512	-S/55,903	-S/68,812	-S/82,512	-S/96,180
Utilidad neta	S/85,821	S/78,372	S/77,459	S/73,304	S/82,601	S/95,186	S/117,167	S/140,493	S/163,767
Variación relativa anual		-8.68%	-1.16%	-5.36%	12.68%	15.24%	23.09%	19.91%	16.57%
Variación acumulada					12.68%	27.92%	51.01%	70.92%	87.48%

Fuente: Anexo A2

Flujo de ganancias y pérdidas



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
—●— Ingresos por ventas	S/801,145.80	S/796,395.60	S/814,281.00	S/841,274.20	S/874,925.17	S/909,922.17	S/946,319.06	S/984,171.82	S/1,023,538.70
—○— Gastos por ventas	S/148,429	S/203,562	S/170,396	S/194,217	S/183,535	S/178,947	S/160,158	S/139,978	S/120,661
—○— Utilidad neta	S/85,820.80	S/78,371.80	S/77,459.20	S/73,304.40	S/82,601.04	S/95,185.73	S/117,166.62	S/140,493.14	S/163,766.72

Figura 7: Flujo de ganancias y pérdidas de la empresa Equiprot S.R.L.

Fuente: Tabla N° 20.

3.4.2. Activo total proyectado

Al proyectar el activo total de la empresa Equiprot S.R.L., basado en su comportamiento pasado, se observa que este aumenta en un 9.95%, del 2017 al 2022, pasando de S/ 1.09 millones a S/ 1.20 millones, respectivamente.

En la tabla N° 21 se describe el comportamiento del activo proyectado, desde el año base (2017) hasta el 2022.

3.4.3. Patrimonio y pasivo total proyectado

El pasivo y patrimonio de la empresa, al igual que el activo, experimenta un incremento de 9.95%, del 2017 al 2022; esto se debe, sobre todo, a la adquisición de compromisos financieros mayores, respecto al 2017, ya que la empresa requiere de financiamiento externo para financiar sus operaciones.

En la tabla N° 22 se describe el comportamiento del pasivo y patrimonio proyectado, desde el año base (2017) hasta el 2022.

Tabla 21:

Activo proyectado

Periodo:	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos	Año base	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
Fondos disponibles	S/323,854.00	S/328,841.35	S/334,760.50	S/341,120.95	S/347,875.14	S/357,372.13
Inversiones disponibles para venta	S/173,401.00	S/176,071.38	S/179,240.66	S/182,646.23	S/186,262.63	S/191,347.60
Cartera de créditos	S/450,903.00	S/457,846.91	S/466,088.15	S/474,943.83	S/484,347.71	S/497,570.41
Cuentas por cobrar y otros activos	S/142,462.00	S/144,655.91	S/147,259.72	S/150,057.66	S/153,028.80	S/157,206.48
Total de activos	S/1,090,620.00	S/1,107,415.55	S/1,127,349.03	S/1,148,768.66	S/1,171,514.28	S/1,203,496.62
Variación relativa anual		1.54%	1.80%	1.90%	1.98%	2.73%
Variación acumulada		1.54%	3.34%	5.24%	7.22%	9.95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22:

Pasivo y patrimonio proyectado

Periodo:	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pasivos	Año base	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
Depósitos y obligaciones	S/517,190.00	S/525,154.73	S/534,607.51	S/544,765.05	S/555,551.40	S/570,717.96
Fondos interbancarios	S/107,447.00	S/109,101.68	S/111,065.51	S/113,175.76	S/115,416.64	S/118,567.51
Adeudos y obligaciones financieras	S/17,461.00	S/17,729.90	S/18,049.04	S/18,391.97	S/18,756.13	S/19,268.17
Otros pasivos	S/27,344.00	S/27,765.10	S/28,264.87	S/28,801.90	S/29,372.18	S/30,174.04
Patrimonio	S/421,178.00	S/427,664.14	S/435,362.10	S/443,633.98	S/452,417.93	S/464,768.94
Total de pasivos y patrimonio	S/ 1,090,620	S/ 1,107,416	S/ 1,127,349	S/ 1,148,769	S/ 1,171,514	S/ 1,203,497
Variación relativa anual		1.54%	1.80%	1.90%	1.98%	2.73%
Variación acumulada		1.54%	3.34%	5.24%	7.22%	9.95%

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Rentabilidad futura

Al igual que los ingresos por venta, según la proyección de las rentabilidades, al 2020 el ROA, ROE, margen bruto y margen neto experimentarán un incremento en sus valores porcentuales; esto gracias a que la implementación del plan estratégico propuesto permite aumentar el volumen de ventas, mejorar los procesos internos, reducir los costos operativos y establecer alianzas estrategias con los proveedores en precio, cantidad y exclusividad del inventario.

En la figura N° 08 y la tabla N° 23 se puede observar el comportamiento futuro de los índices de rentabilidad de la empresa Equiprot S.R.L.

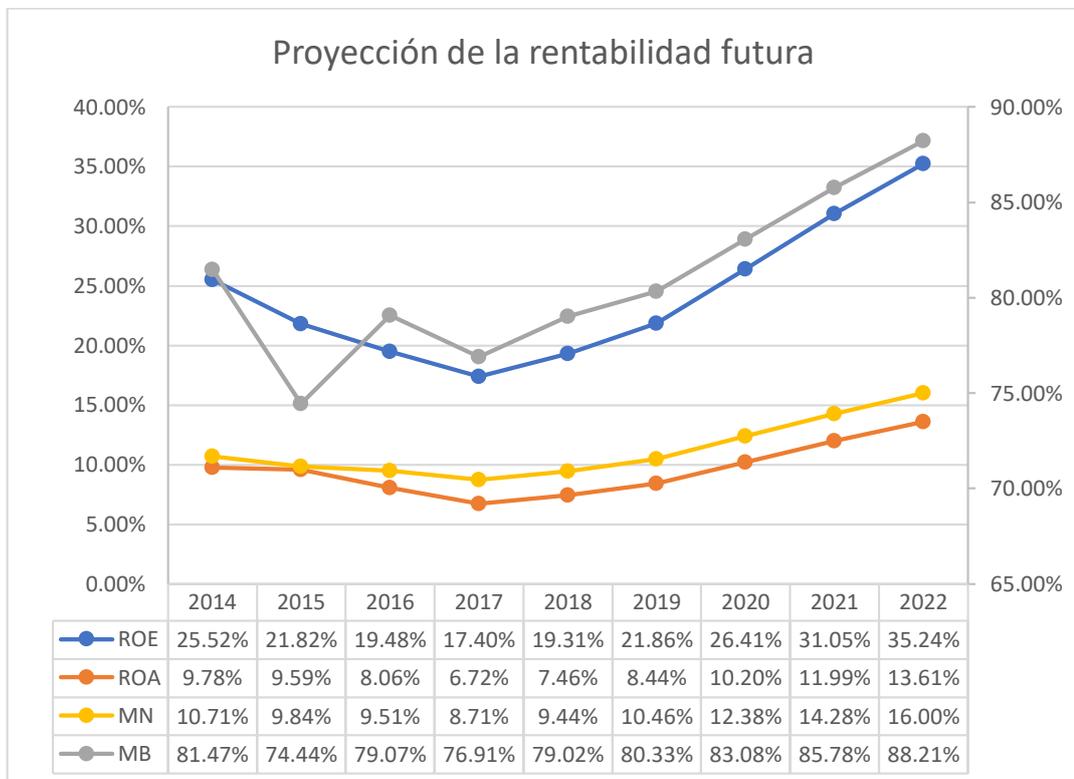


Figura 8: Proyección de la rentabilidad futura de la empresa Equiprot S.R.L.

Fuente: Tabla N° 23

Tabla 23:
Rentabilidad futura

Periodo:	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Variación respecto al 2017
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	25.52%	21.82%	19.48%	17.40%	19.31%	21.86%	26.41%	31.05%	35.24%	17.83%
ROA (Utilidad neta / activos)	9.78%	9.59%	8.06%	6.72%	7.46%	8.44%	10.20%	11.99%	13.61%	6.89%
Margen financiero bruto (MB)	81.47%	74.44%	79.07%	76.91%	79.02%	80.33%	83.08%	85.78%	88.21%	11.30%
Margen financiero neto (MN)	10.71%	9.84%	9.51%	8.71%	9.44%	10.46%	12.38%	14.28%	16.00%	7.29%

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

Al momento de hacer el análisis horizontal de los EE.FF., para determinar la evolución que ha sufrido la rentabilidad de la organización se observó que el margen bruto (MB) se había reducido durante los últimos 4 años, pasando de 81.74%, en el 2014, a 76.91%, en el 2017; situación similar es la que experimentó el margen neto (MN), el cual también se redujo de 10.71% a 8.71%, en el mismo periodo de tiempo. Respecto al rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y rendimiento sobre el activo (ROA), estos no fueron ajenos al decaimiento de sus índices pues decrecieron desde el 2014, pasando el ROE de 25.52% a 17.40% y el ROA, de 9.78% a 6.72%. Esta condición, no sólo fue exclusiva para la empresa Equiprot S.R.L., durante el 2014 y 2017, sino que, otras empresas de la zona norte del país, también experimentaron esta tendencia hacia la baja de sus indicadores de rentabilidad, como lo indica Carrillo (2016) en su tesis **“Plan estratégico de mejora en la calidad y rentabilidad de la empresa Procesadora S.A.C.”**, investigación dónde hace hincapié a la contracción de la economía de la zona nor-oriental del Perú durante los últimos años, periodo en el cual la empresa que analizó experimentó un decaimiento de 12.4% en su ROE y 13.8% en su ROA.

Al momento de realizar el diagnóstico estratégico de la empresa se emplearon instrumentos tales como la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de perfil competitivo, obteniéndose muy buenos resultados y retratando eficazmente la imagen estratégica de Equiprot S.R.L. a través de ellos; estos mismos instrumentos también fueron utilizados por Nogales (2017) y Azabache (2016), en su respectiva investigación, mostrando que la aplicación de las matrices antes mencionada no sólo es aceptada en el territorio nacional sino, que también, es empleada en investigaciones a nivel internacional.

Al momento de formular estrategias, por medio de la aplicación de las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, se observó que, en promedio, el número de estrategias resultantes, de dicho proceso, oscila entre las 20 y 30 estrategias de las cuáles sólo se retienen menos del 50% cuando son evaluadas por las matrices MDE, MCPE, MRumelt y Métrica. Esta tendencia también fue documentada por Calderón (2016) y Ynoñan (2016) quienes, en sus respectivas investigaciones, siguieron la metodología del proceso estratégico propuesto por Fernando D’Alessio; obteniendo al final del procedimiento 27 y

22 estrategias, respectivamente, de las cuales sólo fueron retenidas 9, en el primer caso, y 10 en el segundo. Sin embargo, la metodología empleada por Simón (2008), en su investigación titulada **“Propuesta de planificación estratégica con la metodología del Balanced Scorecard para una empresa dedicada a la fabricación de cajas de cartón, caso: Conver S.A.”**, fue distinta permitiendo formular una cantidad menor de estrategias (14), sin embargo, estas en su mayoría fueron retenidas para su implementación (11).

Se estima que, Equiprot S.R.L., tras la implementación del plan estratégico propuesto y proyectando sus operaciones hacia el 2022, puede mejorar su rentabilidad sobre sus activos hasta en un 6.89%, respecto al 2017, y de la misma forma su rentabilidad sobre el patrimonio creciendo por encima del 17.8%, en el mismo periodo de tiempo. Sin embargo, no en todas las investigaciones se asumen panoramas tan optimistas, como es el caso de Simón (2008) quién en su investigación fue algo más discreto al momento de calcular la rentabilidad futura, tras la implementación de su plan estratégico propuesto, sugiriendo que el ROA y ROE crecerán en el largo plazo pero no en magnitudes tan elevadas (ROA de 3.45% a 4.8% y ROE de 4.6% a 5.5%).

V. CONCLUSIONES

Al determinar la rentabilidad inicial de la organización se observó que el margen bruto (MB) pasó de 81.74%, en el 2014, a 76.91%, en el 2017; al igual que el margen neto (MN), el cual también se redujo de 10.71% a 8.71%, en el mismo periodo de tiempo. Asimismo, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y rendimiento sobre el activo (ROA), también decrecieron desde el 2014, pasando el ROE de 25.52% a 17.40% y el ROA, de 9.78% a 6.72%.; esto se debió, básicamente, a la contracción de la economía nacional durante los años 2015 y 2016, y el paso de fenómenos naturales como El Niño en el año 2017.

Del diagnóstico estratégico se rescata que el valor ponderado total, obtenido en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), es equivalente a 2.16 el cual se encuentra por debajo del valor medio de dicha matriz (2.5); esto indica que la empresa no está aprovechando eficazmente las oportunidades que le ofrece el entorno y que no está afrontando adecuadamente las amenazas externas, mermando su competitividad y posicionamiento en el mercado regional. Situación similar es la obtenida tras la evaluación de sus factores internos, en el cual obtuvo un calificativo de 1.77 en la matriz EFI lo que indica que, Equiprot S.R.L., es una organización frágil con muchas ineficiencias y debilidades en sus procesos operativos, administrativos y financieros. Esto se evidencia cuando se observan sus elevados costos operacionales, sus bajos niveles de ventas, la pérdida de posicionamiento de mercado, su deficiente gestión administrativa, operativa y logística; así como, su bajo capital de trabajo y financiero. A pesar de tener como fortalezas su buena imagen corporativa, un buen score crediticio y sus buenas relaciones corporativas con sus clientes locales, estas se ven opacadas por la gran cantidad de debilidades.

Del proceso de formulación y evaluación de estrategias se puede concluir que sólo 6 (un 20.7%) de un total de 29 estrategias propuestas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE fueron retenidas tras pasar los filtros de la fase de evaluación de estrategias; esto sugiere que, no hubo una gran variedad de estrategias formuladas sino, por el contrario, se redundaron en las mismas ideas.

Se estimó que, Equiprot S.R.L., de implementar el plan estratégico propuesto, al 2022 podría mejorar la rentabilidad sobre sus activos hasta en un 6.89%, respecto al 2017, y de la misma forma su rentabilidad sobre el patrimonio creciendo por encima del 17.8%, en el mismo periodo de tiempo, porcentajes de crecimiento muy atractivos para los accionistas e inversores.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir la metodología propuesta, por Fernando D'aleccio, en el mismo orden y consistencia, sin alteraciones o saltos de etapas ya que ello garantizará que el diagnóstico, formulación estratégica y evaluación de estrategias sea realmente efectivo y se ajuste a la realidad en la mayor magnitud posible.
- Se sugiere que, en la etapa de formulación de estrategias, se generen más de 30 estrategias para lograr los objetivos a largo plazo de la organización, ya que estas, luego, serán sometidas a la etapa de evaluación de estrategias resultando retenidas, al finalizar el proceso, menos del 30% de las estrategias entrantes.
- Para la proyección de los ingresos por ventas y costos de ejercicios futuros, se sugiere que se emplee análisis estadístico de tendencia de datos ya que este garantizará el mejor ajuste posible para la tasa de crecimiento de los parámetros antes mencionados.

REFERENCIAS

"*Reflecting on the strategy process*". **Mintzberg, Henry y Lampel, Joseph. 1999.** 1999, Sloan Management Review, págs. 21-31.

"*Strategic planning and performance budgeting: A new approach to managing Maine state government.*". **Boulter, David. 1997.** 1997, Journal of the American Society of Legislative Clerks and Secretaries, págs. 3-14.

Abanto Vélez, Walter Iván. 2014. *Diseño y desarrollo del proyecto de investigación - Guía de aprendizaje.* Trujillo : Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, 2014.

Acosta Aspajo, Darlyn Danilo. 2015. "*Plan estratégico para mejorar la fidelización de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015*". Pimentel, Perú. : Universidad Señor de Sipán, 2015.

—. **2015.** "*Plan estratégico para mejorar la fidelización de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán - Moyobamba 2015*". Pimentel, Perú. : Universidad Señor de Sipán, 2015. pág. 144, Tesis pregrado.

Aguilar , Noé. 2013. *Analizar de la Productividad de etanol de caña de azucar en ingenios azucareros de México.* Mexico : Universidad Autonoma del Estado de México, 2013.

Alayo, Robert y Becerra , Angie. 2014. *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias KAIZEN.* Lima, Perú : Universidad de San Martin de Porres, 2014.

Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. 2018. *Rating de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - 2018.* Lima, Perú : Apoyo & Asociados Internacionales, 2018.

Aquino Reyes, Luis y Villena Centeno, Luis. 2017. *Propuesta de mejora en los procesos de producción y medio ambiente para reducir los costos operativos de la empresa Curtiduría Orión S.A.C.* Trujillo, Perú : Universidad Privada del Norte, 2017.

Ascoy Herrera, Gustavo Adolfo. 2015. "*Estrategias de marketing para lograr fidelización de los clientes de la financiera Confianza S.A.A. de la ciudad de Chepén- 2014*". Trujillo, Perú. : Universidad Nacional de Trujillo, 2015.

—. **2015.** "*Estrategias de marketing para lograr fidelización de los clientes de la financiera Confianza S.A.A. de la ciudad de Chepén- 2014*". Trujillo, Perú. : Universidad Nacional de Trujillo, 2015. pág. 94, Tesis pregrado.

Avellaneda, Omar. 2015. el comercio. *Mibanco: el modelo microfinanciero esta llegando a su limite.* [En línea] 31 de diciembre de 2015.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/mibanco-modelo-microfinanciero-llegando-limite-207534>.

Azabache Meza, Anna. 2016. *El planeamiento estratégico y su relación con la rentabilidad en la Empresa Jorge Peña S.A. Rímac Lima 2016*. Lima, Perú : Universidad César Vallejo, 2016.

Baca, Gabriel. 2014. *Introducción a la ingeniería industrial*. 2da edición. México : Grupo Editorial Patria, 2014.

Barcia, Wendy. 2013. *Producción de la caña de Azúcar en el Ecuador*. Quito, Ecuador : Ámbito Económico, 2013.

Barry, Bryan. 1997. *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. St. Paul : Amherst H. Wilder Foundation. , 1997.

Benavides Corro, Andrés, y otros. 2013. *"Planeamiento estratégico del setor microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa"*. Surco, Perú : Ponticia Universidad Católica del Perú, 2013.

Benites Escobar, Edwin Alejandro, y otros. 2017. *"Plan estratégico aplicado para el Banco Financiero del Perú del 2017 al 2021"*. Santiago de Surco, Perú : Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017.

Caicedo Salvador, Katya Lorena. 2011. *"Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Manantial de Oro LTDA."*. Loja, Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja, 2011.

—. 2011. *"Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Manantial de Oro LTDA."*. Loja, Ecuador : Universidad Técnica Particular de Loja, 2011. pág. 93, Tesis pregrado.

Caja Trujillo. 2018. *Código de ética y conducta*. Trujillo, Perú : CMAC Trujillo, 2018.

Caldero Casas, Manolo Guillermo y Peralta Casafranca, Cristian Joel. 2014. *Mejora continua de la productividad de la empresa Modasa mediante la metodología PHVA*. Lima, Perú : Universidad de San Martín de Porres, 2014.

Calderón Navarrete, Julio. 2016. *DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GRUPO H.K.I SAC*. Trujillo, Perú : Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

Calderón Yopez, Vanessa Katherine y Calderón Yopez, Karina Lissette. 2013. *"Plan estratégico de Marketing para la captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano en la ciudad de Guayaquil"*. Guayaquil, Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana, 2013.

—. 2013. *Plan estratégico de Marketing para la captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana, 2013. pág. 114, Tesis pregrado.

Cámara de Comercio de Lima. 2018. CCL. *CCL/ Información empresarial*. [En línea] 03 de Febrero de 2018. <https://www.camaralima.org.pe/principal>.

Carrillo Díaz, Narciso. 2016. *Plan estrategico de mejora en la calidad y rentabilidad de la empresa procesadora sac*. Pimentel, Perú : Universidad Señor de Sipán, 2016.

Casa Grande S.A.A. 2018. Coazúcar. *Coazúcar / Casa Grande*. [En línea] 13 de Mayo de 2018. http://www.coazucar.com/esp/casagrande_nosotros.html.

—. 2018. Coazúcar. *Coazúcar / Casa Grande*. [En línea] 13 de Mayo de 2018. <http://www.casagrande-smv.com/hechos/Casa%20Grande%20Memoria%202017%20.pdf>.

Castro Guanilo, Carlos y Castillo Sánchez, Nicky. 2017. *“Propuesta de mejora en la gestión de producción para reducir los costos operacionales en la Empresa Hulac S.A.C.* Lima, Perú : Universidad Privada del Norte, 2017.

Ceplan. 2017. *Guía para el planeamiento institucional*. Lima, Perú : Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017.

Cevallos , Ricardo. 2016. *Propuesta de mejora de la gestión de producción para reducir los costos operacionales de la empresa Cartavio Rum Company S.A.C.* Trujillo, Perú : Universidad Privada del Norte, 2016.

Chasi Arellano, Bélgica Shirley. 2016. *Propuesta de mejora al proceso de producción mediante la aplicación de costos por procesos, a la empresa Plastex S.A., en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador : Universidad Central del Ecuador, 2016.

Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de recursos humanos*. Mexico : s.n., 2007.

Coazúcar del Perú S.A. 2018. Coazúcar . *Coazúcar / Institucional*. [En línea] 13 de Mayo de 2018. http://www.coazucar.com/esp/coazucar_nosotros.html.

Cuatrecasas, L. 2010. *Diseño avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexible*. Barcelona - España : Bresca Editorial , 2010.

D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. [ed.] María Fernanda Castillo. México : Pearson, 2008. pág. 475. Vols. Primera edición,.

D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. *"El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia"*. [ed.] María Fernanda Castillo. Primera. Naucalpan de Juarez : Pearson Educación de México S.A. de C.V. / Prentice Hall, 2008. pág. 475.

- Definición ABC. 2016.** DefiniciónABC.COM. *DefiniciónABC.com / Flujograma*. [En línea] 15 de Junio de 2016. <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>.
- Definición. 2017.** Definición.mx. *Definición. mx/tecnología*. [En línea] 23 de Marzo de 2017. <https://definicion.mx/proceso/>.
- Definista. 2014.** Concepto Definición. *Concepto Definición*. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. <http://conceptodefinicion.de/proceso/>.
- Del Arroyo, Paula. 2017.** Incenta. *Incenta / Blog*. [En línea] Inbound Marketing, Marketing Online, 05 de Septiembre de 2017. [Citado el: 01 de Mayo de 2018.] <http://incenta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/>.
- Demirguc-Kunt, A. y Klapper, L. 2012.** *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*. Washington : Banco Mundial, 2012.
- Díaz, Jaime. 2010.** *Costos industriales sin contabilidad*. México DF : Pearson educación, 2010.
- Dirección de Calidad en Salud. 2012.** *Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad* . Lima : Ministerio de Salud, 2012.
- El economista. 2017.** Eleconomista.com. *Eleconomista.com / informes*. [En línea] 15 de Febrero de 2017. <http://www.eleconomistaamerica.pe/rankings-eAmperu/noticias/8158956/02/17/Las-PYMES-en-America-Latina-muestran-crecimiento-y-optimismo-para-exportar.html>.
- El Economista.es. 2016.** El Economista. *El Economista / Diccionario de economía*. [En línea] 30 de Enero de 2016. <http://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/finanzas>.
- ELG Asesores. 2007.** Servicios ELG. *Servicios ELG / Asesoría*. [En línea] 29 de setiembre de 2007. <http://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/planeamiento-estrategico>.
- Enciclopedia, Eumed.net. 2015.** Eumed.net Enciclopedia virtual. *Eumed.net Enciclopedia virtual*. [En línea] 28 de febrero de 2015. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/479/proceso%20de%20Planificacion%20Estrategica.htm>.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 2018.** *Informe de clasificación de riesgo de la CMAC Trujillo*. Lima, Perú : Equilibrium S.A., 2018.
- Esan. 2016.** Conexión Esan. *Conexión Esan / Apuntes empresariales*. [En línea] 19 de Septiembre de 2016. [Citado el: 05 de Mayo de 2018.] <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/apalancamiento-operativo-y-financiero/>.

- Espinoza, Fuentes. 2013.** *Aspectos Financieros en el Mantenimiento*. Talca : s.n., 2013.
- Fondo monetario internacional. 2018.** FMI. *FMI / Novedades*. [En línea] 13 de Abril de 2018. <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>.
- Franklin B., Enrique. 2004.** *Organización de empresas*. s.l. : Mc Graw Hill, 2004.
- García Criollo, Roberto. 2005.** *Estudio del trabajo: Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. México : Mc Graw - Hill, 2005.
- García, Manuel, Quispe, Carlos y Páez, Luis. 2015.** *Mejora continua de la calidad de los procesos*. Lima : Industrial data, 2015.
- Gestion empresarial. 2013.** Gestion empresarial. *Gestion empresarial*. [En línea] 07 de enero de 2013. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>.
- Gestión empresarial. 2013.** Gestion empresarial. *Gestion empresarial*. [En línea] 07 de enero de 2013. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>.
- Godet, Michel. 2007.** *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris, Francia : Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique (Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia), 2007.
- Grande Alaya, Martha Elizabeth. 2004.** SISBIB sistema de bibliotecas. *SISBIB sistema de bibliotecas*. [En línea] 4 de Setiembre de 2004. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/grande_am/cap2.pdf.
- Grima , Cintas . 2005.** *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Madrid : Diaz de Santos , 2005.
- Grumbach, José Dos Santos. 2010.** *Método Grumbach de Gestión Estratégica*. Río de Janeiro, Brasil : Brainstorming, 2010.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. 2010.** *Calidad total y productividad*. Mexico : Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2010.
- Heflo. 2015.** Heflo.com. *Heflo.com / Definiciones*. [En línea] 30 de Marzo de 2015. <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2010.** *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw Hill, 2010.
- IIO. 2016.** Ingeniería Industrial Online.com. *Ingeniería Industrial Online.com / Herramientas*. [En línea] 21 de julio de 2016.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/>.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. 2009. *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo : UNIT - Uruguay, 2009.

Investing. 2018. Investing.com. *Investing.com / Noticias*. [En línea] 23 de Marzo de 2018. <https://es.investing.com/news/economia>.

Isabel, Castillo. 2016. Lifeder.com. *Lifeder.com*. [En línea] 06 de julio de 2016. <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. 2006. *Dirección estratégica*. [trad.] Yago Moreno López. Madrid : Pearson Educación S.A., 2006.

Kanawaty, George. 2014. *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra, Suiza : Oficina Internacional del Trabajo, 2014.

Kovac, E.J. y Thompson, R.A. 1994. *"Strategic facilities planning"*. New York : MCB UP Ltd., 1994.

Landeau, Rebeca. 2007. *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas : Editorial Alfa, 2007.

Lareau, W. 2010. *Office Kaizen, cómo controlar y reducir los costes de gestión en la empresa*. Madrid : Fundacion Confemetal , 2010.

Lazo, Guillermo. 2018. *Propuesta de mejora en gestión de producción y distribución para reducir los costos operativos en el centro de beneficio avícola de la empresa Chimú Agropecuaria S.A.* Trujillo : Universidad Privada del Norte, 2018.

Liderazgo y mercadeo. 2013. liderazgo y mercadeo. *liderazgo y mercadeo*. [En línea] 6 de marzo de 2013. <http://www.dcne.ugto.mx/Contenido/MaterialDidactico/amezquita/Lecturas/Estrategia.pdf>.

López , Edwin. 2014. *Análisis y Propuesta de Mejoramiento de la Producción en la empresa VITEFA*. Colombia : Universidad Politecnica Salesiana, 2014.

Lopez Ortiz, Giovanna de los Angeles. 2012. *"Planificacion financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ambatol CIA. LTDA. Matriz Ambato en el año 2011"*. Ecuador : Universidad Tecnica de Ambato, 2012. pág. 235, Tesis pregrado. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1848>.

Maradiegue Ahon, Rubén. 2014. *"El Plan estratégico de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para el Periodo 2014 - 2016"*. Trujillo, Perú. : Universidad Nacional de Trujillo, 2014.

—. **2014.** *"El Plan estratégico de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para el Periodo 2014 - 2016"*. Trujillo, Perú. : Universidad Nacional de Trujillo, 2014.

Martinez, Renzo. 2011. Microfinance Information Exchange (MIX). [En línea] 15 de abril de 2011. https://www.themix.org/sites/default/files/publications/2011%20Microfinanzas%20Am%C3%A9ricas%20Las%20100%20mejores_0.pdf.

Memoria Anual CMAC Trujillo. 2016. *Memoria Anual CMAC Trujillo*. Trujillo, Perú : Caja Trujillo, 2016.

—. **2017.** *Memoria Anual de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - 2017*. Trujillo, Perú : Caja Trujillo, 2017.

Meyers, Fred. 2000. *Estudio de tiempos y movimientos*. México DF : Pearson Educación, 2000.

Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York : Free Pr, 1994. pág. 464.

Muñiz Gonzales, Rafael. 2016. *"Marketing en el Siglo XXI"*. España : Centro de Estudios Financieros, 2016.

Navarro, L y Pastor , A. 2009. *Gestión integral de mantenimiento*. . Marcombo : s.n., 2009.

Neuner. 2017. *Variación materiales y mano de obra*. Perú : Costo de Producción, 2017.

Newman, William. 1951. *Administrative action: The techniques of organisation and management*. London : Unknown Binding, 1951.

Newstrom, John. 2011. *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF : Mc Graw Hill, 2011.

Niebel, Benjamin y Freivalds, Andris. 2009. *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño de trabajo*. México DF : Mc Graw Hill, 2009.

Nogales López, Denisse. 2017. *Diseño de un plan estratégico para una compañía limitada, dedicada a la fabricación y comercialización de fragancias, ubicada en la ciudad de Latacunga, sector centro*. Quito, Ecuador : Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2017.

Organización mundial del comercio. 2018. WTO . *WTO / Noticias*. [En línea] 03 de Abril de 2018. <https://www.wto.org/indexsp.htm>.

Pastor , Marlon. 2018. *Propuesta de mejora mediante la metodología DMAIC para reducir los costos operativos en el área de distribución de combustibles líquidos de la corporación Primax S.A.* Trujillo : Universidad Privada del Norte, 2018.

Priore, Vanesa Corrales Argumanez - Silvia Del. 2011. INTAL-LIB. *INTAL-LIB*. [En línea] 20 de Junio de 2011. <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2012/09739.pdf>.

Rela Academia Española. 2014. Diccionario RAE. *Diccionario RAE*. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. <http://www.rae.es/>.

Rivera, E. 2011. *Sistema de gestión del Mantenimiento Industrial*. Lima : s.n., 2011.

Robert , Evans y Lindsay, W. 2008. *Administración y Control de la Calidad*. Mexico : Cengage Learning, 2008.

Rosales, J. 2000. *Elementos de Microeconomía* . Costa Rica : s.n., 2000.

RPPNoticias. 2011. *La Libertad: Denuncian contaminación por parte de empresa papelera*. Lima : RPP Noticias, 2011.

Schroeder, Roger. 2009. *Administración de operaciones*. México : Mcgraw - Hill, 2009.

Simon Medina, Paúl. 2008. *Propuesta de planificación estratégica con la metodología del Balanced Scorecard para una empresa dedicada a la fabricación de cajas de cartón, caso: Conver S.A.* Quito, Ecuador : Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2008.

Sociedad nacional de industrias. 2018. SNI / . *SNI / Estudios económicos*. [En línea] 06 de Febrero de 2018. <http://www.sni.org.pe/estudios-economicos/>.

Suarez, Manuel y Dávila, Miguel. 2009. *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Monterrey : Tecnológico de Monterrey, 2009.

Tay Tay, Carlos Enrique. 2011. *DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE FABRICACIÓN DE VÁLVULAS DE PASO TERMOPLÁSTICAS* . Lima, Perú : Pontificia Universidad Católica del Perú, 2011.

Turmero Astros, Iván, Montero, Khaterine y Tizamo, Vanessa. 2010. *Monografías.com. Monografías.com / Monografías*. [En línea] 10 de Septiembre de 2010. <http://www.monografias.com/trabajos100/sobre-costos-industriales/sobre-costos-industriales.shtml>.

Universidad Tecnológica del Perú - UTP. 2015. *Costos y presupuestos*. Lima : Vicerrectorado de investigación, 2015.

Valle arias, Jimmy y Poma Suni, Edgar David. 2013. *MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA “KAPS SAC” MEDIANTE LA METODOLOGÍA PHVA*. Lima, Perú : Universidad de San Martín de Porres, 2013.

Viljoen, John. 1994. *Strategic Management: Planing and Implementing Successful Corporate Strategies*. Melbourne : Logman Cheshire, 1994.

Ynoñan Pardo, Yulay. 2016. *Diseño de un planeamiento estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Empresa Bralco Contratistas Generales S.R.L, distrito Trujillo.* Trujillo. Perú : Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

Yunga López, Clara Aurelia. 2014. *Análisis, mejoramiento de los procesos y reducción de costos en la elaboración de envases en la fábrica de plásticos Tang S.A.* Guayaquil, Ecuador : Universidad de Guayaquil, 2014.

ANEXOS

A. NEXO DE TABLAS

A 1. Estado de pérdidas y ganancias del 2013 al 2017

Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Equiprot S.R.L.										
Periodo:	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016	Al 31/12/2015	Al 31/12/2014	Al 31/12/2013					
Ingresos por ventas	S/	841,274	S/	814,281	S/	796,396	S/	801,146	S/	819,109
Gastos por ventas	-S/	194,217	-S/	170,396	-S/	203,562	-S/	148,429	-S/	170,739
Margen financiero bruto	S/	647,057	S/	643,885	S/	592,834	S/	652,717	S/	648,370
Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta de recuperos.	-S/	102,549	-S/	132,821	-S/	120,799	-S/	151,167	-S/	95,410
Margen financiero neto	S/	544,508	S/	511,064	S/	472,035	S/	501,550	S/	552,960
Ingresos por servicios financieros.	S/	47,278	S/	28,870	S/	26,208	S/	38,904	S/	43,269
Gastos por servicios financieros.	-S/	19,523	-S/	19,250	-S/	18,811	-S/	17,963	-S/	18,343
Margen financiero neto de ingreso y gastos por servicios financieros	S/	572,263	S/	520,684	S/	479,432	S/	522,491	S/	577,886
Resultados por operaciones financieras	S/	7,410	S/	3,346	S/	11,838	S/	2,371	S/	13,296
Margen operacional bruto	S/	579,673	S/	524,030	S/	491,270	S/	524,862	S/	591,183
Gastos de administración	-S/	456,284	-S/	379,499	-S/	366,733	-S/	387,707	-S/	427,807
Depreciación y amortización	-S/	20,831	-S/	18,897	-S/	13,741	-S/	20,340	-S/	23,085

Margen operacional neto	S/	102,557	S/	125,635	S/	110,796	S/	116,815	S/	140,291
Valuación de activos y provisiones	-S/	15,545	-S/	17,787	-S/	21,887	-S/	6,365	-S/	11,354
Utilidad de operación	S/	87,012	S/	107,848	S/	88,910	S/	110,451	S/	128,937
Otros ingresos	S/	18,715	S/	10,312	S/	26,070	S/	11,877	S/	13,645
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	S/	105,726	S/	118,160	S/	114,980	S/	122,327	S/	142,581
Impuesto a la renta	-S/	32,422	-S/	40,700	-S/	36,608	-S/	36,507	-S/	38,373
Utilidad neta	S/	73,304	S/	77,459	S/	78,372	S/	85,821	S/	104,208

A 2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado del 2016 al 2022.

Periodo:	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	S/814,281.00	S/841,274.20	S/874,925.17	S/909,922.17	S/946,319.06	S/984,171.82	S/1,023,538.70
Gastos por ventas	-S/170,396.20	-	-S/183,535.44	-S/178,947.06	-S/160,157.62	-S/139,977.76	-S/120,660.83
		S/194,217.40					
Margen financiero bruto	S/643,884.80	S/647,056.80	S/691,389.73	S/730,975.12	S/786,161.45	S/844,194.07	S/902,877.87
Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta de recuperos.	-S/132,821.00	-	-S/106,138.42	-S/109,853.27	-S/113,698.13	-S/117,677.57	-S/121,796.28
		S/102,549.20					
Margen financiero neto	S/511,063.80	S/544,507.60	S/585,251.30	S/621,121.85	S/672,463.31	S/726,516.50	S/781,081.59
Ingresos por servicios financieros.	S/28,870.40	S/47,278.40	S/48,933.14	S/50,645.80	S/52,418.41	S/54,253.05	S/56,151.91
Gastos por servicios financieros.	-S/19,250.40	-S/19,523.40	-S/20,206.72	-S/20,913.95	-S/21,645.94	-S/22,403.55	-S/23,187.67
Margen financiero neto	S/520,683.80	S/572,262.60	S/613,977.73	S/650,853.70	S/703,235.78	S/758,366.00	S/814,045.82

Resultados por operaciones financieras	S/3,346.20	S/7,410.00	S/7,669.35	S/7,937.78	S/8,215.60	S/8,503.15	S/8,800.76
Margen operacional bruto	S/524,030.00	S/579,672.60	S/621,647.08	S/658,791.48	S/711,451.38	S/766,869.15	S/822,846.58
Gastos de administración	-S/379,498.60	- S/456,284.40	-S/472,254.35	-S/488,783.26	-S/505,890.67	-S/523,596.84	-S/541,922.73
Depreciación y amortización	-S/18,896.80	-S/20,831.20	-S/21,560.29	-S/22,314.90	-S/23,095.92	-S/23,904.28	-S/24,740.93
Margen operacional neto	S/125,634.60	S/102,557.00	S/127,832.43	S/147,693.32	S/182,464.78	S/219,368.02	S/256,182.92
Valuación de activos y provisiones	-S/17,786.60	-S/15,545.40	-S/16,089.49	-S/16,652.62	-S/17,235.46	-S/17,838.70	-S/18,463.06
Utilidad de operación	S/107,848.00	S/87,011.60	S/111,742.94	S/131,040.70	S/165,229.32	S/201,529.32	S/237,719.86
Otros ingresos	S/10,311.60	S/18,714.80	S/19,369.82	S/20,047.76	S/20,749.43	S/21,475.66	S/22,227.31
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	S/118,159.60	S/105,726.40	S/131,112.76	S/151,088.46	S/185,978.76	S/223,004.98	S/259,947.17
Impuesto a la renta	-S/40,700.40	-S/32,422.00	-S/48,511.72	-S/55,902.73	-S/68,812.14	-S/82,511.84	-S/96,180.45
Utilidad neta	S/77,459.20	S/73,304.40	S/82,601.04	S/95,185.73	S/117,166.62	S/140,493.14	S/163,766.72

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C 1. Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1-			
2-			
3-			
.			
.			
.			
N			
Amenazas			
1-			
2-			
3-			
.			
.			
.			
N			
Valor	4-Responde muy bien	2-Responde promedio	
	3-Responde bien	1-Responde mal	1.00

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (DÁlessio, 2008, p. 126)

C 2. Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		La Organización		Organizador A		Organizador B		Organizador C		
FACTORES	CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
	1-									
	2-									
	3-									
	.									
	n									
TOTAL		1.00								
Valor:		4.Fortaleza mayor	2.Debilidad menor					Pond. = Ponderación		
		3.Fortaleza menor	1.Debilidad menor							

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 147)

C 3. Formato de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1-			
2-			
3-			
.			
.			
.			
n			
Debilidades			
1-			
2-			
3-			
.			
.			
.			
n			
Valor	4-Fortaleza mayor	2-Debilidad mayor	
	3-Fortaleza menor	1-Debilidad menor	1.00

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 185)

C 4. Formato de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

MATRIZ DEL INTERÉS ORGANIZACIONAL

Interés organizacional	Inestabilidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas			
Aumento del retorno sobre la inversión			
Aumento de la participación del mercado			
Desarrollo de los valores corporativos			

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 218)

C 5. Formato de la Matriz FODA

MATRIZ FODA		ÍTEM	OPORTUNIDADES	ÍTEM	AMENAZAS
		O.1		A.1	
		O.2		A.2	
		O.3		A.3	
		O.4		A.4	
		O.5		A.5	
ÍTEM	FORTALEZA	ESTRATEGIAS			
F.1		E.1		E.6	
F.2		E.2		E.7	
F.3		E.3		E.8	
F.4		E.4		E.9	
F.5		E.5		E.10	
ÍTEM	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS			
D.1		E.11		E.16	
D.2		E.12		E.17	
D.3		E.13		E.18	
D.4		E.14		E.19	
D.5		E.15		E.20	

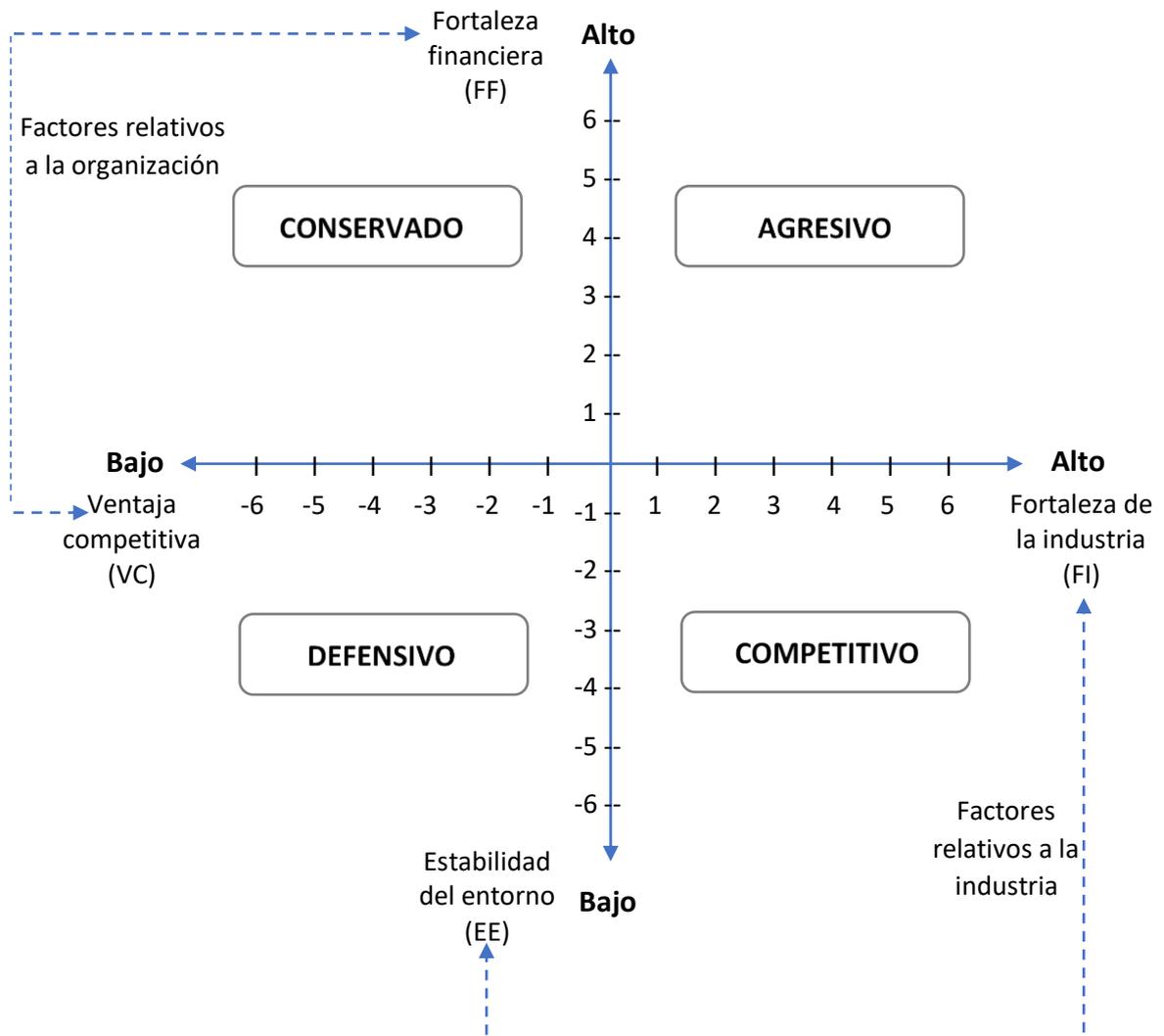
Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 268)

C 6. Formato de la Matriz PEYEA

Factores determinantes de fortaleza financiera (FF) / Ventaja Competitiva (VC) / fortaleza de la industria (FI) / estabilidad del entorno (EE)									PESO
PROMEDIO									0.00

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 284)

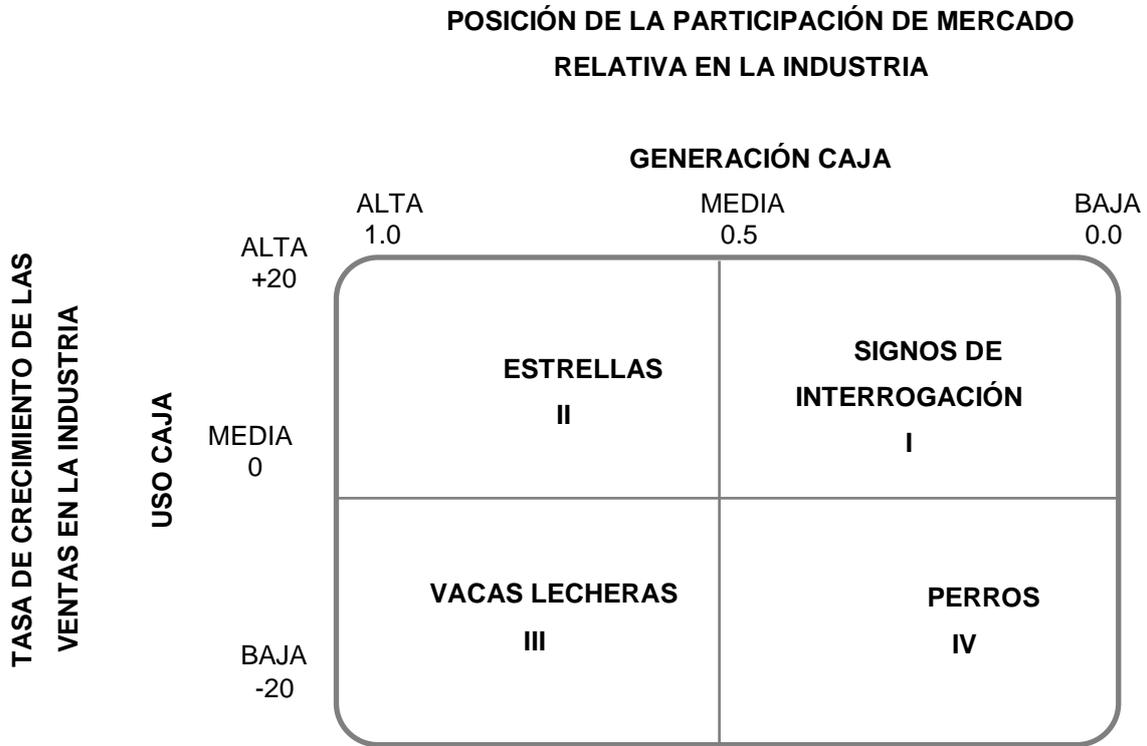
Formato de la Matriz PEYEA



Fuente: *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (D'Álessio, 2008, p. 281)

Referencia: Adaptado de Dickel (1984)

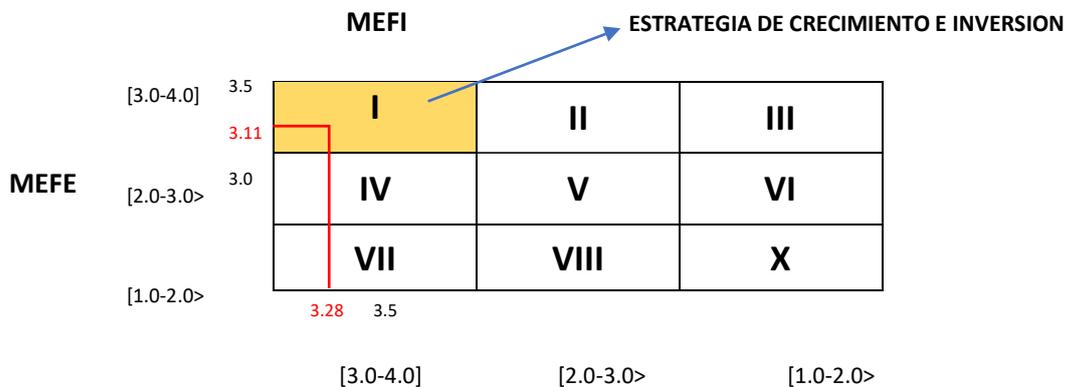
C 7. Formato de la matriz Boston Consulting Group



Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 284)

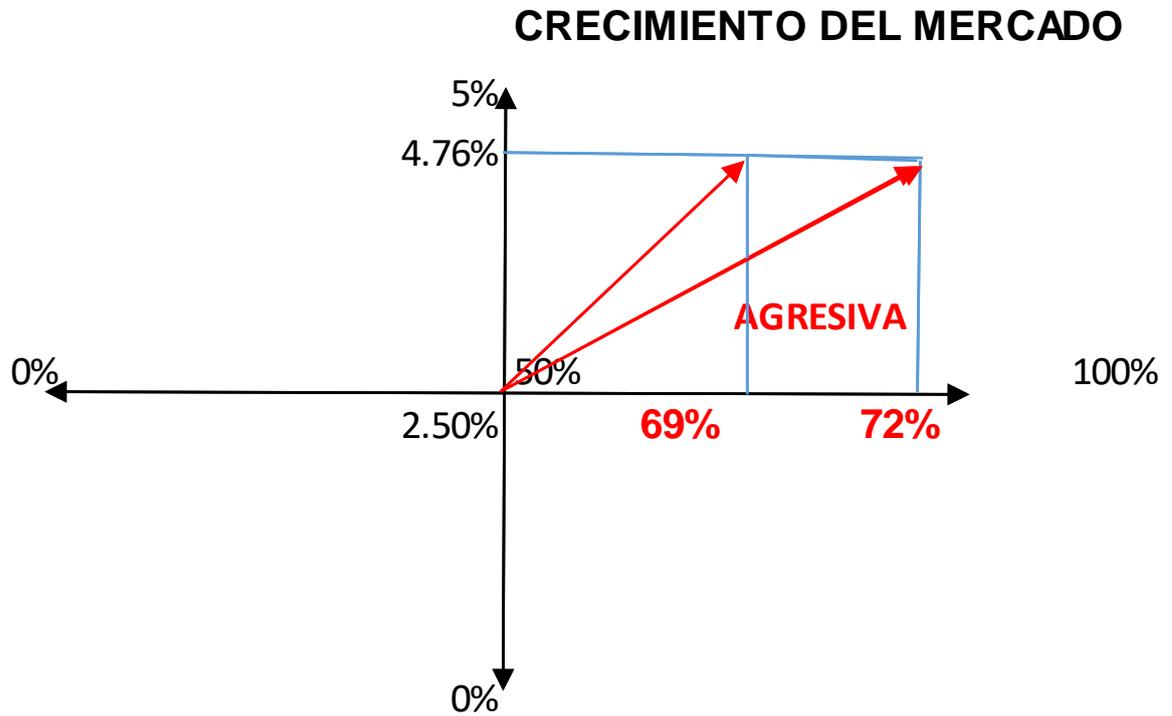
C 8. Formato de la Matriz Interna – Externa

MATRIZ INTERNA EXTERNA



Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 318)

C 9. Formato de la Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 325)

C 10. Formato de la Matriz de Decisión Estratégica

ÍTEM	ESTRATEGIAS	MFODA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL	ESTADO
E.1		X				1	RECHAZADA
E.2		X	X	x	X	4	RETENIDA
E.3		X				1	RECHAZADA
E.4		X				1	RECHAZADA
E.5		X				1	RECHAZADA
E.6		X		X	X	3	RETENIDA
E.7		X				1	RECHAZADA
E.8		X				1	RECHAZADA
E.9		X	X			2	RETENIDA
E.10		X				1	RECHAZADA

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 218)

C 11. Formato de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

- 1 DEFICIENTE
- 2 MALO
- 3 BUENO
- 4 EXCELENTE

	Estrategia 1	Estrategia 2
		Estrategia 3

ÍTEM	FACTORES	PESO	E 1		E 2		E 3	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZA								
F.1								
F.2								
F.3								
SUBTOTAL								
DEBILIDADES								
D.1								
D.2								
D.3								
SUBTOTAL								
OPORTUNIDADES								
O.1								
O.2								

O.3							
	SUBTOTAL						
	AMENAZAS						
A.1							
	SUBTOTAL						
	TOTAL	0.00		0.00		0.00	0.00

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 340)

C 12. Formato de la Matriz Rumelt

ÍTEM	ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA COMPETITIVA	FACTIBILIDAD	ESTADO
E.1		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA
E.2		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA
E.3		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA
E.4		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA
E.5		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA
E.6		SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	SÍ / NO	RETENIDA

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Álessio, 2008, p. 354)

C 13. Formato de la Matriz Ética

DERECHO	1. Impacto en el derecho a la vida	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	2. Impacto en el derecho a la propiedad	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	4. Impacto en el derecho a la privacidad	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	6. Impacto en el derecho a hablar libremente	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	7. Impacto en el derecho al debido proceso	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
JUSTICIA	8. Impacto en la distribución	Justo _____	Neutro _____	Injusto _____
	9. Equidad en la administración	Justo _____	Neutro _____	Injusto _____
	10. Normas de compensación	Justo _____	Neutro _____	Promueve _____
UTILITARISMO	11. Fines y resultados estratégicos	Excelentes _____	Neutro _____	Perjudicial _____
	12. Medios estratégicos empleados	Excelentes _____	Neutro _____	Promueve _____

Fuente: El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (DÁlessio, 2008, p. 218)

D. OTROS INSTRUMENTOS

D 1. Acta de conformación del equipo técnico de planificación estratégica



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 01: Conformación del equipo técnico de planificación estratégica de la empresa Equiprot S.R.L.

I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 04 de septiembre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la primera reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:

- Gissela Juárez Cortijo (Gerente General)
- Carlos Bazán Rodríguez (administrador)
- Reinaldo Pacheco Vilela (representante de la junta de accionistas)
- Diego Vásquez Cruzado (jefe de presupuesto)
- Raúl Reyes Díaz (Investigador externo)
- Dina Alejandro Castillo (Investigador externo)
- Víctor Díaz Ruíz (jefe de ventas)

II. **Objeto de la reunión:**

- La elección formal de los miembros del equipo técnico de planificación estratégica de la empresa Equiprot S.R.L., encargado de la elaboración del plan estratégico 2018 – 2022.
- Definición plazos de presentación y metodologías de trabajo.
- Inicio del análisis PESTEC y AMOFHIT.

III.Desarrollo de la reunión. Mediante consenso grupal, se eligieron los miembros del equipo técnico de planificación estratégica, siendo los señores (as):

- Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
- Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
- Diego Vásquez Cruzado (miembro)
- Raúl Reyes Díaz (miembro)
- Dina Alejandro Castillo (miembro)
- Víctor Díaz Ruíz (miembro)

Asimismo, se establecieron los plazos de entrega de avances y presentación final del plan estratégico institucional; también, se definieron las metodologías de análisis. Por otro lado, se dio inicio al análisis interno y externo de la organización.

Se acordó que el equipo técnico de trabajo se reunirá todos los martes, durante los meses de septiembre – noviembre, del 2018.

IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 04 de septiembre del 2018, se da por concluida la primera reunión, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 2. Acta de aprobación de análisis PESTEC y AMOFHIT



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 02: Aprobación del análisis PESTEC, AMOFHIT.

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 11 de septiembre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la segunda reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
 - Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)

- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue la aprobación del análisis PESTEC y AMOFHIT, necesarios para el diagnóstico estratégico de la empresa.

- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se debatieron los resultados del análisis AMOFHIT y PESTEC, se ajustaron los datos y, finalmente se aprobaron los análisis mencionados.

- IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 11 de septiembre del 2018, se da por concluida la segunda reunión, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 3. Acta de elaboración y aprobación de MEFE, MEFI y MPC



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 03: Elaboración de las matrices MEFE, MEFI y MPC

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 18 de septiembre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la tercera reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
 - Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)
- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue la elaboración y aprobación de las matrices MEFE, MEFI y MPC, necesarios para la etapa de formulación de estrategias de la empresa.
- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se debatieron los pesos y valoraciones ponderadas de los diferentes componentes de las matrices mencionadas en el punto II, asimismo se definieron por consenso grupal los valores finales de dichas matrices.
- IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 18 de septiembre del 2018, se da por concluida la tercera reunión de trabajo, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 4. Aprobación de los objetivos estratégicos a largo plazo



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 04: Aprobación de los objetivos estratégicos a largo plazo

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 25 de septiembre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la cuarta reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
- Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)
- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue elaborar y aprobar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa Equiprot S.R.L.
- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se debatieron y aprobaron los siguientes objetivos estratégicos a largo plazo:
- OLP1: Al 2022, mejorar la relación empresa – cliente, reduciendo las quejas en el servicio al cliente en un 15%.
 - OLP2: Al 2022, aumentar los ingresos de la organización en un 20%.
 - OLP3: Al 2022, alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) de al menos un 25%.
 - OLP4: Al 2022, alcanzar un retorno sobre los activos (ROA) de al menos un 10%.

- OLP5: Al 2022, mejorar la eficiencia de los procesos operativos de la organización en un 15%.
- OLP6: Al 2022, modernización la infraestructura tecnológica de la organización, al menos en el 50% de los equipos informáticos.
- OLP7: Al 2022, posicionarse entre las 5 mejores empresas, de comercialización de equipos de protección personal industrial, de la Región La Libertad.
- OLP8: Al 2022, aperturar una sucursal en la Región Piura.
- OLP9: Al 2022, reducir los costos operacionales de la organización en un 20%.
- OLP10: Al 2022, mejorar el margen de contribución y aumentar la utilidad neta después de impuestos en un 25%.

IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 25 de septiembre del 2018, se da por concluida la cuarta reunión de trabajo, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 5. Acta de elaboración de la matriz FODA y PEYEA



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 05: Formulación de estrategias (Etapa 1)

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 02 de octubre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la quinta reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
- Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)
- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue la formulación de estrategias que integren la matriz FODA y PEYEA.
- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se formularon, debatieron y aprobaron las siguientes estrategias para la matriz FODA y PEYEA:

Estrategias FO:

- Aprovechar los programas de incentivos del gobierno central, en materia de cooperación técnica, financiamiento y política fiscal (O1, O2, O4, O8, O9, F1, F2, F4, F5, F6).
- Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).

- Ampliar la gama de productos disponibles para venta (O4, O5, O6, O8, O9, O11, F3, F4, F8, F9).
- Establecer alianzas estratégicas con los operadores logísticos, para reducir los tiempos y costos de transporte (O3, O5, O10, F3, F4, F5, F6).

Estrategias FA:

- Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).
- Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).
- Contratar un servicio de seguro, contra todo riesgo, de los activos de la organización; así como, disponer de un capital ante contingencias (A2, A4, A6, A7, F4, F9).
- Acercamiento y mejoramiento de las relaciones y las condiciones comerciales con los proveedores de la competencia (A1, A3, A5, A6, A9, F3, F4, F5, F8, F9, F10).

Estrategias DO:

- Renovación de los sistemas y equipos informáticos; así como, adquisición o actualización de las plataformas digitales para los canales de ventas, gestión de los procesos logísticos y servicio al cliente (O4, O7, O9, O11, D2, D3, D4).
- Mejorar las condiciones de pago de los compromisos financieros asumidos, enfocados en adquirir periodos de gracia, reducción de las tasas de intereses, cambios en la fecha de pago, aumento del número de letras, u otras según sea conveniente (O1, O4, D2, D5, D6, D11, D13, D15).
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras para mejorar el capital de trabajo de la empresa, el acceso rápido a financiamiento

externo, mejorar las condiciones de pago de los clientes (créditos a las ventas), y reducir los costos financieros (O4, D5, D6, D11).

- Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).
- Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).

Estrategias DA:

- Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).
- Adquirir participación accionaria en las nuevas fusiones corporativas, cuyo riesgo financiero sea bajo, a fin de ampliar el activo y el patrimonio de la organización, así como, la cartera de clientes (A1, A2, A3, A4, A5, A8, A9, D1, D3, D5, D7, D13, D13).
- Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).
- Adquirir una flota de vehículos para la visita a clientes y entrega local de mercadería (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D2, D8, D9, D10, D12, D13).

Estrategias PEYEA:

- Contratar ingenieros de ventas, de la competencia, que tengan una gran cartera de clientes.
- Establecer contratos de exclusividad, de productos críticos, con los proveedores.

- Reducir los precios de ventas de los productos de alta rotación.

IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 02 de octubre del 2018, se da por concluida la quinta reunión de trabajo, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 6. Acta de elaboración de la matriz BCG, MIE y MGE



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 06: Formulación de estrategias (Etapa 2)

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 09 de octubre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la sexta reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
- Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)
- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue la elaboración de las matrices Boston Consulting Group (BCG), matriz Interna – Externa (MIE) y la matriz de la gran estrategia (MGE). Asimismo, la formulación, debate y aprobación de las estrategias derivadas de cada una de las matrices mencionadas.
- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se formularon, debatieron y aprobaron las siguientes estrategias:

Estrategias BCG:

- Promocionar, con mayor intensidad, todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.
- Ofrecer un mayor periodo de garantía (2 años) para todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea inferior al 30%.
- Mejorar el nivel de stock de todos los productos cuya participación relativa en el mercado sea superior al 30%.

Estrategias I-E:

- Reducir el nivel de stock de los productos con menor rotación de inventario.
- Ofrecer exclusividad de marcas y productos a precios competentes.
- Reducir los costos de inventario de los productos de baja rotación.

Estrategias GE:

- Buscar nuevos mercados y socios estratégicos en la zona nor-oriental del país.
- Ampliar la gama de productos de alta rotación, con el objeto de diversificar marcas y modelos.
- Establecer alianzas estratégicas con los fabricantes para el diseño de productos propios.

IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 09 de octubre del 2018, se da por concluida la sexta reunión de trabajo, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.

D 7. Acta de elaboración de la matriz MDE, MCPE, MRUMELT, MÉTICA



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Acta N° 07: Selección de estrategias

- I. **Apertura.** Siendo las 9:00 Horas, del día martes 16 de octubre del 2018, en las oficinas centrales de la empresa Equiprot S.R.L., se da inicio a la séptima reunión de trabajo para la elaboración del plan estratégico institucional 2018 – 2022; contando con la presencia de:
- Carlos Bazán Rodríguez (Coordinador)
 - Reinaldo Pacheco Vilela (miembro)
 - Diego Vásquez Cruzado (miembro)
 - Raúl Reyes Díaz (miembro)
 - Dina Alejandro Castillo (miembro)
 - Víctor Díaz Ruíz (miembro)
- II. **Tema a tratado.** El objeto de la presente reunión fue la elaboración de la matriz de decisión estratégica (MDE), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz Rumelt y la Matriz Ética.
- III. **Desarrollo de la reunión.** En la reunión se debatió la aceptación o rechazo de las estrategias que cumplan con los criterios mínimos de selección, siendo seleccionadas las siguientes estrategias:
- Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de equipos de protección personal e industrial, tanto nacionales como extranjeros, para mejorar los precios de venta y exclusividad, reducir los costos de inventario, disponibilidad y plazos de entrega (O4, O5, O6, O8, O9, F3, F4, F5, F8).

- Mejorar la frecuencia de visita y la comunicación con los clientes, manteniéndolos siempre actualizados de las promociones, precios y stock de productos (A1, A3, A8, A9, F2, F3, F6, F8, F9, F10).
- Fortalecimiento de las relaciones corporativas entre la empresa y los clientes que represente el 85% de las ventas totales, mediante la exclusividad en precios, stock, servicio post-venta y créditos mayores a 45 días (A1, A3, A6, A8, A9, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10).
- Mejorar los procesos internos, la gestión administrativa, operativa, logística y el servicio al cliente de post venta, enfocado a reducir los costos operacionales, los periodos de entrega, la calidad de los productos y las quejas en general (O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D1, D2, D3, D4, D7, D12, D13, D14).
- Inaugurar nuevas sucursales en el norte del país (O1, O2, O4, O5, O6, O7, O9, D1, D5, D7, D8, D9, D10, D12, D13).
- Establecer alianzas estratégicas con competidores de otras regiones, convirtiéndonos en proveedores de estas; con el objeto de ampliar el volumen de ventas sin necesidad de aperturar nuevas sucursales (A1, A3, A5, A8, A9, D1, D4, D5, D8, D9, D10, D13, D15).
- Ejecutar una campaña publicitaria eficaz dirigida a los clientes antiguos y potenciales para mejorar la imagen corporativa, la competitividad y la participación en el mercado de la organización (A1, A3, A8, A9, D1, D4, D9, D12, D13).

IV. **Cierre.** A las 11:00 Horas, del día 16 de octubre del 2018, se da por concluida la séptima reunión de trabajo, habiéndose aprobado todos los aspectos indicados en el punto III, del presente documento.

Trujillo, 2018.