

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD  
DE LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA EN EL ÁMBITO DE  
LA COMUNIDAD DE MICHQUILLAY DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA -  
CAJAMARCA: 2010 - 2014.**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MILAGROS MATILDE CASTAÑEDA SILVA**

Asesor:

**Dr. MANUEL ROBERTO AZAHUANACHE OLIVA**

**Cajamarca - Perú**

**2020**

COPYRIGHT © 2020 by  
**MILAGROS MATILDE CASTAÑEDA SILVA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD  
DE LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA EN EL ÁMBITO DE  
LA COMUNIDAD DE MICHQUILLAY DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA -  
CAJAMARCA: 2010 - 2014.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MILAGROS MATILDE CASTAÑEDA SILVA**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Manuel Roberto Azahuanche Oliva  
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Jurado Evaluador

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz  
Jurado Evaluador

Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2020



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 17:00 horas del día 14 de diciembre de dos mil veinte, reunidos a través de [meet.google.com/hog-ctzv-gng](https://meet.google.com/hog-ctzv-gng), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**, **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, y en calidad de Asesor el **Dr. MANUEL ROBERTO AZAHUANCHE OLIVA**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA EN EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD DE MICHQUILLAY DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA – CAJAMARCA : 2010 – 2014**; presentada por la Bach. en Economía **MILAGROS MATILDE CASTAÑEDA SILVA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR** con la calificación de **18 DIECIOCHO (EXCELENTE)** la mencionada Tesis; en tal virtud, la Bach. en Economía **MILAGROS MATILDE CASTAÑEDA SILVA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 18:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Manuel Roberto Azahuanche Oliva**  
Asesor

.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

**A:**

Dios, principalmente, por el amor que me brinda día a día, a mi esposo Franklin e hijo Massimo, por ser el motor que me impulsa a ser mejor, a mis padres por el ejemplo de vida y su amor incondicional, a mi mamá Inés, porque llevo en mi corazón su amor y enseñanzas, a Oscar Mendoza, por su dirección en mi vida profesional, Alejandro Delgado, por sus libros brindados para terminar la tesis, a mi Asesor por sus enseñanzas y metodologías aplicadas en éste trabajo de Investigación.

A nuestros maestros, que con sus enseñanzas pusieron a prueba nuestros conocimientos, sin ustedes no hubiera sido posible realizar este trabajo, espero no defraudarlos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecida estoy de Dios, motor de mi vida, quién cada día me demuestra su amor en sus indescriptibles maneras, a mi familia quién ha sido mi fortaleza en el caminar de la vida.

A mis amados padres Lucio y Hermis, por su ejemplo de humildad, de lucha y de amor para con sus hijos y su esfuerzo para poder darme una educación, herramienta importante para enfrentarme a la vida.

A mi mamá Inés, por su ejemplo de vida, que me inspiró día a día a ser mejor persona.

A mi asesor, por aceptar ser mi guía en esta decisión profesional, a mis profesores de la facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas (CECA), de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes con sus enseñanzas y experiencias han logrado formar mi carácter profesional.

La autora

“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar”.

*Eugene Ware*

## ÍNDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE GENERAL .....  | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | xi   |
| ÍNDICE DE SIGLAS.....   | xii  |
| RESUMEN .....   | xiii |
| CAPITULO I.....   | 1    |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1    |
| 1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                              | 1    |
| 1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....                                     | 1    |
| 1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                             | 3    |
| 1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                             | 4    |
| 1.2.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....                              | 5    |
| 1.2.1. JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA .....                             | 5    |
| 1.2.2. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA-PRÁCTICA .....                       | 6    |
| 1.2.3. JUSTIFICACIÓN PERSONAL .....                               | 6    |
| 1.3.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....                        | 7    |
| 1.4.LIMITACIONES .....  | 7    |
| 1.5.OBJETIVOS.....  | 8    |
| 1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....                                     | 8    |
| 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                | 8    |
| CAPITULO II.....  | 9    |
| MARCO TEÓRICO.....  | 9    |
| 2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN O MARCO<br>REFERENCIAL ..... | 9    |
| 2.2.MARCO DOCTRINAL DE LAS TEORÍAS .....                          | 15   |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.MARCO CONCEPTUAL .....                                   | 18        |
| 2.4.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....                     | 37        |
| <b>CAPITULO III .....</b>                                    | <b>39</b> |
| <b>PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>    | <b>39</b> |
| <b>3.1.HIPÓTESIS .....</b>                                   | <b>39</b> |
| <b>3.2.VARIABLES/CATEGORÍAS .....</b>                        | <b>39</b> |
| <b>3.3.OPERACIONALIZACIÓN /CATEGORIZACIÓN DE LOS</b>         |           |
| <b>COMPONENTES DE LAS HIPÓTESIS .....</b>                    | <b>40</b> |
| <b>CAPITULO IV.....</b>                                      | <b>41</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>                              | <b>41</b> |
| <b>4.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....</b>                         | <b>41</b> |
| <b>4.2.TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>           | <b>43</b> |
| <b>4.3.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>                     | <b>43</b> |
| <b>4.4.POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE MUESTREO Y UNIDADES</b> |           |
| <b>DE ANÁLISIS .....</b>                                     | <b>45</b> |
| <b>4.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE</b>         |           |
| <b>INFORMACIÓN.....</b>                                      | <b>47</b> |
| <b>4.6.TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA</b>   |           |
| <b>INFORMACIÓN.....</b>                                      | <b>51</b> |
| <b>CAPITULO V .....</b>                                      | <b>54</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>                          | <b>54</b> |
| <b>5.1.PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>                  | <b>54</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.1.1. DETERMINACIÓN DEL ESTADO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DE ALQUILER DE MAQUINARIA DE LA COMUNIDAD DE MICHQUILLAY DEL DISTRITO DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA DEL PERIODO 2010 EN COMPARACIÓN DEL PERIODO 2014.....</b> | <b>54</b> |
| <b>5.1.2. DETERMINACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD ECONÓMICA .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>5.2. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>   | <b>76</b> |
| <b>5.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....</b>  | <b>91</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>93</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>96</b> |
| <b>APENDICE .....</b>  | <b>99</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla N° 1. Variables, Categorías.....                                | 39          |
| Tabla N° 2. Operalización de Variables .....                          | 40          |
| Tabla N° 3. Población de Empresas de Alquiler de Maquinaria .....     | 46          |
| Tabla N° 4. Matriz de Consistencia Metodológica.....                  | 52          |
| Tabla N° 5. Comparativo Empresas Michiquillay.....                    | 55          |
| Tabla N° 6. Leyenda de Cuadro Comparativo.....                        | 57          |
| Tabla N°7. Situación de Empresas .....                                | 57          |
| Tabla N° 8. Situación de empresas Rubro de Maquinaria .....           | 60          |
| Tabla N° 9. Evaluación Financiera de la Empresa Mega X .....          | 72          |
| Tabla N° 10. Evaluación Financiera de la Empresa COMUGE Y .....       | 73          |
| Tabla N° 11. Evaluación Financiera de la Empresa SIGEMI Z.....        | 74          |
| Tabla N° 12. Evaluación Financiera de la Empresa S.G. M&M.....        | 75          |
| Tabla N° 13. Interpretación de Resultados Planeación Estratégica..... | 77          |
| Tabla N° 14. Descripción de Estrategias .....                         | 84          |
| Tabla N° 15. Interpretación de Resultados Rentabilidad.....           | 86          |
| Tabla N° 16. Contrastación de Hipótesis.....                          | 91          |

## ÍNDICE DE SIGLAS

|         |  |
|---------|--|
| CEPLAN: | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.           |
| CEPAL:  | Comisión Económica para América Latina.                |
| MEFI:   | Matriz de Evaluación de los Factores Internos          |
| MEFE:   | Matriz de Evaluación de los Factores Externos          |
| SUNAT:  | Superintendencia Nacional de Administración Tributaria |
| SAC:    | Sociedad Anónima Cerrada                               |
| SRL:    | Sociedad Responsabilidad Limitada                      |
| EIRL:   | Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.        |
| RUC:    | Registro Único de Contribuyentes                       |
| FODA:   | Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.      |
| MYPEs:  | Micro y pequeñas empresas.                             |
| PYMEs:  | Pequeñas y medianas empresas.                          |

## RESUMEN

El presente trabajo de Investigación, nos muestra de que manera las empresas del ámbito de la Comunidad de Michiquillay, distrito de la Encañada, provincia de Cajamarca, están manejando sus empresas en el rubro de alquiler de maquinaria, identificando sus debilidades, que hacen que se encuentren en constante desventaja competitiva con las demás empresas del distrito de Cajamarca. Para ello se ha seleccionado a cuatro empresas del rubro de alquiler de maquinaria, buscando generar una sensibilización de la importancia de aplicar la Planificación Estratégica y su incidencia en la rentabilidad.

El proceso de acopio de la información se realizó utilizando las técnicas de encuesta, de observación y análisis documental. Se aplicó cuestionario a la muestra es decir a las cuatro empresas seleccionadas, demostrando en la contrastación de la hipótesis que si hay incidencia entre la planeación estratégica y la rentabilidad. Con ésta investigación, se pretende entonces concretar que si las empresas adoptan modelos básico de aplicación de planeamiento estratégico, teniendo como punto central, su visión hacía el futuro y mejorando continuamente, sin perder la dirección del negocio, reconociendo además que tiene fortalezas, pero también como cualquier ente dinámico aspectos por mejorar y dotar a las empresas de herramientas que le permitan enfrentar la incertidumbre que genera el cambiante entorno y lograr a través de su aplicación, la sostenibilidad de las empresas y por lo tanto generar un nivel competitivo en el mercado Local, Regional y Nacional

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, rentabilidad, empresas de la comunidad de Michiquillay.

## **ABSTRACT**

This research work shows us how companies in the Community of Michiquillay, district of the Encañada, province of Cajamarca, are managing their companies in the area of machinery rental, identifying their weaknesses, which make them find themselves at a constant competitive disadvantage with other companies in the Cajamarca district. For this, four companies in the machinery rental sector have been selected, seeking to generate an awareness of the importance of applying Strategic Planning and its impact on profitability.

The information gathering process was carried out using survey, observation, and documentary analysis techniques. A questionnaire was applied to the sample, that is, to the four selected companies, demonstrating in the contrasting of the hypothesis that there is an incidence between strategic planning and profitability. With this research, it is intended then to specify that if companies adopt basic models of application of strategic planning, having as a central point, their vision towards the future and continuously improving, without losing the direction of the business, also recognizing that it has strengths, but also As any dynamic entity, aspects to improve and provide companies with tools that allow them to face the uncertainty generated by the changing environment and achieve, through its application, the sustainability of companies and therefore generate a competitive level in the Local market , Regional and National

**Key words:** Strategic Planning, profitability, companies of the Michiquillay community.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

La motivación para la presente investigación se suscitó a raíz de la identificación de las limitaciones que tuvieron las empresas de la comunidad de Michiquillay, para desarrollar sus actividades empresariales. Se tiene claro que el desarrollo empresarial, depende de las diversas estrategias y aplicación de herramientas para generar un clima de negocios adecuado y respaldado en una normatividad promotora. De acuerdo con diversos encuentros empresariales y reuniones con unidades productivas, logramos identificar diferentes realidades en cada una de las empresas, entre ellas que muchas de las empresas de éste ámbito se encuentran administradas de manera empírica sin aplicación de conocimientos empresariales adecuadas que les permita tomar un adecuado rumbo y dirección, incluyendo los costos de tramitación causados por los complejos procedimientos administrativos para la constitución y formalización de empresas, con consecuencias negativas sobre el entorno emprendedor; a ello debemos sumar otro factor referido al desconocimiento de los trámites y los requisitos legales necesarios para iniciar algún negocio, convirtiéndose en un desestimulo a la inversión.

De la misma manera, el hecho de no contar con accesos de información clasificada como la de demandas potenciales y competencia (interna y externa), estándares de calidad de los productos y/o servicios complementarios y sustitutos, tipos de financiamiento apropiados, así como

la insuficiente evaluación de impacto por parte de las autoridades, son factores desfavorables para el crecimiento del sector en nuestra región.

Las Empresas del ámbito de Michiquillay y de la Encañada, son en su mayoría empresas de tipo familiar, que están en un proceso de consolidación, por lo tanto, no cuentan con las herramientas administrativas necesarias para una gestión exitosa en las áreas del negocio. Las diferentes áreas de gestión de las empresas, se ven limitadas por la falta de aplicación de herramientas de planeamiento proporcionadas por la teoría de la administración moderna, que garanticen la eficiencia en el desempeño de la empresa.

Los problemas de mercadeo que enfrentan, están asociados a la falta de un plan Estratégico, Planes Operativos, entre otros que oriente las acciones de las empresas a posicionarse en el mercado en el que compiten, establecer relaciones con los clientes y todo el cúmulo de actividades tendentes a incrementar los niveles ventas.

Los empresarios y trabajadores de estas empresas no cuentan con elementos de gestión en el área de finanzas, que implica como resultado obtener una escasa visión de la situación financiera de la empresa y carecen de las técnicas para formular planes y programas que contribuyan a mejorar la situación de la organización.

En el área de organización no tienen definida la estructura y el propietario es quien toma las decisiones de la empresa, sin contar con las herramientas que le permitan la adopción de estrategias internas y externas para afrontar diferentes realidades que se puedan presentar. La delegación de funciones



ordenadamente, lo cual propicia incumplimiento de responsabilidades, y dualidad de mando; conduciendo a la ineficiencia operativa de la empresa.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Actualmente algunos empresarios del ámbito Michiquillay del Distrito de la Encañada, desconocen sobre herramientas del planeamiento estratégico. Los propietarios, gerentes y personal administrativo, a quienes se les realizaron consultas verbales, plantearon que los problemas que atraviesa su empresa se debe como una consecuencia de la falta de la aplicación de una administración científica capaz de construir condiciones para realizar una gestión efectiva, pues no incluyen en su planta de trabajadores a profesionales de la administración que les elaboren herramientas que contribuyen al crecimiento y mejoramiento de la rentabilidad, utilidades entre otros aspectos empresariales necesarias para mejorar la gestión y contribuir con la sostenibilidad de las empresas en el mercado, local y regional.

Además de la situación económica que se encuentra atravesando la región con índices de desempleo y recesión económica, afecta también la operatividad de las empresas en Cajamarca.

Según el Instituto Peruano de Economía, “El fin del boom minero afectó profundamente el desarrollo de Cajamarca. El sector minero era y sigue siendo largamente el que más contribuye al producto de la región. Por ello, la dramática caída de 38% en la producción minera entre el 2005 y el 2012, llevó a que Cajamarca pasara a ser la penúltima región en crecimiento en el Perú. El producto por habitante en Cajamarca aumentó en sólo 10% entre el 2005 y

2012, comparado con 48% en todo el Perú. Los indicadores sociales también dejaron de mejorar por encima del nivel nacional o incluso se deterioraron. Por ejemplo, entre el 2006 y el 2012, el empleo en Cajamarca cayó en 6%, mientras que a nivel nacional el empleo se incrementó en 14%. También los niveles de pobreza se empezaron a reducir en menor ritmo. Entre el 2006 y 2012, la pobreza se redujo en 15% de los hogares en Cajamarca, mientras que a nivel nacional se redujo en 49% y la tendencia está empeorando. Para el 2015, se estima el Instituto Peruano de Economía, que el producto de Cajamarca caerá en más de 9%.

El propósito principal del proyecto es demostrar que las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay del Distrito de la Encañada, que implementaron la planeación estratégica a través de su rentabilidad han logrado permanecer en el mercado, logrando generar ingresos y empleo en su ámbito local y sobrevivir a la situación económica en la cual se enfrenta la Región de Cajamarca.

### **1.1.3. Formulación del problema**

#### 1.1.3.1. Problema General

¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica incidió en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay, distrito de la Encañada - Cajamarca en el periodo 2010 -2014?

### 1.1.3.2. Problemas Específicos

- a) ¿En qué estado situacional se encontraron las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay del Distrito de la Encañada - Cajamarca y su incidencia en el planeamiento estratégico en el periodo de estudio?
- b) ¿Cuáles son los ratios de rentabilidad más representativos de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay que tuvieron incidencia de la planeación estratégica en el periodo de estudio?

## **1.2. Justificación e importancia**

### **1.2.1. Justificación científica**

El presente trabajo de investigación, aporta al conocimiento, porque se toma en cuenta teorías que explican el comportamiento empresarial cuando se aplica la herramienta de Planeación Estratégica y estudia las características de dos factores importantes como la situación actual de las empresas en el periodo de estudio y la determinación de la rentabilidad de las empresas que aplicaron planeación estratégica. En ese sentido, se incrementó el conocimiento respecto al estudio del ambiente interno y externo de las empresas que se estudiaron y de otro lado, el impacto generado por la aplicación de planeación estratégica puede ser atractiva para la aplicación a otros ámbitos empresariales y contribuyan a su desarrollo.

### **1.2.2. Justificación técnica-práctica**

El análisis realizado por la investigación, sobre la incidencia que tiene la planeación estratégica en la rentabilidad de las empresas, identificó que las empresas de comunidades están dirigidas y/o gestionadas por personas que por la oportunidad del ámbito de desarrollo de las empresas crean y establecen éstas empresas cuyo nivel de planeación estratégica es débil conduciéndolas a un insuficiente desarrollo empresarial y que las empresas que han logrado desarrollar la planeación estratégica en sus empresas han logrado rentabilidad y sostenibilidad a pesar de las difíciles situaciones que han atravesado en el periodo de estudio e inclusive en la actualidad siguen activas y generando rentabilidad y oportunidad laboral en el mercado laboral. Además, ha existido una motivación personal para abordar el tema porque considero que es de interés.

### **1.2.3. Justificación personal**

La realización de la investigación es de mucha importancia para las empresas del ámbito de Michiquillay – Distrito de la Encañada, por cuanto permitirá a la investigadora demostrar que, a través de la implementación de las herramientas de planeamiento estratégico, ha contribuido en mejorar la gestión de las empresas de la comunidad de Michiquillay y su sostenibilidad en el mercado local y regional.

Las herramientas de gestión del planeamiento que se han desarrollado en las empresas seleccionadas, han permitido a través de la investigación, su contribución de manera significativa a ordenar el proceso administrativo, realizar una gestión eficiente, mejorar la competitividad y posicionarse en el mercado.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La tesis está delimitada en un estudio analítico de casos reales de empresas del servicio de alquiler de maquinaria en el ámbito de Michiquillay - Encañada. La Tesis muestra procedimientos y formas estratégicas que la empresa ha utilizado principalmente para mantener su posición en el mercado, para incrementar su rentabilidad incidiendo en la calidad en el servicio que ofrece y mejorar los procedimientos administrativos y operativos de la misma.

Lo más importante es destacar el tipo de servicio especializado que ofrece al cliente, y el modo en que éste a través del proceso operativo se lleva a cabo ofreciendo soluciones en el área operativa, en el área de recursos humanos y en el área de inversiones de nuevos proyectos, con la finalidad de lograr en las empresas el propósito principal de beneficio económico sin separar el lado humano del negocio, basada principalmente en la gestión directiva. Por la información que se recaba involucra muchas veces desconfianza por parte del empresario que limita la investigación en los datos relevantes. La Investigación que se realiza a las empresas es entre lo que ocurrió en el 2010 y cuáles de las empresas que aplicaron Planeación Estratégica se encuentran activas en el 2014. Es en agosto del 2015, que se ha llevado a cabo el levantamiento de información, los años comprendidos corresponden al periodo 2010 al 2014.

### **1.4. Limitaciones**

El presente trabajo de investigación presenta algunos inconvenientes relacionados al acceso oportuno, ordenado y sistematizado de la información que presenta las empresas a las que se realiza la investigación.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar si la aplicación de la planeación estratégica incidió en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay en el periodo 2010 -2014

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el estado situacional de las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay, distrito de la Encañada - Cajamarca, y su aplicación de planeamiento estratégico en el período de estudio.
  
- b) Identificar los ratios de rentabilidad más representativos de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay que tuvieron incidencia de la planeación estratégica en el periodo de estudio.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

##### 2.1.1. A nivel internacional

(Vergara y Jarro, 2014). **Elaboración de planeación estratégica y sistema de gestión de procesos para la cooperativa de taxis Esmeralda.**

(Tesis) Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador.

En la actualidad la Planificación Estratégica ha tomado considerable importancia porque se ha convertido en un instrumento útil para las organizaciones, independiente de su tipo, público o privado, que anhelan adquirir una correcta visión del futuro y a largo plazo una buena administración en sus diferentes recursos, ya sean económicos, materiales, talento humano, etc. Con el fin de cumplir sus objetivos y planes de manera oportuna, logrando eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, para este caso, un servicio de radio taxi perceptible a la ciudadanía de Cuenca. La presente investigación tiene por objeto elaborar un Planeamiento Estratégico y un Sistema de Gestión de Procesos basado en el modelo ISO 9001, apoyándose en el uso de herramientas como Balanced Score Card, Hojas ISO, Mapas de Procesos, Cadena de Valor, Planificación Estratégica, etc., para ello esta investigación fue estructurada en cuatro capítulos. Finalmente, esta investigación servirá como fuente de asistencia para los Directivos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda, la misma que contribuirá como guía para

que la gestión administrativa sea eficiente, y de esta manera se atenderá de forma oportuna las necesidades de quienes conforman la Cooperativa.

(Mendoza, 2014). **Diseño de Planeamiento Estratégico 2013-2017 de la Empresa Ramírez.** (Tesis) Centro de Investigación de la Universidad de Cartagena.

El objetivo principal de la investigación fue realizar un análisis crítico de la producción y distribución de productos y el análisis del mercado.

La investigación concluyó en lo siguiente:

Actualmente las organizaciones enfrentan retos en la forma de trabajo; requiriendo una mayor interacción entre su gente, trabajo en equipo, enfoque por procesos, aprendizaje constante y actitud proactiva; dichos parámetros deben ser cultivados por las empresas hasta que formen parte del accionar cotidiano. De igual forma es fundamental el capital intelectual, el cual se ve reflejado en las competencias individuales del personal, los niveles de comunicación, las relaciones con clientes; estos aspectos son decisivos para lograr el éxito y resultados trascendentales. De acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente, se puede deducir, que en estos tiempos se requiere la implementación de herramientas de administración altamente dinámicas que le permitan a las empresas estar siempre al frente de los cambios del entorno; es decir herramientas integradas, con la capacidad de obtener un entendimiento total de la estrategia y con mecanismos sencillos de comunicación y difusión a toda la organización. El Plan Estratégico, está dirigido al fortalecimiento de la empresa RAMIREZ Swimwear, y su propósito es constituirse en una guía para la Alta Dirección, el plantel



gerencial, y las unidades operativas para una adecuada administración de las estrategias de la organización, en la cual se aprovechen al máximo sus recursos, amoldándose a los factores de continuo cambio y nuevos retos que demanda el entorno, y así lograr mayor fortalecimiento y optimizar su gestión. En primera instancia se va a realizar un análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual va a ser recogido y detallado en el presente trabajo de grado, el objetivo último de este documento es identificar las líneas estratégicas de actuación que van a contribuir a aumentar la competitividad de la empresa RAMIREZ.

(Fariás, 2016). **El uso de la planeación estratégica para desarrollar una PYME en México.** (Tesis) Centro de Investigación de la Universidad de México.

El objetivo principal de la investigación fue realizar un análisis crítico de la importancia de la Pymes en la economía mexicana.

La investigación concluyó en lo siguiente:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen una gran importancia para la economía mexicana, por la gran cantidad de generación de empleos y por sus aportaciones a la producción y la distribución de bienes y servicios. Su principal inconveniente es que no cuentan con los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena. Por tal motivo, en esta tesis se utilizan las herramientas necesarias, para llevar a cabo el uso de la planeación estratégica para desarrollar una PYME en México. Primeramente, se propone una serie de definiciones las cuales tienen como objetivo adentrar al lector a entender más a detalle la literatura de dicha investigación. Una vez que ya se

conocen las bases del tema de estudio, se procede a seleccionar la metodología para realizar la investigación. En seguida se describe el caso de estudio de la firma “Servicios de Ingeniería, Automatización y Suministros”, así como el contexto de las PYMEs en México. Con base en lo elaborado anteriormente se llevó a cabo el uso de la planeación estratégica en el caso de estudio de la firma dedicada a la venta de equipo neumático. En esta parte se tocaron puntos importantes, como son el FODA de la firma, misión, visión, las principales estrategias y la elaboración de nuevas estrategias para la firma. Con los resultados obtenidos anteriormente se realizó la estrategia para el caso de estudio, que consiste en la elaboración de una nueva línea de negocios. La nueva línea de negocios consiste en el mantenimiento preventivo de pistones y válvulas neumáticas. Primeramente, se investigó el mercado, posteriormente se realizó el estudio técnico y el estudio económico del proyecto. Finalmente se obtuvo como resultado de la evaluación de la nueva línea de negocios, que el mantenimiento de pistones y válvulas neumáticos es un proyecto viable, ya que con una inversión de \$742,637.70 pesos mexicanos, se obtiene una rentabilidad del 69.83%, con un valor presente neto de \$2, 157, 082.16 pesos mexicanos y con una recuperación de la inversión de 3 años.

#### 2.1.2. A nivel nacional

(Bujaico y Girón, 2017). **El planeamiento estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho – 2016.** (Tesis) Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

El objetivo principal de la investigación fue determinar de qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

La investigación concluyó en lo siguiente:

Se determinó que la ejecución de los proyectos de Inversión mencionados en el Plan Estratégico, tienen una relación positiva en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho. Las acciones o intervenciones que se requiere realizar durante el horizonte del planeamiento se establecen luego de formuladas las políticas institucionales que involucran a los proyectos consideradas como prioritarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Se determinó también que la aplicación de un plan estratégico tiene una relación positiva y eficiente con la gestión de la Municipalidad de Provincial de Huanta – Ayacucho, ya que promueve el desarrollo de una Gestión eficiente y moderna que permite establecer una organización simplificada, dinámica, no burocratizada y sobre todo que responda a las exigencias de la realidad

(Ibáñez y Hernández, 2016). **Planeamiento estratégico de San Fernando S. A.**, (Tesis) Escuela de posgrado de la Universidad Católica del Perú.

El objetivo principal de la investigación fue realizar un profundo análisis de los aspectos externos e internos de la empresa.

La investigación concluyó en lo siguiente:

En el presente trabajo, se elabora el Planeamiento Estratégico de San Fernando S.A., el cual es el resultado de un profundo análisis de los aspectos externos e internos de la empresa, como son fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas. A través de este análisis, se elaboran las matrices que permitirán elegir las estrategias que llevarán a San Fernando a la visión futura deseada mediante el logro de los objetivos de corto y largo plazo trazados. Para ello, San Fernando asumirá nuevos retos para cambiar su actual estrategia de negocios que le permitirá incrementar su rentabilidad a través de la diversificación de nuevas líneas de negocios con valor agregado, que se visualiza de manera holística en el Plan Estratégico Integral, el cual sintetiza los análisis efectuados en los capítulos respectivos, y que se debe implementar para alcanzar el futuro deseado.

### 2.1.3. A nivel local

(Guzmán y Mera, 2016). **Propuesta de modelo estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de la Ramada, Cutervo, Región Cajamarca, 2016.** (Tesis) Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo principal de la investigación fue elaborar y validar un modelo estratégico para contribuir a la mejora de la gestión administrativa en la Municipalidad distrital de La Ramada, Cutervo, Región Cajamarca, 2016.

La investigación concluyó en lo siguiente:

La gestión administrativa en forma global es percibida por los trabajadores como deficiente, desde la percepción de los trabajadores de la municipalidad. Se diseña el modelo estratégico el cual es validado por 02 expertos del área, esta propuesta fue sustentada en las dimensiones de planificación, ejecución, verificación y actuación.

## 2.2. Marco doctrinal de las Teorías

Existen grandes avances en la teoría de la administración de empresas, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado el enfoque de la teoría Neoclásica, básicamente porque entre sus características está el “resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables” (Chiavenato, 2006). La autora del presente trabajo plantea que este enfoque les permitió a las empresas salirse de lo meramente funcional de su negocio, independientemente de sus tamaños, además les exige grandes esfuerzos que le permitan desarrollar las capacidades necesarias para ser eficaces y eficientes en la gestión de sus recursos.

Sin embargo, esta perspectiva de “actividades-medio” hubiese sido precaria, si no se hubiese considerado que una empresa por muy pequeña que sea, tendría mayores posibilidades de perdurar y crecer en el tiempo al plantearse estrategias con visión de largo plazo (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2007). Entonces, el ingrediente principal que permitirá ese enfoque de preparación y anticipación al futuro será: La estrategia, que la definía Markides de la siguiente manera “Una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía, al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones” (Markides, 2007).

Como se afirmaba anteriormente se hace vital para una empresa perdurar en el tiempo y esto se puede lograr a través de la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que permitan direccionar

hábilmente los recursos de la compañía para obtener los resultados esperados, esta orientación es propia de la Administración Por Objetivos APO, la cual es derivación de una etapa más avanzada de la teoría Neoclásica (Chiavenato, 2006) y que se fundamenta en la planeación estratégica y en los planes tácticos de las áreas de la empresa.

En esta escuela, la definición de los objetivos tiene gran importancia, dándole su prioridad de acuerdo a la contribución en los resultados claves de la empresa, por esa razón se definen tres categorías una de mayor valor que la otra: Objetivos Estratégicos que abarcan a la organización como un todo; Objetivos Tácticos que corresponden a cada departamento de la organización y finalmente los Objetivos Operacionales que se remiten a cada actividad o tarea (Chiavenato, 2006).

Otro tema importante para la Planeación Estratégica es el análisis del ambiente externo en que se desenvuelve, ya que las conclusiones permitirán descifrar las variables económicas, de la población, la legislación, los desarrollos tecnológicos y en fin todas aquellas que no dependen directamente de la organización pero que moldearán los escenarios donde competirá la compañía (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2007).

Igualmente, importante es la revisión de la situación interna de la organización, las fortalezas de la compañía se convierten en el motor que permita avanzar en la obtención de los resultados, mientras que las debilidades retrasan el progreso para al alcanzar dichos objetivos (Chiavenato, 2006).

Para efectuar un análisis amplio se deberá tener en cuenta, los recursos (Financieros), las competencias esenciales de la organización, la estructura organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. (Chiavenato, 2006).

Este análisis le permitirá definir cuál es esa o esas características que le permitirán competir en el mercado y que sus rivales tendrán dificultades para copiar, denominada ventaja competitiva (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2007). La ventaja competitiva es vital para la formulación de las estrategias de diferentes niveles y para adoptar algunos de los cinco planteamientos de estrategia competitiva: La estrategia de bajos costos, la estrategia de diferenciación amplia, La estrategia de mejores costos, La estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos y finalmente la estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación (Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, 2007).

Si bien es cierto que una buena planeación estratégica no garantiza el éxito de la compañía en términos de perdurabilidad y crecimiento, si es claro que la ausencia de ésta la pone en desventaja frente a los competidores que la han adoptado, al brindarles un trayecto definido en la incertidumbre del ambiente empresarial (Freijeiro & Caballero, 2010).

## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. La planeación estratégica

Según Marciniak (2013), considera que el planeamiento estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). El diseño está pensado para decidir el futuro de la empresa, ya que es una incertidumbre lo que se viene adelante, a través de la planificación se implementan estrategias específicas para dominar lo que en el futuro se depara para la organización.

Para Sainz De Vicuña (2012, p. 15), Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico)”. Los directivos deben de construir un análisis situacional que refleje la realidad, para definir su posición en este entorno futuro, relacionándolo con los recursos disponibles para afrontarlos, con el objetivo de conseguir una organización competitiva que cumpla con las exigencias de sus stakeholders”.

Parra y Calero (2006, p. 90), la “planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”.



### 2.3.1.1. Tipos de planeamiento.

Nievas (2012), señala que los tipos de planeamiento son:

- **Planeación Operacional:** consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Es tipo de planeación es a corto plazo.
- **Planeación Estratégica:** consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. Los ideales son dados por una autoridad superior. Este tipo de planeación tiende ser de largo alcance.
- **Planeación Táctica:** consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio.
- **Planeación Normativa o Interactiva:** requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. Los interactivista son quienes realizan este tipo de planeación.

### 2.3.1.2. Etapas de la planeación estratégica.

Dipres. (2009). Señala que existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso de planeación estratégica:

- **Visión:** La visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?
- **Formulación de la Misión:** responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?

- Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- Implementación de estrategias. Elaboración de los planes de acción Ejecución del Plan Estratégico Control y Evaluación. (p. 132).

### 2.3.1.3. Componentes del planeamiento estratégico

Dipres. (2009). Los componentes claves de un planeamiento estratégico son:

- Visión. ¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años?  
 ¿Cómo quiere influenciar el mundo? Estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando profile la visión de su organización. Está bien si esta visión es grandiosa e idealista.
- Misión. La declaración de la misión es un punto de vista más realista de la finalidad y las ambiciones de la compañía. ¿Por qué existe la empresa?  
 ¿Qué intenta conseguir durante su existencia?
- Valores. Cada organización tiene sus propios valores. Estos valores guiarán a los gestores e influenciarán el tipo de empleados que contrate. No hay una plantilla en la que apoyarse cuando liste sus valores.

No existen normas para establecer una planificación sin fallas ya que esta planificación no es cerrada, está sujeta a cambios de acuerdo cómo se comporta el entorno va de acuerdo al desarrollo de la organización, cada

una de estas partes representa lo actual, el futuro y cómo hacerlo en un marco de honestidad y ética, cada organización propone como quiere verse en algunos años, que acciones son inmediatas y como las va a llevar a cabo en el presente, que cualidades debe tener la organización que le proporcionen una identidad única y respetada por la sociedad.

#### 2.3.1.4. Características del plan estratégico

Ceplan (2013), el “planeamiento estratégico constituye el primer pilar de la Gestión Pública para resultados. Además, orienta y brinda información para la programación presupuestal, contribuye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la Gestión Pública, incorpora el análisis prospectivo como parte del proceso de planeamiento estratégico, instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social y político y produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro” (p. 4).

La planeación estratégica es netamente cuantitativa pues los objetivos son numéricos en la organización, para conseguir estos se dictan normas y políticas que permiten realizar las metas y objetivos , también está ligada al tiempo , pues debe especificar qué tiempo demorara en realizar los objetivos en forma explícita , todo esto hará que la planificación logre cumplir con lo establecido teniendo como meta final conseguir los objetivos , logrando el triunfo empresarial para beneficio de los trabajadores y los usuarios.

#### 2.3.1.5. Importancia del planeamiento estratégico

Huamani (2014, p. 4), “Desde el punto de vista institucional el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas: Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas. Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas”.

#### 2.3.1.6. Dimensión de planeamiento estratégico

El instrumento de planeamiento estratégica diseñado por Sánchez Olivera en el 2013, considera cuatro dimensiones, los cuales son: Dimensión de diseño, Dimensión de implementación, Dimensión de monitoreo y Dimensión de Evaluación.

##### **Dimensión de diseño**

García. (2009, p. 34), el “Decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir. Primero se realizan simulaciones en base a la información obtenida de los competidores y del entorno y se proponen estrategias para cumplir con los objetivos de la organización. Es también un conjunto de decisiones para estar en el futuro programado estudiando la situación del presente y las

variables que pueden lograr los objetivos en base a donde estamos, adonde queremos llegar, en función de que tiempo se va a lograr”.

Cepal (2011, p. 19), el “diseño enmarca la planificación siendo el proceso de forjar mediante la toma de decisiones un futuro idóneo para la organización, una empresa debe establecer objetivos a largo plazo, que le permitan crecer y mantenerse en el mercado por mucho tiempo. La visión es el soporte para especificar las actividades a realizar para llegar a ella, cuando se planifican objetivos a largo tiempo se fortalece la organización, ya que permite ir resolviendo uno por uno los problemas y situaciones que presenta el entorno”.

Ceplan (2011, p. 82), “Cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica formula el diseño de los aspectos claves que inciden en su gestión. Estos, se refieren al tipo de productos que le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos productos con la mejor relación coste/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos bienes y servicios”.

### **Dimensión de implementación**

García (2009, p. 9), “Determina los pasos para la implementación de planes estratégicos. El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y asegurarte de que sepas lo que es el plan estratégico. El segundo consiste en crea una visión para la ejecución del plan estratégico.

Tercero, selecciona los miembros del equipo para que te ayuden a implementar el plan estratégico. Cuarto, programa reuniones para discutir los informes de progreso, presenta la lista de metas u objetivos y deja que el equipo de planificación estratégica sepa lo que se ha logrado. Quinto Involucra a la alta dirección cuando sea apropiado, mantén informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenta informes sobre la marcha de la ejecución del plan. Se debe planificar cada paso de la implementación a fin de no dejar pasar alguna actividad que pueda influir enormemente en la empresa, de esto dependerá el éxito de la organización o su colapso, complementándose en cumplimiento de objetivos uno por uno, la organización debe conocer a detalle los procesos de implementación”.

Pumpin, y García (2010, p. 173), la “implementación de las estrategias básicas se puede clasificar en dos grupos. En primer lugar, se describen como consecuencia de la implementación de la estrategia, una serie de funciones específicas en forma de planes de acción y planes de proyectos. Por regla general los representantes fijan las medidas singulares claramente definidos. Como estrategia para la implementación se deben programar reuniones, talleres, seminarios para explicar el proceso a todos los trabajadores de la organización, así mismo establecer la normatividad y directivas para el proceso de implementación que se deben de utilizar con rapidez y que de condiciones apropiadas de supervisión”.

## **Dimensión de monitoreo**

Alcocer (2010, p. 4), el “monitoreo estratégico es la sexta etapa del planeamiento estratégico, Representa una herramienta importante para el seguimiento o acompañamiento del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten medir los resultados del proceso y hacer los reajustes necesarios oportunamente. Cuando el monitoreo es oportuno y eficaz puede medir el desempeño en todos sus niveles en relación al cumplimiento de los objetivos, encontrando en forma oportuna errores y corrigiéndolos, reorientando la planificación, es decir que mide el resultado de los procesos”.

Ceplan (2011, p. 88), el “monitoreo estratégico es un proceso sistemático de acompañamiento a la gestión estratégica para medir los resultados y realizar los ajustes necesarios oportunamente. Se deben controlar las actividades conforme avanza el año para alcanzar el plan y debe pronosticarse lo que se producirá realmente en el año. En base a los indicadores se podrá monitorear con éxito la planificación, este sistema deberá ser efectivo y medir todas las actividades de la planeación en relación a cumplimiento y tiempos de realización, sigue siendo sistemático lo que da oportunidad de corregir cualquier desviación”.

García. (2009, p. 37), el “monitoreo del proceso del planeamiento se debe realizar cada tres meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada. El monitoreo de los indicadores de gestión permite obtener información sobre la efectividad, eficacia, calidad, ejecución

presupuestara y la incidencia de la gestión. El monitoreo se debe realizar en el corto plazo a fin de ajustar en forma anticipada cualquier desviación del plan que se presente. Para los procesos de monitoreo se debe de tener los recursos suficientes para su realización, con un liderazgo que permita su ejecución oportuna y eficaz para contrastar los indicadores y corregir los errores que se puedan haber presentado”.

### **Dimensión de evaluación**

Sorozábal (2010, p. 67), la “evaluación operativa es el proceso sistemático y objetivo que verifica la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes: a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados”. La evaluación es el final de las actividades de planificación, en donde se revisan los resultados contrastados con los objetivos, posibilita tomar decisiones respecto al éxito o fracaso de la planificación, es el evaluador final y no existe otra actividad más allá de esta”.

Gómez (2010, p. 93), la “evaluación de los resultados que se esperan conseguir en la actividad gerencial, deben compararse, en un lapso determinado, con las metas fijadas, a fin de detectar desviaciones y establecer los correctivos apropiados”.

Davidons (2010, p. 69), “Quizás la mejor manera de desarrollar una habilidad de describir y evaluar las declaraciones de las misiones del planeamiento estratégico, sea estudiar las misiones de las empresas reales.



Por ejemplo. La misión de Pepsi Cola es incrementar el valor de las inversiones de nuestros accionistas. Esto logramos a través del crecimiento de nuestras ventas, controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. La evaluación también debe comprender a los usuarios internos y externos y evaluar su opinión con encuestas, así mismo se debe evaluar cómo se desarrolló la misión, cuál fue su impacto en la organización, también incluye la evaluación de los productos y si estos han cumplido las normas de calidad”.

### 2.3.2. Rentabilidad

La rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado, provenientes de una inversión o actividad económica.

Crece Negocios (2017), la “rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente capital de trabajo, siendo los índices de rentabilidad los que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos”.

#### 2.3.2.1. Clases de rentabilidad

Para la enciclopedia de las inversiones (2011), existen:

##### A. Rentabilidad Empresarial

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, los estudios de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultados y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un **primer nivel** análisis conocido como rentabilidad del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- Y un **segundo nivel**, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

B. La rentabilidad económica (o ratio de rentabilidad económica) mide o calcula la utilidad generada por los activos, pero sin tener en cuenta el costo para financiarlos. O sea, lo que nos permite conocer el ratios de rentabilidad económica es si el crecimiento de una empresa fue generado gracias a una mejora o por el contrario como deterioro del resultado.

#### 2.3.2.2. Ratios Claves para la Dirección de las Empresas

Ciaran Walsh (2003, p. 60). Los “Ratios claves para la dirección de las empresas” son:

## **Rentabilidad neta de las ventas (R1)**

Esta razón se puede obtener fácilmente y nos da una idea rápida de la rentabilidad neta sobre las ventas obtenida por la empresa. Toma en consideración todos los costos y gastos en los que se ha incurrido durante un ciclo normal de operaciones o durante el año en consideración y los ingresos obtenidos en el mismo periodo (sin considerar el impuesto al valor agregado o impuesto general a las ventas). Los gastos e ingresos son históricos, la utilidad neta y las ventas, también lo son. Es un indicador que se obtiene fácilmente. Este indicador no tiene relación con la inversión realizada, pero es un dato rápido que sirve de orientación a la empresa.

El índice se obtiene al dividir las utilidades netas obtenidas entre las ventas realizadas por la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$\text{R1} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

### ○ **Rentabilidad sobre la inversión (R2)**

Esta razón, conocida también como rentabilidad del negocio a largo plazo, mide la eficiencia con la cual han sido utilizados los activos totales de la empresa.

Esta relación es muy importante porque mide el valor agregado generado por las operaciones de la empresa, incluido el pago de impuestos y la remuneración (intereses) al capital ajeno que aportó para completar los activos. “El rendimiento de los activos totales proporciona los cimientos necesarios de la rentabilidad de los recursos propios” (patrimonio).

El valor de los activos totales de la empresa como cifra específica se obtiene del balance general y expresa en qué se usa el capital propio o ajeno en la empresa.

Se compara el activo total con la utilidad operativa o neta conseguida. Si la relación es inferior a uno, significa que se invierte más de lo que se obtiene, que no existe extracción de plusvalía y que el negocio no tiene futuro a largo plazo.

El índice se obtiene de dividir la utilidad neta operativa obtenida antes del pago de intereses e impuestos entre el activo total de la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$\mathbf{R2 = \frac{Utilidad\ Antes\ de\ Impuestos}{Activo\ Total}}$$

○ **Rentabilidad sobre el patrimonio (R3)**

El índice de rentabilidad sobre el patrimonio o de los capitales propios es la rentabilidad de los dueños de la empresa y muestra la eficiencia con la cual se utilizan los recursos propios.

Muchos analistas acostumbran iniciar el análisis de los indicadores o ratios financieros, leyendo en primer lugar la rentabilidad sobre el patrimonio.

“La rentabilidad de los recursos propios es el determinante más importante del valor de la compañía” El valor de mercado de las acciones la empresa suele estar anclado al nivel de rendimiento de este indicador de la inversión.

Para calcular el valor del indicador se divide la utilidad neta obtenida después de pagar los intereses y los impuestos entre el patrimonio de la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$R3 = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### 2.3.3. Diagnóstico

Cummings y Worley (2007), un “Diagnóstico dentro de las empresas es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico”.

Rogmanoli (2007), un “Diagnóstico en el mundo de las empresas, es cuando se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer, el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados”.

#### 2.3.3.1. Diagnóstico Empresarial

Para Oriol (2008), el “diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Agrega que para que el diagnóstico empresarial sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes”.

Para Eslava (2008), el “diagnóstico empresarial debe permitir que el equipo directivo de la empresa, sea cual sea su responsabilidad funcional conozca cuanto antes en qué posición se encuentra la empresa para poder adoptar las medidas de gestión correctoras cuando la trayectoria no sea la deseable”.

#### **2.3.4. Empresa**

Solís (2008), la “empresa es una identidad que operando en forma organizada combina la técnica y los recursos para producir o prestar servicios, con el objetivo de satisfacer necesidades de un mercado y obtener un beneficio económico”.

Vásquez, Escudero y Encarnación (2010), la “Empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Siendo su función básica la de producir bienes y servicios, siendo participe en la creación de empleo, desarrollo de inversiones y mejora de tecnología”.

López (2009), la “empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las

personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos”.

#### 2.3.4.1. Clasificación de Empresa

Saavedra y Hernández (2008), “en la actualidad existe una diversidad de criterios para definir el término MIPYMES y de clasificar, debido a que varían según el origen del país.

Es por ello que, para clasificar las empresas en micros, pequeñas y medianas, son consideradas diversas variables como: cantidad de personal, el volumen de producción o de ventas, y el valor del capital invertido.

Para la organización internacional de trabajo [OIT] (2010), “ésta institución es responsable de la elaboración y supervisión de las normas internacionales del trabajo. Indica que entre las MIPYMES se agrupa una gran variedad de empresas diferenciándose en el tamaño de la empresa en función del número de empleados pero también de su origen y propósito. Dicha organización clasifica los tamaños de las empresas en base al número de empleados.

- Autoempleo: considera a la empresa con un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada.
- Microempresas: tiene la participación directa del propietario y un máximo de 10 trabajadores. Son las unidades económicas de baja capitalización que operan en el mercado a partir de una inversión a riesgo. En definición se incluye a la microempresa propiamente y al autoempleo.

- Pequeña empresa: con participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.

- Mediana empresa: con participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores. Opera en condiciones muy particulares por lo que, aunque posee algunas de las características de las micro y pequeñas empresa, también tienen sus propias especificidades que la identifican más con el sector económico que con la micro, y pequeña empresa (MYPE)”.

### **2.3.5. Empresario**

Urbano y Toledano (2009), “Económicamente es empresario quien agrupa los medios de producción y dirige el proceso productivo, mientras que jurídicamente lo es quien soporta la responsabilidad financiera y los riesgos del negocio. Empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos, y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa”.

#### **2.3.5.1. Emprendedor**

Robbins, (2009), la “palabra emprendedor proviene del latín impenderé, que significa, tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa, poner en ejecución. De la misma manera agregan que, de hecho, la idea de espíritu emprendedor se asocia con las personas emprendedoras que movilizan recursos y corre riesgos para iniciar organizaciones de negocios. Algunas características que deben tener los emprendedores son: la preferencia por el riesgo moderado, no tomar riesgos a la ligera si no que, de manera calculada, confianza en su capacidad para tener éxito”.



### 2.3.6. Maquinarias en Alquiler.

Auquilla (2015), los “trabajos de construcción se pueden clasificar en tres grandes grupos: Movimiento de tierras, Trabajos de Carreteras y levantamiento.

**Movimiento de tierra;** se refieren a las obras de construcción e ingeniería que implican el traslado o transferencia de grandes cantidades de suelo o roca sin forma. Los dos tipos más populares de máquinas de construcción utilizados en movimientos de tierras excavadoras y cargadoras excavadoras que se utilizan principalmente para cavar hoyos y pozos de la construcción. Están disponibles en diferentes variantes de construcción.

**Maquinarias de construcción;** en obras de carreteras y construcción de carreteras. Los más utilizados son el pavimentador es una máquina de construcción importante para sentar asfalto o concreto en las carreteras. Compactadores se utilizan para la compactación de concreto o asfalto, se utilizan para comprimir el suelo y los materiales duros en las obras de construcción y carreteras, existen de diferentes modelos y tamaños.

**Levantamiento:** Grúa torre, grúa Portal, camión Grúa, como su nombre indica se refiere a las máquinas de elevación usada para levantar los objetos en los sitios de construcción y/o trasladar material sobre el chasis de su camión (el más común). Hay diferentes tipos de máquinas de elevación. Por ejemplo: grúas torre se utilizan para levantar hormigón, acero, herramientas grandes y diferentes materiales de construcción. Que puede elevarse a grandes alturas y son una máquina común en cualquier sitio de construcción, carretillas elevadoras o montacargas, elevadorestelescópico, entre otros. Adicionalmente; debemos mencionar que existe maquinaria especial para el tendido de líneas de

transmisión son los winches y frenos hidráulicos, los cuales se utilizan para el montaje de los cables sobre las torres de alta tensión a lo largo del recorrido del circuito de instalación”.

### 2.3.7. Incidencia

Tapia (2015), la “incidencia es una magnitud que cuantifica la dinámica de ocurrencia de un determinado evento en una población dada.

Incidencia Absoluta

Es una fracción cuyo numerador son los eventos ocurridos en una población dada y cuyo denominador es el tiempo de observación en el que ocurrieron los eventos. O sea:

$$\text{Incidencia absoluto} = \frac{\text{Número de eventos ocurridos}}{\text{Tiempo de Observación}} \quad (1)$$

Incidencia Relativa

Es una fracción cuyo numerador es el número de ocurrencia de dicho evento y cuyo denominador es la cantidad de observación. La cantidad de observaciones es el producto del número de elementos de la población observada por el tiempo de observación de dicha observación. A veces la población observada está dividida en grupos, cada uno de los cuales ha sido observada durante un cierto tiempo. La cantidad de observaciones es, entonces, la suma de los n productos del número de elementos de cada grupo i por el tiempo de observaciones del grupo. O sea:

$$\text{Incidencia relativa} = \frac{\text{Número de eventos ocurridos}}{\text{Cantidad de Observación}} \quad (2)$$

$$\frac{\text{Número de eventos ocurridos}}{\text{(Número de Eventos Observados)}} \quad (3)$$

$$\frac{\text{(Número de Eventos Observados)}}{\text{(Tiempo de Observación)}}$$

$$\frac{\text{Número de eventos ocurridos}}{\sum_{i=1}^n \text{(Número de Eventos Observados)}} \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n \text{(Número de Eventos Observados)}$$

i-1 (Tiempo de Observación)

Dicho de otro modo, la incidencia relativa de un evento es el número de veces que ocurre dicho evento por elemento de población y unidad de tiempo observado”.

#### 2.4. Definición de términos básicos

**Competitividad.-** Hablamos de competitividad empresarial al hacer referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro.

**Desempeño empresarial.-** implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

**Diagnóstico FODA:** Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, de los cuales tenemos las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Estrategia:** Es determinar una clara descripción de la organización que se desea crear.

**Gestión.-** es una función de coordinación general, diseñada para dirigirla empresas por medio del proceso de toma de decisiones y orientada al cumplimiento de los objetivos que la organización plantea.

**Política:** son reglas o guías que expresan los rangos o límites dentro de los cuales deben ser ejecutadas las acciones establecidas por la organización.

**Rentabilidad.-** Índice que mide la realización entre la utilidad o ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. También es llamada rentabilidad de costos, es una relación entre el ingreso total obtenido por las ventas y el costo total.

## CAPITULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

H1 =La planeación estratégica incidió positivamente en los niveles de rentabilidad económica en las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay del distrito de la Encañada – Cajamarca en el periodo 2010-2014

#### 3.2. Variables/categorías

Tabla 1

Variable / categoría

| <b>Variables</b>          | <b>Indicadores</b>           | <b>Dimensiones</b>              |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Planeación<br>Estratégica | Nivel de Análisis<br>Interno | Análisis de la<br>Situación     |
|                           | Nivel de Análisis<br>Externo |                                 |
| Rentabilidad              | Finanzas                     | Variación de<br>la Rentabilidad |

Nota: Elaboración Propia

### 3.3. Operacionalización /categorización de los componentes de las hipótesis

Tabla N° 2: Operalización de Variables

| Hipótesis   | Definición conceptual de las variables / Categorías   | Definición operacional de las variables / categorías |                             |  |   |
|---|---|--|-----------------------------|--|---|
|   |   | Variables Categorías                                 | Dimensiones/ Factores       | Indicadores/Cualidades   | Fuente o Instrumento de Recolectión de datos  |
| La implementación de la planeación estratégica incidió positivamente en los niveles de rentabilidad económica en las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay del distrito de la Encañada – Cajamarca en el periodo 2010-2014 | Me refiero al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas que han adoptado en un tiempo específico a lo que harán en los próximos años, para lograr una empresa competitiva y sostenible que le permita satisfacer las expectativas. Vicuña J. M (2009) | Planeación Estratégica                               | Análisis de la Situación    | Análisis situacional de la empresas en el periodo 2010 en comparación del periodo 2014 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario a las personas claves de la Organización.</li> <li>- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.</li> </ul> |
|   |   |  | Diagnóstico de la Situación | Nivel de Análisis Externo.<br>Nivel de Análisis Interno                                |   |
|   | Crece Negocios (2017): “La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente capital de trabajo, siendo los índices de rentabilidad los que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.      | Rentabilidad   | Perspectiva Financiera.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidad.</li> <li>- Patrimonio</li> </ul>    |   |

Información Obtenida en Campo (Elaboración propia)

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

El Distrito de la Encañada es uno de los 12 distritos de la Provincia de Cajamarca ubicada en el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno regional de Cajamarca, en el norte del Perú.

Departamento: Cajamarca

Provincia: Cajamarca

Distrito: Encañada

Lugar: Michiquillay

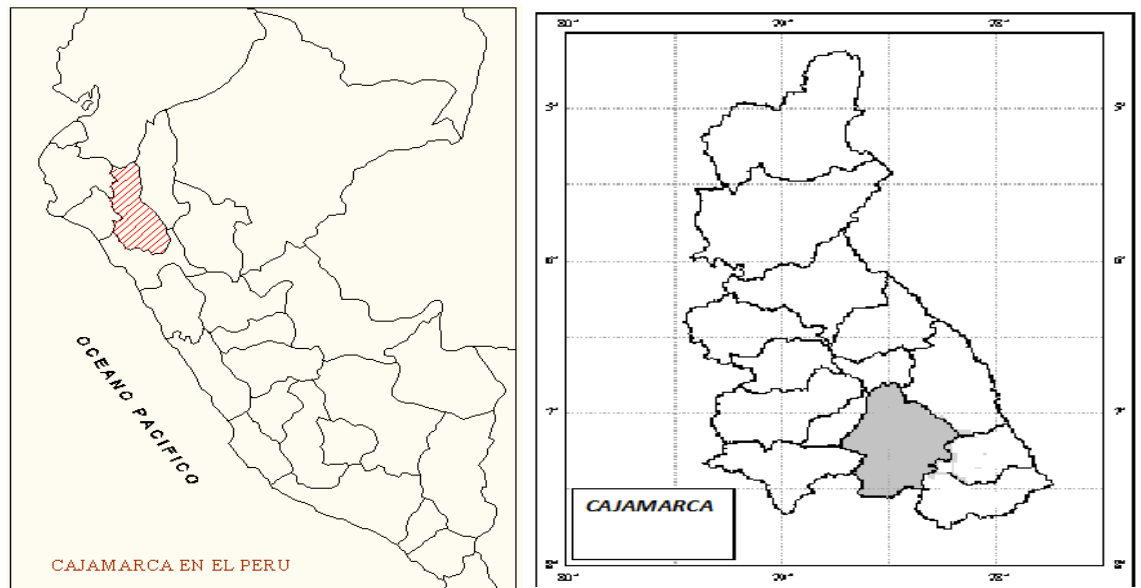
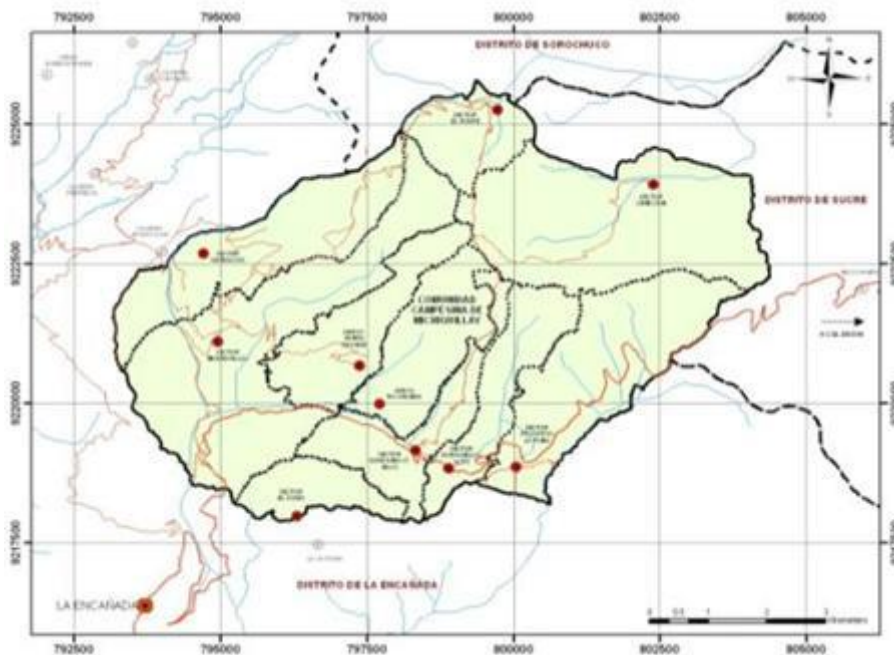


Figura 1. Mapa del Perú y de Cajamarca, Fuente: INEI-Internet



**Figura 2. Mapa de Michiquillay, Fuente: INEI-Internet**

**Ubicación:**

La comunidad de Michiquillay, se encuentra en el distrito de la Encañada, se localiza en la provincia de Cajamarca.

**Extensión territorial:**

Está ubicada en la vertiente oriental de la Cordillera Andina, casi en su totalidad en el distrito de La Encañada en la provincia Cajamarca, y en los distritos Sorochuco y Sucre de la provincia de Celendín de la Región Cajamarca. La Comunidad está conformada por ocho sectores: Michiquillay, Quinuamayo Bajo, Quinuamayo Alto, Quinuayoc, Progreso la Toma, Usnio, Punre y Chim Chin. Además, el sector Quinuamayo Bajo tiene dos anexos: Tuyupampa y Pampagrande.

Las viviendas de la población se encuentran dispersas entre los campos de cultivo, no obstante, por ser los sectores más antiguos, hay cierta tendencia a la concentración de casas en los sectores Michiquillay y Quinuamayo Bajo. Por el contrario, los sectores menos habitados son Chim Chim, Usnio y Punre.



Población:

La comunidad de Michiquillay y de la Encañada, tiene una población de 3,529 habitantes y una densidad demográfica de 75.95 hab/km<sup>2</sup>.

#### **4.2. Tipo y diseño de la investigación**

La presente investigación, es de tipo descriptiva – explicativa, porque permitió observar, describir y documentar los diversos aspectos que marcan el desenvolvimiento de las empresas de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de la comunidad de Michiquillay, dentro de la economía formal en el distrito de la Encañada, departamento de Cajamarca. Así mismo, se utilizó un diseño de investigación no experimental – transeccional: descriptiva porque se indagó sobre la incidencia de la planeación estratégica que incidió en la rentabilidad de las empresas en estudio a fin de conocer su situación situacional en los periodos de estudio.

#### **4.3. Métodos de investigación**

##### **Método Inductivo-deductivo**

Se partió de la observación, descripción y análisis de los resultados de la encuesta respecto a la aplicación de planeación estratégica en sus empresas del rubro de alquiler de maquinaria pesada, identificados en la problemática, y de esa manera se verificó la incidencia de la planeación estratégica en la rentabilidad, para luego contrastar con las teorías de Neoclásica y que fundamenta en la planeación estratégica y en los planes tácticos de las áreas de las empresas.

### **Analítico – Sintético**

Identificados los factores de estudio como planeación estratégica y rentabilidad a través de éste método se procedió a descomponer a cada uno de ellos, para estudiar sus características y dimensiones para luego, interpretar el comportamiento de éstas variables e indicadores y reunir, articular los resultados, identificando el nivel de asociación y su incidencia en la rentabilidad de las empresas estudiadas, facilitando de esa manera analizar el entorno interno y externo de las empresas e identificar las estrategias aplicadas , finalmente se sintetizaron los resultados a través de las conclusiones.

### **Longitudinal**

Es un estudio longitudinal ya que se observó a las empresas de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de Michiquillay, en dos intervalos de tiempo, en el 2010 y luego en el 2014.

### **Histórico**

Este método es importante porque permite conocer la evolución de las empresas a través de la aplicación de la planeación estratégica través del tiempo, es decir, acudimos a hechos históricos de las empresas y las actividades relacionadas con el tema a fin de obtener elementos que nos permitan conocer los fenómenos anteriores presentados con la falta de Planeación estratégica y sus causas hasta la actualidad con la aplicación de la Planeación Estratégica y evidenciar cuál ha sido la incidencia de las empresas en cuanto a rentabilidad y la situación en la Actualidad.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de muestreo y unidades de análisis**

Universo:

El universo está constituido por todas las empresas de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de Michiquillay.

Muestra:

Considerando la limitada accesibilidad de la muestra debido a la ubicación de las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay y los pocos datos que de ellos se encuentra y buscando obtener un número representativo de empresas, la muestra quedó constituida por 27 empresas activas del rubro de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de Michiquillay, distrito de la Encañada, departamento de Cajamarca.

**Tabla N°3: Empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria de la Comunidad de Michiquillay al Año 2014 Rubro De Alquiler De Maquinaria**

| N° | N° de RUC   | Razón Social  |
|----|-------------|---|
| 1  | 20491650991 | ANTARES QUINUAYOC MINERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L.                     |
| 2  | 20496093888 | COBRIZA MICHQUILLAY SAC   |
| 3  | 20495990568 | CONTRATISTAS GENERALES VIRGEN DE LA CONCEPCION SRL                    |
| 4  | 20491663465 | CORPORACIÓN FUENTE DE VIDA SAC  |
| 5  | 20496154186 | EMPRESA CONTRATISTAS C & S SRL  |
| 6  | 20453832377 | EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES ALEJANDRITA EIRL                       |
| 7  | 20491640767 | ESTRUCTURAS METALICAS Y CONSTRUCCION S.R.L.                           |
| 8  | 20496054637 | INGENIERIA DANYHOR SERVICIOS GENERALES S.R.L.                         |
| 9  | 20495940200 | INVERSIONES GENERALES FIGUE'S SRL                                     |
| 10 | 20491571854 | K & P SERVICIOS GENERALES SAC   |
| 11 | 20495793061 | M & V LUZ ANDINA S.R.L.   |
| 12 | 20495740707 | MICHQUILLAY SERVICIOS GENERALES SRL                                   |
| 13 | 20496194994 | MULTISERVICIOS HERMANOS VALERA S.R.L.                                 |
| 14 | 20411053050 | MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L.   |
| 15 | 20496167598 | S Y V CONTRATISTAS GENERALES SRL                                      |
| 16 | 20491555654 | SAGITARIO TRANSPORTE, MINERIA & CONSTRUCCION EIRL                     |
| 17 | 20496155158 | SAN LORENZO INGENIERIA Y CONSTRUCCION SRL                             |
| 18 | 20495889417 | SAN PEDRO DE QUINUAMAYO S.R.L.  |
| 19 | 20495692460 | SERVICIOS GENERALES EDILBERTO Y MARIA SAC                             |
| 20 | 20496167911 | SERVICIOS GENERALES G & V EL PUQUIO SAC                               |
| 21 | 20495865747 | SERVICIOS GENERALES JUVASA E.I.R.L.                                   |
| 22 | 20496015577 | SERVICIOS GENERALES LA TOMA DE ORO SCRL                               |
| 23 | 20491583194 | SERVICIOS GENERALES RJI S.R.L.  |
| 24 | 20495948952 | EL SUGAR B&F MAQUINARIAS S.A.C.                                       |
| 25 | 20496117574 | MULTISERVICIOS GMES S.R.L.  |
| 26 | 20496098090 | EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES MICHQUILLAY ENCAÑADA SRL |
| 27 | 10266960838 | BORDA VILLANUEVA CARLOS ALFREDO                                       |

Unidad de Muestreo:

La unidad de muestreo estuvo conformada por cada una de las empresas activas del rubro de alquiler de maquinaria pesada de la comunidad de Michiquillay.

Unidad de Análisis:

La Unidad de análisis fueron todas las empresas que integraron la muestra de la presente tesis.

## Tipo de Muestreo

El método de la selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia. Por eso se seleccionó 4 empresas del rubro de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de Michiquillay, con la confidencialidad solicitada.

### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

#### Análisis documental

Se realizó una revisión documental de las empresas de la comunidad de Michiquillay rubro de alquiler de maquinaria durante el periodo de estudio.

El análisis documental se realizó para la elaboración del marco teórico (Antecedentes y Marco Referencial), así como para desarrollar y lograr el Objetivo General de la Investigación. Para ello se utilizó: Libros, revistas, tesis, manuales.

#### Fuente Primaria

Se recolectó la información por medio de entrevistas personales y telefónicas, en la base de datos que llevan en la empresa, datos operativos, inventarios, archivos encontrados. Se utilizó la técnica de la observación por medio del cual nos podremos dar cuenta del estado en que se encuentran las empresas, se tendrá contacto directo con las empresas desde sus inicios. Otra técnica a utilizar será la entrevista. Se entrevistarán a los dueños de la empresa y a las principales empresas competidoras, con esto se busca conocer su percepción del mercado del servicio de Alquiler de maquinaria, también se busca recolectar información sobre la forma como operan.

## Fuentes Secundaria

Se recurrió a información de libros de diversos autores, matrices MEFI y MEFE, DOFA y MCPE, información de páginas web de empresas dedicadas a este negocio, artículos de páginas web correspondientes a este tema, tesis encontradas en la web de planeación estratégica.

La técnica que se utilizó fueron las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores implicados en el tema de la planeación estratégica, competitividad etc., en libros que se encuentren en la biblioteca y en las fuentes documentales que se encuentren en internet.

Declaración Anual – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT: Para medir la rentabilidad de los años 2010 al 2014.

Análisis Documental: Informes de los avances físico financiero de las actividades y proyectos que ha ejecutados por las empresas.

Observación Directa: Está permitido involucrarse en los procedimientos de ejecución presupuestaria que se llevan a cabo en el objeto de estudio, asimismo, permitió recoger datos relevantes sobre la conducta del personal incluido como población sobre los aspectos involucrados en el estudio y sirvió para complementar la información recabada por otros medios.

## **Metodología utilizada para el diagnóstico**

Para cumplir los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos, se realizó con un enfoque cualitativo.

El diagnóstico corresponde al análisis del desempeño de la empresa en las cuatro áreas de la gestión: finanzas, dirección, mercado y producción. Durante la etapa de levantamiento se ha tenido cuidado que se cumplan las siguientes condiciones sobre la información, de modo tal de eliminar los errores en el levantamiento:

### **a) Condiciones para la información**

La recopilación se realizó en la misma empresa.

Se identificaron las fuentes de información para utilizarlas eficientemente, así como obtener y organizar aquella que está dispersa.

Verificación de la calidad de la información utilizada con el propósito de obtener resultados precisos y facilitar un buen análisis.

### **b) Condiciones para levantar información**

Se manejó el lenguaje de los negocios, el lenguaje contable y están ejercitados en la lectura de estados financieros.

Se ha convencido dentro del marco de explicar la importancia de conocer la situación de su empresa o no insistir con el diagnóstico por falta de compromiso. A priori se identificó la motivación que la información proporcionada en el diagnóstico será retribuida con la participación en el programa de capacitación.

Fomentó una relación de confianza con el empresario, sin ésta, no existen posibilidades de trabajar juntos en la solución de los problemas.

Partir de la evaluación que se hecho en las empresas, e identificado cuáles han sido los resultados de aplicar Planeación Estratégica en las empresas y las principales demandas del empresario, ¿qué “le duele”? ¿En qué cree que necesita ayuda?, ¿Cuál es su demanda?.

### **c) Condiciones para los empresarios**

Se han tenido disponibilidad para participar en el diagnóstico, en la medida que se ha sensibilizado sobre el trabajo y los resultados que se quieren alcanzar.

Se ha insistido en tener disponibles los estados financieros de la empresa. La información contenida en ellos sirve como insumo para el diagnóstico rápido de su gestión. Esta importante documentación ha sido obtenida solamente de aquella empresa que tiene operación o experiencia comercial previa.

Las reuniones facilitaron que tengan la capacidad para fomentar una relación de confianza, así como disposición a proporcionar la información necesaria para contribuir a una mejor calidad de los resultados del diagnóstico y del plan de mejoramiento que se propondrá.

El levantamiento de información se realizó 10 de Agosto del 2015, y el procesamiento agregado ha llevado 1 semana, lo cual constituye el insumo para el presente documento.

Actualmente, el diagnóstico por empresa está siendo validado a través de la información que se tenga, como mecanismo de control de calidad antes de devolver la información, lo cual se hará a través de dos instrumentos de gestión:

La matriz competitiva, que sintetiza las fortalezas y debilidades de las empresas organizada en las cuatro áreas: finanzas, dirección, mercado y producción. Que adicionalmente, cataloga el impacto en función al refuerzo o limitación de la posición competitiva.



#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Análisis Documental, revisando la documentación física, para luego sistematizar dicha información de manera ordenada.

El procesamiento de los datos se realizará en forma computarizada, mediante la utilización del Excel y SPSS.

Una vez efectuado el acopio de los datos, se procederá a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.

#### 4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla N° 4 Título: Matriz de Consistencia Metodológica

| Formulación del Problema   | Objetivos  | Hipótesis  | VARIABLES /Categorías  | Dimensiones/ Factores       | Indicadores / Cualidades   | Fuentes e Instrumentos de Recolección de datos   | Metodología  | Población y muestra   |
|--|--|--|------------------------|-----------------------------|--|--|--|---|
| ¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica incidió en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de Michiquillay en el periodo 2010-2014? | General:<br>Determinar si la aplicación de la planeación estratégica incidió en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay en el periodo 2010-2014 | General:<br>La planeación estratégica incidió positivamente en los niveles de rentabilidad económica en las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay del distrito de la Encañada – | Planeación Estratégica | Análisis de la Situación    | Análisis situacional de la empresas en el periodo 2010 en comparación del periodo 2014 | - Cuestionario a las personas claves de la Organización.<br>- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.<br>Mercado | <b>Diseño de Investigación:</b><br>Descriptiva- explicativa. porque permitió observar, describir y documentar los diversos aspectos que marcan el desenvolvimiento de las empresas de alquiler de maquinaria pesada del ámbito de la comunidad de Michiquillay | Población: 27 empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria del ámbito de Michiquillay.<br><br>Muestra: 4 Empresas seleccionadas aleatoriamente. |
|  |  |  |                        | Diagnóstico de la Situación | - Nivel de Análisis Externo.<br>- Nivel de Análisis Interno                            |  |  |   |

|   |  |                     |                               |                                   |  |  |  |
|---|--|---------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|--|--|
| <p>Específicos:</p> <p>a). Determinar el estado situacional de las empresas de Alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay, distrito de la Encañada y su aplicación de planeamiento estratégico en el periodo de estudio.</p> <p>b). Identificar los ratios de rentabilidad más representativos de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay que tuvieron incidencia de la planeación estratégica en el periodo de estudio</p> | <p>Cajamarca en el periodo 2010-2014</p> | <p>Rentabilidad</p> | <p>Perspectiva Financiera</p> | <p>- Utilidad.<br/>Patrimonio</p> |  | <p>Analítico Sintético:</p> <p>Identificados los factores de estudio como planeación estratégica y rentabilidad a través de éste método se procedió a descomponer a cada uno de ellos, para estudiar sus características y dimensiones para luego, interpretar el comportamiento de éstas variables e indicadores y reunir, articular los resultados, identificando el nivel de asociación y su incidencia en la rentabilidad de las empresas estudiadas</p> |  |
|---|--|---------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|--|--|

Nota: Fuente Autor

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de Resultados

##### 5.1.1. Determinación del Estado Situacional de las Empresas de Alquiler de Maquinaria de la comunidad de Michiquillay del distrito de la Encañada, Cajamarca del periodo 2010 en comparación del periodo 2014

El presente estudio de Investigación está enfocado e Empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria, con la información recabada en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), se ha identificado a las empresas de Objeto de Estudio.

A continuación, se presenta la relación de algunas empresas registradas en el ámbito de Michiquillay

**Tabla N° 05: Comparativo de Relación de Empresas Comunidad de Michiquillay – Rubro Alquiler de Maquinaria de los Años 2010 Y 2014**

| N° | N° de RUC   | Razón Social                                       | Rubro de Alquiler de Maquinaria |          |
|----|-------------|--|---------------------------------|----------|
|    |             |  | 2010                            | 2014     |
| 1  | 20491668696 | AGUAS DORADOS TÉCNICOS ESPECIALISTAS E.I.R.L.      | x                               | BAJA     |
| 2  | 20495860516 | ALC SAC  | x                               | BAJA     |
| 3  | 20491650991 | ANTARES QUINUAYOC MINERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L.  | x                               | X        |
| 4  | 20491562359 | CAMPO VERDE INGENIEROS SAC                         | x                               | SUST TEM |
| 5  | 20491607638 | CERROS COBRE MINERIA Y CONSTRUCCION EIRL           | x                               | BAJA     |
| 6  | 20496045646 | CHILIN SRL   | x                               | BAJA     |
| 7  | 20496093888 | COBRIZA MICHQUILLAY SAC                            | x                               | X        |
| 8  | 20496121334 | COMPAÑIA MINERA RIOS SRL                           | x                               | BAJA     |
| 9  | 20495962866 | CONSTRUCCION Y MINERIA PIEDRA DE PLATA SRL         | x                               | BAJA     |
| 10 | 20495990568 | CONTRATISTAS GENERALES VIRGEN DE LA CONCEPCION SRL | x                               | X        |
| 11 | 20491663465 | CORPORACIÓN FUENTE DE VIDA SAC                     | x                               | X        |
| 12 | 20496093535 | CORPORACION NUEVA AMISTAD SRL                      | x                               | BAJA     |
| 13 | 20491614847 | CORPORACION SAUCEDO S.A.C                          | x                               | BAJA     |
| 14 | 20496101066 | EL MIRADOR DE QUINUAYOC EIRL                       | x                               | BAJA     |
| 15 | 20496154186 | EMPRESA CONTRATISTAS C & S SRL                     | x                               | X        |
| 16 | 20453832377 | EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES ALEJANDRITA EIRL    | x                               | X        |
| 17 | 20491640767 | ESTRUCTURAS METALICAS Y CONSTRUCCION S.R.L.        | x                               | X        |
| 18 | 20496194056 | ETELUHI SRL  | x                               | SUST TEM |
| 19 | 20496131135 | FERRETERA E INVERSIONES EL ROBLE S.R.L.            | x                               | SUST TEM |
| 20 | 20496081448 | FORTALEZA DE JEHOVA EIRL                           | x                               | BAJA     |
| 21 | 20496082762 | HATUNSACHA SRL                                     | x                               | BAJA     |
| 22 | 20496054637 | INGENIERIA DANYHOR SERVICIOS GENERALES S.R.L.      | x                               | X        |
| 23 | 20491586533 | INTERMEDIACION LABORAL YANACUPIANA SRL             | x                               | SUST TEM |
| 24 | 20495940200 | INVERSIONES GENERALES FIGUE'S SRL                  | x                               | X        |
| 25 | 20491573121 | IZQUIERDO TRANSPORTE MINERIA Y CONSTRUCCION EIRL   | x                               | BAJA     |
| 26 | 20491571854 | K & P SERVICIOS GENERALES SAC                      | x                               | X        |
| 27 | 20491615819 | KEYOKI E.I.R.L                                     | x                               | BAJA     |
| 28 | 20491581493 | L & G SERVIMAQ E.I.R.L.                            | x                               | BAJA     |
| 29 | 20496136447 | LESAVI METALES MICHQUILLAY E.I.R.L.                | x                               | BAJA     |
| 30 | 20495793061 | M & V LUZ ANDINA S.R.L.                            | x                               | X        |
| 31 | 20491588404 | MANANTIAL DORADO E.I.R.L.                          | x                               | BAJA     |
| 32 | 20495971423 | METSA S.R.L.                                       | x                               | BAJA     |
| 33 | 20495740707 | MICHQUILLAY SERVICIOS GENERALES SRL                | x                               | X        |
| 34 | 20491652340 | MINERÍA CONSTRUCCIÓN MICHQUILLAY SRL               | x                               | BAJA     |

|    |             |   |   |          |
|----|-------------|---|---|----------|
| 35 | 20496038356 | MINERIA Y CONSTRUCCION TUYUPAMPA MULTISERVICIOS SAC                   | x | BAJA     |
| 36 | 20491569281 | MONTE REDONDO SERVICIOS GENERALES SRL                                 | x | BAJA     |
| 37 | 20496083220 | MSBJ MINERIA Y CONSTRUCCION SRL                                       | x | BAJA     |
| 38 | 20495868258 | MULTISERVICIOS GENERALES LOS ANDES EIRL                               | x | BAJA     |
| 39 | 20496194994 | MULTISERVICIOS HERMANOS VALERA S.R.L.                                 | x | X        |
| 40 | 20491652421 | MULTISERVICIOS LIPIAC S.R.L.  | x | BAJA     |
| 41 | 20411053050 | MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L.   | x | X        |
| 42 | 20496167598 | S Y V CONTRATISTAS GENERALES SRL                                      | x | X        |
| 43 | 20491555654 | SAGITARIO TRANSPORTE, MINERIA & CONSTRUCCION EIRL                     | x | X        |
| 44 | 20496155158 | SAN LORENZO INGENIERIA Y CONSTRUCCION SRL                             | x | X        |
| 45 | 20495889417 | SAN PEDRO DE QUINUAMAYO S.R.L.  | x | X        |
| 46 | 20491569108 | SERVICIOS GENERALES ALTO MICHQUILLAY E.I.R.L.                         | x | BAJA     |
| 47 | 20495692460 | SERVICIOS GENERALES EDILBERTO Y MARIA SAC                             | x | X        |
| 48 | 20496167911 | SERVICIOS GENERALES G & V EL PUQUIO SAC                               | x | X        |
| 49 | 20495865747 | SERVICIOS GENERALES JUVASA E.I.R.L.                                   | x | X        |
| 50 | 20496015577 | SERVICIOS GENERALES LA TOMA DE ORO SCRL                               | x | X        |
| 51 | 20496131640 | SERVICIOS GENERALES PAMPA GRANDE E.I.R.L.                             | x | BAJA     |
| 52 | 20491748533 | SERVICIOS GENERALES QUILLAY INGENIEROS SRL                            | x | BAJA     |
| 53 | 20491583194 | SERVICIOS GENERALES RJI S.R.L.  | x | X        |
| 54 | 20496193084 | SERVICIOS MINEROS QUINUAYOC SRL                                       | x | BAJA     |
| 55 | 20495941273 | UNIDOS EN CRISTO S.R.L.   | x | BAJA     |
| 56 | 20491773724 | CONSORCIO TRANDECIS MICHQUILLAY                                       | x | BAJA     |
| 57 | 20495948952 | EL SUGAR B&F MAQUINARIAS S.A.C.                                       | x | X        |
| 58 | 20496104081 | MULTISERVICIOS YNDA E.I.R.L.  | x | BAJA     |
| 59 | 20496117574 | MULTISERVICIOS GMES S.R.L.  | x | X        |
| 60 | 20495764631 | J & L MINIERÍA Y CONSTRUCCIÓN SAC                                     | x | BAJA     |
| 61 | 20495773893 | A Y F SERVICIOS MINEROS Y COMERCIALES S.R.L                           | x | BAJA     |
| 62 | 20496098090 | EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES MICHQUILLAY ENCAÑADA SRL | x | X        |
| 63 | 10266960838 | BORDA VILLANUEVA CARLOS ALFREDO                                       | x | X        |
| 64 | 20496141441 | HERS SALAZAR SRL  | x | SUST TEM |
| 65 | 20491808374 | GALGOS SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.                                   | x | BAJA     |
| 66 | 20491808889 | SERVICIOS GENERALES ROSSMY S.R.L                                      | x | SUST TEM |
| 67 | 20495968040 | QUINUAMAYO CONSTRUCCION Y MINERIA QCM SRL                             | x | BAJA     |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT.

Tabla N° 06: Leyenda de Cuadro Comparativo

| ITEM                | DESCRIPCIÓN                                  |
|---------------------|--|
| X                   | EMPRESAS ACTIVAS                             |
| BAJA                | EMPRESAS QUE NO SE ENCUENTRAN OPERANDO       |
| SUSPENSIÓN TEMPORAL | EMPRESAS QUE ESTÁN PARALIZADAS TEMPORALMENTE |

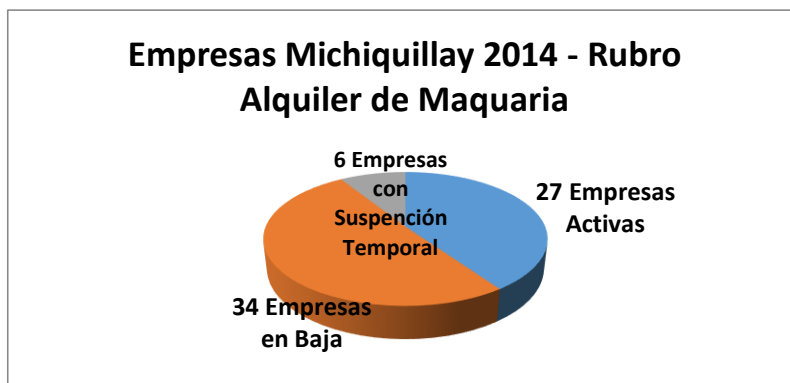
Nota: Descripción de situación por SUNAT

Demuestra que por la situación económica, política y social, las empresas del ámbito de Michiquillay en el Rubro de Alquiler de Maquinaria en el 2010 estuvieron operando 67 empresas en la comunidad de Michiquillay, 34 en situación de baja y 6 en suspensión temporal en la investigación se Identificado que en el 2014 sólo el 40.00 % están activas y un 60.00% están en situación de baja o suspensión temporal. Es decir, de las 67 empresas activas en el 2010, en la actualidad sólo están en situación de activas 27 empresas del ámbito de la comunidad de Michiquillay y de las cuales han aplicado Planeación Estratégica en sus organizaciones. Se detalla a continuación:

**Tabla N° 7 Situación de las Empresas de la Comunidad de Michiquillay al Año 2014 con respecto Al 2010– Rubro De Alquiler De Maquinaria**

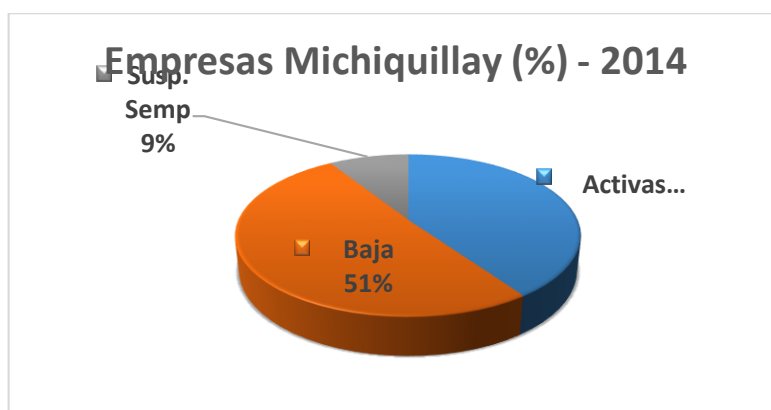
| Descripción                   | N° de Empresas | %          |
|-------------------------------|----------------|------------|
| Activas                       | 27             | 40         |
| Baja                          | 34             | 51         |
| Susp. Temp                    | 6              | 9          |
| <b>Total de Empresas 2010</b> | <b>67</b>      | <b>100</b> |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT.



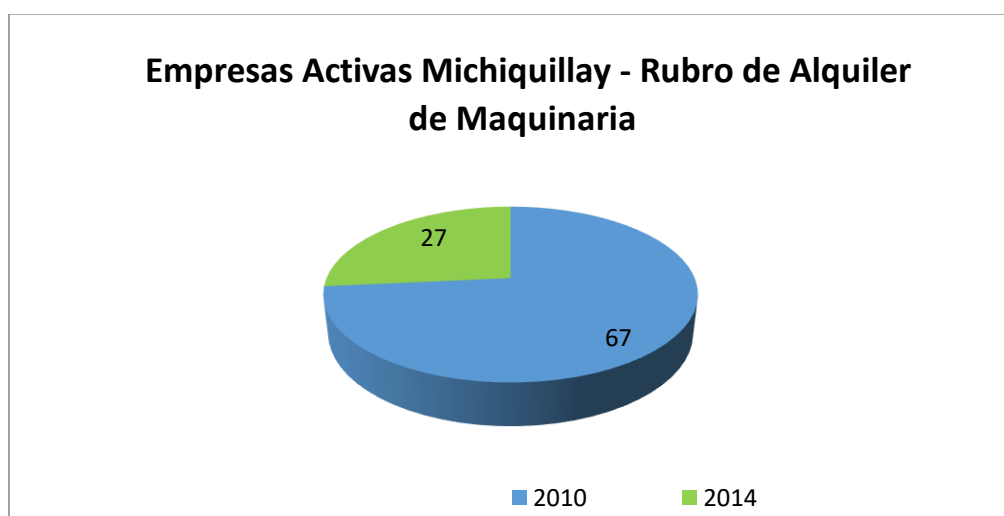
**Figura N° 03: Número de Empresas de la Comunidad de Michiquillay y su Situación En el Año 2014 con respecto al 2010 – Rubro De Alquiler De Maquinaria**

Fuente: Información SUNAT, Elaboración de Autor.



**Figura N° 04: Porcentaje de Empresas de la Comunidad de Michiquillay y su Situación En el Año 2014 con respecto al 2010 – Rubro De Alquiler De Maquinaria**

Fuente: Información SUNAT, Elaboración de Autor.



**Figura N° 05: comparación de Números de Empresas de la Comunidad de Michiquillay y su Situación En el Año 2014 con respecto al 2010 – Rubro De Alquiler De Maquinaria**

Fuente: Información SUNAT, Elaboración de Autor.



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, hay una reducción del 60% de empresas del ámbito de Michiquillay. De acuerdo con el análisis las empresas que han implementado alguna herramienta de gestión, entre ellas como la implementación de planeación estratégica en sus empresas en su mayoría, son las que han logrado mantenerse en el mercado empresarial, generando mano de obra empleada y un dinamismo económico en la comunidad de Michiquillay.

#### **A. Resultado de Empresas de Alquiler de Maquinaria en la Comunidad de Michiquillay que implementaron Planeación Estratégica**

Según el estudio he podido identificar que de las 27 empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria, del ámbito de Michiquillay del distrito de la Encañada, han implementado Planeación estratégica. Éstas empresas han logrado mantenerse en el mercado consiguiendo diversificar sus productos y han logrado también la expansión territorial hacia otros ámbitos geográficos.

Se detalla a continuación la Relación de las Empresas identificadas en la comunidad de Michiquillay y de la comunidad de la Encañada del distrito de la Encañada, del Rubro de Alquiler que se Encuentran Operando hasta el 2014. En el cuadro siguiente se identifican las empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria que se encontraron en situación activas y que implementaron Planeación Estratégica en su empresa y que hasta el año 2014, se encontraron en situación de activa en la base de datos de la SUNAT.

**Tabla N° 8: Empresas del Rubro de Alquiler de Maquinaria de la Comunidad de Michiquillay al Año 2014 Rubro De Alquiler De Maquinaria**

| N° | N° de RUC   | Razón Social  |
|----|-------------|---|
| 1  | 20491650991 | ANTARES QUINUAYOC MINERIA Y CONSTRUCCION E.I.R.L.                     |
| 2  | 20496093888 | COBRIZA MICHQUILLAY SAC   |
| 3  | 20495990568 | CONTRATISTAS GENERALES VIRGEN DE LA CONCEPCION SRL                    |
| 4  | 20491663465 | CORPORACIÓN FUENTE DE VIDA SAC  |
| 5  | 20496154186 | EMPRESA CONTRATISTAS C & S SRL  |
| 6  | 20453832377 | EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES ALEJANDRITA EIRL                       |
| 7  | 20491640767 | ESTRUCTURAS METALICAS Y CONSTRUCCION S.R.L.                           |
| 8  | 20496054637 | INGENIERIA DANYHOR SERVICIOS GENERALES S.R.L.                         |
| 9  | 20495940200 | INVERSIONES GENERALES FIGUE'S SRL                                     |
| 10 | 20491571854 | K & P SERVICIOS GENERALES SAC   |
| 11 | 20495793061 | M & V LUZ ANDINA S.R.L.   |
| 12 | 20495740707 | MICHQUILLAY SERVICIOS GENERALES SRL                                   |
| 13 | 20496194994 | MULTISERVICIOS HERMANOS VALERA S.R.L.                                 |
| 14 | 20411053050 | MULTISERVICIOS PUNRE S.R.L.   |
| 15 | 20496167598 | S Y V CONTRATISTAS GENERALES SRL                                      |
| 16 | 20491555654 | SAGITARIO TRANSPORTE, MINERIA & CONSTRUCCION EIRL                     |
| 17 | 20496155158 | SAN LORENZO INGENIERIA Y CONSTRUCCION SRL                             |
| 18 | 20495889417 | SAN PEDRO DE QUINUAMAYO S.R.L.  |
| 19 | 20495692460 | SERVICIOS GENERALES EDILBERTO Y MARIA SAC                             |
| 20 | 20496167911 | SERVICIOS GENERALES G & V EL PUQUIO SAC                               |
| 21 | 20495865747 | SERVICIOS GENERALES JUVASA E.I.R.L.                                   |
| 22 | 20496015577 | SERVICIOS GENERALES LA TOMA DE ORO SCRL                               |
| 23 | 20491583194 | SERVICIOS GENERALES RJI S.R.L.  |
| 24 | 20495948952 | EL SUGAR B&F MAQUINARIAS S.A.C.                                       |
| 25 | 20496117574 | MULTISERVICIOS GMES S.R.L.  |
| 26 | 20496098090 | EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES MICHQUILLAY ENCAÑADA SRL |
| 27 | 10266960838 | BORDA VILLANUEVA CARLOS ALFREDO                                       |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT.

El Análisis de Estudio, son las empresas de la comunidad Michiquillay del Rubro Alquiler de Maquinaria, Según información recabada por SUNAT, de las 67 Empresas operativas Identificadas en el 2010 en el rubro de alquiler de maquinaria, en el año 2014, sólo están activas 27. Es decir sólo el 40.30 % están activas y un 59.70% están en situación de baja o suspensión temporal.

Por lo que las empresas de estudio que aplicaron planeación estratégica, han implementado herramientas e información necesaria para la toma de decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias de su empresa, así también para poder ejecutar lo planeado, logrando sostenerse en el mercado, a pesar la recesión económica local.

## **B. Resultado del Análisis Interno y Análisis Externo**

### **Análisis Interno**

#### ÁREA DE FINANZAS

Como se explicó anteriormente, solamente 27 empresas han tenido operaciones en los últimos tres años (2012, 2013, 2014) y por consiguiente son las únicas que disponen de información financiera. Corresponden al padrón de la Comunidad Campesina de Michiquillay.

Las ventas promedio de las empresas para el año 2010 fue de \$ 134,587, en el 2014 fue de \$ 37'567.98.

Por lo que se ha identificado que las empresas que han aplicado Planeación Estratégica han logrado sostenerse en el mercado y se ha identificado lo siguientes:

#### **Fortaleza y Debilidades en el área financiera**

En términos agregados se puede destacar los siguientes aspectos del grupo de 67 empresas con estados financieros:

En el Año 2014, No cuenta con adecuados niveles de liquidez para la escala empresarial en la que actualmente se opera, tomando en cuenta que en su totalidad se trata de empresas prestadoras de servicios y por la situación de la inoperatividad de las

empresas contratadoras de bienes y servicios de la región, como las principales Mineras entre ellas Compañía Minera Yanacocha (Proyecto Conga), Angloamerican Michiquillay, Lumina Cooper,; han disminuido sus ventas e inclusive algunas empresas están en situación de baja y en suspensión temporal. En el 2010 el panorama empresarial era todo lo contrario.

El nivel de endeudamiento del patrimonio es alto para la escala de operaciones. La excepción en este caso son las empresas más grandes, cuyos ratios de apalancamiento superan el ratio de 1.0 veces. Además, éstas empresas no sólo se han consolidado en el mercado local, sino que han diversificado su mercado e inclusive han diversificado también sus clientes, trabajando también en ejecución de proyectos de Inversión Pública y esto ha conllevado a mantenerse en el mercado y tener una sostenibilidad empresarial, lo que no ha ocurrido con empresas que sólo han dependido de un solo cliente.

Se han detectado importantes limitaciones en la elaboración de los estados financieros de las empresas, que antes de constituir una debilidad de la gestión del empresario, tienen que ver con el limitado asesoramiento contable con el que cuentan las empresas.

## ÁREA DE DIRECCIÓN

A nivel de gestión de la dirección se ha detectado un factor de riesgo social importante representado por empresas familiares, que potencia las expectativas a ser contratados por una empresa Minera del ámbito, pero al mismo tiempo, unido a la inexperiencia en el rubro de negocio seleccionado, el fracaso empresarial de este grupo podría ser el detonante de contradicciones sociales, ya que también representa el fracaso de la familia.

## **Fortalezas y Debilidades de la dirección**

*No se han detectado fortalezas en esta área* para ser generalizadas al conjunto de las empresas.

Sólo en las empresas que han logrado mantenerse en el mercado, se ha identificado un nivel alto de desarrollo de la misión y visión de las empresas, por lo que se ha visto reflejado en sus niveles de rentabilidad en las empresas.

Las empresas que en el 2014 están en situación de baja y suspendidas hubo un nivel de desarrollo bajo de la misión y visión de la empresa, generando imágenes futuras que se pretenden alcanzar. No obstante, el camino para su consecución no está completamente establecido.

Las empresas que lograron mantenerse en el mercado reconoce y ha aplicado estrategias para conocer adecuadamente el mercado e inclusive han realizado Investigaciones focalizadas de mercado, para identificar sus oportunidades, los clientes potenciales así mismo su competencia y barreras que encontraban para lograr abrir nuevos mercados.

La mayoría de las empresas investigadas reconoce medianamente adecuado nivel de conocimiento de los empresarios respecto al mercado, la competencia, los productos y la tecnología. Sin embargo, este está bastante enfocado a los ámbitos local y regional, y en los casos más avanzados al nivel nacional.

El nivel de gestión de la información financiera en la empresa es bajo, concentrado exclusivamente en los estados financieros de balance general y estado de flujo de caja, con el uso ocasional de flujos de caja con propósitos de cumplir con los requisitos del sistema financiero para acceder a créditos.

Nivel intermedio de desarrollo de procesos de mejoramiento continuo, sin estar estos sistematizados, salvo por el caso de empresas, que ha obtenido certificaciones nacionales y se encuentra en proceso de certificar Normas Internacionales como la norma ISO 9001. Pero algunas han quedado en Stand by, debido a la situación económica no ha pasado el proceso de recertificación, por el costo que le representa.

Las empresas que se encuentran en situación de baja, no han implementado ningún desarrollo estratégico del negocio y es limitada su idea del significado de la actividad empresarial, así han conllevado al fracaso empresarial.

Se ha identificado que la experiencia de los empresarios está vinculada a actividades totalmente diferente a los rubros de actividad empresarial seleccionados, principalmente en agricultura, ganadería, pequeños comercios y servicios de bajo valor agregado. La excepción para esta categoría son las 48 empresas que tienen operación y presentaron información financiera.

Es limitado la toma de decisiones, en base a la información financiera de la empresa, ya que en muchas ocasiones son influenciadas por el administrador o socio con más experiencia y muchas veces ha conllevado a la quiebra de las empresas.

No se ha desarrollado el personal de la empresa, lo que se explica por el hecho de no tener operaciones y consecuentemente, no contar los recursos para este propósito.

No se reconoce a la certificación empresarial como un mecanismo de incrementar las barreras del mercado orientado al cumplimiento de estándares, por consiguiente, la legitimación se plantea por la condición de localidad de las empresas y la territorialidad por los sectores en los que se organizan las comunidades campesinas.

## ÁREA DE MERCADO

Si bien las empresas no han tenido experiencia alguna comercial, he indagado si existe algún nivel de abstracción que permita identificar si les podría ir bien en una probable experiencia de contratación empresarial. Los hallazgos son los siguientes:

### **Fortalezas y Debilidades de la gestión de mercado**

Se destaca en esta área las 27 empresas que han operado en los últimos tres años:

Para el caso de las empresas que han realizado operaciones, 90% de ellas dependen exclusivamente de un cliente y 10% de ellas, si bien tienen otros clientes, dependen de uno principal. Esto representa un alto riesgo comercial.

La totalidad de empresas sin operación aspiran a depender exclusivamente de la contratación con alguna empresa minera del ámbito. Como ya se comentó esto representa un alto riesgo comercial, pero al mismo tiempo, se identifica un potencial incumplimiento de la ley de tercerización, específicamente el criterio de pluralidad de clientes.

No se han proporcionado criterios técnicos comúnmente aceptados para la determinación de los precios, lo que representa una alta probabilidad de error, que implica una barrera de acceso al mercado en los casos de sobrevalorización o subvaluación. Este último caso representa un potencial de quiebra o fracaso.

Las acciones de promoción están dirigidas exclusivamente a contratar con alguna empresa minera del ámbito de Michiquillay, pero sin usar más criterios comerciales que la territorialidad y la localidad, como el criterio de mayor peso.

No se realizan acciones de distribución o despliegue para entregar el producto.

La estacionalidad de las ventas está sujeta a la voluntad de contratación del cliente principal del que se depende.

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

De manera análoga al área de producción, ha continuado la indagación con las empresas que no han tenido experiencia alguna comercial, la existencia de algún nivel de abstracción que permita identificar si les podría ir bien en una probable experiencia de contratación empresarial respecto a la gestión de la producción. Los hallazgos son los siguientes:

### **Fortalezas y Debilidades de la gestión de producción**

Nuevamente destacan en esta área las 27 empresas que han operado en los últimos tres años:

Se identifica claramente el proceso principal del negocio, el cual es controlado, aunque sin seguir un sistema estandarizado.

El nivel de gestión de la calidad es aceptable, pero se identifican importantes oportunidades de mejoramiento.

No se identifica claramente el proceso principal del negocio y por lo general se lo suele confundir con el proceso comercial básico (adquisición – operación – comercialización – cobranza) y por lo general relacionado con la experiencia agrícola, pecuaria, de comercialización y prestación de servicios básicos.

Se identifican muchas limitaciones para gestionar la eficiencia de los procesos productivos de los rubros de actividad a los que postulan como potenciales contratistas



de empresas mineras del ámbito de Michiquillay, confiándose en la facilidad de conseguir profesionales en el mercado, sin tomar en cuenta la tendencia actual de limitado acceso al trabajo especializado.

No se cuenta con criterios para desarrollar la gestión de la eficiencia ambiental, sobre todo por desconocimiento en los estándares a los que deben sujetarse para la contratación con el sector minero y por el desconocimiento de cómo implementarse.

No se manejan los fundamentos para gestionar la calidad relacionada a su rubro de actividad económica.

### **Análisis Externo**

#### ÁREA FINANZAS

##### **Oportunidades**

Capacitación del Personal en Sistemas Contables.

Capacitación en toma de decisiones en base a ratios financieros.

Establecimiento de Procedimientos para el registro de operación de las Empresas.

Establecimiento de Políticas para mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.

##### **Amenazas**

Temor hacía organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales.

Sanciones por parte de organismos gubernamentales ponen en riesgo la estabilidad financiera de las empresas.

## ÁREA DE DIRECCIÓN

### Oportunidades

Existe personal altamente capacitado en el mercado laboral para dirigir la empresa.

Existen socios estratégicos que puedan dotar de tecnología de punta a las empresas, según su requerimiento.

Las empresas Mineras, ofrecen capacitación en toma de decisiones a través de la Información.

Financiamiento de las empresas mineras para la certificación empresarial, orientado al cumplimiento de estándares, por consiguiente, la legitimación se plantea por la condición de localidad de las empresas y la territorialidad por los sectores en los que se organizan las comunidades campesinas.

### Amenazas

Temor hacía posicionamiento de las empresas por personas con conocimiento empresarial, dejando de lado a los comuneros.

Limitaciones en el manejo empresarial, con respecto al cumplimiento de los estándares exigidos por los clientes.

Reducción de financiamiento externo para capacitaciones a los Gerentes y directivos de las empresas comunales.

Conflictos entre las comunidades y el fondo social.

## ÁREA DE MERCADO

### Oportunidades

Sector en expansión.

Especialización en nichos de mercados seleccionados por las empresas comunales.

Generación de empleo desde ejecutivos profesionales, técnicos, obreros con experiencia en proyectos sociales mineros.

Los Proyectos Mineros, permitirá un crecimiento sostenido con inclusión social.

Interés de los inversionistas extranjeros en el proyecto minero.

Alta demanda de cobre a nivel mundial y subida de precios de los metales con tendencia estable.

### Amenazas

Cambios Regulatorios del Sector.

Entrada de nuevos competidores.

Se observa cierta fragilidad en la política en el entorno del país

El precio de los metales es variable.

Alta competencia en el Sector.

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

### Oportunidades

Generación de Procedimientos productivos, que permitan la eficiencia y eficacia del bien o servicio que brindan las empresas de comunidades.

Tendencia a la inversión de proyectos mineros en las comunidades de Michiquillay y la Encañada.

Rápida evolución tecnológica.

Alianzas estratégicas con proveedores.

Empresas comunales con Certificaciones Internacionales.

### **Amenazas**

Inseguridad en grupos organizados.

Disminución de las ventas en el mercado para el tipo de Servicios o bienes que se produce y se vende.

Mejores ofertas por parte de la Competencia.

Vulnerabilidad ante grandes competidores.

Riesgos en cambios climáticos afecten en la entrega del bien y/o servicio producido por las empresas de comunidades.

Fragilidad en las políticas sectoriales de nuestro país.

Disminución del canon minero

### **5.1.2. Determinación de la Planeación Estratégica y su Incidencia en los niveles de Rentabilidad Económica**

Por el principio de confidencialidad, se ha procedido a denominar a las empresas de la Siguiete Manera:

- Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.
- Corporación Multiservicios Generales Y SRL.
- Servicios Generales Z Michiquillay EIRL.
- Servicios Generales M&M SRL.

Debo indicar, que las entrevistas participaron las personas claves de las empresas, quienes fueron, dueño de la empresa, gerente o Administrador y el Contador, personal clave que conoce el manejo de la empresa y para lo cual la ficha (ver anexo 1) que se utilizó para la entrevista en una por empresa, con la participación de las personas antes mencionadas. A continuación, presento los resultados de la investigación en las empresas que fueron entrevistadas.

Lo que pretendo demostrar con mi investigación es que, a pesar de la crisis económica local, las empresas seleccionadas que han aplicado planeación estratégica, siguen siendo rentables y productivas.

Es decir, de las 67 empresas del rubro de alquiler de maquinaria, del ámbito de Michiquillay, sólo 27 empresas aplicaron planeación estratégicas y son las que en el año 2014 estaban activas. Con el análisis financiero elaborado, a través del cuestionario y sus respectivos PDTs de las empresas (información que presentan a SUNAT), se logró reafirmar que las empresas estudiadas siguen siendo rentables y productivas.

A continuación, presento el resultado de la evaluación financiera a las empresas que sirvieron como muestra en la investigación.

### **Resultado de la Evaluación financiera**

#### **A. Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.**

***Rubro o Actividad:*** Alquiler de Maquinaria.

***Ámbito:*** Michiquillay.

***Periodo de Funcionamiento:*** 4

***Número de Trabajadores:*** 2010: 12    2014: 4

***Utilidad Neta:*** 2010: S/ 5,429    2014: S/ 31.00

**Ventas Netas:** 2010: S/ 2, 243,443 2014: S/ 11,015

**Utilidad Antes de Impuestos:** 2010: S/ 7,756 2014: S/ 44.00

**Activo Total:** 2010: S/ 95,449 2014: S/ 9,341

**Patrimonio:** 2010: S/ 10,304 2014: S/ 1,043

**Tabla N° 9: Evaluación Financiera de la Empresa Mega X SAC:**

| <b>Índices Financieros para el Análisis</b> | <b>2010</b>  | <b>2014</b> |
|---|--------------|-------------|
| <b>Rentabilidad</b>                         |              |             |
| <i>Rentabilidad de las Ventas</i>           | <b>0.2%</b>  | <b>0.3%</b> |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>         | <b>8.1%</b>  | <b>0.5%</b> |
| <i>Rentabilidad del Patrimonio</i>          | <b>52.7%</b> | <b>3.0%</b> |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, PDTs.

Declaraciones anuales, utilizadas para declarar impuestos, se solicitó al empresario.

### **B. Corporación Multiservicios Generales Y SRL.**

**Rubro o Actividad:** Alquiler de Maquinaria.

**Ámbito:** Michiquillay.

**Periodo de Funcionamiento:** 4

**Número de Trabajadores:** 2010: 25 2014: 12

**Utilidad Neta:** 2010: S/ 699,497 2014: S/83,361

**Ventas Netas:** 2010: S/ 12,937,948 2014: S/ 1,438,258

**Utilidad Antes de Impuestos:** 2010: S/ 1,662,665 2014: S/277,871

**Activo Total:** 2010: S/5,796,843 2014: S/ 3,153,969

**Patrimonio:** 2010: S/ 2,269,646 2014: S/ 1,714,478

Tabla N° 10: Evaluación Financiera de la Empresa COMUGE Y SAC:

| <i>Índices Financieros para el Análisis</i> | <i>2010</i>         | <i>2014</i>        |
|---|---------------------|--------------------|
| <b><i>Rentabilidad</i></b>                  |                     |                    |
| <i>Rentabilidad de las Ventas</i>           | <b><i>5.4%</i></b>  | <b><i>5.8%</i></b> |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>         | <b><i>28.7%</i></b> | <b><i>8.8%</i></b> |
| <i>Rentabilidad del Patrimonio</i>          | <b><i>30.8%</i></b> | <b><i>4.9%</i></b> |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, PDTs.

Declaraciones anuales, utilizadas para declarar impuestos, se solicitó al empresario.

***C. Servicios Generales Michiquillay Z EIRL.***

***Rubro o Actividad:*** Alquiler de Maquinaria.

***Ámbito:*** Michiquillay.

***Periodo de Funcionamiento:*** 13

***Número de Trabajadores:*** 2010: 36    2014: 12

***Utilidad Neta:*** 2010: S/47,704    2014: S/25,306

***Ventas Netas:*** 2010: S/ 653,635    2014: S/ 625,455

***Utilidad Antes de Impuestos:*** 2010: S/ 61,212    2014: S/ 31,432

***Activo Total:*** 2010: S/ 405,970    2014: S/ 330,496

***Patrimonio:*** 2010: S/ 269,683    2014: S/ 267,883

Tabla N° 11: Evaluación Financiera de la Empresa SEGEMI Z SAC:

| <i>Índices Financieros para el Análisis</i> | <i>2010</i>         | <i>2014</i>        |
|---|---------------------|--------------------|
| <b><i>Rentabilidad</i></b>                  |                     |                    |
| <i>Rentabilidad de las Ventas</i>           | <b><i>7.3%</i></b>  | <b><i>4.0%</i></b> |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>         | <b><i>15.1%</i></b> | <b><i>9.5%</i></b> |
| <i>Rentabilidad del Patrimonio</i>          | <b><i>17.7%</i></b> | <b><i>9.4%</i></b> |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, PDTs.

Declaraciones anuales, utilizadas para declarar impuestos, se solicitó al empresario.

***D. Servicios Generales M&M SRL.***

***Rubro o Actividad:*** Alquiler de Maquinaria.

***Ámbito:*** Michiquillay.

***Periodo de Funcionamiento:*** 9

***Número de Trabajadores:*** 2010: 6    2014: 6

***Utilidad Neta:*** 2010: S/35,303    2014: S/40,377

***Ventas Netas:*** 2010: S/ 323,949    2014: S/ 244,261

***Utilidad Antes de Impuestos:*** 2010: S/ 52,710    2014: S/ 60,408

***Activo Total:*** 2010: S/ 258,211    2014: S/225,929

***Patrimonio:*** 2010: S/ 224,648    2014: S/192,631



Tabla N° 12: Evaluación Financiera de la Empresa SEGE M&M SRL:

| <i>Índices Financieros para el Análisis</i> | <i>2010</i>         | <i>2014</i>         |
|---|---------------------|---------------------|
| <b><i>Rentabilidad</i></b>                  |                     |                     |
| <i>Rentabilidad de las Ventas</i>           | <b><i>10.9%</i></b> | <b><i>16.5%</i></b> |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>         | <b><i>20.4%</i></b> | <b><i>26.7%</i></b> |
| <i>Rentabilidad del Patrimonio</i>          | <b><i>15.7%</i></b> | <b><i>21.0%</i></b> |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, PDTs.

Declaraciones anuales, utilizadas para declarar impuestos, se solicitó al empresario.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Se presentaron los indicadores de Planeación Estratégica, como el Análisis Interno y Externo de las empresas de Alquiler de Maquinaria del ámbito de Michiquillay en el periodo de estudio. Además, se está presentando en resultado de los indicadores de producción y de rentabilidad con sus respectivos indicadores a las empresas seleccionadas, debido a que la muestra era muy grande.

Tabla N°13 Análisis, interpretación y discusión de Resultados Planeamiento Estratégico

| EMPRESAS   | INDICADORES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  |
|--|--|
| <p><i>A. Empresa</i></p> <p><i>Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.</i></p> | <p><b><u>Análisis Interno</u></b></p> <p><b>ÁREA DE FINANZAS</b></p> <p><b>Fortaleza y Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el Año 2014, por Inoperatividad de las Empresas Mineras, han disminuido sus ventas.</li> <li>○ La rentabilidad de las ventas, en términos promedio es buena, se alcanzó en 2014 el 5.75% anual, excluyendo a las dos empresas cuyas ratios son negativos.</li> </ul> <p><b>ÁREA DE DIRECCIÓN</b></p> <p>A nivel de gestión de la dirección se ha detectado un factor de riesgo social importante representado</p> |
| <p><i>B. Corporación</i></p> <p><i>Multiservicios Generales Y SRL.</i></p>             | <p>por el 69% de empresas familiares.</p> <p><b>Fortalezas y Debilidades de la dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel alto de desarrollo de la misión y visión de las empresas, por lo que se ha visto reflejado en sus niveles de rentabilidad en las empresas.</li> <li>○ Aplicación estrategias para conocer adecuadamente el mercado.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplicación de Investigaciones focalizadas de mercado, para identificar sus oportunidades, los clientes potenciales así mismo su competencia y barreras que encontraban para lograr abrir nuevos mercados.</li> <li>○ Conocimiento de los empresarios respecto al mercado, la competencia, los productos y la tecnología.</li> <li>○ El nivel de gestión de la información financiera en la empresa es bajo.</li> <li>○ Limitada la toma de decisiones, en base a la información financiera de la empresa.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE MERCADO</b></p> <p><b>Fortalezas y Debilidades de la gestión de mercado</b></p> |
| <p><i>C. Servicios</i></p> <p><i>Generales</i></p> <p><i>Michiquill</i></p> <p><i>ay Z EIRL.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El 90% de ellas dependen exclusivamente de un cliente y 10% más de un cliente.</li> <li>○ La determinación de Precios no proporciona criterios técnicos.</li> <li>○ Las acciones de promoción están dirigidas exclusivamente a contratar con alguna empresa minera del ámbito de Michiquillay.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b></p> <p><b>Fortalezas y Debilidades de la gestión de producción</b></p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>D. <i>Servicios</i></p> <p><i>Generales</i></p> <p><i>M&amp;M SRL</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se identifica claramente el proceso principal del negocio, el cual es controlado, aunque sin seguir un sistema estandarizado.</li> <li>○ Los indicadores de eficiencia de los procesos productivos son aceptables.</li> <li>○ Se ha identificado aceptables niveles para los indicadores de eficiencia respecto al ambiente de trabajo.</li> <li>○ El nivel de gestión de la calidad es aceptable, pero se identifican importantes oportunidades de mejoramiento.</li> </ul> <p><b><u>ANÁLISIS EXTERNO</u></b></p> <p><b>ÁREA FINANZAS</b></p> <p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacitación en toma de decisiones en base a ratios financieros.</li> <li>○ Establecimiento de Procedimientos para el registro de operación de las Empresas.</li> <li>○ Establecimiento de Políticas para mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.</li> </ul> <p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Temor hacía organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales.</li> </ul> |
|--|---|

- 
- Sanciones por parte de organismos gubernamentales ponen en riesgo la estabilidad financiera de las empresas.

## **ÁREA DE DIRECCIÓN**

### **Oportunidades**

- Existen personal altamente capacitado en el mercado laboral para dirigir la empresa.
- Las empresas Mineras, ofrecen capacitación en toma de decisiones a través de la información.
- Financiamiento de las empresas mineras para la certificación empresarial, orientado al cumplimiento de estándares.

### **Amenazas**

- Temor hacía posicionamiento de las empresas por personas con conocimiento empresarial, dejando de lado a los comuneros.
  - Limitaciones en el manejo empresarial, con respecto al cumplimiento de los estándares exigidos por los clientes.
  - Reducción de financiamiento externo para capacitaciones a los Gerentes y directivos de las empresas comunales.
  - Conflictos entre las comunidades y el fondo social.
-

---

## **ÁREA DE MERCADO**

### **Oportunidades**

- Especialización en nichos de mercados seleccionados por las empresas comunales.
- Generación de empleo desde ejecutivos profesionales, técnicos, obreros con experiencia en proyectos sociales mineros.
- Los Proyectos Mineros, permitirá un crecimiento sostenido con inclusión social.
- Interés de los inversionistas extranjeros en el proyecto minero.
- Alta demanda de cobre a nivel mundial y subida de precios de los metales con tendencia estable.

### **Amenazas**

- Cambios Regulatorios del Sector.
- Entrada de nuevos competidores.
- Se observa cierta fragilidad en la política en el entorno del país
- El precio de los metales es variable.
- Alta competencia en el Sector.

---

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

### **Oportunidades**

- Generación de Procedimientos productivos, que permitan la eficiencia y eficacia del bien o servicio que brindan las empresas de comunidades.
- Tendencia a la inversión de proyectos mineros en las comunidades de Michiquillay.
- Rápida evolución tecnológica.
- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Empresas comunales con Certificaciones Internacionales.

### **Amenazas**

- Inseguridad en grupos organizados.
- Disminución de las ventas en el mercado para el tipo de Servicios o bienes que se produce y se vende.
- Mejores ofertas por parte de la Competencia.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores.
- Riesgos en cambios climáticos afecten en la entrega del bien y/o servicio producido por las empresas de comunidades.



- 
- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Fragilidad en las políticas sectoriales de nuestro país.</li><li>○ Disminución del canon minero.</li></ul> |
|--|--|
- 

Nota: La información consignada del análisis interno y el análisis externo de las empresas, que es parte de la variable de planeación estratégica en el estudio de investigación, determinaron que de las 67 empresas del Rubro de Alquiler de maquinaria, de la comunidad de Michiquillay, 27 empresas aplicaron Planeación Estratégica por lo que se pudo analizar, las 4 áreas importantes de las empresas entre ellas; Área de Finanzas, en la cual se determinó la debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas describiéndolas en la tabla. Así mismo las áreas de Dirección, Mercado y Producción. Es decir, el 40% de las empresas del ámbito de Michiquillay, estuvieron activas en el año 2014 y con respecto al ámbito de influencia de empresas mineras, han sido beneficiadas con capacitaciones y aplicación de herramientas entre ellas la Planeación Estratégica que ha conllevado la situación de activas en el mercado local, en el periodo 2014, que es el límite de horizonte de estudio.

Tabla N°14: Descripción de Estrategias definidas por las empresas de Estudio

| <b>Empresas</b>   | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  | <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|---|--|---|---|--|
| <b>A. Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.</b> | FE1: Posicionamiento del Mercado Local, por la solidez Empresarial   | DE1: Programas de capacitaciones mensuales del Personal.  | OE1: Contratación de Consultores contables para el Análisis financiero de las empresas.   | AE1: A través de información adquirida para estar atentos ante posibles crisis económicas                            |
| <b>B. Corporación Multiservicios Generales Y SRL.</b>             | FE2: Generación de Procesos y Procedimientos de las Actividades de la Empresas con el Objetivo de Establecer la Eficiencia y eficacia de las empresas  | DE2: Sistematización de las diferentes áreas de la empresa, que ha permitido que la toma de decisiones, se la más acertada.   | OE2: Contratación de Consultores externos para la implementación de Procedimientos.   | AE2: Inscripción de la Cámara de Comercio y producción de Cajamarca, la cual provee de información ligada al sector. |
| <b>C. Servicios Generales Michiquillay Z EIRL.</b>                | FE3: Reuniones Mensuales con los contadores de la Empresa con el Fin de Establecer las políticas financieras en base al resultado de los Balances y estado de Resultados, para poder establecer metas. | ED3: Limitada capacidad de desarrollo de mejoramiento continuo, a través de los planes de mejoras se ha podido desarrollar la capacidad para el mejoramiento Continúo | EO3: Con Financiamiento de la empresa Mineras para la certificación Empresarial, se ha orientado al cumplimiento de los Estándares comerciales. | EA3: Concepto estratégico con nuevas políticas para emprender nuevos negocios.                                       |
| <b>D. Servicios Generales M&amp;M SRL.</b>                        |  |   |   |  |

|  |   |  |                                 |
|--|---|--|---------------------------------|
| FE4. Sistematización de los Programas de Mantenimiento Preventivo, con el objetivo de identificación de semáforos de alerta.   | DE4: Contratación de Consultores empresariales, para lograr certificaciones nacionales e internacionales. | OE3: Identificación de Mercados Focalizados para el Rubro de Alquiler de Maquinaria. | AE3: Estudio de la Competencia. |
| FE5: Con el Plan de Mitigación de Impactos y de Riesgos se ha logrado tener alta capacidad de respuesta ante eventos fortuitos además es un requisito de las grandes empresas. |   |  |                                 |
| FE6: Permite que la reducción de costos e incremento del capital de las empresas.  |   |  |                                 |

Nota: Con el Diagnóstico desarrollado en las empresas se pudo identificar las estrategias definidas del Análisis FODA, que han permitido desarrollar los objetivos de la empresas y reflejadas en el resultado de los objetivos desarrollado en el trabajo de investigación con respecto a los indicadores financieros como rentabilidad de las 4 empresa seleccionadas en el presente estudio (*Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC., Corporación Multiservicios Generales Y SRL., Servicios Generales Michiquillay Z EIRL., y Servicios Generales M&M SRL.* )

Como la definición de Planeación Estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitió desarrollar la presente tabla que permite identificar las estrategias definidas y que han podido reflejar en la incidencia de los indicadores de rentabilidad.

Tabla N° 15 Análisis, interpretación y discusión de Resultados Rentabilidad

| EMPRESAS   | INDICADORES DE RENTABILIDAD   |              |             |
|--|---|--------------|-------------|
| <p>A. <b>Empresa de Servicios Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.</b></p> | <p><i>Índices Financieros para el Análisis</i></p>  | <i>Años</i>  |             |
|  |   | <i>2010</i>  | <i>2014</i> |
|  | <p><i>Rentabilidad de las Ventas</i></p>  | <i>0.2%</i>  | <i>0.3%</i> |
|  | <p>Con respecto al resultado se tiene de 0.2% en el 2010 en comparación al año 2014 de 0.3%, la cual significa que las ventas han disminuido considerablemente de un año al otro, por eso la variación. A diferencia del 2010 que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos no se está tratando de manera adecuada y son muy altos a comparación de las ventas. En el 2014 las ventas han disminuido de manera exorbitante. Es decir, del S/ 2,243.443 en el 2010 a S/9,237 en el 2014.</p> | <i>8.1%</i>  | <i>0.5%</i> |
|  | <p><i>Rentabilidad de la Inversión</i></p> <p>Arrojó un resultado de 8.1% en el 2010 en comparación 0.5% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad de la inversión para el año. 2014. El resultado es menor a uno. Es decir que se estuvo invirtiendo más de lo que obtenía la empresa, por lo que la empresa subsiste, pero va tener dificultad en el futuro.</p>                         | <i>52.7%</i> | <i>3.0%</i> |
| <p><i>Rentabilidad del Patrimonio</i></p>                                | <i>52.7%</i>  | <i>3.0%</i>  |             |

|   |   |                                     |              |             |
|---|---|-------------------------------------|--------------|-------------|
|   | <p>Arrojó un resultado de 52.7% en el 2010 en comparación 3.0% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja significativa en el año en mención.</p>  |                                     |              |             |
| <p><b>B. Corporación<br/>Multiservicios<br/>Generales Y SRL.</b></p>  | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 511 1354 584"><i>Rentabilidad de las Ventas</i></td> <td data-bbox="1354 511 1648 584"><b>5.4%</b></td> <td data-bbox="1648 511 1932 584"><b>5.8%</b></td> </tr> </table>  | <i>Rentabilidad de las Ventas</i>   | <b>5.4%</b>  | <b>5.8%</b> |
|   | <i>Rentabilidad de las Ventas</i>   | <b>5.4%</b>                         | <b>5.8%</b>  |             |
|   | <p>Arrojó un resultado de 5.4% en el 2010 en comparación al año 2014 de 5.8%, la cual significa que las ventas han disminuido considerablemente de un año al otro, por eso la variación de las Ventas Netas, pero aun así se muestra que se viene manejado la empresa de manera eficiente. A diferencia del 2010 que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos se está tratando de manera adecuada ´denota que, a pesar de la Situación Económica y Social, el empresario ha manejado eficientemente la administración de los gastos administrativos y de ventas de la empresa.</p> |                                     |              |             |
|   | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 998 1354 1063"><i>Rentabilidad de la Inversión</i></td> <td data-bbox="1354 998 1648 1063"><b>28.7%</b></td> <td data-bbox="1648 998 1932 1063"><b>8.8%</b></td> </tr> </table>  | <i>Rentabilidad de la Inversión</i> | <b>28.7%</b> | <b>8.8%</b> |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>   | <b>28.7%</b>  | <b>8.8%</b>                         |              |             |
| <p>Arrojó un resultado de 28.7% en el 2010 en comparación 8.8% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad de la inversión para el año 2014. Por el resultado obtenido denota que se estuvo invirtiendo aceptablemente con lo que obtenía la empresa, por lo que la empresa no va a tener dificultad en el futuro.</p> |   |                                     |              |             |

|   |   |                                    |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
|---|---|------------------------------------|--------------|-------------|---|--|--|-------------------------------------|--------------|-------------|---|--|--|
|   | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 178 1365 251"><i>Rentabilidad del Patrimonio</i></td> <td data-bbox="1365 178 1575 251"><b>30.8%</b></td> <td data-bbox="1575 178 1936 251"><b>4.9%</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="598 251 1936 527"> <p>Arrojó un resultado de 30.8% en el 2010 en comparación 4.9% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja en el año en mención.</p> </td> </tr> </table>  | <i>Rentabilidad del Patrimonio</i> | <b>30.8%</b> | <b>4.9%</b> | <p>Arrojó un resultado de 30.8% en el 2010 en comparación 4.9% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja en el año en mención.</p>  |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <i>Rentabilidad del Patrimonio</i>  | <b>30.8%</b>  | <b>4.9%</b>                        |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <p>Arrojó un resultado de 30.8% en el 2010 en comparación 4.9% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja en el año en mención.</p>  |   |                                    |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <p>C. <i>Servicios Generales Michiquillay EIRL.</i>      Z</p>  | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="598 527 1365 633"><i>Rentabilidad de las Ventas</i></td> <td data-bbox="1365 527 1575 633"><b>7.3%</b></td> <td data-bbox="1575 527 1936 633"><b>4.0%</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="598 633 1936 1169"> <p>Arrojó un resultado de 7.3% en el 2010 en comparación al año 2014 de 4.0%, la cual significa que las ventas han disminuido en poca proporción de un año al otro, por eso la variación de las Ventas Netas, esto se debe que la empresa ha diversificado su mercado, no enfocándose sólo en un cliente, que en su mayoría es empresa minera. Por el resultado muestra que se viene manejado la empresa de manera eficiente. A diferencia del 2010, que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos se está tratando de manera adecuada, denota que, a pesar de la Situación Económica y Social, el empresario ha manejado eficientemente la administración de los gastos administrativos y de ventas de la empresa.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="598 1169 1365 1242"><i>Rentabilidad de la Inversión</i></td> <td data-bbox="1365 1169 1575 1242"><b>15.1%</b></td> <td data-bbox="1575 1169 1936 1242"><b>9.5%</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="598 1242 1936 1375"> <p>Arrojó un resultado de 15.1% en el 2010 en comparación 9.5% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la</p> </td> </tr> </table> | <i>Rentabilidad de las Ventas</i>  | <b>7.3%</b>  | <b>4.0%</b> | <p>Arrojó un resultado de 7.3% en el 2010 en comparación al año 2014 de 4.0%, la cual significa que las ventas han disminuido en poca proporción de un año al otro, por eso la variación de las Ventas Netas, esto se debe que la empresa ha diversificado su mercado, no enfocándose sólo en un cliente, que en su mayoría es empresa minera. Por el resultado muestra que se viene manejado la empresa de manera eficiente. A diferencia del 2010, que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos se está tratando de manera adecuada, denota que, a pesar de la Situación Económica y Social, el empresario ha manejado eficientemente la administración de los gastos administrativos y de ventas de la empresa.</p> |  |  | <i>Rentabilidad de la Inversión</i> | <b>15.1%</b> | <b>9.5%</b> | <p>Arrojó un resultado de 15.1% en el 2010 en comparación 9.5% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la</p> |  |  |
| <i>Rentabilidad de las Ventas</i>   | <b>7.3%</b>   | <b>4.0%</b>                        |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <p>Arrojó un resultado de 7.3% en el 2010 en comparación al año 2014 de 4.0%, la cual significa que las ventas han disminuido en poca proporción de un año al otro, por eso la variación de las Ventas Netas, esto se debe que la empresa ha diversificado su mercado, no enfocándose sólo en un cliente, que en su mayoría es empresa minera. Por el resultado muestra que se viene manejado la empresa de manera eficiente. A diferencia del 2010, que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos se está tratando de manera adecuada, denota que, a pesar de la Situación Económica y Social, el empresario ha manejado eficientemente la administración de los gastos administrativos y de ventas de la empresa.</p> |   |                                    |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <i>Rentabilidad de la Inversión</i>   | <b>15.1%</b>  | <b>9.5%</b>                        |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |
| <p>Arrojó un resultado de 15.1% en el 2010 en comparación 9.5% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la</p>   |   |                                    |              |             |   |  |  |                                     |              |             |   |  |  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad de la inversión para el año 2014. Por el resultado obtenido denota que se estuvo invirtiendo aceptablemente con lo que obtenía la empresa, por lo que la empresa no va a tener dificultad en el futuro.</p> <hr/> <p style="text-align: right;"><i>Rentabilidad del Patrimonio</i> <span style="margin-left: 100px;"><b>17.7%</b></span> <span style="margin-left: 100px;"><b>9.4%</b></span></p> <hr/> <p>Arrojó un resultado de 17.7% en el 2010 en comparación 9.4% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja en el año en mención, pero no es significativa.</p>   |
| <p>D. <i>Servicios Generales M&amp;M SRL.</i></p> | <hr/> <p style="text-align: right;"><i>Rentabilidad de las Ventas</i> <span style="margin-left: 100px;"><b>10.9%</b></span> <span style="margin-left: 100px;"><b>16.5%</b></span></p> <hr/> <p>Arrojó un resultado de 10.9% en el 2010 en comparación al año 2014 de 16.5%, la cual significa que las ventas han disminuido en poca proporción de un año al otro, por eso la variación de las Ventas Netas, esto se debe que la empresa ha diversificado su mercado, no enfocándose sólo en un cliente, que en su mayoría es empresa minera. Por el resultado muestra que se viene manejado la empresa de manera eficiente. A diferencia del 2010 que la situación era estable tanto Social como económicamente se denota que el manejo de costos se está tratando de manera adecuada, ‘denota que, a pesar de la Situación Económica y Social, el empresario ha manejado eficientemente la administración de los gastos administrativos y de ventas de la empresa.</p> |

|  |  |              |              |
|--|--|--------------|--------------|
|  | <b><i>Rentabilidad de la Inversión</i></b> | <b>20.4%</b> | <b>26.7%</b> |
| <p>Arrojó un resultado de 20.4% en el 2010 en comparación 26.7% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad económica del 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad de la inversión para el año 2014. Por el resultado obtenido denota que se estuvo invirtiendo aceptablemente con lo que obtenía la empresa, por lo que la empresa no va a tener dificultad en el futuro.</p> |  |              |              |
|  | <b><i>Rentabilidad del Patrimonio</i></b>  | <b>15.7%</b> | <b>21.0%</b> |
| <p>Arrojó un resultado de 15.7% en el 2010 en comparación 21.0% en el 2014, lo cual significa, que la rentabilidad sobre el patrimonio en el 2010 se manejó eficientemente, pero por la situación social y económica de la Región de Cajamarca afectó en la rentabilidad del Patrimonio para el año 2014, por lo que el resultado refleja la baja en el año en mención, pero no es significativa.</p>  |  |              |              |

Nota: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, PDTs. Declaraciones Anuales, brindadas por el contador.



### 5.3. Contrastación de la Hipótesis

**Tabla N° 16. Contrastación de Hipótesis**

| HIPÓTESIS  | Resultado |
|--|-----------|
| H1(Hipótesis Alternante): La planeación estratégica incidió positivamente en los niveles de rentabilidad económica en las empresas de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay del distrito de la Encañada – Cajamarca en el periodo 2010-2014 | Se Acepta |

Nota: Elaboración Propia, el resultado del cálculo para la contratación de hipótesis se hizo en base al Cálculo Estadística de Prueba para determinar la Prueba de Hipótesis para una muestra pequeña.

Con la tesis de investigación se ha logrado demostrar en la contratación de la hipótesis a través del Diagnóstico y el análisis de rentabilidad de las cuatro (4) empresas analizadas lo que, según manifiesta Thompson Jr., Strickland III, & Gamble (2007), “Que una empresa por muy pequeña que sea, tendrá mayores posibilidades de perdurar y crecer en el tiempo al plantearse estrategias con visión a largo plazo”.

Las empresas analizadas han definido sus objetivos de corto mediano y largo plazo y eso ha permitido direccionar los recursos de las empresas para obtener los resultados esperados, que está orientadas en la administración por objetivos, la cual es derivación de una etapa más avanzada de la teoría neoclásica (Chiavenato, 2006), han realizado conocimiento del mercado a través de las investigaciones focalizadas del mercado, han analizado su entorno, identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

de los cuáles han generado sus estrategias que le han permitido tener rentabilidad y por lo tanto la sostenibilidad del mercado local, regional.

Si bien es cierto que una buena planeación estratégica no garantiza el éxito de la compañía en términos de perdurabilidad y crecimiento, si es claro que la ausencia de ésta la pone en desventaja frente a los competidores que la han adoptado, al brindarles un trayecto definido en la incertidumbre del ambiente empresarial (Freijeiro & Caballero, 2010). Por lo que con respecto al análisis de la situación actual entre los dos periodos, en el 2010 las condiciones eran favorables para las empresas del ámbito de Michiquillay, además las empresas eran beneficiadas de capacitaciones e implementaciones de herramientas de gestión entre ellas la planeación estratégica por empresas mineras en consecuencia ha permitido que las empresas que aplicaron planeación aún están activas y generando dinamismo económico en el ámbito de Michiquillay, distrito de la Encañada, departamento de Cajamarca.

Con la implementación de la Planeación Estratégica, se pretendió lograr un incremento de la demanda, los ingresos y la utilidad. Adicionalmente al hacer el análisis, se puede afirmar que han sido más eficientes y competitivos que aquellas empresas que no implementaron y esto ha permitido ser empresas rentables y sostenibles en el tiempo.

## CONCLUSIONES

- Las cuatro (4) empresas que fueron seleccionadas como unidad de estudio, aplicaron Planeación Estratégica en sus organizaciones, fueron seleccionadas por conveniencia denominadas, ***Servicios Generales Michiquillay Z EIRL, Corporación Multiservicios Generales Y SRL, Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC y Empresa SEGE M&M SRL***, de acuerdo con el cuestionario de planeación estratégica y solicitando sus PDTs, presentadas a la SUNAT, han logrado coincidir con la hipótesis porque aún son rentables. Entonces si hay incidencia positiva en las empresas la aplicación de Planeación Estratégica.
- Con respecto al análisis de la Situación en la que se encontraron las empresas en el año 2010, 67 empresas del rubro de alquiler de maquinaria de la comunidad de Michiquillay estaban en situación de activas y con la información recabada por SUNAT. Sólo 27 empresas del rubro de alquiler de maquinaria del ámbito de Michiquillay, en el 2014, están en situación de Activas y son las que aplicaron Planeación Estratégica, según la recopilación de información obtenida del estudio.
- Con respecto al resultado evaluado de los Indicadores, se observa una variación muy significativa, con la Intervención de proyectos Mineros en las Comunidades de la Encañada y Michiquillay en el año 2010. Además de financiamiento para el fortalecimiento de capacidades para las empresas de las comunidades con ámbito de influencia y por la implantación de herramientas como Planeación estratégica en las empresas, objeto de investigación.

- El 90% de las empresas que no tienen ninguna experiencia se han constituido con un patrimonio no acorde con el rubro de especialidad, principalmente orientado a rubros como movimiento de tierras, alquiler de equipos, construcción, entre otros como los principales.

## RECOMENDACIONES

- Al realizar el diagnóstico de la Situación actual de las empresas que aplicaron planeación estratégica se recomienda analizar los estados financieros, no sólo para pago de impuestos, sino que ayude a la toma de decisiones empresariales y que esto conlleve a ser competitiva con otras empresas del mismo rubro.
- Reconocer a los intangibles a manera de las certificaciones empresariales como un mecanismo de cumplimiento de estándares y cumplimiento de las barreras que exige el mercado.
- Proporcionar criterios técnicos comúnmente aceptados para la determinación de los precios, ya que sin ello representa una alta probabilidad de error, que implica una barrera de acceso al mercado en los casos de sobrevalorización o subvaluación del precio de los productos ofrecidos. Este caso representa un potencial de quiebra o fracaso de las empresas.
- Determinar claramente las estrategias de distribución y promoción de los productos ofrecidos.
- Explicar claramente a sus colaboradores, los principales objetivos, metas por alcanzar, los medios para alcanzarlos con los recursos disponibles que se tiene la empresa.
- Prepararse y capacitarse para asumir nuevos papeles y actividades para la ejecución de las estrategias.
- Escuchar, principalmente las ideas, aportes de los empleados, ya que eso no sólo aumenta la satisfacción y motivación del personal sino también incentiva a que sean más productivos y la empresa más rentable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### A. Textos:

Alcocer R. (2010). Monitoreo y seguimiento del plan. Recuperado de:  
<http://qrostapiaq.blogspot.com/2010/01/monitoreo-y-seguimiento-del-plan.html>.

Apaza, M. (2011). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor*. Editorial Universidad del Pacifico 2da. Edición, Lima – Perú.

Apaza, M. (2011). *Estados Financieros, Formulación – Análisis – Interpretación conforme NIF PCC*. Editorial Universidad del Pacifico 1era Edición, Lima – Perú.

Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*.

Ciaran Walsh. (2003) *Ratios clave para la dirección de las empresas, ¿Cómo evaluar al instante la situación de la empresa?* *Financial Times*. Página 60 y 70.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. Mexico, DF: McGraw-Hill.

FAO. (2016). *Fortalecimiento de Capacidades*. Italia.

Gómez, W. F. (2011). *Pro-Cajamarca: Una propuesta innovadora de toma de decisiones para la disminución de la Pobreza como alternativa para los recursos de la Minería*. Cajamarca, Perú.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (séptima ed.). (P. Educació, Ed.) Mexico, Mexico: Prentice Hall, Inc.

Hernández Sampieri, R., Fernández Colla, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Enero de 2017

Huergo, H. (2013). *El proceso de Gestión*. Argentina.

INEI. (2012). *Metodología de Cálculo del Producto Bruto Interno Anual*. Lima.

- LLADOSA, L. (2013). Los beneficios no monetarios de la educación. *Revista de Educación*, 309 - 324.
- Medianero, D. (2010). *Metodología de evaluación ex post*. Lima.
- MENDIBURU, C. (2010). La inversión privada y el ciclo económico en el Perú. . *Revista Moneda*, 20 - 24.
- Economía y Finanzas (MEF) Dirección General de Inversión Pública (DGIP)*. Lima.
- Murillo, W. (2008). *La investigación Científica*.
- OCDE & CEPAL. (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*. . Paris: OECD Publishing.
- OCDE/CEPAL/CAF. (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Benefits of Investing in Water in Sanitation: An OECD Perspective*. OECD Publishing.
- ORTEGON, E. P. (2011). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos*. Santiago.
- Real Academia Española. (2007). *Diccionario Práctico del Estudiante*. Barcelona: Santillana.

## B. Web-grafía

<https://elmontonero.pe/economia/cajamarca-se-relanzara-con-michiquillay>

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm)

<http://www.mercgfk.com/glosario.php>

<http://www.mailxmail.com/curso-manual-cajero/manual-cajero-producto-mercaderias>

[https://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro\\_on\\_line/contenido.html](https://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.html)

GONZÁLEZ, Carlos (2005). Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>

[http://www.academia.edu/10101316/Definiciones\\_claveObjetivo\\_Indicador\\_Meta](http://www.academia.edu/10101316/Definiciones_claveObjetivo_Indicador_Meta)

DEFINICIÓN. Plan de acción, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>

DEFINICIONES: Objetivos de procesos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.mx/objetivo/>

FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica>



# APENDICE

## CUESTIONARIO

Razón social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Actividad principal: \_\_\_\_\_ CIU: \_\_\_\_\_

Edad de la empresa (años de funcionamiento): \_\_\_\_\_

Nombre del Empresario(a): \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores en la empresa: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa:

|  |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Sociedad colectiva                             | <input type="checkbox"/> | Sociedad anónima                               | <input type="checkbox"/> |
| Sociedad en comandita                          | <input type="checkbox"/> | Sociedad civil ordinaria                       | <input type="checkbox"/> |
| Sociedad civil de responsabilidad limitada     | <input type="checkbox"/> | Sociedad comercial de responsabilidad limitada | <input type="checkbox"/> |
| Empresa individual de responsabilidad limitada | <input type="checkbox"/> | Otro: _____                                    | <input type="checkbox"/> |
|  |                          | _____  |                          |

  
INEI  
Juan Pablo Rodríguez Alvarado  
Analista Estadístico

**A.- ÁREA DE FINANZAS**

| Balance general al                      | Indique el Año |  |  |
|---|----------------|--|--|
|   |                |  |  |
| DESCRIPCIÓN                             |                |  |  |
| Caja y bancos                           |                |  |  |
| Valores negociables                     |                |  |  |
| Cuentas por cobrar comerciales          |                |  |  |
| Otras cuentas por cobrar                |                |  |  |
| Filiales y afiliadas                    |                |  |  |
| Existencias                             |                |  |  |
| Gastos pagados por anticipado           |                |  |  |
| <b>Activo Corriente</b>                 |                |  |  |
| Cuentas por cobrar a largo plazo        |                |  |  |
| Otras cuentas por cobrar a largo plazo  |                |  |  |
| Filiales y afiliadas                    |                |  |  |
| Inversiones en valores                  |                |  |  |
| Inmuebles, maquinaria y equipo          |                |  |  |
| Depreciación acumulada                  |                |  |  |
| Otros activos                           |                |  |  |
|   |                |  |  |
| <b>Activo No Corriente</b>              |                |  |  |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>                     |                |  |  |
| Tributos por pagar                      |                |  |  |
| Sobregiros y préstamos bancarios        |                |  |  |
| Cuentas por pagar comerciales           |                |  |  |
| Otras cuentas por pagar                 |                |  |  |
| Filiales y afiliadas                    |                |  |  |
| Parte corriente de deudas a largo plazo |                |  |  |

INEI  
 No. 1001 2011 A. Sistema Nacional  
 de Estadística

|                                    |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
| Pasivo Corriente                   |  |  |  |
| Deudas a largo plazo               |  |  |  |
| Filiales y afiliadas               |  |  |  |
| Provisión para beneficios sociales |  |  |  |
| Pasivo No Corriente                |  |  |  |
| <b>PASIVO TOTAL</b>                |  |  |  |
| Capital social                     |  |  |  |
| Capital adicional                  |  |  |  |
| Acciones de trabajo                |  |  |  |
| Excedente de revaluación           |  |  |  |
| Reservas                           |  |  |  |
| Resultados acumulados              |  |  |  |
| Resultado del ejercicio            |  |  |  |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |  |  |  |

| Estado de resultados del ejercicio | Indique el año del ejercicio |  |  |
|------------------------------------|------------------------------|--|--|
|                                    |                              |  |  |
| Ventas netas                       |                              |  |  |
| Ingresos operacionales             |                              |  |  |
| <b>INGRESOS BRUTOS</b>             |                              |  |  |
| Costo de ventas                    |                              |  |  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              |                              |  |  |
| Gastos de ventas                   |                              |  |  |
| Gastos de administración           |                              |  |  |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>        |                              |  |  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>          |                              |  |  |
| Otros ingresos                     |                              |  |  |


  
 No. Exp. 001 / 2016  
 Área de Inspección

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Otros egresos   |  |  |  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b> |  |  |  |
| Ingresos financieros  |  |  |  |
| Gastos financieros  |  |  |  |
| Resultados por exposición a la inflación                        |  |  |  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>            |  |  |  |
| Participaciones y deducciones                                   |  |  |  |
| Impuesto a la renta   |  |  |  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</b>               |  |  |  |
| Ingresos extraordinarios  |  |  |  |
| Egresos extraordinarios   |  |  |  |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>                              |  |  |  |
| Tasa de interés promedio de la empresa                          |  |  |  |

**B.- ÁREA DE DIRECCIÓN**

1.- La Empresa aplica planeación Estratégica:

Si  No

Si la respuesta es si; definir su impacto en la empresa

---



---



---

2.-Con relación a la existencia de una misión en la empresa

a). ¿Cuál es la misión de la empresa?

---



---



---

Handwritten signature in blue ink over a blue official stamp. The stamp contains the text 'INSTITUCIÓN EDUCATIVA' and 'ÁREA DE DIRECCIÓN'.

b). El empresario sintetiza en una frase la misión y aprecia que dicha misión de alguna manera lidere la empresa.

si

¿Existe una misión escrita y pública en la empresa?

si

¿Existió un proceso para definir la misión?

si

¿Existe un proceso regular para redefinir la misión?

si

¿El personal se identifica con la misión?

si

c). Con relación al conocimiento del empresario sobre el entorno de su empresa y a la visión que tiene del negocio. Indicar tendencia y porcentaje.

d). ¿Cuál es la visión de la empresa?

---

---

---

e). ¿Existe una visión escrita y pública en la empresa?

si

f). ¿Existió un proceso para definir la visión?

si

g). ¿Existe un proceso regular para redefinir la visión?

si

h). ¿El personal se identifica con la visión?

si



INEGI  
Max. Díaz López, Director General de Estadística  
Instituto Nacional de Estadística e Informática

f). Con relación a los registros contables

¿Se elaboran balances y estado de resultados en la empresa?

si

No

### C). ÁREA DE MERCADO

a). ¿Cuáles son los productos que desarrolla la empresa?

| Producto | Nombre | Contribución en % |
|----------|--------|-------------------|
| A        |        |                   |
| B        |        |                   |
| C        |        |                   |

b). Estrategia de promoción

¿Existe una estrategia de promoción en la empresa?

si  no

Si Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se han detallado claramente las actividades que se llevan a cabo en la estrategia?

c). Estrategia de distribución

¿Existe una estrategia de distribución en la empresa?

si  no

Si Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
INEEL  
Instituto Nacional de Estudios Económicos, Sociales y Laborales

d) ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia de distribución?

si no

Los objetivos son:

---

---

¿Cuáles son sus principales clientes? :

| Lugar o Cliente | Nombre | Contribución en % |
|-----------------|--------|-------------------|
| A               |        |                   |
| B               |        |                   |
| C               |        |                   |

#### D). ÁREA DE PRODUCCIÓN

La siguiente tabla tiene como propósito dar prioridad a los volúmenes de producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años. La escala va de 0 a 10, 0 significa ningún nivel de producción y 10 es el máximo nivel equivalente a la capacidad instalada de la empresa.

| Productos | Años Anteriores |       |       |
|-----------|-----------------|-------|-------|
|           | _____           | _____ | _____ |
| A         |                 |       |       |
| B         |                 |       |       |
| C         |                 |       |       |
| D         |                 |       |       |
| E         |                 |       |       |



INEI  
Instituto Nacional de Estadística e Informática

## INFORMACIÓN RECABADA DE BALANCE GENERAL Y ESTADOS FINANCIEROS

|   | A. Empresa Servicios de Alquiler de Maquinaria Mega X SAC.          |          | D. Servicios Generales M&M SRL. |           | B. Corporación Multiservicios Generales Y SRL.                      |            | C. Servicios Generales Michiquillay Z EIRL.                         |           |
|---|---|----------|---------------------------------|-----------|---|------------|---|-----------|
|   | 2.010   | 2.014    | 2.010                           | 2.014     | 2.010   | 2.014      | 2.010   | 2.014     |
| <b>Balance</b>                            |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| + Cuentas por cobrar                      | -   | -        | 53.002                          | 35.765    | 2.793.926   | 1.649.399  | 53.794  | 100.427   |
| + Existencias                             | 76.000  | 7.329    | -                               | -         | -   | -          | 67.840  | 76.578    |
| + Activo Corriente                        | 95.449  | 9.341    | 61.712                          | 49.949    | 3.499.761   | 2.362.909  | 212.028   | 201.688   |
| + Activo Fijo Neto                        | -   | -        | 196.499                         | 175.980   | 2.297.082   | 791.060    | 193.942   | 128.808   |
| + Activo Total                            | 95.449  | 9.341    | 258.211                         | 225.929   | 5.796.843   | 3.153.969  | 405.970   | 330.496   |
| + Pasivo Corriente                        | 84.562  | 8.298    | 33.460                          | 33.201    | 2.800.949   | 1.386.788  | 128.251   | 61.749    |
| + Pasivo No Corriente                     | 583   | -        | 103                             | 97        | 726.248   | 52.703     | 8.036   | 864       |
| + Pasivo Total                            | 85.145  | 8.298    | 33.563                          | 33.298    | 3.527.197   | 1.439.491  | 136.287   | 62.613    |
| + Patrimonio                              | 10.304  | 1.043    | 224.648                         | 192.631   | 2.269.646   | 1.714.478  | 269.683   | 267.883   |
| <b>Resultados</b>                         |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| + Ventas Netas                            | 2.243.443   | 11.015   | 323.949                         | 244.261   | 12.937.948  | 1.438.258  | 653.635   | 625.455   |
| +Costo de Ventas                          | 2.204.201   | 9.237    | -                               | -         | 10.150.838  | 693.513    | 538.923   | 531.891   |
| + Utilidad Bruta                          | 39.242  | 1.778    | 323.949                         | 244.261   | 2.787.110   | 744.745    | 114.712   | 93.564    |
| + Intereses                               | -   | -        | 2.132                           | 1.471     | 652.822   | 169.340    | 13.542  | 6.126     |
| + UAll                                    | 7.756   | 44       | 52.710                          | 60.408    | 1.662.665   | 277.871    | 61.212  | 31.432    |
| + Utilidad Neta                           | 5.429   | 31       | 35.303                          | 40.377    | 699.497   | 83.361     | 47.704  | 25.306    |
| <b>Indicadores</b>                        |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| L1  | 1,13  | 1,13     | 1,84                            | 1,50      | 1,25  | 1,70       | 1,65  | 3,27      |
| L2  | 0,23  | 0,24     | 1,84                            | 1,50      | 1,25  | 1,70       | 1,12  | 2,03      |
| G1  |   | 1,26     |                                 |           | #¡DIV/0!  |            | 7,94  | 6,95      |
| G2  | 23,50   | 1,18     | 1,25                            | 1,08      | 2,23  | 0,46       | 1,61  | 1,89      |
| G3  |   |          | 6,11                            | 6,83      | 4,63  | 0,87       | 12,15   | 6,23      |
| S1  | 8,26  | 7,96     | 0,15                            | 0,17      | 1,55  | 0,84       | 0,51  | 0,23      |
| S2  |   |          | 1,14                            | 1,10      | 1,30  | 2,23       | 1,43  | 2,09      |
| S3  |   |          | 24,72                           | 41,07     | 2,55  | 1,64       | 4,52  | 5,13      |
| R1  | 0,2%  | 0,3%     | 10,9%                           | 16,5%     | 5,4%  | 5,8%       | 7,3%  | 4,0%      |
| R2  | 8,1%  | 0,5%     | 20,4%                           | 26,7%     | 28,7%   | 8,8%       | 15,1%   | 9,5%      |
| R3  | 52,7%   | 3,0%     | 15,7%                           | 21,0%     | 30,8%   | 4,9%       | 17,7%   | 9,4%      |
| D1  | 20  |          | -                               |           | 20  |            | 20  |           |
| D2  | 8   |          | 31                              |           | 18  |            | -   |           |
| D3  | 67  |          | 58                              |           | 78  |            | 86  |           |
| D4  | 77  |          | 75                              |           | 82  |            | 82  |           |
| D5  | 50  |          | 33                              |           | 63  |            | 58  |           |
| D6  | 29  |          | 29                              |           | 17  |            | 42  |           |
| D7  | 56  |          | 67                              |           | 100   |            | 67  |           |
| D8  | 78  |          | 22                              |           | 78  |            | 67  |           |
| Familiares Propiedad                      | de 1 a 3  |          | de 1 a 3                        |           | de 1 a 3  |            | de 1 a 3  |           |
| Familiares Gestión                        | de 1 a 3  |          | de 1 a 3                        |           | de 1 a 3  |            | de 1 a 3  |           |
| Certificaciones de calidad Medio Ambiente | no  |          | no                              |           | sí  |            | sí  |           |
| M1  |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| M2  |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| M3  | 89  |          | 89                              |           | 89  |            | 67  |           |
| M4  | 42  |          | 83                              |           | 83  |            | 33  |           |
| M5  | 67  |          | 67                              |           | 92  |            | 67  |           |
| M6  | -   |          | -                               |           | -   |            | -   |           |
| M7  |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| Nro Trabajadores                          | 12  | 4        | 6                               | 6         | 25  | 12         | 36  | 12        |
| P1  |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| P2  |   |          |                                 |           |   |            |   |           |
| P3  | 186.953,58  | 2.753,75 | 53.991,50                       | 40.710,17 | 517.517,92  | 119.854,83 | 18.156,53   | 52.121,25 |
| P4  | 3.270,17  | 444,50   | 53.991,50                       | 40.710,17 | 111.484,40  | 62.062,08  | 3.186,44  | 7.797,00  |
| P5  | 452,42  | 7,75     | 5.883,83                        | 6.729,50  | 27.979,88   | 6.946,78   | 1.325,11  | 2.108,83  |
| P6  | 67  |          | 92                              |           | 100   |            | 75  |           |
| P7  | 56  |          | 100                             |           | 89  |            | 78  |           |
| P8  | 78  |          | 78                              |           | 89  |            | 67  |           |
| P9  | 69  |          | 81                              |           | 88  |            | 75  |           |
| Empresario                                | 3   |          | 2                               |           | 9   |            | 3   |           |
| + Edad                                    | 43  |          | 54                              |           | 35  |            | 40  |           |
| + Sexo                                    | Hombre  |          | Hombre                          |           | Hombre  |            | Hombre  |           |
| Antigüedad (Años)                         | 4   |          | 9                               |           | 5   |            | 13  |           |
| Actividad económica                       | Servicios de alquiler de maquinaria y construcción de obras civiles |          | Alquiler de vehículos y tran    |           | Servicios de alquiler de maquinaria y construcción de obras civiles |            | Servicios de alquiler de maquinaria y construcción de obras civiles |           |
| Tipo de negocio                           | 5   |          | 5                               |           | 5   |            | 5   |           |