



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL HOTEL COLONIAL-
EMP SERTUCO E.I.R.L, DE LA CIUDAD MOQUEGUA,
PROVINCIA MARISCAL NIETO, PERÚ EN EL AÑO 2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR
BACH. AMANDA ROCIO DAVILA BUENDIA
<https://orcid.org/0000-0003-3752-5866>

ASESOR
MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE
<https://orcid.org/0000-0002-8718-7861>

MOQUEGUA – PERÚ
2022

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a: A mi madre Maria Buendia y hermanas Patricia Davila, Jhorssy Flores, Juana Davila, y cuñados Jorge Huaje y Daniel Huapaya, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitir que siga contando con el apoyo de mi familia, quienes me persistieron en sacar mi título profesional, espero seguir contando con su apoyo y empuje para seguir alcanzando más metas y logros

RECONOCIMIENTO

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RECONOCIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1. Delimitación Espacial	14
1.2.2. Delimitación Social.....	14
1.2.3. Delimitación Temporal	14
1.2.4. Delimitación Conceptual.....	14
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.1. Problema Principal	14
1.3.2. Problemas Secundarios	15
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1. Hipótesis General.....	16
1.5.2. Variables (Definición Conceptual y operacional).....	16
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación	16
1.6.2. Método y Diseño de la Investigación.....	17
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación	18
1.6.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de datos.....	18
1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	18
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. BASES TEÓRICAS	22
2.2.1. Planeación estratégica	22

2.2.2. Cuadro de Mando Integral.....	26
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	28
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .	29
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
3.1.1. Análisis del Entorno Externo	29
3.1.2. Análisis del Entorno Interno	37
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	57
FUENTES DE INFORMACIÓN	58
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable Independiente	16
Tabla 2. Operacionalización de la variable Dependiente.....	16
Tabla 3: Variación mensual del IPC en los grupos de Consumo, 2020	32
Tabla 4: Proyección Estadística de la Población en Perú, por Departamento.....	33
Tabla 5. Hogares con TIC's según nivel educativo del jefe del hogar. Trimestres de 2019-2020	34
Tabla 6. Población de 6 años y más que hace uso de internet según grupos de edad	35
Tabla 7. Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	39
Tabla 8. Análisis Horizontal del Estado de Resultado	40
Tabla 9. Análisis Vertical del Estado de Situación.....	41
Tabla 10. Análisis horizontal del Estado de Situación	43
Tabla 11: Componentes del Cuadro de Mando Integral	52
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral del Hotel SERTUCO E.I.R.L.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Costos Económicos de la Covid-19.....	13
Figura 2. Variación Mensual del IPC a nivel nacional y principales ciudades.....	31
Figura 3. Cinco fuerzas de Porter.....	35
Figura 4. Razón Corriente	45
Figura 5. Capital Neto de Trabajo.....	45
Figura 6. Prueba Ácida	46
Figura 7. Razón de Endeudamiento	47
Figura 8. Razón Pasivo Capital	47
Figur 9. Autonomía Financiera.....	48
Figura 10. Margen de Utilidad	49
Figura 11. Rentabilidad sobre Activos	49
Figura 12. Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	50

RESUMEN

El estudio a continuación tiene como fin la propuesta de un plan estratégico acorde al diagnóstico situacional del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021. Por consiguiente, la indagación está conformada por tres capítulos. De la siguiente manera, la problemática, la delimitación de la investigación, las incógnitas a resolver, objetivo general y objetivos específicos y el método científico desarrollado durante todo el estudio, están plasmados en el capítulo I. Continuando, el capítulo II establece el marco teórico en el que se exponen los antecedentes investigativos y las bases teóricas en las cuales se sustentó el estudio como es el plan estratégico y el cuadro de mando integral. Finalmente se realiza la presentación, análisis e interpretación de resultados descritos en el capítulo III, en el cual se examina el entorno externo e interno del ente económico donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que constituyeron la base para establecer un total de 8 objetivos estratégicos distribuidos en las metas finales, consumidores, procesos internos y aprendizaje. Donde, para cada uno de ellos se establecieron iniciativas, indicadores, frecuencia de evaluación y una escala para valorar el cumplimiento de dichos objetivos.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Hotel.

ABSTRACT

The purpose of the study below is to propose a strategic plan according to the situational diagnosis of the SERTUCO E.I.R.L Hotel, in the city of Moquegua, Mariscal Nieto province, Peru in the year 2021. Therefore, the investigation is made up of three chapters. In the following way, the problem, the delimitation of the research, the unknowns to be resolved, the general objective and specific objectives and the scientific method developed throughout the study, are reflected in chapter I. Continuing, chapter II establishes the theoretical framework in which the investigative background and the theoretical bases on which the study was based, such as the strategic plan and the balanced scorecard, are exposed. Finally, the presentation, analysis and interpretation of the results described in chapter III is carried out, in which the external and internal environment of the economic entity is examined, where the strengths, weaknesses, opportunities and threats that constituted the basis for establishing a total of 8 strategic objectives distributed in the final goals, consumers, internal processes and learning. Where, for each of them, initiatives, indicators, evaluation frequency and a scale were established to assess the fulfillment of said objectives.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard, Hotel.

INTRODUCCIÓN

Los entes económicos relacionados al sector hotelero cumplen un papel significativo en la evolución de la economía de un Estado. Se puede decir, que son la columna vertebral del sistema económico vigente, consecuentemente este sector es generador de empleo de una gran mayoría de habitantes de la nación peruana. No obstante, es un sector con alta debilidad en el ámbito productivo, social y ambiental; por esto, la imperiosa necesidad que origina su estudio y precedencia aplicación de proyectos públicos gestionados por el gobierno.

Por consiguiente, para incrementar la económica en el sector hotelero no solo es ineludible tener presente la actividad comercial de sus bienes y servicios, sino, también, es necesario crecer sobre un sólido ámbito financiero, por lo tanto, se deben crear planes con los que se desarrollen los presupuestos, flujos de efectivos, proformas, estados financieros, análisis, como todo lo que engloba esta acción, con el único objetivo de obtener los resultados esperados.

Pérez y Pérez (2016) expresan que un plan eficaz permite un uso eficiente de los recursos financieros de un ente, aumentando así la rentabilidad. Asimismo, Gitman y Zutter (2012) enfatizan la importancia de que los entes cumplan con sus responsabilidades financieras al mismo tiempo que generan un flujo de caja eficiente para sus accionistas. A su vez, creen que la gestión del efectivo está vinculada con la evolución y desarrollo de una organización.

Por otro lado, su implementación fortalece la caracterización de las debilidades o probabilidades de crecimiento, la direccionalidad del presupuesto para cubrir el comercio objetivo, así como la probabilidad de implementar proyectos innovadores y sus costos de financiamiento. De igual manera, permite ubicar los excedentes, colocar los egresos a la realidad y no permitir el desenvolvimiento no profesional de esta actividad.

Por ello, Jordan y Bradford (2014) dicen que la planificación guía el camino que debe seguir un ente económico para obtener su fin. Por consiguiente, es la proyección de lo que se debe hacer, también utilizada ante escenarios de incertidumbres, en este caso es necesario su análisis con anticipación.

En este orden de idea, la planeación estratégica es una actividad de importancia del gestor o por consiguiente del que cumpla estas responsabilidades.

Asimismo, este medio administrativo ofrece una estructura continua que permite coordinar las diversas actividades, como también actúan como un medio de control estableciendo un camino de actuación de los acontecimientos reales.

Por ende, la base de la planificación es el uso de los recursos y los beneficios económicos resultantes, que son aspectos importantes para alcanzar el éxito de la administración y la sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, los planes realizados y las decisiones tomadas deben estar dirigidas a crear el máximo valor para el propietario (Gitman & Zutter, 2012).

Partiendo de lo anterior expuesto, este estudio busca conocer el estado actual de la industria hotelera en Moquegua, provincia Mariscal Nieto, así como las perspectivas de futuro de la industria, lo cual constituye la base para proponer metas estratégicas, que reducen las debilidades identificadas y robustecen las fortalezas, logran un mejor uso de las oportunidades del mercado respondiendo a las amenazas potenciales. Todo ello enmarcado en el Cuadro de Mando Integral, el cual mediante indicadores, brinda las herramientas necesarias para valorar periódicamente el logro de los fines establecidos y permite recibir retroalimentación sobre la efectividad de la estrategia.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

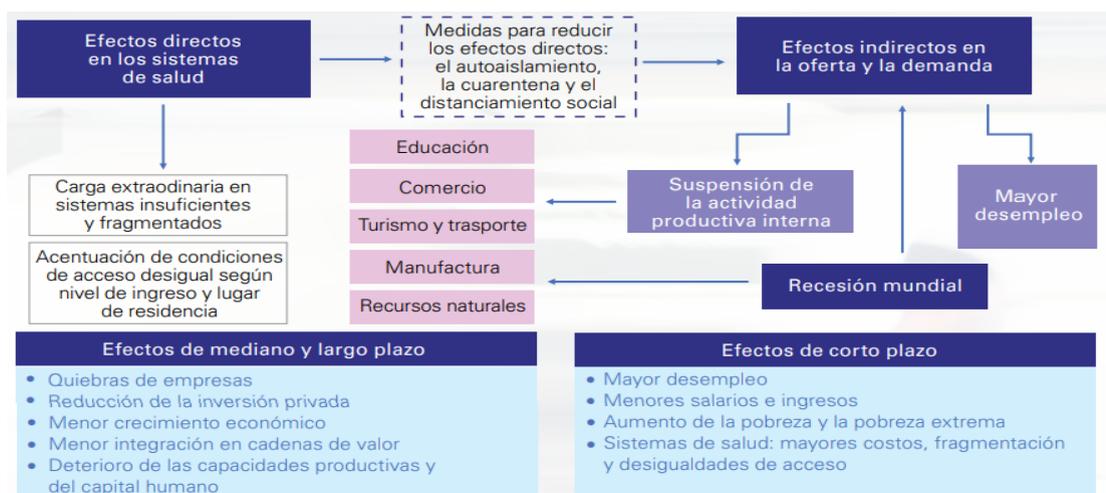
1.1. Descripción de la realidad problemática

En este marco, la economía peruana experimentó en 2020, el mayor desplome en los últimos 100 años. Según la SBS (2020) se evidenció la contracción en un 12% del PBI, lo que significa una de las mayores depresiones en América Latina. La severidad del impacto económico del Perú se deriva del prolongado estado de emergencia, que ha provocado la suspensión de una gran cantidad de actividades económicas por más tiempo que otros países de la región.

El área del turismo y su económica es uno de los sectores más debilitados en este contexto. Según el informe de la CEPAL (2020), el COVID-19 tiene una influencia no positiva en la acción de ofrecer y demandar a corto y largo plazo a nivel general y sectorial. Dicha intensidad penderá de las situaciones internas de cada Estado y sus finanzas, la actividad comercial en el planeta, las circunstancias sociales, la permanencia de la crisis sanitaria y las acciones financieras establecidas para prevenir el contagio. En la Figura 1 se resumen los posibles efectos:

Figura 1

Costos Económicos de la Covid-19



Nota. Tomado de CEPAL (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.* Santiago de Chile: CEPAL.

De acuerdo con Datasur (2021), Durante la pandemia de Covid-19, Perú fue el país con la peor caída del turismo en 2020. Los estudios han confirmado que la actividad turística en el país se ha reducido en un 73%, que es superior al nivel

promedio de toda América Latina, y el turismo en toda la región se ha reducido en un 48%.

La compañía SERTUCO E.I.R.L con nombre comercial Hotel Colonial Moquegua no ha estado exento de estas problemáticas, por ello, es fundamental analizar los cambios sufridos tanto en el entorno externo como interno de la compañía, lo cual constituirá el punto de partida para establecer un plan estratégico tomando en consideración el Cuadro de Mando Integral y de esta forma, posicionarse ante una nueva era Post-COVID.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La indagación a continuación tiene su delimitación espacial al Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú.

1.2.2. Delimitación social

En cuanto al aspecto social la investigación se delimita a los trabajadores del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú.

1.2.3. Delimitación temporal

Este estudio se delimita temporalmente al año 2021.

1.2.4. Delimitación conceptual

Finalmente, con respecto al entorno conceptual, la investigación se delimita al plan estratégico particularmente el Cuadro de Mando Integral.

1.3. Problema de investigación

1.3.1. Problema principal

¿Cuál es la planeación estratégica que debería tener el Hotel SERTUCO E.I.R.L teniendo en cuenta su diagnóstico situacional?

1.3.2. Problemas secundarios

- ✓ ¿Cuáles son los referentes teóricos que permitan sustentar la propuesta de un Plan Estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L, que se pueden establecer tomando como base los resultados del diagnóstico situacional?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico acorde al diagnóstico situacional del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.

1.4.1.1. Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer los referentes teóricos que permitan sustentar la propuesta de un Plan Estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.
- ✓ Proponer las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L, tomando como base los resultados del diagnóstico situacional.

1.5. Hipótesis y variables de la investigación

1.5.1. Hipótesis general

El correcto diagnóstico del Hotel SERTUCO E.I.R.L permitirá establecer un plan estratégico para posicionar la empresa ante una nueva era Post-COVID.

1.5.2. Variables (Definición conceptual y operacional)

1.5.2.1. Variable independiente.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE Diagnóstico Situacional	El análisis de situación se define como un análisis de los factores internos y externos de una empresa. Identifica claramente las capacidades de una empresa, los clientes, los clientes potenciales y el entorno empresarial, y su impacto en la empresa (Davalos, 2019).	Amenazas	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica
		Oportunidades	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica
		Fortalezas	Análisis Documental Entrevista	Ficha Bibliográfica Guía de Entrevista
		Debilidades	Análisis Documental Entrevista	Ficha Bibliográfica Guía de Entrevista

Nota .Fuente Propia

1.5.2.2. Variable dependiente.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE DEPENDIENTE Plan Estratégico	La planificación estratégica es el proceso de formular, ejecutar y evaluar acciones que permiten que una organización logre sus metas Fred (2016).	Eficiencia	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica
		Eficacia	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica
		Tasa de Cumplimiento	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica

Nota. Fuente Propia.

1.6. Metodología de la investigación

1.6.1. Tipo y nivel de la investigación

a) Tipo de Investigación

Esta indagación es cualitativa, debido a que utiliza técnicas cualitativas a lo largo de la investigación como el análisis documental y la entrevista. Este enfoque de acuerdo con Hernández et al. (2014) se escoge al intentar comprender las opiniones

de los integrantes (sujetos o grupos de individuos a estudiar) sobre los fenómenos circundantes, se toman decisiones para profundizar sus experiencias, opiniones y significado.

b) Nivel de Investigación

El estudio es descriptivo dada la caracterización y descripción a realizar del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú.

1.6.2. Método y diseño de la investigación

a) Método de Investigación

Los métodos de indagación que se emplean durante el estudio son:

Método Analítico Sintético: reside en sintetizar o resaltar las partes del todo para determinar el fenómeno o proceso a investigar. Este método fue empleado para analizar los informes y documentos procedentes del Hotel SERTUCO E.I.R.L. Además, análisis de la teoría y antecedentes que dan basamento a la propuesta del plan estratégico.

Método Inductivo: este procedimiento pasa de lo general a lo específico relacionado con cualquier actividad, y se ajusta al concepto correspondiente en cada estudio, por lo que inicia con los antecedentes de la investigación y se arriba a lo particular. Luego, se vincula directamente con lo analítico-sintético, por eso se aplica el marco teórico del estudio, además del análisis de la información recopilada mediante la búsqueda documental.

b) Diseño de Investigación

Este estudio muestra un diseño no experimental debido a que las variables no se manipulan, se observan y analizan a medida que ocurren en el medio natural. Tal como lo exponen Hernández et al. (2014) en los estudios no experimentales, las situaciones no se crean, generalmente se observan situaciones existentes por lo que el investigador no conducirá ningún hecho.

1.6.3. Población y muestra de la investigación

a) Población

El conglomerado objeto de estudio la conforma el Gerente General del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú.

b) Muestra

Se ha de mencionar que teniendo en cuenta que la población alcanza solamente una persona, se toma la totalidad de esta como muestra de estudio.

1.6.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

a) Técnica

Para la búsqueda de información se empleó la entrevista y el análisis documental.

b) Instrumentos

Este estudio utilizó como medio para obtener la información la entrevista y la ficha bibliográfica.

1.6.5. Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

a) Justificación

Esta indagación está dirigida a establecer un conjunto de pautas mediante la aplicación de teorías de gestión administrativa y estratégica para que SERTUCO E.I.R.L pueda compensar sus carencias, brindar mejores servicios y disfrutar de las nuevas tendencias ambientales. Todo esto se hace con una herramienta que le permite monitorear continuamente el logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la investigación metodológicamente se fundamenta en el método deductivo e inductivo, con un enfoque cualitativo y de tipo no experimental descriptivo. Por cuanto, las variables del estudio se analizan en su entorno sin ninguna manipulación.

Al mismo tiempo, que se describe la empresa y su entorno, logrando de esta manera diagnosticar el entorno del ente como la perspectiva de futuro del mercado. De esta manera, se constituye la base para establecer una planificación estratégica que le permita al Hotel SERTUCO E.I.R.L posicionarse ante una nueva era Post-COVID.

b) Importancia

Continuando, un plan estratégico según Mckeown (2015) es un escrito que guía el progreso de la organización y determina sus metas y su importancia. El proceso de planificación estratégica también revela formas de mejorar el desempeño y reorganizar la organización para liberar todo su potencial desarrollando nuevos productos, expandiendo su negocio, ingresando a nuevos segmentos de mercado y resolviendo problemas organizacionales. En el trayecto de crecimiento de una compañía, un plan estratégico bien delineado establecerá cómo enfrentar las oportunidades y los desafíos.

Es en este sentido, esta investigación es de relevancia dado que permite conocer el estado actual de la industria hotelera en Moquegua, provincia Mariscal Nieto, así como las perspectivas de futuro de la industria.

Este diagnóstico forma la base para proponer metas estratégicas, que reducen las debilidades identificadas y robustecen las fortalezas, logran un mejor uso de las oportunidades del mercado respondiendo a las amenazas potenciales. Todo ello, enmarcado en un Cuadro de Mando Integral, el cual, mediante indicadores, brinda las herramientas necesarias para evaluar periódicamente el logro de las metas establecidas y permite recibir retroalimentación sobre la efectividad de la estrategia.

c) Limitaciones

Entre las principales limitaciones de la investigación se encuentra las dificultades de movilidad provocadas por el COVID 19 y las afectaciones de esta en el estudio de campo.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Comenzando la indagación presente, se abarcó un grupo de estudios en el ámbito nacional e internacional relacionados a la planificación estratégica.

Antecedentes nacionales

Mendoza (2015) realizó un estudio sobre planificación estratégica estableció como fin determinar la vinculación existente entre la planificación estratégica y la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas. Para el cumplimiento de dicho objetivo, la autora ejecutó una metodología con enfoque cuantitativo, no experimentales, transeccional y descriptivos. Al final del estudio, concluyó que se puede observar una correlación de 0.294 vinculando el plan estratégico y la variable calidad del servicio de los hospedajes que tiene tres estrellas en Andahuaylas luego de pasar el coeficiente de Spearman, lo que enseña que hay una correlación positiva débil, demostrándose de esta forma la hipótesis general.

Cubas y Quispe (2018) hicieron referencia a la planificación estratégica para fortalecer la gestión empresarial En este estudio, el fin principal fue la propuesta de planificación estratégica para mejorar la Gestión Empresarial en la empresa Centro Estético "DENTALART" E.I.R.L. Chiclayo, 2017. Para ello diseñaron una metodología no experimental y transversal, con enfoque cuantitativo. Al final del estudio, los autores determinaron que la planificación estratégica tiene influencia fuerte directo en la gestión empresarial, que puede ser positivo o negativo; donde el punto negativo o positivo de la segunda variable penderá de lo detallado del plan.

Por su lado, Tineo (2018) realizó una investigación donde estableció como meta la propuesta de un planteamiento estratégico para mejorar la calidad de los

servicios de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo. Estableciendo una metodología descriptiva y propositiva con un diseño no experimental y transversal. Al final del estudio, se encontró que la compañía de Chiclayo debido a un enfoque estratégico para perfeccionar la calidad de servicio de la organización estudiada; introdujo muchas herramientas de política general, como el CMI, la DAFO, la matriz de objetivos y un sistema de datos para mejorar sus servicios.

Finalmente se analizó la investigación elaborada por Sánchez (2019) referida a la planeación estratégica y su relación con la calidad de servicios al cliente en el ente importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo, 2018. Para su cumplimiento se llevó a cabo una metodología descriptiva correlacional, con un diseño no experimental y transversal. Al finalizar la indagación encontró una relación significativa entre la planificación estratégica de la compañía. y la lealtad del cliente. Surkilo 2018.

Antecedentes internacionales

En cuanto a las investigaciones internacionales Andrade (2016). en su búsqueda llevó a cabo un plan estratégico para la empresa BDO Ecuador CÍA. Ltda 2016-2018, se centró en formular la planificación estratégica en términos de estructura, organización y finanzas, analizando del entorno laboral para alcanzar un alto nivel de productividad en términos de costos. Optimizando los procesos del ente, alcanzando metas y mejorando la rentabilidad de acuerdo con la misión del ente y los valores organizacionales. Para ello efectuó una investigación documental y de campo, con un diseño cuali-cuantitativo y descriptivo. Al final del estudio, se encontró que, en comparación con una situación simple que no está relacionada con el plan estratégico, los pronósticos planificados pueden proporcionar mayores retornos en los próximos tres años. Aun cuando, los costos y gastos aumentan proporcionalmente, se pueden generar mejores devoluciones del capital y crecimiento de clientes.

Además, Bravo y Herrera (2017). en su investigación propuso un plan estratégico para el ente de transporte de carga pesada Transcalisa S.A. ciudad de Portoviejo período 2017-2021. En este caso, establecieron como fin el diseño de un plan estratégico para incrementar la competitividad del ente. Para ello desarrollaron una investigación bibliográfica, descriptiva y de campo. Al final del estudio, los autores

determinaron que al aplicar el control estratégico mediante el círculo de Deming le permitirá planificar estrategias que pueden lograr los efectos queridos en la gestión de procesos, establecer nuevas estrategias, probar los resultados alcanzados posterior a la implementación de las mejoras y tomar medidas cuando surjan los resultados.

Por otro lado, Neira y Tenelema (2017) en su estudio sobre el plan estratégico para el ente SERVIEXPRES cuyo objeto social es el servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil, se plantearon elaborar un plan estratégico que permita disminuir las necesidades organizacionales a través de un plan formal de accionar. Para su cumplimiento los autores llevaron a cabo una metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo, con un alcance descriptivo. Al final de la investigación, los autores encontraron que Serviexpress se comprometió a cumplir con el rango de entrega de los automóviles reacondicionados a los usuarios, debido a que el 70% de los clientes afirmó que la atención fue oportuna, puntual y se brindó mantenimiento en su instalación limpia. Le permite minimizar los costos operativos, lo cual es muy beneficioso para aumentar su cartera de clientes y posicionarse en el mercado local.

Finalmente, se analizó la investigación realizada por Baidal y Alarcón (2017) dirigida a implementar una planificación estratégica en el ente Indumaster S.A". En el mismo se plantearon conocer las debilidades presentes y la importancia de manejar una planeación estratégica en los entes económicos. Este se desarrolló con una metodología de tipo no experimental descriptiva y transversal, con un enfoque mixto. El autor concluyó, que para convertirse en una organización inteligente, INDUMASTER necesita educación y capacitación continua.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. *Planeación estratégica*

Para Fred (2016), es un proceso donde se debe planear, realizar y evaluar acciones que guíen a los entes económicos a cumplir su visión.

La planificación estratégica se considera una herramienta que puede ayudar a gestionar y simplificar los cambios al establecer objetivos y estrategias comerciales para lograr el cambio, e identificar intervenciones basadas en el liderazgo para que

los líderes empresariales tomen decisiones sobre los requisitos del ámbito actual y tiempo próximo.

Es así, que el planificar incluye diferentes tópicos como principios, creencias, visión misión, cultura organizacional, permitiendo diagnósticos internos y externos para establecer la situación de cada empresa con el objetivo de ver posibles opciones de futuro. Con base en los resultados obtenidos, gestionar nuevas estrategias, permitir alcanzar las metas establecidas para conseguir las metas esperadas, analizar constantemente el todo de la empresa y formular planes de acción y políticas, por lo que se relacionan la remuneración de los recursos materiales y humanos. Los presupuestos, las estimaciones y las revisiones de la planificación lo ayudarán a lograr sus objetivos con éxito (Brume, 2017).

Partiendo de lo expuesto por Fred (2016) en la planificación estratégica, se dan tres etapas que son: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. También se sistematiza información cualitativa y cuantitativa para establecer disposiciones eficaces en escenarios de incertidumbre.

López (2017) expresa que para instaurar un plan estratégico eficiente se requiere usar tres actividades como las siguientes:

- ✓ Diagnostico interno y externo.
- ✓ Análisis: utilizando técnicas como el análisis FODA, la matriz de la gran estrategia (GE), además de la matriz de posición estrategia y evaluación de acción (PEEA). Todas están dirigidas al diseño y valuación de estrategias alternas.
- ✓ Toma de decisiones: estas se ejecuta en función de los fines fijados y las estrategias a alcanzar.

De manera general, durante la ejecución, se debe considerar el desarrollo de tres acciones principales:

- ✓ Implementación de metas
- ✓ Fijación de políticas

- ✓ Fijación de presupuesto

Evaluar la estrategia es el último paso en la dirección estratégica. Los administradores precisan conocer cuándo determinadas estrategias no funcionan; las métricas de evaluación son la principal forma de obtener esta información. Debido a los constantes cambios en los factores externos e internos, todas las estrategias cambiarán en el futuro (David, 2016).

Posteriormente a la evaluación de las estrategias efectuadas se deben ejecutar acciones básicas como:

- ✓ Estudiar los elementos internos y externos que forman la base de la estrategia actual.
- ✓ Evaluar el desempeño de la compañía (De acuerdo con lo planeado).
- ✓ Tomar acciones correctivas para comprobar el plan de acción.

El objetivo principal de la gestión o planificación estratégica es lograr la competitividad estratégica sostenible de la compañía. Esto se puede lograr mediante la formulación e implementación de estrategias que sean de baluarte para la organización. Se encamina en valuar oportunidades y amenazas, considerar las debilidades y fortalezas de la compañía y formular estrategias para su persistencia, desarrollo y esparcimiento.

Cuando las compañías planifican con anticipación y evalúan cuidadosamente sus prioridades, pueden controlar el futuro, lo que exige el panorama empresarial en constante cambio del momento actual.

Asimismo, las compañías que practican la planificación estratégica toman en consideración las amenazas del entorno, perciben con mayor cuidado las ventajas y desventajas competitivas e incrementan la productividad de los trabajadores. Adicionalmente son menos adaptables al cambio y poseen un entendimiento claro de la correlación entre desempeño y recompensas (Terra & Passador, 2017).

A continuación, se resumen los principales beneficios que logran obtener las compañías mediante el uso de la gestión estratégica.

- ✓ Dirige el negocio en una determinada dirección. Definir metas organizacionales y establecer metas realistas en línea con lo esperado por la compañía.
- ✓ Determina las estrategias convenientes para conseguir los fines.
- ✓ Fortalecer la comprensión del entorno externo e interno y definir claramente las ventajas competitivas.
- ✓ Incrementa el interés del gerente en lograr los objetivos de la compañía.
- ✓ Perfeccionamiento de la combinación de actividades y una concesión de recursos de la compañía más eficiente.
- ✓ Mayor feedback entre gerentes de distintos niveles y áreas funcionales.
- ✓ Disminuye el temor de salir del área de confort educando a los trabajadores sobre el cambio y sus efectos.
- ✓ Robustece el desempeño de la compañía.
- ✓ Es la base de todas las decisiones comerciales claves.
- ✓ Prepara a la empresa para los desafíos futuros e innova explorando oportunidades y ayudando a determinar cómo aprovecharlas.
- ✓ Asevera la resiliencia del ente en cuanto a la competencia y la supervivencia en un entorno dinámico.
- ✓ Como media las compañías que manejan la planeación estratégica tienden a tener más éxito que las empresas que no la utilizan.

2.2.2. Cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es un instrumento muy importante en la evolución del plan estratégico, pues posibilita anunciar y representar la estrategia coherentemente y clara. Norton y Kaplan (2017), menciona que la esencia principal de determinar el BSC es transformar la estrategia de la compañía en acciones y resultados ajustando las metas desde varios ángulos; finanzas, crecimiento, clientes y procesos internos y aprendizaje.

Por lo tanto, MCI está esbozado como un proceso de arriba hacia abajo que convierte la dirección y la estrategia general de la compañía en metas y un accionar más delimitado, de modo que las operaciones comerciales relevantes se puedan tomar de manera oportuna.

A continuación, se enumeran los subsiguientes beneficios para las empresas que eligen implementarlo.

1. Conecta a los trabajadores con la visión del ente.
2. Mejorar el feedback entre todo el personal sobre metas y logros.
3. Repensar la estrategia en función de los resultados.
4. Reconvertir la perspectiva y las estrategias en accionales.
5. Centrarse en el diseño de valor del ente.
6. Información participativa de diferentes campos de la empresa.

De acuerdo con Fernández (2018), las etapas de desarrollo del CMI comienzan con descripción de la visión, misión y valores organizacionales, luego se formula una estrategia y se exterioriza en el mapa estratégico. En este caso, este último es un grupo de fines estratégicos vinculados por causalidad, que ayuda a comprender la interrelación entre los fines estratégicos y las estrategias organizativas.

Como se ha expuesto con anterioridad, el mapa estratégico del CMI propone metas desde cuatro aspectos: finanzas, crecimiento, clientes y procesos internos y aprendizaje. En este sentido, Dávila (2019) expuso que las perspectivas ayudan a

constituir los modelos de ofertar y demandar y a edificar los indicadores para su control.

Seguidamente, se explican las cuatro perspectivas.

✓ ***Perspectiva financiera***

Desde una perspectiva financiera, las técnicas financieras habituales se utilizan para representar los resultados tangibles de una estrategia, como el valor para el accionista, el valor unitario, el retorno de la inversión, el crecimiento de los ingresos, entre otros, de esta forma se logra determinar el origen de valor del ente (Davila, 2019).

✓ ***Perspectiva del cliente***

Las opiniones de los consumidores es el reflejo del puesto que tiene la compañía en el ámbito comercial, caracteriza los target y definen propuestas de importe para el mercado final. Santos y Fidalgo (2014) mencionaron que, desde esta perspectiva, los indicadores que se suelen considerar son la satisfacción y retención de clientes, además de su captación, su rentabilidad y la cuota de mercado. Si los consumidores valoran la asidua calidad, la innovación constante, la elevada rentabilidad de los bienes ofertados y demandados, así como el despacho en tiempo, entonces los procesos, sistemas y habilidades productivas involucradas serán de gran baluarte para la empresa (Altair Consultores, 2015).

✓ ***Perspectiva del proceso interno***

Aquí se descubre aquellos procesos que poseen un gran peso en el bienestar de los compradores. Rodiles y Fuentes (2014) señalaron que, desde esta perspectiva, los indicadores pueden ser: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Por su lado, Dávila (2019) enfatiza que este punto de vista promueve la comprensión del consumidor, porque al cumplir la solicitud del cliente y la oferta del mercado se incrementará los ingresos, menores costos y una mayor rentabilidad social y financiera, lo que respaldará los fines estratégicos.

✓ ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***

En este caso, esta se enfoca en aprender, crecer, convertirse y hacer crecer la empresa, estos aspectos proceden especialmente de sistemas, personas y técnicas. También de cómo obtener los recursos y la actividad de los empleados son aspectos elementales para llevar a cabo una excelente estrategia en una compañía (Davila, 2019).

2.3. Definición de términos básicos

Gestión: son las acciones, intercambios y decisiones que toma los entes económicos para lograr las metas recomendadas (determinadas en la planeación) indicadas en los resultados (Elina, 2016).

Venta: operación en el que el vendedor está obligado a ceder algo o derechos al consumidor a cambio de un acuerdo de cierta cantidad. Es decir, según Marketing de Cultural S.A (2015) puede verse como un movimiento personal o no personal en el que el ofertante de mercancía tiene la intención de persuadir en el demandante.

Mercado: un lugar donde la acción de ofertantes y demandantes ayudan a intercambiar productos a precios específicos. Circunscribe a todos los individuos, familias, compañías e instituciones que deben estar satisfechas con los productos del oferente. Los mercados reales son donde se negocian estos productos, y los mercados potenciales que aún no los han consumido pueden consumir estos productos en un futuro próximo (Clavijo, 2018).

Cobranza: es el cobro de efectivo, es la devolución de dinero y valor por la provisión de bienes o cosas en su nombre y para el pago de cualquier obligación, factura o documento que se ejecute efectivamente en el lugar de pago (Davalos, 2019).

Política: es una actividad ideológica para tomar un conjunto de decisiones y lograr determinados objetivos (Dávila, 2014).

Balance general: describe la realidad económica de un ente en un periodo de tiempo limitado, mostrando la inversión de la empresa en forma de activos, independientemente de que se obtengan, a través de préstamo (pasivo) o patrimonio a través de la venta de acciones (Hernandez & Alvares, 2014).

Activo: están referidos la propiedad y los derechos de la compañía. El concepto de propiedad incluye efectivo, existencias, activos fijos, entre otros. El ámbito de derechos se puede dividir en deudas por cobrar, inversión de cartera, inversión y valoración, etc. (González, 2018).

Pasivo: representa todas las obligaciones a corto o largo plazo de la compañía, cuyos beneficiarios suelen ser personas físicas o jurídicas que no son los propietarios de la compañía. Los pasivos bancarios, los pasivos de los proveedores, las cuentas por pagar, etc. entran en estas definiciones (Clavijo, 2018).

Patrimonio: representa la propiedad del propietario de la empresa y es el resultado de restar los pasivos a terceros del activo total (Clavijo, 2018).

Estados financieros: se definen como resúmenes esquemáticos de gráficos, elementos y categorías; esta información se basa en principios contables generalmente aceptados y explicaciones de las políticas utilizadas en la presentación de ciertos estados (Tena, 2015).

CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados

3.1.1. Análisis del entorno externo

3.1.1.1. Análisis del macroentorno.

Entorno político

Según el Instituto del Perú (IEP), los ciudadanos no confían en el liderazgo del presidente Castillo. Un 38% de los peruanos lo aprueba y el 46% no creen en él, siendo este uno de los datos más bajos de aceptación para un presidente nuevo en la historia reciente (Vera, 2021).

El descontento ha provocado malestar social en el país. Por consiguiente, esta inestabilidad política aumenta el riesgo país e incrementa el costo para los inversionistas. Dichas condiciones tendrán un impacto negativo en las tasas de

interés, acrecentará el costo del capital y otras consecuencias económicas que impactarán negativamente en nuevas inversiones y negocios.

En este contexto, Moody's rebajó su calificación de A3 a Baa1 y el entorno político continúa polarizándose, lo que genera un mayor riesgo político y una capacidad de toma de decisiones significativamente debilitada. Estas condiciones afectaron dramáticamente la confianza de los inversionistas y debilitaron la resiliencia comercial de Perú, esto empeoró los matices crediticios a mediano plazo de Perú (Urrutia, 2021).

A nivel legal, los mandatarios reconocieron la necesidad de generar nuevos empleos para una pronta recuperación económica luego de la pandemia, por lo que se creó de emergencia el Decreto de Urgencia para la reactivación económica a través de la inversión pública, ante la emergencia sanitaria producida por el COVID-19 y que dicta otras medidas. Asimismo, para el Plan Económico Peruano Aranca, en su primera y segunda edición, se generan más de 100.000 puestos de trabajo a los 90 días de la ejecución del plan (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

En fin, el entorno político exhibe cierta inestabilidad política a nivel nacional, lo que conduce a un mayor riesgo país, lo que a su vez aumenta el costo del capital y acrecienta la amenaza a la inversión en el país. Aunque esto está contrarrestado por el apoyo del gobierno a la recuperación económica bajo el Plan Económico Peruano Aranca, el mismo que ofrece oportunidades de desarrollo.

Entorno económico

Desde la perspectiva de la coyuntura económica, los indicadores macroeconómicos exponen una tendencia moderada. Según Parodi (2020), el gobierno espera que la economía crezca un 4%, pero todo el panorama ha cambiado debido al impacto del COVID-19, con un pronóstico para este período que oscila entre -3% y -6% debido al período de obligación de cuarentena, que limita la producción nacional.

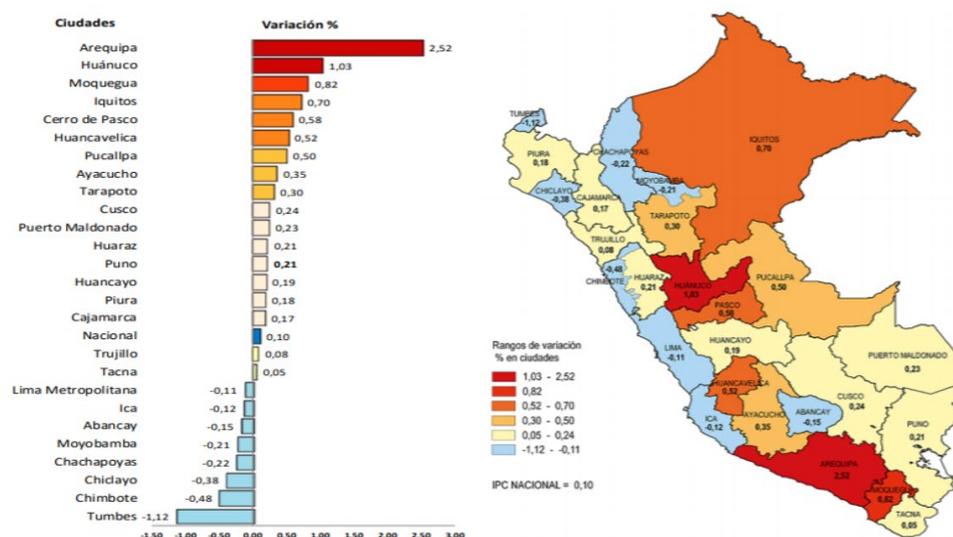
Además, las proyecciones y la realidad están dirigidas a que la inversión privada se ha estancado a raíz de la pandemia, con valores para 2020 de -16% y -20%, respectivamente. En este orden de ideas, la economía del Perú se basa en dos

ejes principales: las exportaciones y la inversión privada, y como se puede apreciar, ambos indicadores macroeconómicos arrojan resultados negativos.

En términos de tipos de cambio, según INEI (2020) hubo una tendencia estable de 2018 a 2019. El dólar estadounidense cotizaba a soles 3,30 y soles 3,40, subiendo a soles 3,57 en el primer trimestre. En cuanto a la tasa de inflación, se supone que no superará el 2%. En la Figura 2, se expone el comportamiento de la variabilidad del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en la nación del Perú. Seguidamente, se muestra el IPC por sector en la Tabla 3.

Figura 2

Variación Mensual del IPC a nivel nacional y principales ciudades



Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Variación de los indicadores de precios de la economía. Lima: INEI.

Tabla 3*Variación mensual del IPC en los grupos de Consumo, 2020*

Grupos de Consumo	Ponderación	Variación %		
		Agosto 2020	Ene. - Ago. 20	Set. 19 - Ago. 20
Índice General	100,000	-0.11	1.24	1.69
1. Alimentos y Bebidas	37,818	-0.45	1.8	1.74
2. Vestido y Calzado	5,380	0.00	0.02	0.03
3. Alquiler de Vivienda, Combustible y Electricidad	9,286	0.25	0.83	3.06
4. Muebles y Enseres	5,753	0.08	-0.05	0.07
5. Cuidados y Conservación de Salud	3,690	0.22	2.65	3.02
6. Transporte y Comunicaciones	16,455	0.2	-0.33	0.91
7. Esparcimiento, Servicios Culturales y de Enseñanza	14,930	0.01	2.1	2.31
8. Otros Bienes y Servicios	6,688	0.08	0.97	1.39

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Variación de los indicadores de precios de la economía. Lima: INEI.

Un aspecto importante que vale la pena mencionar es el lanzamiento del programa de estímulo económico peruano, mediante el cual el Banco Central inyectó más de treinta mil millones de soles al sistema financiero con el fin de empujar las empresas de tasa flotante respaldadas por el gobierno. Pero se espera que esta estrategia conduzca a mayores déficits gubernamentales en el próximo período, por lo que vale la pena observar este indicador, generalmente cubierto por la deuda pública y el ahorro fiscal. Otra de las medidas implementadas es la del Ministerio de la Producción (2020), que da a conocer el Decreto Supremo N° 006-2020, en el que exonera de las tasas de registro hasta el 20 de abril de 2023 y reconoce a unas 100 pymes.

En general, el ámbito de la económica y las finanzas de Perú representa una amenaza, como la recesión económica del país como consecuencia a la pandemia de SARS-CoV-2, afectado el poder adquisitivo de la población y, por lo tanto, la apertura de negocios. Por otra parte, la disminución de la inversión privada, la dificultad para obtener fondos y el aumento de los costos de capital han presionado la viabilidad de los proyectos de inversión.

Entorno social

En cuanto al entorno social, cultural y demográfico, la población del país es de aproximadamente 32.625.948 según datos proyectados para junio de 2020.

Asimismo, el INEI (2020), expone que la población comenzará a disminuir a partir de los 41 años de edad como se describe en la Tabla 4.

Tabla 4

Proyección Estadística de la Población en Perú, por Departamento

Departamento	Población			Población Máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24'242,600	32'625,948	35'792,079	2061	39'793,386
Amazonas	375,202	426,806	428,576	2026	430,305
Áncash	1'036,065	1'180,638	1'216,561	2030	1'216,561
Apurímac	416,711	430,736	414,184	2020	430,736
Arequipa	1'006,567	1'497,438	1'755,684	2030	1'755,684
Ayacucho	550,262	668,213	661,885	2021	670,579
Cajamarca	1'368,052	1'453,711	1'417,012	2021	1'455,245
Callao	704,064	1'129,854	1'319,706	2030	1'319,706
Cusco	1'127,101	1'357,075	1'439,741	2030	1'439,741
Huancavelica	425,733	365,317	290,010	2004	471,337
Huánuco	719,741	760,267	715,363	2006	787,626
Ica	620,601	975,182	1'189,708	2030	1'189,708
Junín	1'159,999	1'361,467	1'388,418	2030	1'388,418
La Libertad	1'386,270	2'016,771	2'277,363	2030	2'277,363
Lambayeque	1'013,016	1'310,785	1'419,648	2030	1'419,648
Lima	7'001,163	10'628,470	12'214,119	2030	12'214,119
Loreto	789,261	1'027,559	1'087,623	2030	1'087,623
Madre de Dios	77,878	173,811	234,432	2030	234,432
Moquegua	139,967	192,740	211,157	2030	211,157
Pasco	255,024	271,904	252,048	2006	286,112
Piura	1'505,035	2'047,954	2'277,711	2030	2'277,711
Puno	1'174,525	1'237,997	1'148,667	2005	1'303,201
San Martín	618,293	899,648	1'003,377	2030	1'003,377
Tacna	241,795	370,974	430,642	2030	430,642
Tumbes	170,804	251,521	286,684	2030	286,684
Ucayali	359,471	589,110	711,760	2030	711,760

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Variación de los indicadores de precios de la economía. Lima: INEI.

Según INEI (2020) la población total del país, el 78% vive actualmente en ciudades y el 22% en áreas rurales. La conectividad a internet varió ampliamente entre los dos grupos. En Lima, por ejemplo, el número de hogares con conexión a internet ha llegado al 59,6%, en cambio en áreas urbanas es del 40,9% y en las rurales es del 5,7% respectivamente. .

El 22,7% del conglomerado peruano vive por debajo de la media de la pobreza y el 20% de los peruanos posee el 50% de la riqueza de la nación. Aunque, es importante recalcar que la desigualdad se ha reducido en más del 50% durante la última década en términos del coeficiente de Gini (Burtscher & Herwegh, 2018).

En general, el análisis del entorno social reveló deferencias significativas en las inclinaciones de los clientes y oportunidades para un mayor uso de productos orgánicos, de salud y electrónicos.

Entorno tecnológico

Según el INEI(2020) desde una proyección estratégica de seis meses de plazo, el factor tecnológico es muy importante para las empresas, ya que la tecnología es el principal impulsor de la tendencia, en ese sentido, el escenario país postpandemia es de un marcado incremento en el uso de Internet en el hogar. Existe una creciente demanda de servicios entre estos compradores de medios, como se muestra en la Tabla 5. Desde este punto de vista, los entes económicos deben contar con una infraestructura tecnológica clave para ser más competitivas y efectivas en la captación de consumidores.

Tabla 5

Hogares con TIC's según nivel educativo del jefe del hogar. Trimestres de 2019-2020

Nivel Educativo	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Primaria 1	85,5	95,7	10,2
Secundaria	96,9	99,5	2,6
Superior no Universitaria	99,3	99,9	0,6
Superior Universitaria	99,7	99,9	0,2

Nota. P/ = proyección. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Variación de los indicadores de precios de la economía. Lima: INEI.

Del mismo modo, el Índice de Acceso a Internet por grupos de edad muestra que los adultos jóvenes utilizan con mayor frecuencia esta herramienta como se muestra en la tabla 6, seguido por los profesionales evidenciado en la tabla 5. Asimismo los teléfonos móviles son el medio de comunicación más utilizado, por lo que existe evidencia de que la promoción de ciertos servicios tecnológicos aumentó significativamente. Como se describe en la tabla 8.

Tabla 6

Población de 6 años y más que hace uso de internet según grupos de edad

Grupo de Edad	Abr-May-Jun	Abr-May-Jun	Variación
	2019	2020 P/	(Puntos porcentuales)
Total	59.2	64.8	5.6
6 a 11 años	36.7	53.8	17.1
12 a 18 años	76.5	77.0	0.5
19 a 24 años	85.7	86.4	0.7
25 a 40 años	73.4	75.4	2.0
41 a 59 años	50.8	58.3	7.5
60 y más	21.6	32.6	11.0

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e informática (2020). Variación de los indicadores de precios de la economía. Lima: INEI.

En cuanto a la política tecnológica del país, es muy importante la plataforma gubernamental que brinda apoyo tecnológico utilizando el programa Innovación Perú, el cual es de gran apoyo para los emprendedores, especialmente cuando se trata de innovaciones que agregan valor a la industria. El programa proporciona financiación, apoyo y asesoramiento, así como las distintas interacciones que se dan en este ecosistema de emprendimiento e innovación, así como actividades muy desarrolladas para poner en funcionamiento proyectos comerciales y de valor.

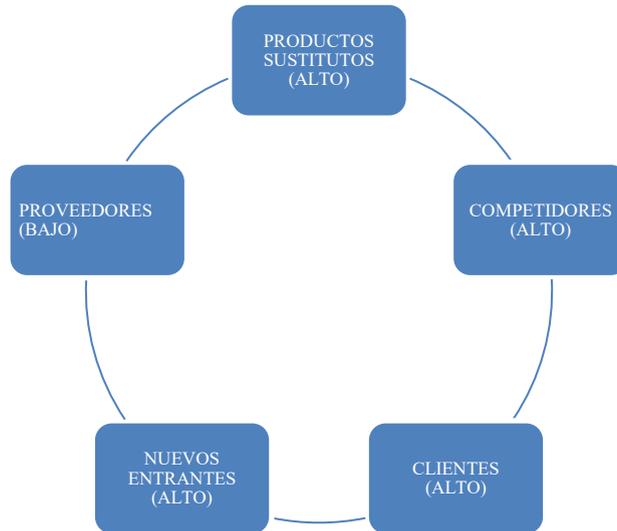
En general, el entorno tecnológico ofrece oportunidades, como la variación en las costumbres de compra de los individuos, que cada vez se inclinan más por los mercados online, y obligan a más negocios a existir en entornos virtuales, aunque con un mayor coste de inversión.

3.1.1.2. Análisis del microentorno.

Según Riquelme (2015) las cinco fuerzas de Porter es la referencia más importante para estudiar los microentornos organizacionales. Como se expresan en la figura 3. Estas fuerzas de Porter son:

Figura 3

Fuerzas de Porter



En este orden de ideas, se estudia las fuerzas de Porter en el entorno del Hotel SERTUCO E.I.R.L. Estas son cinco: proveedores bajos, producto sustituto alto, competidores altos, nuevos entrantes altos, clientes altos como se referencian en la figura 3.

Poder de negociación de los clientes

Este poder es alto teniendo en cuenta la existencia de un gran número de empresas del sector hotelero que brindan los mismos servicios.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro del Hotel SERTUCO E.I.R.L, se ofrecen un conjunto de servicios para los cuales la empresa cuenta con una diversidad de abastecedores, pudiéndose decir que el poder de negociación es bajo.

Productos sustitutos

Los servicios que ofrece el Hotel SERTUCO E.I.R.L, se encuentra dentro del sector de recreación y entretenimiento, por lo que cualquier producto en este sector como los cines, bares, discotecas, cruceros etc. constituye un producto sustituto. En este sentido se puede considerar que los productos sustitutos tienen una alta influencia.

Nuevos entrantes

El sector Hotelero posee bajas barreras de entrada, por lo que fácilmente pueden entrar mas competidores a dicho sector, es por lo que el riesgo de nuevos entrantes es alto.

Rivalidad entre competidores

Esta rivalidad es alta, pues en el sector se encuentra un alto número de empresas hoteleras con servicios similares y productos sustitutos que ponen presión en el sector.

3.1.2. Análisis del entorno interno

3.1.2.1. Resultados de la entrevista.

1. ¿La empresa tienen conocimientos sobre los niveles de satisfacción de sus consumidores? De la respuesta ser positiva, ¿Cuáles son esos niveles de satisfacción?

El hotel no cuenta con datos sobre la satisfacción de sus clientes.

2. ¿Cómo describe la situación actual del clima organizacional de la empresa?

La empresa cuenta con un buen clima organizacional, pues los trabajadores se encuentran motivados y muestran un sentido de pertenencia para con la empresa. Además se evidencia un clima colaborativo entre las distintas áreas de la compañía.

3. ¿Qué piensa sobre los niveles de preparación o enseñanza de los empleados de la empresa?

Los empleados no cuentan con los niveles de capacitación que se desearía, debido a las dificultades de implementar planes de capacitación durante la pandemia del COVID 19.

4. ¿Cree que los procedimientos que se realizan actualmente en este ente son los más adecuados para alcanzar los objetivos de la compañía, por qué?

El hotel no cuenta un manual de procedimiento implementado, los que se llevan a cabo actualmente se realiza de forma empírica.

5. ¿Puede mencionar cuales son los indicadores que emplean para evaluar la gestión de la empresa?

Los indicadores empleados son tasa de ocupación, tasa de crecimiento en ventas y margen de utilidad.

6. ¿Considera usted que la información que se genera en el área administrativa financiera es oportuna y fidedigna, por qué?

Si es fidedigna, aunque en ocasiones no es oportuna, lo que dificulta la toma de decisiones.

7. ¿La empresa cuenta con parámetros estratégicos definidos, como la misión, visión, objetivos? De la respuesta ser positiva, ¿Cuáles son los criterios que se tuvieron en cuenta para su elaboración?

El hotel no cuenta con una filosofía empresarial definida como la misión, visión y objetivos.

8. ¿Usted cual cree es la principal debilidad que presenta la empresa en la actualidad?

La empresa cuenta con muchas dificultades, sobre la caída de la demanda producto de la pandemia.

3.1.2.2. Análisis de los Estados Financieros.

Análisis del Estado de Resultados

✓ Análisis Vertical

Tabla 7**Análisis Vertical del Estado de Resultado**

	<i>Hotel SERTUCO E.I.R.L</i> ESTADO DE RESULTADOS		<i>Hotel SERTUCO E.I.R.L</i> ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2020
Ventas Netas	18.245.355	12.946.659	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	-14.087.223	-9.104.912	77,21%	70,33%
UTILIDAD BRUTA	4.158.131	3.841.747	22,79%	29,67%
Gastos Operacionales	-3.735.757	-3.328.324	20,48%	25,71%
Gasto de ventas	-2.049.672	-1.805.800	11,23%	13,95%
Gastos de administración	-1.686.085	-1.522.524	9,24%	11,76%
UTILIDAD OPERACIONAL	422.374	513.423	2,31%	3,97%
Otros Ingresos (Gastos)	-101.383	-38.218	0,56%	0,30%
Gastos financieros	-626.385	-428.358	3,43%	3,31%
Otros ingresos y gastos, neto	525.002	390.140	2,88%	3,01%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	320.991	475.205	1,76%	3,67%
15% Participación de trabajadores	-48.148	-71.281	0,26%	0,55%
Impuesto a la renta	-72.429	-116.225	0,40%	0,90%
Impuesto diferido	9.919	7.003	0,05%	0,05%
UTILIDAD NETO DEL EJERCICIO	210.333	294.703	1,15%	2,28%

Nota. Elaboración propia

En general, los resultados del análisis vertical revelan que la eficiencia de la compañía ha mejorado, con un aumento del margen de utilidad bruta a 29,67% desde 22,79% en 2019, lo que refleja un menor costo de ventas. Sin embargo, esta disminución ha sido contrarrestada con el aumento de la representatividad de los gastos operacionales respecto a las ventas, pasando del 20,48% en el 2019 a un 25,71% en el 2020. No obstante el margen operacional sigue siendo superior en el 2020 con respecto al 2019.

Finalmente, al concluir el año la empresa logró resultados positivos, con márgenes de utilidad que aumentaron del 1,15 % en 2019 al 2,28 % en 2020, lo que demuestra la mejora en la eficiencia de la empresa, no obstante se ha de señalar que dichos márgenes son estrechos.

✓ **Análisis Horizontal**

Tabla 8**Análisis Horizontal del Estado de Resultado**

Hotel SERTUCO E.I.R.L ESTADO DE RESULTADOS			Hotel SERTUCO E.I.R.L ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2019 - 2020	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas Netas	18.245.355	12.946.659	(5.298.696,00)	-29,04%
Costo de Ventas	-14.087.223	-9.104.912	(4.982.311,55)	-35,37%
UTILIDAD BRUTA	4.158.131	3.841.747	(316.384,45)	-7,61%
Gastos Operacionales	-3.735.757	-3.328.324	(407.433,05)	-10,91%
Gasto de ventas	-2.049.672	-1.805.800	(243.872,65)	-11,90%
Gastos de administración	-1.686.085	-1.522.524	(163.560,40)	-9,70%
UTILIDAD OPERACIONAL	422.374	513.423	91.048,60	21,56%
Otros Ingresos (Gastos)	-101.383	-38.218	(63.165,20)	-62,30%
Gastos financieros	-626.385	-428.358	(198.027,05)	-31,61%
Otros ingresos y gastos, neto	525.002	390.140	(134.861,85)	-25,69%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	320.991	475.205	154.213,80	48,04%
15% Participación de trabajadores	-48.148	-71.281	23.132,75	48,04%
Impuesto a la renta	-72.429	-116.225	43.795,40	60,47%
Impuesto diferido	9.919	7.003	(2.915,50)	-29,39%
UTILIDAD NETO DEL EJERCICIO	210.333	294.703	84.370,15	40,11%

Nota. Elaboración propia

Los ingresos y gastos del ente, demuestran una disminución de sus ganancias brutas. Esto debido, causado por la caída en un 29.04% de las ventas netas. Aunque, el costo de venta disminuyó en un 35,37%, no fue suficiente, por consiguiente provocó la disminución del margen de utilidad bruta en un 7,61%.

Sin embargo la disminución del 10,91% en los gastos operativos, provocó el incremento 21,56% en la utilidad operacional. Lo cual evidencia, la mejora de los márgenes de la empresa, debido a la utilización de una política de estricto control de costos durante el año 2020.

Adicionalmente, se debe mencionar que la partida de otros gastos disminuyó en un 62,30%. Esto dio como resultado un aumento final de 84.370,15 S/. Por lo tanto, existe un incremento del 40,11% en las utilidades de la empresa.

Análisis del Estado de Situación✓ **Análisis Vertical**

Tabla 9

Análisis Vertical del Estado de Situación

<i>Hotel SERTUCO E.I.R.L</i> BALANCE GENERAL			<i>Hotel SERTUCO E.I.R.L</i> BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2020
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES	2.000.067	1.740.811	50,79%	44,86%
<i>Efectivo y equivalente de efectivo</i>	568.462	199.651	28,42%	11,47%
<i>Activo financiero mantenido hasta el vencimiento</i>	532.000	513.000	26,60%	29,47%
<i>Cuentas por cobrar</i>	34.741	84.837	1,74%	4,87%
<i>Inventarios</i>	88.849	68.264	4,44%	3,92%
<i>Servicios y otros pagos anticipados</i>	96.961	62.934	4,85%	3,62%
<i>Activo por impuestos corrientes</i>	463.978	553.366	23,20%	31,79%
<i>Otros activos corrientes</i>	215.075	258.760	10,75%	14,86%
ACTIVOS NO CORRIENTES	1.938.110	2.139.819	49,21%	55,14%
<i>Activos fijos, neto</i>	713.202	599.057	36,80%	28,00%
<i>Inversiones a largo plazo</i>	63.175	63.175	3,26%	2,95%
<i>Inversiones en acciones</i>	366.158	366.158	18,89%	17,11%
<i>Cuentas por cobrar a largo plazo</i>	751.174	711.370	38,76%	33,24%
<i>Activo por derecho de uso</i>	0	342.248	0,00%	15,99%
<i>Impuesto diferido</i>	7.827	18.725	0,40%	0,88%
<i>Otros activos no corriente</i>	36.575	39.088	0,02	0,02
TOTAL ACTIVOS	3.938.177	3.880.630	100,00%	100,00%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	1.808.858	909.265	68,07%	39,06%
<i>Obligaciones bancarias</i>	522.788	133.849	28,90%	14,72%
<i>Cuentas por pagar</i>	651.649	149.334	36,03%	16,42%
<i>Pasivo por impuestos corrientes</i>	180.107	106.087	9,96%	11,67%
<i>Gastos acumulados por pagar</i>	205.271	185.447	11,35%	20,40%
<i>Otros pasivos corrientes</i>	249.043	334.547	13,77%	36,79%
PASIVOS NO CORRIENTES	848.514	1.418.455	31,93%	60,94%
<i>Obligaciones bancarias a largo plazo</i>	365.642	786.584	43,09%	55,45%
<i>Cuentas por pagar a largo plazo</i>	240.797	47.737	28,38%	3,37%
<i>Jubilación patronal</i>	210.281	205.553	24,78%	14,49%
<i>Pasivo por arrendamiento</i>	0	345.079	0,00%	24,33%
<i>Otros pasivos no corrientes</i>	31.796	33.502	3,75%	2,36%
TOTAL PASIVOS	2.657.372	2.327.719	67,48%	59,98%
PATRIMONIO				
<i>Capital social</i>	1.045.727	1.045.727	81,65%	67,34%
<i>Reserva legal y facultativa</i>	286.641	616.015	22,38%	39,67%
<i>Resultados acumulados</i>	-51.562	-108.831	-4,03%	-7,01%
TOTAL PATRIMONIO	1.280.805	1.552.911	32,52%	40,02%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.938.177	3.880.630	100,00%	100,00%

Nota. Elaboración propia

El estudio minucioso de este estado del ente describe niveles moderados de déficit. Pues bien, en 2019 el 67,48% de sus activos se financiaba con pasivos, no obstante en 2020 cayó al 59,98%. Seguidamente se presenta un estudio más minucioso de las cuentas importantes que componen el balance de la empresa.

En cuanto a los activos del ente, estos muestran porcentajes similares entre los activos más y menos líquidos. En 2019 el porcentaje del activo corrientes con respecto al activo de la empresa fue del 50,79%, y en 2020 esta proporción disminuyó ligeramente hasta el 44,86%. Siendo las partidas más sobresalientes el Efectivo y

equivalente de efectivo así como los Activo financiero mantenido hasta el vencimiento estos agrupan el 55,02% de los activos corrientes en el 2019 aunque disminuye a 40,94% en el 2020.

Con respecto a los activos no corrientes, estos representaron el 49,21% y el 55,14% del activo de la empresa en 2019 y 2020, respectivamente. Los más representativos son el Activo fijo neto y las Cuentas por cobrar a largo plazo, que conforman en conjunto el 75,56% y el 61,24% del activo no corriente de la empresa, en 2019 y 2020 respectivamente.

Es importante señalar que considerando las cuentas por cobrar a corto, y largo plazo del ente económico, estas representan el 40% de los activos en 2019 y el 38% en 2020. Con ello se identifica que el ente depende con fuerza de la ejecución de sus cuentas por cobrar.

Tomando como ejemplo los pasivos corporativos, los pasivos a corto plazo representaron el 68,07% en 2019 y la proporción se redujo al 39,06% en 2020. Estos pasivos de corto plazo incluyen principalmente Obligaciones bancarias y las Cuentas por pagar, que en conjunto representaron el 64,93% de los pasivos de corto plazo de del ente económico en 2019, aunque se redujeron a 31,14% en 2020.

En cuanto a los pasivos a largo plazo, fueron solo el 31,93% de la deuda de la compañía en 2019, aumentaron hasta el 60,94% en 2020. Los más importantes son las Obligaciones bancarias a largo plazo, con un 43,09% en 2019 y un 55,45% en 2020.

Finalmente, a través del análisis patrimonial se puede determinar que representaron el 32,52% de los activos en 2019 y aumentarán al 40,02% en 2020. Incluyen principalmente Capital social, la Reserva legal y facultativa.

✓ **Análisis Horizontal**

Tabla 10

Análisis horizontal del Estado de Situación

Hotel SERTUCO E.I.R.L			Hotel SERTUCO E.I.R.L	
BALANCE GENERAL			BALANCE GENERAL	
			ANÁLISIS HORIZONTAL	
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2019 - 2020	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES	2.000.067	1.740.811	(259.255,80)	-12,96%
Efectivo y equivalente de efectivo	568.462	199.651	(368.810,90)	-64,88%
Activo financiero mantenido hasta el vencimiento	532.000	513.000	(19.000,00)	-3,57%
Cuentas por cobrar	34.741	84.837	50.095,80	144,20%
Inventarios	88.849	68.264	(20.585,80)	-23,17%
Servicios y otros pagos anticipados	96.961	62.934	(34.027,10)	-35,09%
Activo por impuestos corrientes	463.978	553.366	89.387,40	19,27%
Otros activos corrientes	215.075	258.760	43.684,80	20,31%
ACTIVOS NO CORRIENTES	1.938.110	2.139.819	201.708,75	10,41%
Activos fijos, neto	713.202	599.057	(114.145,35)	-16,00%
Inversiones a largo plazo	63.175	63.175	-	0,00%
Inversiones en acciones	366.158	366.158	-	0,00%
Cuentas por cobrar a largo plazo	751.174	711.370	(39.804,05)	-5,30%
Activo por derecho de uso	0	342.248	342.247,95	100,00%
Impuesto diferido	7.827	18.725	10.897,45	139,23%
Otros activos no corriente	36.575	39.088	2.512,75	6,87%
TOTAL ACTIVOS	3.938.177	3.880.630	(57.547,05)	-1,46%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	1.808.858	909.265	(899.592,85)	-49,73%
Obligaciones bancarias	522.788	133.849	(388.938,94)	-74,40%
Cuentas por pagar	651.649	149.334	(502.314,81)	-77,08%
Pasivo por impuestos corrientes	180.107	106.087	(74.019,25)	-41,10%
Gastos acumulados por pagar	205.271	185.447	(19.824,60)	-9,66%
Otros pasivos corrientes	249.043	334.547	85.504,75	34,33%
PASIVOS NO CORRIENTES	848.514	1.418.455	569.940,15	67,17%
Obligaciones bancarias a largo plazo	365.642	786.584	420.942,15	115,12%
Cuentas por pagar a largo plazo	240.797	47.737	(193.059,95)	-80,18%
Jubilación patronal	210.281	205.553	(4.727,20)	-2,25%
Pasivo por arrendamiento	0	345.079	345.078,95	100,00%
Otros pasivos no corrientes	31.796	33.502	1.706,20	5,37%
TOTAL PASIVOS	2.657.372	2.327.719	(329.652,70)	-12,41%
PATRIMONIO				
Captital social	1.045.727	1.045.727	-	0,00%
Reserva legal y facultativa	286.641	616.015	329.374,50	114,91%
Resultados acumulados	-51.562	-108.831	(57.268,85)	-111,07%
TOTAL PATRIMONIO	1.280.805	1.552.911	272.105,65	21,24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.938.177	3.880.630	(57.547,05)	-1,46%

Nota. Elaboración propia

Analizando horizontalmente el Estado de Situación, se observa una ligera disminución de los activos y pasivos corporativos en 2020, mientras que el patrimonio aumentó un 21,24%, principalmente debido al aumento de las reservas legales y facultativas.

Un estudio más profundo de las partidas claves del balance evidencian una disminución de 57.547,05 S/. en casos específicos de activos. Esto corresponde a una disminución del 1,46%, debido principalmente a una baja en los inventarios del 35,58% y del 64,88% en el Efectivo y equivalentes de efectivo. Y en menor valor, una disminución del 16,00% en los Activos fijos. Este decrecimiento, a su vez, fue nivelado por un aumento del 100% en los Activo por derecho de uso.

En cuanto a las deudas de la empresa, estos también disminuyeron en S/. 329.652,70 en el 2020 o sea un 12,41% inferior a 2019. El principal impacto fue una disminución de 49,73% en los pasivos corrientes, que fue compensado por un aumento de 67,17% en la deuda a largo plazo.

Finalmente, el patrimonio de la compañía aumentó en 272.105,65 S/. representando a un aumento del 21,24% en 2020 con relación a 2019. Esto estuvo dado principalmente por el incremento en 329.374,50 S/. de la Reserva legal y facultativa de la compañía, y estas fueron compensadas por una reducción de 57.268,85 S/. de los Resultados acumulados.

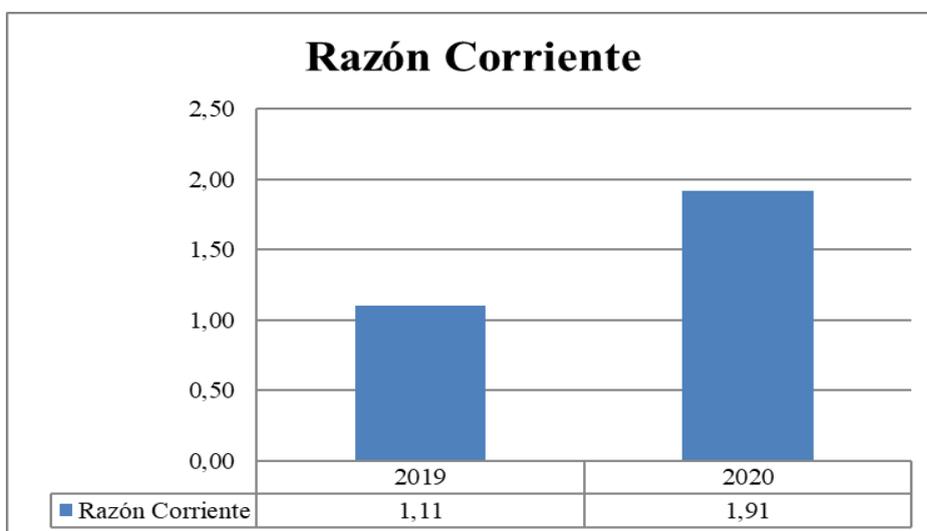
Indicadores financieros

✓ Análisis de Liquidez

En línea general, los datos arrojados del índice de liquidez de la compañía sugieren que esta puede pagar levemente la deuda a corto plazo.

Figura 4

Razón Corriente

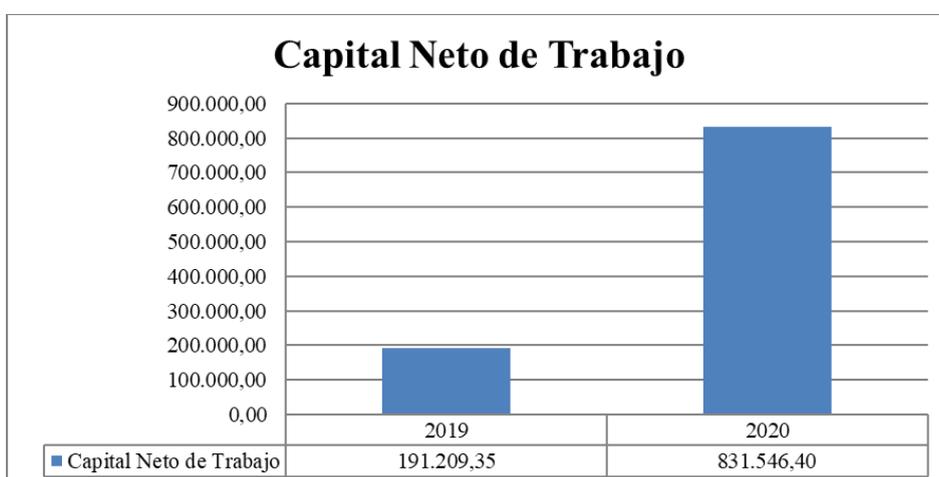


Nota. Elaboración propia

Por otro lado, la razón corriente, exponen que la compañía mantuvo una liquidez durante 2019-2020, pasando de 1,11 a 1,91, esto evidencia la capacidad del ente para hacer frente a su deuda a corto plazo, con sus activos disponibles. Asimismo, muestra que en 2020, la empresa cuenta con 1,91 Soles en activos corrientes por cada Sol de pasivos a corto plazo.

Figura 5

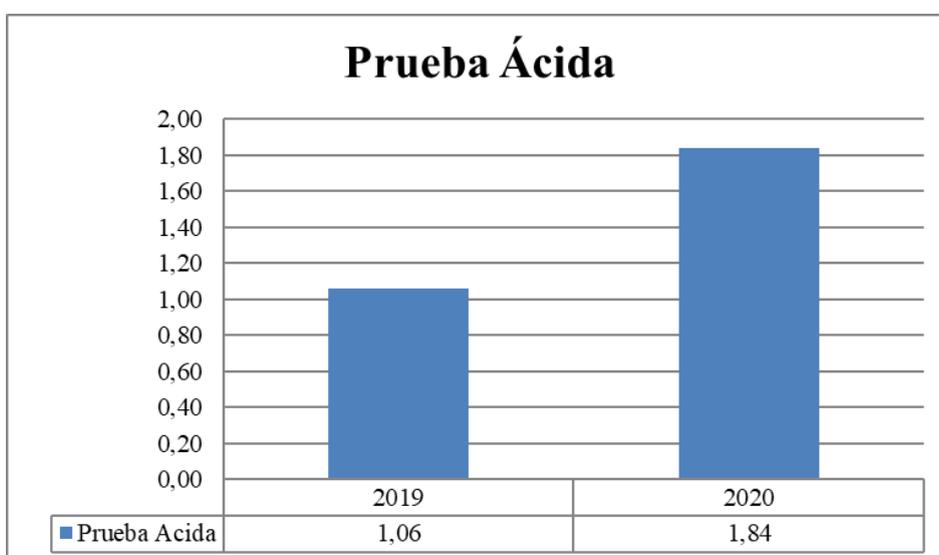
Capital Neto de Trabajo



Nota. Elaboración propia

En concordancia con los datos arrojados de la razón corriente, el índice de capital neto de trabajo, que describe la liquidez nominal del ente, fue positiva para ambos años, pasando de 191,209.35 S/. en 2019, a 831.546,40 S/. en 2020. Estos resultados evidencian que en 2020 la empresa podía pagar toda la deuda a corto plazo con sus activos líquidos y aún mantendría un superávit de 831.546,40 S/.

Figura 6
Prueba Ácida



Nota. Elaboración propia

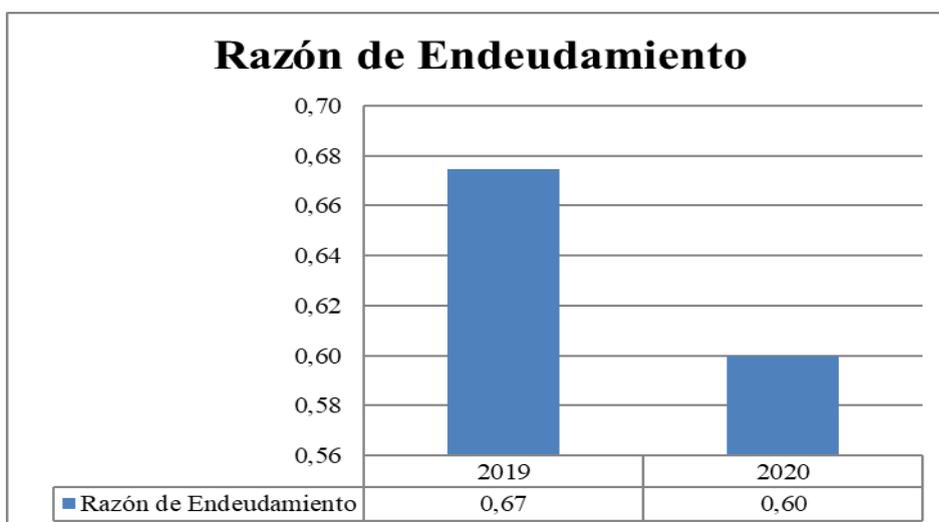
Con respecto a la prueba ácida, los resultados mostraron que la empresa pudo utilizar sus activos más líquidos para pagar su deuda a corto plazo en ausencia de inventario. Pues bien, para 2019, excluyendo el inventario, la empresa asumió el 106% del pasivo corriente, en otras palabras, por cada Sol de pasivos corrientes el ente económico cuenta con 1.06 S/. en activos a corto plazo sin incluir los inventarios.

✓ **Análisis de endeudamiento**

Según el análisis de deuda, mencionado en las ideas anteriores, la compañía tiene un nivel moderado de deuda, aunque sus vencimientos de 2020 son en su mayoría a largo plazo.

Figura 7

Razón de Endeudamiento



Nota. Elaboración propia

Este resultado se destaca en el índice de endeudamiento, que muestra que un 67% de los activos del ente fueron pagados con deuda en 2019, la misma cayó al 60% en 2019 pero se mantiene alta.

Figura 8

Razón Pasivo Capital

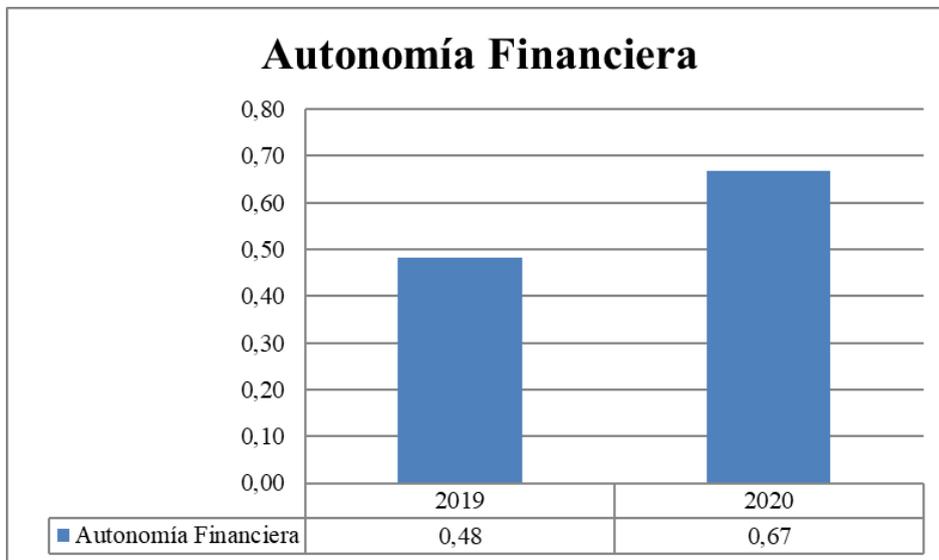


Nota. Elaboración propia

Con respecto a la razón pasivo capital, esta va en aumento al pasar el resultado de 0,66 en 2019 a 0,91 en 2020. Esto demuestra que la empresa tuvo un 0.91 S/. de deuda a largo plazo por cada Sol que tiene la empresa en su Patrimonio.

Figura 9

Autonomía Financiera



Nota. Elaboración propia

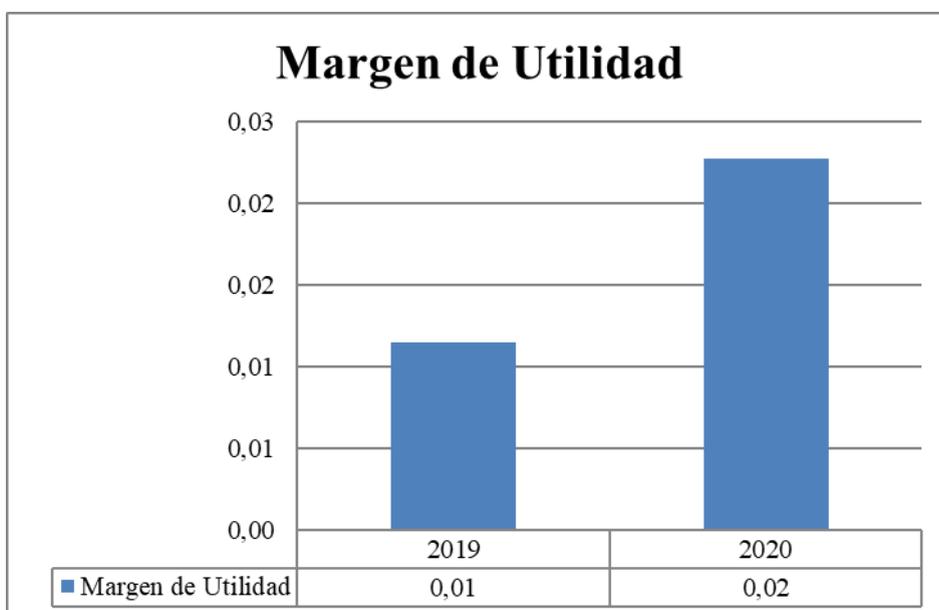
Por último, en cuanto a la autogestión del ente económico, esta aumentó levemente de 0,48 en 2019 a 0,67 en 2020, lo que muestra que en 2020 el patrimonio de la compañía puede cubrir el 32% de las deudas por pagar del ente.

✓ **Análisis de Rentabilidad**

Como se mencionó anteriormente, los resultados relacionados con la rentabilidad de la empresa mostraron una mejora en el 2020 con respecto al 2019.

Figura 10

Margen de Utilidad

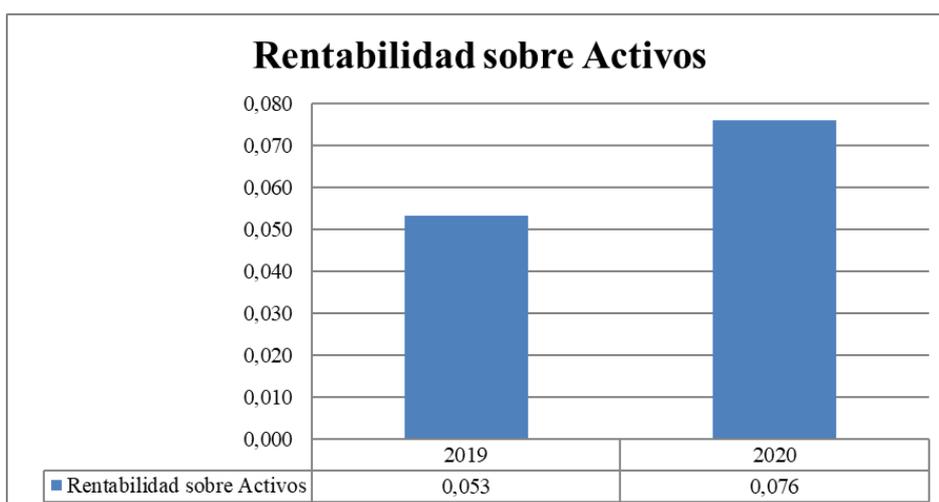


Nota: Elaboración propia

En los márgenes de utilidad, sus resultados revelan que la compañía ganó 0.01 S/. en el 2019 por cada Sol de ventas, valor que llegó a 0.02 S/. en el 2020.

Figura 11

Rentabilidad sobre Activos



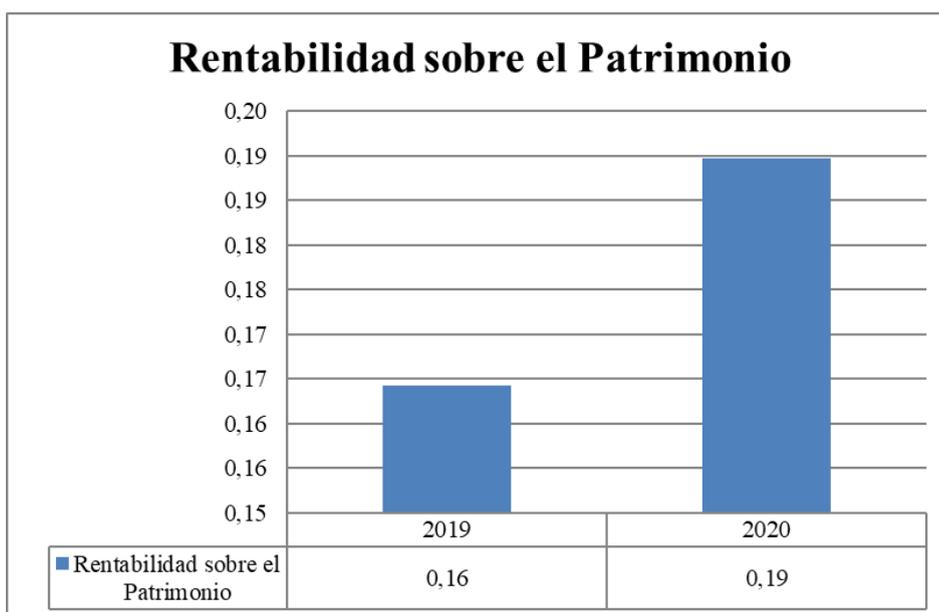
Nota. Elaboración propia

En cuanto a la utilidad sobre los activos, su desempeño en el 2020 también aumentó respecto al 2019. Pasando de 0.053 S/. a 0.076 S/. en el 2020, lo que indica

que la empresa generó 0.02 Soles de ganancia por cada Sol de activos con que cuenta la empresa.

Figura 12

Rentabilidad sobre el Patrimonio



Nota. Elaboración propia

En línea con el índice de rentabilidad anterior, el retorno sobre el patrimonio aumentó de 0.16 S/. en 2019 a 0,19 S/. en 2020 lo que significa que el negocio en ese último año generó 0.19 S/. de utilidad por Sol del patrimonio de la compañía.

3.2. Discusión de resultados

Una vez analizado, el entorno externo como interno de la empresa, se han identificado un conjunto de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, como las definidas a continuación.

Fortalezas

1. Buen Clima Organizacional
2. Trabajadores motivados
3. Información fidedigna
4. Aumento de la eficiencia

5. Política con estricto control de costos
6. Adecuado niveles de liquidez
7. Incremento en los niveles de rentabilidad

Debilidades

1. No se conocen la satisfacción de los clientes medidos en niveles.
2. Capacitación no optima
3. Ausencia de un manual de procedimientos
4. Toma de decisiones no oportuna
5. Ausencia de filosofía empresarial
6. Decrecimiento en los niveles de venta
7. Estrecho márgenes de utilidad
8. Niveles moderados de endeudamiento a largo plazo

Oportunidades

1. Política económica expansiva
2. Incentivos estatales para la recuperación económica
3. Hábitos de compra on-line
4. Tasa de cambio estable
5. Bajo poder de negociación con proveedores

Amenazas

1. Inestabilidad política
2. Incrementa el costo de capital
3. Riesgos de Inversión
4. Recesión económica
5. Merma en el poder adquisitivo de los ciudadanos
6. Disminución de la inversión privada

7. Escasas fuentes de financiamiento
8. Alto poder de negociación de los consumidores del servicio.
9. Ingreso de nueva competencia
10. Alta rivalidad entre competidores
11. Alta influencia de productos sustitutos

A continuación se expone un grupo de estrategias basadas en el CMI para el Hotel SERTUCO E.I.R.L, tomando como base los resultados del diagnóstico situacional expuesto anteriormente.

El CMI analiza la evolución de la organización, y puede ser utilizado para tomar decisiones rápidas y seguras en caso de desorientaciones. También adapta las estrategias usadas o aplica nuevas, siempre con el fin de que el ente cumpla con los fines propuestos. Como lo expuesto en la tabla 11.

Tabla 11
Componentes del Cuadro de Mando Integral

TÍTULO	DEFINICIÓN
Áreas o Perspectivas	Áreas de resultados clave de la empresa, o perspectivas.
Objetivos Estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

La tabla 11, describe cuales son los elementos necesarios para conformar un Mando Integral. Es decir, cada título o indicador está definido, haciendo referencia al fin de cada uno.

Tabla 12

Cuadro de Mando Integral del Hotel SERTUCO E.I.R.L

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	ETA	VARIACIONES		
						TIMO	ÓP LERABLE	TO DEF INICIENTE
FINANCIERA	Incrementar en un 10% el volumen de ventas para el 2023.	Determinar las preferencias de los clientes potenciales.	$PC = \frac{\text{No. de personas encuestados}}{\text{Total de la muestra}} * 100$	Anual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%
		Identificar acuerdos potenciales con agencias de turismo.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%
		Implementar campañas de comunicación en el que se enfatizan los productos y servicios del Hotel.	$CC = \frac{\text{Estrategias de comunicación}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Anual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%
	Alcanzar para el 2023 que el 40% de los activos de la empresa sean financiados con deuda.	Destinar el 30% del flujo de efectivo operativo de la empresa al pago de la deuda que genera intereses.	$DP = \frac{\text{Deuda pagada}}{\text{Flujo de efectivo operativo}} * 100$	Anual	00%	50%	x> x≥ 30%-50%	x< 30%
		Disminuir el ciclo de las cuentas por cobrar.	$RCC = \frac{\text{Ctas cobradas en menos de 90 días}}{\text{Total de Clientes con Ctas por cobrar}} * 100$	Anual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%
	Disminuir las Cuentas por Cobrar en un 20% para el 2025.	Establecer políticas de crédito, conforme el volumen de ventas.	$PC = \frac{\text{Políticas aprobadas}}{\text{Políticas establecidas}} * 100$	Anual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%
		Verificar el parcial contable de las partidas y saldos que integran cada cuenta, clasificándolas conforme a su peso sobre la cartera total.	$PCC = \frac{\text{Parciales revisados}}{\text{Total de parciales}} * 100$	Mensual	00%	66%	x> x≥ 33%-66%	x< 32%

		Analizar periódicamente el plazo de pago que ya han vencido.	$PV = \frac{\text{Clientes abalizados}}{\text{Clientes con plazos vencidos}} * 100$	Me Anual	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
		Verificar que exista documentación que justifique las obligaciones de pagos pendientes, además de conciliaciones y convenios de pagos suscritos.	$DC = \frac{\text{Documentacion revizada}}{\text{Clientes con plazos vencidos}} * 100$	Me Anual	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
		Establecer una base de datos con los clientes con historial de morosidad.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Tri Mestral	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
		Evaluar la calidad de los servicios mediante el modelo SERVQUAL.	$EV = \frac{(\text{Indicador} * \text{valor otorgado})}{\text{Valor Total}} * 100$	Anu	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
CLIE NTE	Mejorar en un 10% la satisfacción de los clientes para el 2023.	Establecer un programa de retroalimentación sobre los niveles de satisfacción de los clientes.	$CR = \frac{\text{Informes o quejas procesadas}}{\text{Total de Informes o quejas}} * 100$	Tri Mestral	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
		Plantear acciones de mejoras tomando el ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) como guía.	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Se Mestral	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
PROC ESO INTERNO	Establecer objetivos estratégicos teniendo en cuenta el diagnóstico situacional de la	Realizar el análisis situacional de la institución	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anu	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}
		Establecer los nuevos objetivos de la institución de acuerdo al diagnóstico situacional	$AP = \frac{\text{No. de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$	Anu	00%	66% ^{x>}	33%-66% ^{x≥}	32% ^{x<}

	institución para el año 2022.	Establecer un plan de socialización de los objetivos de la institución.	$PA = \frac{No. de actividades}{Total de actividades} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral	$I = \frac{No. de indicadores implementados}{Total de indicadores} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
	Cubrir el 100% de las necesidades de RRHH para el 2023.	Identificar las brechas de personal en la institución.	$AP = \frac{No. de despachos cumplidos}{Total de despachos requeridos} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Implementar un plan de reclutamiento y capacitación para la institución.	$PA = \frac{No. de actividades}{Total de actividades} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
APRE INDIZAJE	Establecer un sistema de gestión de la información para el 2024.	Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos.	$PA = \frac{No. de actividades}{Total de actividades} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en cada actividad.	$P = \frac{Procesos existentes}{Procesos definidos} * 100$	Trimestral	Trimestral	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Informatización de los procesos.	$T = \frac{Procesos existentes}{Procesos informatizados} * 100$	Trimestral	Trimestral	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Implementar un plan de capacitación anual considerando la austeridad nacional.	$PA = \frac{No. de actividades}{Total de actividades} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<
		Implementar un sistema de control interno basado en COSO III	$PR = \frac{No. de proveedores registrados}{Total de proveedores analizados} * 100$	Anual	Anual	00%	66% x>	33%-66% x≥	32% x<

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Luego de proponer un plan estratégico acorde al diagnóstico situacional del Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021, se concluye lo siguiente:

El estudio de los referentes teóricos permitió establecer que el plan estratégico tiene persuasión significativa en la gestión empresarial, y que el éxito de esta planificación obedece con gran peso en lo detallado en el diagnóstico situacional.

El diagnóstico situacional de la empresa evidencia un gran número de amenazas como la inestabilidad política, la recesión económica, la merma del poder de compra de los ciudadanos, la escasas de fuentes de financiamiento, el alto poder de negociación de consumidores del servicio, el ingreso de nueva competencia, así como la alta rivalidad entre competidores y la influencia de productos sustitutos.

Estos a su vez se agudizan con debilidades como el no conocer en que niveles los clientes ubican su satisfacción, la ausencia del manual de procedimientos, y de la filosofía empresarial, además de que la toma de decisiones no es oportuna, existe un decrecimiento en las ventas y los márgenes de utilidad son estrechos.

No obstante estos son contrarrestados con fortalezas como el buen Clima Organizacional, la motivación de los trabajadores, el aumento de la eficiencia y de los niveles de rentabilidad, así como la adecuada liquidez. En cuanto a las oportunidades se identificaron incentivos estatales para la recuperación económica, tasas de cambio estable y un bajo poder de negociación con proveedores.

Se propusieron un total de 8 objetivos estratégicos distribuidos en las áreas financieras, clientes, procesos internos y aprendizajes. Donde, cada uno de ellos establecieron iniciativas, indicadores, frecuencia de evaluación y una escala para medir el cumplimiento de dichos objetivos.

RECOMENDACIONES

Al concluir la propuesta de un Plan Estratégico mediante el CMI en el Hotel SERTUCO E.I.R.L, de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021, se recomienda lo siguiente:

Se sugiere, publicar esta propuesta en los medios adecuados para que sea material bibliográfico para estudiantes y catedráticos vinculados con la temática en estudio.

Se recomienda, realizar diagnósticos situacionales de forma periódica en post de actualizar los elementos que intervienen en el entorno externo, así como los factores del entorno interno, todo ello con la intención de reajustar proactivamente los objetivos estratégicos de los entes económicos.

Implementar las estrategias propuestas y evaluar periódicamente su nivel de cumplimiento y efectividad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Altair Consultores. (2015). La elaboración del Plan Estratégico. *Revista Economía*, 3(150).
- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Baidal, K., & Alarcon, G. (2017). *Implementación de una planificación estratégica en la empresa Indumaster S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bravo, G., & Herrera, M. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte carga pesada Transcalsa S.A. ciudad de Portoviejo período 2017-2021*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 20.
- Burtscher, N., & Herwegh, A. (3 de 12 de 2018). *General Country Analysis*. [//flatworldbusiness.files.wordpress.com/2018/12/peru.pdf](http://flatworldbusiness.files.wordpress.com/2018/12/peru.pdf)
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Clavijo, S. M. (Agosto de 2018). *Administración*. <http://administracion16.blogspot.com/>
- Congreso de la República. (2016). *Ley N° 30446, Ley que establece el marco legal complementario para las Zonas Especiales de Desarrollo, la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna*. Lima: El Peruano.
- Cubas, L. A., & Quispe, S. T. (2018). *Planificación estratégica para mejorar la gestión empresarial en la empresa Centro Estético Dentalart E.I.R.L. Chiclayo, 2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.

- Datasur. (23 de Abril de 2021). *Pandemia: Perú sigue recibiendo fuerte impacto en sector turismo*. <https://www.datasur.com/pandemia-peru-sigue-recibiendo-fuerte-impacto-en-sector-turismo/>
- Davalos, N. (2019). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoria*. Quito: Ecuador.
- David, F. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davila, A. (2019). El Cuadro de Mando Integra. *Revista Antiguos Alumnos IESE* , 34-42.
- Dávila, J. (2014). *La política como herramienta en la transformación*. México.: Gaceta Médica.
- Elina, M. D. (2016). *Bases para la administración Financiera*. Argentina: Alfagrama.
- Fernández, A. (2018). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 31-42.
- González, I. (2018). *Ecas*. <http://www.ecas.cl/index.php/movil-comunidad/45-contable/211-activo-fijo>
- Hernandez, A., & Alvares, M. (9 de Agosto de 2014). *Contabilidad por Aris Hernandez y Manuel Alvares*. http://chapislibra-mannyaries.blogspot.com/2012/08/unidad-vi-balance-estado-de-situacion_7406.html
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación, Tomo II* (6ta ed.). México DF,: MC. Graw-Hill.
- INEI. (2020). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares: Octubre - noviembre - diciembre 2019*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Lima: INEI.

[//www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima, Perú: Fondo de población de las naciones unidas. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Variación de los indicadores de precios de la economía*. Lima: INEI. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_variacion-de-precios_agosto2020.pdf

López, I. (2017). *Modelo de gerencia estratégica para la cooperativa en taxis Río Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Marketing de Cultural S.A. (2015). *Marketing de Cultural S.A.*

Mckeown, M. (2015). *The Strategy Book*. New York: Prentice Hall.

Mendoza, A. (2015). *Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Special Area of Development Patía*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Gobierno aprueba decreto de urgencia que amplía las transferencias de Arranca Perú en más de S/ 2 000 millones*. <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6716>

Ministerio de la Producción. (2020). Produce: “Se espera que al 2023 estén formalizados unos 100 mil emprendedores”. *Revista industria alimentaria*. <https://industriaalimentaria.org/blog/contenido/produce-se-espera-que-al-2023-estén-formalizados-unos-100-mil-emprendedores>

- Neira, J. G., & Claudia, E. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Norton, & Kaplan. (2017). *Como utilizar el cuadro de mando integral” (The strategy-focused organization)*. Harvard Business School Pres.
- Parodi, C. (2020). *Impacto económico del COVID-19 en el Perú*. Informe económico, Círculos de Estudios Latinoamericanos (CESLA). https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_peru_mayo_2020.pdf
- Riquelme, M. (2015, Junio 1). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodiles, A., & Fuentes, Z. (2014). Modelos de aplicación de los mapas estratégicos. *Horvat and Partners* , 41-45.
- Sánchez, C. (2019). *Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo, 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Santos, C., & Fidalgo, C. (2014). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*(4), 85-116.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Informe de estabilidad del sistema financiero*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Tena, V. (2015). *Expansión*. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
- Terra, L., & Passador, J. (2017). Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235–248.
- Tineo, R. (2018). *Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

Urrutia, N. (14 de Enero de 2021). *Entre elecciones y protestas: Riesgo político en Perú en el 2021*. <https://www.controlrisks.com/es/our-thinking/spanish/entre-elecciones-y-protestas-riesgo-politico-en-peru-en-el-2021>

Vera, N. (10 de Septiembre de 2021). Nuevos ministros y política económica clara: los retos de Castillo para recuperar confianza empresarial y calificación de Perú. *América Económica*, pág. 1. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/nuevos-ministros-y-politica-economica-clara-los-retos-de-castillo-para>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE		TÉCNICA
¿Cuál es la planeación estratégica que debería tener el Hotel SERTUCO E.I.R.L. teniendo en cuenta su diagnóstico situacional?	Proponer un plan estratégico acorde al diagnóstico situacional del Hotel SERTUCO E.I.R.L. de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.	El correcto diagnóstico del Hotel SERTUCO E.I.R.L. permitirá establecer un plan estratégico para posicionar la empresa ante una nueva era Post-COVID.	Diagnóstico Situacional	Amenazas Oportunidades Fortalezas Debilidades	Análisis Documental Entrevista
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		VARIABLE DEPENDIENTE		INSTRUMENTO
¿Cuáles son los referentes teóricos que permitan sustentar la propuesta de un Plan Estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L. de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021?	Establecer los referentes teóricos que permitan sustentar la propuesta de un Plan Estratégico mediante el Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L. de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.		Plan Estratégico	Eficiencia Eficacia Tasa de Cumplimiento	Ficha Bibliográfica Guía de entrevista
¿Cuál es la situación actual del Hotel SERTUCO E.I.R.L. de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021?	Diagnosticar la situación actual del Hotel SERTUCO E.I.R.L. de la ciudad Moquegua, provincia Mariscal Nieto, Perú en el año 2021.				
¿Cuáles son las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L. que se pueden establecer tomando como base los resultados del diagnóstico situacional?	Proponer las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral para el Hotel SERTUCO E.I.R.L. tomando como base los resultados del diagnóstico situacional.				

