

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

**“IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE UNA
EMPRESA DE SANEAMIENTO CON CONCESIÓN
EXCLUSIVA, LIMA METROPOLITANA 2025”**

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autores:

**Estefani Espinoza Carbajal
Jesus Manuel Oria Echevarria**

Asesor:

Mg. Giovanni Paolo Figari Salas

<https://orcid.org/0000-0001-8353-1437>

Lima - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	RICHARD ALEJANDRO AGUIRRE CAMARENA
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	MIGUEL ANTONIO SEGURA VERANO
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	LUPE YOVANI GALLARDO PASTOR
	Nombre y Apellidos

Informe de similitud

ESTEFANI ESPINOZA CARBAJAL

N00170082_ ESPINOZA ESTEFANI_ N00118004_ ORIA JESUS_ IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA RENT...

-  Bachilleres - Tesis
-  Taller Bachilleres
-  Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3466941510

Fecha de entrega

28 ene 2026, 12:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 ene 2026, 1:04 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

MIENTO_CON_CONCESIO_N_EXCLUSIVA,_LIMA_METROPOLITANA_2025_1.docx

Tamaño del archivo

876.6 KB

141 páginas



31.527 palabras

197.016 caracteres




13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

-  Bibliografía
-  Texto citado

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

Dedicado con corazón esta tesis a mi esposa por el apoyo, los consejos, paciencia y amor, por tu motivación a ser mejor cada vez.

*Muchas gracias, amor. **Jesús Oria***

Dedicado a mi mamá por ser la persona que esta incondicionalmente conmigo.

A mi hermana Lourdes por impulsarme a crecer cada día más profesionalmente, Mi hija por darme la motivación.

Mis amigos y familia por haberme apoyado en todo este proceso.

Estoy muy agradecida con todos ustedes, muchas gracias.

Espinoza, Estefani

Agradecimiento

Nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Privada del Norte, a nuestra Facultad de Administración y Gestión Comercial y a nuestros profesores por brindarnos la formación académica necesaria para culminar el proceso de aprendizaje durante el periodo de estudio.

De manera especial, agradecemos a nuestro asesor de tesis, Giovanni Figari Salas por su orientación y la paciencia en el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradecemos a nuestra familia por su apoyo, comprensión y motivación, los cuales han sido fundamentales para alcanzar este logro académico.

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR	2
Informe de similitud.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice de tablas	7
Índice de figuras.....	8
Resumen.....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	46
CAPÍTULO III. RESULTADOS	59
3.1 Resultados descriptivos.....	59
Figura 2 <i>Formulación de Estrategias</i>	61
3.2 Resultados inferenciales	86
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS.....	126
ANEXOS	134
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	135

Índice de tablas

Tabla 1 Validación por juicio de experto	52
Tabla 2 Análisis Situacional.....	59
Tabla 3 Formulación de Estrategias	61
Tabla 4 Implementación.....	63
Tabla 5 Evaluación y Control	65
Tabla 6 Factores Internos	67
Tabla 7 Factores Externos	70
Tabla 8 Planeación	73
Tabla 9 Recursos Financieros	76
Tabla 10 Control	79
Tabla 11 Rentabilidad	82
Tabla 12 Hipótesis General.....	86
Tabla 13 Hipótesis específica 1.....	89
Tabla 14 Hipótesis específica 2.....	91
Tabla 15 Hipótesis específica 3.....	93
Tabla 16 Hipótesis específica 4.....	95

Índice de figuras

Figura 1 Análisis Situacional	59
Figura 2 Formulación de Estrategias	61
Figura 3 Implementación	63
Figura 4 Evaluación y Control.....	65
Figura 5 Factores Internos	67
Figura 6 Factores Externos	70
Figura 7 Planeación.....	73
Figura 8 Recursos Financieros.....	76
Figura 9 Control.....	79
Figura 10 Rentabilidad.....	82

Resumen

El objetivo general fue determinar el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana durante el año 2025. **Bajo un enfoque cuantitativo**, con diseño no experimental y nivel explicativo. La población estuvo conformada por 120 trabajadores administrativos y la muestra se integró por 92 colaboradores. Se aplicó la encuesta mediante un cuestionario estructurado que evaluó las dimensiones de la planificación estratégica, competitividad y rentabilidad. **Los resultados** mostraron que todas las dimensiones de la planificación estratégica ejercen un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre la rentabilidad y la competitividad. En la rentabilidad, los coeficientes oscilaron entre 0.165 y 0.215 con $p < 0.05$, mientras que en la competitividad estuvieron entre 0.174 y 0.228, también con significancia estadística. De manera particular, la evaluación y control presentó la mayor incidencia en la rentabilidad financiera ($B = 0.254$; $p = 0.000$) y la implementación en la rentabilidad económica ($B = 0.241$; $p = 0.001$). **Se concluyó**, la planificación estratégica refuerza la gestión interna, fortalece la relación con el entorno y garantiza un desempeño financiero sostenible, consolidando así la posición competitiva de la organización.

Palabras clave: Planificación estratégica, Rentabilidad, Competitividad, Evaluación y control, Implementación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

La rentabilidad y la competitividad son aspectos fundamentales en el desarrollo empresarial actual, determinando en gran medida el éxito económico y la sostenibilidad de las organizaciones a nivel global (Herrera et al., 2023). Para Navarrete et al. (2022) evaluar cómo estos factores se manifiestan y varían en contextos tan diversos, lo que permite comprender con mayor precisión las características distintivas y las dificultades que afrontan las empresas según su ubicación geográfica. Como señalan Ngatno et al. (2021) se debe comprender mejor las condiciones bajo las cuales las compañías operan, especialmente aquellas en sectores regulados y estratégicos como el saneamiento. Según Zambrano et al. (2021) y Ortiz et al. (2024), en el caso de empresas que operan bajo concesiones exclusivas, resulta fundamental analizar cómo una planificación estratégica adecuada puede incrementar su rentabilidad y fortalecer su competitividad en el mercado local.

En el contexto actual de las economías asiáticas, se observa un escenario en el que la rentabilidad empresarial y la competitividad juegan un papel determinante en el desempeño económico regional. Según datos recientes del Fondo Monetario Internacional (2025), se proyectó un crecimiento promedio del 5,1 % para Asia durante el periodo 2024-2025, destacando especialmente economías como China e India, que lideran con tasas superiores al 6 %. En particular, las empresas del sector logístico y de infraestructura han mostrado índices de rentabilidad elevados, con márgenes operativos que alcanzan hasta el 14,3 % debido al incremento sostenido en el comercio internacional y la digitalización del mercado (Mordor Intelligence, 2024).

A nivel competitivo, países como Singapur, Corea del Sur y Japón dominan los primeros lugares en el índice de competitividad regional, ubicándose respectivamente en las

posiciones 1, 2 y 4 del ranking (Trading Economics, 2024). En este contexto, Singapur mantiene su posición de liderazgo gracias a la eficiencia en infraestructura tecnológica, estabilidad política y facilidad para los negocios, registrando una calificación competitiva de 84,2 puntos sobre 100 (Banco Central de Chile, 2024). De igual modo, Corea del Sur evidencia una sólida rentabilidad empresarial en sectores tecnológicos, con incrementos interanuales superiores al 9,7 %, favorecidos por inversiones públicas en innovación que alcanzaron los 25.600 millones de dólares en 2024 (Santander Trade, 2024).

Por otra parte, las inversiones extranjeras directas (IED) hacia Asia experimentaron un incremento notable, ascendiendo a 812 mil millones de dólares en 2024, concentradas principalmente en China, Singapur e India, representando aproximadamente el 72 % del total regional (Urdinez, 2024). Asimismo, el desempeño competitivo de las empresas asiáticas se refleja en su capacidad para captar inversiones en sectores estratégicos como tecnología y energía renovable, lo que permitió a la región superar los niveles previos a la pandemia con tasas promedio de retorno de inversión superiores al 8,5 % anual (Focus Economics, 2024).

En particular, las empresas que adoptaron procesos estructurados de planificación estratégica incrementaron su rentabilidad en un promedio del 12 % anual y mejoraron su posición competitiva en rankings internacionales hasta en un 15 %, comparado con aquellas que no aplicaron estrategias definidas y sistemáticas (AEEN, 2024; Estrategias de Inversión, 2024).

En Europa, la rentabilidad y la competitividad empresarial se encuentran influenciadas por factores económicos y regulatorios específicos. Según el Real Instituto Elcano (2024), la Unión Europea (UE) presentó una brecha significativa en competitividad respecto a Estados Unidos, especialmente en sectores tecnológicos y digitales, alcanzando una diferencia del 23 % en niveles de productividad general. Además, el Informe Anual del Banco de España (2023)

reveló que la productividad laboral promedio en España descendió un 1,6 %, cifra que duplica el promedio de disminución del 0,8 % registrado en la Eurozona.

En materia de Política Fiscal, Europa enfrenta desafíos que afectan directamente la competitividad empresarial. El informe de competitividad fiscal publicado por el Instituto de Estudios Económicos (IEE, 2024) posiciona a la UE con una carga fiscal promedio del 40,3 %, considerablemente superior al promedio de la OCDE, situado en 33,8 %. Este contexto reduce significativamente los márgenes de rentabilidad, especialmente en pequeñas y medianas empresas (PYMEs), donde según CEPYME (2024), solo un 28 % experimentó incrementos en su facturación anual superiores al 5 %, cifra baja comparada con el 41 % reportado por empresas norteamericanas.

Asimismo, la Comisión Europea destacó en su informe de perspectivas económicas (2025) que la inversión en activos intangibles, clave para mejorar la competitividad, representó únicamente el 7 % del Producto Interno Bruto (PIB) europeo en 2024, mientras que en EE. UU. esta cifra alcanzó el 14 %. Por otro lado, Fundalib (2023) identificó que solamente un 30 % de las empresas europeas integraron plenamente estrategias basadas en innovación tecnológica, limitando su capacidad para mejorar la rentabilidad operativa que actualmente promedia alrededor del 9,2 %, inferior al promedio mundial que supera el 11 %.

Por otro lado, en América Latina, según datos de Statista (2023), Chile lidera el Índice de Competitividad Global en la región con una puntuación de 70, seguido por México con 64 y Colombia con 62. Mientras Chile muestra avances sostenidos en la diversificación de su matriz productiva, países como Argentina o Venezuela enfrentan limitaciones estructurales que restringen el crecimiento empresarial. A ello se suman condiciones sociales y políticas que pueden afectar la previsibilidad y el clima de inversión.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan aproximadamente el 99% del total de empresas en América Latina y generan cerca del 60% del empleo formal. Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es relativamente baja, situándose en torno al 25% (CEPAL, 2024). Esta discrepancia se atribuye a factores como limitada productividad, escaso acceso a financiamiento y baja adopción de tecnologías avanzadas.

La disponibilidad de financiamiento continúa representando una limitación para las MiPyMEs en América Latina. Según datos de la OCDE (2024), únicamente el 45 % de estas organizaciones logra acceder a créditos bancarios, una cifra considerablemente menor frente al 70 % registrado en países con economías desarrolladas. Esta condición restringe sus posibilidades de invertir y expandirse, lo que repercute de manera desfavorable en sus niveles de rentabilidad y en su posicionamiento competitivo dentro del mercado. Además, la incorporación de innovación y tecnología constituye otro elemento clave en su desempeño.

En el contexto peruano, la rentabilidad y competitividad empresarial presentan variaciones significativas según el sector económico y el tamaño de las empresas. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024), las empresas enfrentan retos debido a la persistencia de altos costos de financiamiento, lo que ha impactado negativamente en su rentabilidad. Este escenario se ve reflejado en la reducción de operaciones de algunas compañías, especialmente en sectores sensibles a las variaciones económicas.

El sector de telecomunicaciones ha mostrado una mejora en su rentabilidad operativa. De acuerdo con el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2024), durante el primer semestre de 2024, el margen EBITDA promedio del sector alcanzó un 23.8%, superando el 21.2% registrado en el mismo periodo de 2023. En cuanto a la competitividad, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025) señala que el país enfrenta desafíos en el ranking de competitividad mundial.

En el pilar de eficiencia del gobierno, Perú se posiciona por debajo de países como Chile y México, indicando áreas de mejora en burocracia y regulaciones que afectan el entorno empresarial. De acuerdo con el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2023), estas unidades representan el 99,5 % del total de empresas formales y son responsables de aproximadamente el 60 % del empleo a nivel nacional.

La empresa objeto de estudio es una organización peruana dedicada a actividades relacionadas con el abastecimiento de agua y el desarrollo de sistemas de irrigación, con operaciones en el ámbito de Lima Metropolitana. Inició sus actividades en el año 2004 y mantiene su sede principal en dicha jurisdicción, desde donde coordina y ejecuta sus procesos operativos y administrativos. Su orientación institucional se vincula con la prestación de servicios asociados a la captación, tratamiento y provisión de agua, en un contexto marcado por la creciente demanda de una gestión eficiente y responsable del recurso hídrico.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha experimentado procesos de adecuación organizacional vinculados a la redefinición de su identidad corporativa y a la actualización de sus líneas de acción, conservando la continuidad jurídica de sus operaciones. Estos ajustes han permitido consolidar su presencia en actividades relacionadas con el uso y aprovechamiento del agua, alineándose con las exigencias técnicas y normativas propias del sector.

El entorno en el que opera se caracteriza por una presión sostenida para modernizar prácticas empresariales y responder a marcos regulatorios cada vez más rigurosos en materia de gestión de recursos naturales. En sectores asociados a servicios públicos y actividades estratégicas, la optimización del uso de recursos hídricos, energéticos y tecnológicos condiciona la sostenibilidad operativa y la permanencia organizacional. En este escenario, la empresa objeto de estudio desarrolla sus actividades enfrentando desafíos regulatorios, ambientales y de mercado que demandan una revisión constante de sus procesos, así como la incorporación progresiva de criterios de eficiencia, responsabilidad y sostenibilidad.

Como *antecedentes de la investigación* se tienen, en primer lugar *los antecedentes internacionales*, iniciando con la investigación de Torres y Méndez (2025), en su artículo científico titulado: “Propuesta metodológica de planificación estratégica para la Asociación de pequeños productores y comerciantes”, publicado en la “revista CISA”, desarrollaron una propuesta metodológica de planificación estratégica con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional de la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes “San Francisco” en Ecuador. “El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque mixto. Se recolectaron datos mediante encuestas estructuradas dirigidas a socios y responsables de gestión, complementadas con revisión documental de informes administrativos”. Los resultados revelaron que el 78 % de los socios desconocía la existencia de una planificación estratégica formal y el 64 % percibía una falta de coordinación entre las metas institucionales y las acciones operativas. Se identificó además una gestión deficiente del recurso humano, baja participación en la toma de decisiones y ausencia de indicadores de control. La aplicación del modelo propuesto, basado en el Cuadro de Mando Integral, permitió estructurar objetivos estratégicos, mapear procesos clave y establecer mecanismos de seguimiento con indicadores específicos. Se concluyó que la propuesta podría mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer la cohesión interna y aumentar la competitividad en mercados locales mediante una gestión planificada y alineada con la misión institucional.

Alcocer y Benavides (2025), en su artículo científico titulado: “Las estrategias competitivas en la empresa embotelladora de agua; caso práctico del cantón Quevedo de Ecuador, publicado en la revista Ciencia Huasteca”. “Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, volumen 13, número 25”, analizaron las estrategias competitivas adoptadas por la empresa embotelladora "Agua La Peña", ubicada en el cantón Quevedo, Ecuador. “El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se recopilaron datos mediante encuestas y entrevistas dirigidas a empleados y clientes”. Los

hallazgos mostraron que la empresa implementó estrategias orientadas a mejorar la calidad de sus productos, consolidar su marca y ampliar su público objetivo, lo que contribuyó positivamente al aumento de su cuota de mercado y al fortalecimiento de su competitividad en el sector. Se recomendó continuar con la innovación en productos y servicios, así como mantener una comunicación constante con los clientes para afianzar su posicionamiento comercial.

Suatunce et al. (2024), en su artículo científico titulado: “El planeamiento estratégico para alcanzar mejores niveles de rentabilidad en la empresa privada”, publicado en la “revista MQRInvestigar”, analizaron la relación entre el planeamiento estratégico y los niveles de rentabilidad en empresas del sector privado en Ecuador. “El estudio fue de tipo cuantitativo, con enfoque descriptivo y correlacional. Se aplicaron encuestas dirigidas a gerentes y administradores de distintas organizaciones”. Los hallazgos mostraron que las empresas que implementaron procesos estratégicos formales lograron aumentar su rentabilidad hasta en un 18 % en comparación con aquellas que no contaban con planificación estratégica. Además, se evidenció que factores como la claridad en los objetivos, la proyección a largo plazo y la asignación eficiente de recursos contribuyeron significativamente al logro de mejores resultados financieros. Se concluyó que el planeamiento estratégico representa un factor determinante para optimizar la gestión empresarial y alcanzar mayores niveles de rentabilidad.

García et al. (2023), en su artículo científico titulado: “Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario”, publicado en la “Revista de Ciencias Sociales”, exploraron el efecto de la planeación estratégica sobre la competitividad de pequeñas y medianas empresas en México, específicamente del sector construcción e inmobiliario. “El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo y diseño correlacional. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas a gerentes y propietarios de empresas del rubro”. Los resultados mostraron que aquellas

organizaciones que implementaron una planeación estratégica clara y sistemática lograron mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar su productividad y fortalecer su capacidad de innovación. Además, se encontró una relación directa entre el uso de herramientas estratégicas y el incremento en la participación de mercado. Se concluyó que la planeación estratégica es un recurso esencial para potenciar la competitividad, sobre todo en sectores con alta dinámica como el inmobiliario.

Guiliany et al. (2023), en su artículo científico titulado: “Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario”, publicado en la revista “Revista de Ciencias Sociales”, analizaron el impacto de la planeación estratégica en la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario en Colombia. “La investigación fue de tipo cuantitativo con diseño correlacional, utilizando encuestas estructuradas aplicadas a una muestra seleccionada según la actividad económica y el tamaño de las empresas”. Los hallazgos evidenciaron que la implementación de procesos estratégicos formales incide positivamente en la posición competitiva de las organizaciones. Se observó una mejora en la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, así como en la eficiencia operativa. Se concluyó que la planificación estratégica constituye una herramienta esencial para alcanzar ventajas sostenibles, especialmente en sectores de alta competencia.

En el ámbito nacional, Cárdenas (2024), en su artículo científico titulado: “Gestión empresarial y competitividad de empresas de supervisión y análisis químico al sector minero del Perú”, año 2022, publicado en la “revista Industrial Data”, examinó la relación entre la gestión empresarial y la competitividad en organizaciones dedicadas a servicios de supervisión y análisis químico para el sector minero peruano. “El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y nivel correlacional. Se aplicaron encuestas tipo Likert a una muestra aleatoria simple de 70 colaboradores pertenecientes a empresas mineras

usuarias de dichos servicios”. Los resultados revelaron una correlación significativa (ρ Spearman = 0.841; $p = 0.000$), lo que evidencia que una adecuada gestión organizacional está directamente asociada con mayores niveles de competitividad. Se concluyó que fortalecer los procesos de gestión empresarial mejora sustancialmente el posicionamiento competitivo dentro del mercado minero nacional.

Apaza et al. (2024), en su artículo científico titulado: “Incidencia del Planeamiento Financiero en la Rentabilidad de las Empresas Constructoras de la Ciudad del Cusco – Perú 2024”, publicado en la “revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar”, estudiaron la influencia del planeamiento financiero en la rentabilidad de empresas del sector construcción en la ciudad de Cusco, Perú. “El enfoque metodológico fue cuantitativo de tipo exploratorio, utilizando encuestas estructuradas con escala Likert, aplicadas a 70 trabajadores de siete empresas constructoras del sur del país”. Los resultados revelaron un coeficiente de correlación de Pearson de 0.356, con un nivel de significancia de 0.003, lo que evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Se concluyó que un planeamiento financiero bien gestionado se asocia con una percepción favorable de la rentabilidad por parte de los colaboradores.

Apaza y Apaza (2022), en su artículo científico titulado: “La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019”, publicado en la “revista Economía & Negocios”, exploraron la influencia de la planificación estratégica en la competitividad de los comerciantes del “Centro Comercial Bolognesi”, ubicado en la ciudad de Tacna, Perú. “El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional, aplicando cuestionarios estructurados y previamente validados a comerciantes formales del centro”. Los hallazgos indicaron que el 68 % de los participantes no contaba con una planificación estratégica formal; sin embargo, aquellos que sí la implementaban mostraron mayores niveles de eficiencia operativa, relaciones comerciales más

sólidas y una mejor fidelización de clientes. Además, se observó una correlación positiva moderada entre la existencia de una planificación estratégica y el incremento en la participación de mercado. Se concluyó que el desarrollo e implementación de procesos estratégicos estructurados influye de manera significativa en el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas empresas en contextos comerciales locales.

Gargate (2022), en su artículo científico titulado: “La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021”, publicado en la “revista Industrial Data”, desarrolló una investigación en Lima, Perú, con el propósito de analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la competitividad en las empresas dedicadas al transporte interprovincial terrestre de pasajeros. “El estudio empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando encuestas a una muestra compuesta por 87 empresas seleccionadas de un universo de 485”. Los hallazgos revelaron que componentes tradicionales de la planificación, como la misión, visión y valores organizacionales, no mostraron una influencia determinante en el fortalecimiento de la competitividad empresarial. Se concluyó que el modelo de planificación estratégica que se aplica en estas organizaciones no genera una mejora en su posicionamiento competitivo. Por ello, se planteó la necesidad de adoptar una visión más amplia que contemple inversiones estructurales en el sistema de transporte y un enfoque estratégico integral en toda la cadena de valor.

Fernández (2020), en su tesis de maestría titulada: “Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores de la región Junín, 2020”, desarrollada en la “Universidad Peruana de Ciencias e Informática”, examinó la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en asociaciones de productores de la región Junín, Perú. “El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental y nivel correlacional. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario

estructurado, aplicado a 110 integrantes de distintas asociaciones, validado por juicio de expertos y con alta confiabilidad”. Los resultados mostraron que las organizaciones con procesos estratégicos establecidos presentaban mayor capacidad de adaptación, incremento en la productividad y facilidad para acceder a nuevos mercados. Se evidenció una correlación positiva entre la planificación estratégica y los indicadores de competitividad. Se concluyó que el uso sistemático del planeamiento estratégico fortalece a las asociaciones y mejora su posicionamiento en el entorno empresarial.

A continuación, se desarrolla el *sustento teórico de los principales modelos que respaldan las variables* consideradas en el estudio: planificación estratégica, competitividad empresarial y rentabilidad. Estos enfoques permiten comprender cómo las organizaciones estructuran sus decisiones, enfrentan entornos regulados y generan resultados sostenibles en contextos de alta exigencia operativa, como el sector saneamiento. En relación con la *planificación estratégica*, se adopta como referencia el *Modelo de Dirección Estratégica* propuesto por Fred R. David, el cual concibe este proceso como un sistema continuo de formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Este enfoque parte de la idea de que las decisiones estratégicas no pueden abordarse de manera aislada, sino que requieren una visión integral que articule los objetivos organizacionales con las condiciones internas y externas del entorno (David, 2011).

La fase de formulación estratégica comprende la definición de la misión, visión y objetivos institucionales, así como el análisis sistemático del entorno. En esta etapa adquiere relevancia el análisis situacional, dado que permite reconocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el desempeño organizacional. Diversos estudios recientes coinciden en que un diagnóstico estratégico adecuado favorece la coherencia entre las capacidades internas de la empresa y las demandas del entorno, especialmente en sectores

regulados donde las restricciones normativas condicionan el margen de acción gerencial (Mendoza y López, 2024; Jiménez y González, 2024).

La ejecución de la estrategia constituye la segunda fase del modelo y se centra en la puesta en práctica de las decisiones formuladas. Aquí resulta determinante la asignación eficiente de recursos, la definición clara de responsabilidades y la alineación de los procesos internos con los objetivos estratégicos. En organizaciones de servicios públicos, la ejecución estratégica se ve particularmente influida por la disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos, así como por la capacidad de coordinación entre áreas operativas y administrativas. Martínez et al. (2024) señalan que una ejecución deficiente suele generar brechas entre la planificación y los resultados obtenidos, independientemente de la solidez del diseño estratégico.

La fase de evaluación y control permite monitorear el avance de las estrategias y detectar desviaciones que requieran ajustes oportunos. Este componente cobra relevancia en entornos dinámicos, donde los cambios regulatorios, económicos o tecnológicos obligan a revisar periódicamente las decisiones estratégicas. Según Zambrano y Rodríguez (2024), los sistemas de control estratégico fortalecen la capacidad de respuesta organizacional y contribuyen a mejorar la eficacia operativa en el mediano plazo.

Complementariamente, la competitividad empresarial se explica a partir de la interacción entre factores internos y externos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica actúa como un mecanismo articulador que permite transformar recursos internos tales como procesos, tecnología y capital humano en ventajas competitivas sostenibles (Cárdenas, 2024; Sandoval et al., 2024). Al mismo tiempo, la capacidad de adaptación a condiciones externas económicas, políticas y regulatorias condiciona la posición de la empresa frente a sus competidores.

La rentabilidad se vincula con la eficiencia en el uso de los recursos y con la capacidad de la empresa para generar beneficios económicos. La literatura distingue entre rentabilidad económica y financiera, ambas estrechamente relacionadas con la calidad de las decisiones estratégicas. Estudios recientes evidencian que una planificación estratégica coherente incide positivamente en la rentabilidad al optimizar el desempeño operativo y orientar las inversiones hacia actividades con mayor retorno esperado (Apaza et al., 2024; Pérez et al., 2024)).

En relación con la variable rentabilidad, su análisis se sustenta en el denominado Modelo DuPont de rentabilidad financiera, el cual constituye una de las herramientas más empleadas para descomponer y comprender el origen del desempeño financiero de una organización. Este modelo no concibe la rentabilidad como un resultado aislado, sino como la expresión de un conjunto de relaciones estructurales entre eficiencia operativa, gestión de activos y decisiones de financiamiento. Desde esta perspectiva, la rentabilidad se interpreta como una construcción multidimensional que refleja tanto la capacidad de generar beneficios como la forma en que estos se obtienen a partir de los recursos disponibles (Meaden & Moore, 2023).

El enfoque DuPont desagrega el retorno financiero en componentes específicos, permitiendo identificar con precisión los factores que inciden en su variación. Entre estos elementos se encuentran el margen de utilidad, la rotación de activos y el apalancamiento financiero, variables que revelan la interacción entre la gestión operativa y las decisiones estratégicas de inversión. Esta descomposición resulta especialmente relevante en organizaciones que operan en sectores regulados, donde la estructura de costos, las tarifas autorizadas y las inversiones en infraestructura condicionan de manera directa los niveles de rentabilidad alcanzables. Bajo este escenario, el modelo facilita una lectura detallada de cómo las decisiones administrativas impactan en los resultados financieros sin limitarse a una visión meramente contable.

Desde una aproximación organizacional, la rentabilidad económica asociada al uso eficiente de los activos permite evaluar el rendimiento operativo de la empresa con independencia de su estructura de financiamiento. Este aspecto resulta clave cuando se analizan entidades cuya actividad requiere importantes inversiones en activos fijos y mantenimiento permanente, como es el caso de las empresas vinculadas al manejo de recursos hídricos. La eficiencia en la utilización de estos activos no solo condiciona los costos operativos, sino que también influye en la capacidad de sostener operaciones en contextos de presión regulatoria y limitaciones presupuestarias.

Por otro lado, la rentabilidad financiera incorpora el efecto de las decisiones de financiamiento sobre los resultados obtenidos. El modelo DuPont permite observar cómo el uso del capital propio y de recursos externos puede amplificar o restringir el retorno para la organización. En este punto, la planificación estratégica adquiere un papel determinante, dado que la coherencia entre los planes de inversión, la estructura financiera y los objetivos institucionales incide de manera directa en la sostenibilidad económica de la empresa. Diversos estudios recientes destacan que una gestión estratégica inadecuada puede generar asimetrías entre el crecimiento operativo y la rentabilidad real, afectando la capacidad de reinversión y expansión (Apaza et al., 2024; Suatunce et al., 2024).

En cuanto a la variable competitividad empresarial, su sustento teórico se vincula con el Modelo del Diamante propuesto por Michael E. Porter. Este enfoque plantea que la competitividad de una empresa no depende exclusivamente de factores internos, sino de la interacción dinámica entre condiciones estructurales del entorno y capacidades organizacionales. El modelo identifica cuatro determinantes fundamentales: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estructura y rivalidad de las empresas, y la existencia de industrias relacionadas y de apoyo (Porter, 1990).

Las condiciones de los factores hacen referencia a la disponibilidad y calidad de recursos como el capital humano, la infraestructura, la tecnología y los insumos especializados. En sectores intensivos en recursos naturales, estos factores adquieren un peso particular, dado que la eficiencia operativa se encuentra estrechamente vinculada a la gestión técnica y regulatoria de dichos recursos. Asimismo, la planificación estratégica permite transformar estos factores en ventajas organizacionales cuando se alinean con objetivos de largo plazo y políticas internas consistentes.

Las condiciones de la demanda influyen en la medida en que las necesidades y expectativas de los usuarios presionan a las organizaciones a mejorar su desempeño. En el ámbito de servicios esenciales, la demanda tiende a estar regulada, aunque ello no elimina la exigencia de calidad, continuidad y eficiencia. En este contexto, la competitividad se expresa más en la capacidad de cumplir estándares técnicos y normativos que en la competencia directa por precios, lo que refuerza la importancia de una gestión estratégica orientada al cumplimiento y la eficiencia.

La estructura, estrategia y rivalidad empresarial constituyen otro componente relevante del modelo, al analizar cómo las organizaciones se organizan internamente y cómo responden a la presión competitiva del sector. Aunque en ciertos mercados la competencia abierta puede ser limitada, la rivalidad se manifiesta a través del desempeño comparativo, la eficiencia operativa y la capacidad de innovación. Finalmente, la presencia de industrias relacionadas y de apoyo contribuye a fortalecer la competitividad cuando existen redes de proveedores, servicios complementarios y marcos institucionales que facilitan el desarrollo organizacional.

Este enfoque permite comprender la competitividad como un fenómeno sistémico, donde la planificación estratégica y la rentabilidad se articulan con factores estructurales del entorno, influyendo de manera continua en el desempeño organizacional.

Por otro lado, las bases teóricas del estudio se estructuran a partir de la variable *planificación estratégica*, entendida como un proceso orientado a dotar a la organización de una guía integral que articule los recursos disponibles con las oportunidades y restricciones del entorno. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica no se limita a la formulación de planes formales, sino que configura un marco de referencia para la toma de decisiones, permitiendo que estas se mantengan coherentes con la realidad organizacional y con los cambios que caracterizan al contexto en el que operan las organizaciones (Mendoza y López, 2024). Este enfoque reconoce que las decisiones estratégicas se construyen bajo condiciones de incertidumbre, por lo que requieren de análisis sistemáticos y de una visión de largo plazo.

La planificación estratégica adquiere especial relevancia en entornos organizacionales dinámicos, donde los cambios económicos, normativos y tecnológicos inciden de manera directa en el desempeño institucional. En estos escenarios, la planificación actúa como un mecanismo de orientación que reduce la improvisación gerencial y favorece la asignación racional de recursos. Martínez et al. (2024) sostienen que este tipo de planificación fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones ante escenarios variables, dado que permite anticipar riesgos, evaluar alternativas y responder con mayor solidez frente a contingencias externas. Así, la planificación estratégica se configura como un componente vinculado no solo al rumbo institucional, sino también a la sostenibilidad operativa.

Desde un punto de vista conceptual, la planificación estratégica integra distintas etapas que permiten ordenar el proceso decisional. Entre ellas, el análisis situacional ocupa un lugar central, ya que posibilita comprender el entorno interno y externo en el que se desarrolla la organización. Este análisis, apoyado en herramientas como el diagnóstico FODA, facilita la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas que pueden incidir en el logro de los objetivos institucionales. Jiménez y González (2024) señalan que la utilidad de este análisis radica en su capacidad para vincular la realidad

organizacional con las decisiones estratégicas, evitando formulaciones desvinculadas del contexto real.

La formulación de estrategias constituye otra dimensión clave de la planificación estratégica. En esta etapa, la organización define cursos de acción específicos que orientan su desempeño hacia el cumplimiento de objetivos previamente establecidos. Estas estrategias deben ser coherentes con los resultados del análisis situacional y con la misión y visión institucionales. Pérez y Valera (2024) destacan que la formulación estratégica no debe entenderse como un ejercicio abstracto, sino como un proceso deliberado que traduce el diagnóstico organizacional en planes concretos, metas alcanzables y prioridades claramente definidas.

La implementación estratégica, por su parte, representa el momento en el que las decisiones formuladas se trasladan a la práctica organizacional. Esta dimensión implica la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la coordinación de esfuerzos entre las distintas áreas de la organización. La literatura coincide en que una estrategia adecuadamente formulada pierde efectividad cuando no se ejecuta de manera consistente. En este sentido, estudios recientes subrayan que la implementación estratégica requiere liderazgo, comunicación interna y capacidad de movilización del personal, factores que inciden directamente en el éxito de las acciones planteadas (Muñiz et al., 2022).

La evaluación y el control estratégico completan el ciclo de la planificación estratégica. Esta dimensión permite monitorear el avance de las acciones emprendidas, comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y realizar ajustes cuando se identifican desviaciones. La evaluación no se limita a un ejercicio correctivo, sino que constituye un proceso de aprendizaje organizacional que retroalimenta la planificación futura. Zambrano y Rodríguez (2024) argumentan que los sistemas de control estratégico fortalecen la capacidad

institucional para responder a cambios del entorno, al proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.

En el ámbito académico y empírico, diversos estudios han evidenciado la relación entre una planificación estratégica estructurada y el desempeño organizacional. Investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos muestran que las organizaciones que incorporan prácticas sistemáticas de planificación estratégica presentan mayores niveles de eficacia operativa y una mejor alineación entre sus procesos internos y los objetivos institucionales (Apaza y Apaza, 2022; Baldeos et al., 2020). Estos resultados refuerzan la idea de que la planificación estratégica no constituye un recurso exclusivo de grandes corporaciones, sino una herramienta aplicable a organizaciones de distinto tamaño y sector.

Asimismo, la planificación estratégica se vincula estrechamente con la capacidad de las organizaciones para enfrentar entornos regulados y altamente competitivos. En sectores donde existen restricciones normativas específicas y una alta responsabilidad social, la planificación permite anticipar exigencias legales, gestionar recursos escasos y mantener niveles aceptables de desempeño. Desde esta óptica, la planificación estratégica funciona como un elemento articulador entre la gestión interna y las condiciones externas, contribuyendo a una conducción organizacional más reflexiva y orientada a resultados sostenibles en el tiempo).

Las dimensiones de la planificación estratégica constituyen el eje a partir del cual se materializa este proceso dentro de la organización, permitiendo traducir los enfoques conceptuales en acciones concretas y evaluables. De acuerdo con los planteamientos de Jiménez y González (2024), así como de Pérez y Valera (2024), la planificación estratégica se estructura en un conjunto de dimensiones interrelacionadas que, en conjunto, facilitan una gestión más coherente y alineada con la realidad organizacional. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que funcionan como un sistema articulado que orienta la toma de decisiones y el desempeño institucional.

La primera de estas dimensiones es el análisis situacional, el cual constituye el punto de partida del proceso estratégico. Esta etapa se orienta a comprender de manera integral el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización. Mediante herramientas como el análisis FODA, se identifican las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno. El valor del análisis situacional radica en su capacidad para generar información estratégica que permita reconocer los factores que influyen positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Jiménez y González (2024) señalan que un diagnóstico impreciso o superficial suele conducir a decisiones estratégicas poco realistas, desconectadas de las capacidades reales de la organización y de las condiciones del entorno.

Desde una perspectiva aplicada, el análisis situacional no se limita a describir el contexto, sino que implica una lectura crítica de las interacciones entre los distintos factores identificados. En organizaciones que operan en entornos regulados o con alta exposición a cambios normativos, esta dimensión adquiere especial relevancia, pues permite anticipar escenarios futuros y evaluar riesgos potenciales. Asimismo, el análisis interno facilita la identificación de brechas en recursos, procesos o competencias, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias consistentes.

La formulación de estrategias representa la segunda dimensión de la planificación estratégica y se centra en la definición de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales. En esta etapa, la información obtenida en el análisis situacional se traduce en decisiones estratégicas concretas, tales como la delimitación de prioridades, la selección de alternativas de acción y el establecimiento de metas alcanzables. Pérez y Valera (2024) enfatizan que la formulación estratégica requiere coherencia entre la misión, la visión y los objetivos organizacionales, así como claridad en la dirección que se desea seguir.

Esta dimensión implica un ejercicio deliberado de evaluación de alternativas, en el que la organización pondera los beneficios y riesgos asociados a cada estrategia posible. La formulación de estrategias no debe entenderse como un acto estático, sino como un proceso reflexivo que considera tanto el corto como el largo plazo. En este sentido, la planificación estratégica permite minimizar la improvisación gerencial, al proporcionar un marco que orienta las decisiones futuras y reduce la incertidumbre asociada al entorno competitivo y regulatorio.

La implementación estratégica constituye la tercera dimensión y se vincula directamente con la ejecución de las estrategias formuladas. Esta etapa implica poner en marcha los planes definidos, asignando los recursos necesarios, estableciendo responsabilidades claras y coordinando las acciones entre las distintas áreas de la organización. Diversos estudios coinciden en que la implementación representa uno de los principales desafíos de la planificación estratégica, dado que una estrategia correctamente formulada puede perder efectividad si no se ejecuta de manera adecuada. Muñiz et al. (2022) sostienen que la implementación requiere no solo recursos financieros y técnicos, sino también liderazgo, comunicación interna y compromiso del personal.

En este contexto, la implementación estratégica pone a prueba la capacidad de la organización para movilizar sus recursos y alinear a sus colaboradores en torno a objetivos comunes. Una ejecución deficiente puede generar desarticulación entre las áreas, resistencia al cambio o uso ineficiente de los recursos, afectando los resultados esperados. Por el contrario, cuando la implementación se gestiona de forma coherente, se fortalecen los procesos internos y se incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

La evaluación y el control estratégico constituyen la cuarta dimensión del proceso y permiten dar seguimiento a las estrategias implementadas. Esta etapa se orienta a medir el avance de las acciones, comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos e identificar posibles desviaciones. La evaluación no debe concebirse como un mecanismo

punitivo, sino como una herramienta de aprendizaje organizacional que facilita la retroalimentación y la mejora continua. Pérez y Valera (2024) destacan que el control estratégico permite introducir ajustes oportunos, evitando que las desviaciones se profundicen y comprometan el desempeño institucional.

Asimismo, la evaluación estratégica contribuye a fortalecer la capacidad de respuesta de la organización frente a cambios del entorno. En contextos caracterizados por alta incertidumbre, contar con sistemas de control permite detectar oportunamente variaciones en las condiciones externas y reorientar las estrategias cuando sea necesario. Esta dimensión resulta especialmente relevante en organizaciones que enfrentan presión competitiva o regulatoria, donde la capacidad de adaptación condiciona la sostenibilidad operativa.

De acuerdo con Zambrano y Rodríguez (2024), las organizaciones que implementan una planificación estratégica bien estructurada presentan mayores niveles de eficacia operativa. Esta eficacia se manifiesta en una mejor coordinación de los procesos internos, un uso más eficiente de los recursos disponibles y una mayor coherencia entre las decisiones estratégicas y los resultados obtenidos. A su vez, estos factores se traducen en mejores resultados económicos y en una mayor capacidad para responder frente a la competencia, incluso en sectores donde el margen de maniobra es limitado.

Como segunda variable del estudio se considera la *competitividad empresarial*, entendida como la capacidad de una organización para sostener y mejorar su posición en el entorno en el que opera, generando valor a partir del uso eficiente de sus recursos y de su respuesta a las condiciones externas. Desde esta perspectiva, la competitividad no se limita a la comparación directa con otras empresas, sino que refleja el nivel de articulación entre las capacidades internas y las exigencias del entorno económico, normativo y social. Sandoval et al. (2024) plantean que este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones que

desarrollan actividades estratégicas o reguladas, donde la permanencia en el mercado depende tanto de la eficiencia interna como de la capacidad de adaptación externa.

La literatura distingue la competitividad interna y la competitividad externa como dos dimensiones que permiten analizar de manera más precisa este concepto. La competitividad interna se vincula con los procesos y recursos propios de la organización, mientras que la competitividad externa se expresa a través de su desempeño frente al entorno, siendo la rentabilidad uno de sus principales indicadores. Esta distinción facilita un análisis integral, evitando interpretaciones reduccionistas centradas únicamente en resultados financieros o en factores aislados de gestión.

En relación con la competitividad interna, Sandoval et al. (2024) señalan que esta se asocia a dimensiones como la planeación estratégica, la producción, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la contabilidad y finanzas, así como la gestión de los recursos humanos. Estos componentes reflejan el modo en que la organización estructura y coordina sus actividades internas para alcanzar niveles satisfactorios de desempeño. La competitividad interna no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino de cómo estos son gestionados, articulados y orientados hacia objetivos claros.

La planeación estratégica ocupa un rol central dentro de la competitividad interna, dado que permite alinear los procesos organizacionales con las metas institucionales. Una planificación deficiente tiende a generar dispersión de esfuerzos y uso ineficiente de recursos, afectando la capacidad competitiva de la empresa. Por el contrario, cuando la planificación estratégica se integra de manera coherente con los procesos operativos, fortalece la coordinación interna y facilita la toma de decisiones oportunas. Apaza y Apaza (2022) destacan que las organizaciones que incorporan prácticas sistemáticas de planificación presentan mejores niveles de desempeño interno, incluso en contextos de alta restricción regulatoria.

La producción y el aseguramiento de la calidad constituyen otros pilares de la competitividad interna. Estos elementos se relacionan con la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios que cumplan estándares técnicos y operativos definidos. En sectores de servicios, la calidad no solo se asocia al resultado final, sino también a la continuidad, confiabilidad y eficiencia del proceso. Una gestión inadecuada de la calidad puede debilitar la posición competitiva de la organización, aun cuando existan condiciones favorables en otros ámbitos.

La comercialización, la contabilidad y las finanzas completan el conjunto de dimensiones internas, al incidir directamente en la sostenibilidad económica de la empresa. La adecuada gestión financiera permite controlar costos, optimizar ingresos y evaluar la viabilidad de las decisiones estratégicas. De acuerdo con Cárdenas (2024), la competitividad interna se ve fortalecida cuando la organización dispone de sistemas contables y financieros que aportan información confiable para la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre y mejorando la eficiencia operativa.

La gestión de los recursos humanos también desempeña un papel determinante en la competitividad interna. El capital humano influye en la capacidad de innovación, en la calidad del servicio y en la ejecución de las estrategias organizacionales. Una adecuada gestión del personal favorece el compromiso, la productividad y la alineación con los objetivos institucionales, aspectos que inciden directamente en el desempeño competitivo de la empresa.

Por su parte, la competitividad externa se relaciona con la forma en que la organización interactúa con su entorno y responde a las condiciones del mercado. En este ámbito, la rentabilidad se presenta como un indicador clave, al reflejar la capacidad de la empresa para generar beneficios sostenibles en un contexto competitivo. Sandoval et al. (2024) plantean que la rentabilidad permite evaluar el posicionamiento de la organización frente a factores externos, tales como la presión competitiva, las condiciones económicas y las regulaciones sectoriales.

Los factores externos incluyen variables de naturaleza económica, política y social que escapan al control directo de la organización, pero que inciden de manera significativa en su desempeño. La capacidad de adaptación frente a estos factores resulta determinante para mantener niveles adecuados de competitividad. En contextos caracterizados por cambios regulatorios frecuentes o por restricciones operativas, la competitividad externa se expresa en la habilidad de la empresa para ajustar sus estrategias y sostener su rentabilidad a lo largo del tiempo (Surdez et al., 2024).

Desde esta perspectiva, la competitividad empresarial puede comprenderse como un equilibrio dinámico entre factores internos y externos. La interacción entre ambos elementos condiciona la capacidad de la organización para sostener su desempeño y responder a las exigencias del entorno, configurando un proceso continuo de ajuste y mejora organizacional.

Los factores internos y externos constituyen dos dimensiones fundamentales para comprender la competitividad empresarial, ya que permiten analizar de manera integral cómo las organizaciones construyen y sostienen su desempeño en contextos dinámicos. Estas dimensiones no operan de forma independiente, sino que se influyen mutuamente, configurando un marco en el que las decisiones estratégicas adquieren sentido. De acuerdo con Surdez et al. (2024), la capacidad competitiva de una empresa se encuentra estrechamente vinculada tanto a la manera en que gestiona sus recursos internos como a su habilidad para interpretar y responder a las condiciones del entorno.

Los factores internos comprenden aquellos elementos propios de la organización que inciden directamente en su capacidad para generar valor y diferenciarse. Entre estos destacan la gestión administrativa, los recursos humanos y la tecnología empleada, los cuales condicionan la eficiencia operativa y la calidad de los resultados obtenidos. La gestión administrativa, en particular, cumple un rol articulador al coordinar procesos, establecer mecanismos de control y facilitar la toma de decisiones. Una administración bien estructurada

contribuye a reducir ineficiencias, optimizar el uso de recursos y alinear las actividades internas con los objetivos estratégicos definidos.

Los recursos humanos representan otro componente clave de los factores internos. El desempeño del personal influye de manera directa en la ejecución de las estrategias, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación organizacional. Una gestión adecuada del talento humano no solo considera aspectos formales como la asignación de funciones o la evaluación del desempeño, sino también elementos vinculados al clima organizacional, la capacitación y el liderazgo. Surdez et al. (2024) destacan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de su capital humano suelen presentar mayores niveles de eficiencia y compromiso, lo que se traduce en una posición competitiva más sólida.

La tecnología empleada constituye un tercer elemento relevante dentro de los factores internos. La incorporación de herramientas tecnológicas adecuadas permite mejorar los procesos productivos, optimizar la gestión de la información y fortalecer los sistemas de control interno. En sectores donde la eficiencia operativa y la continuidad del servicio son determinantes, la tecnología se convierte en un soporte estratégico que facilita la toma de decisiones oportunas y la respuesta frente a contingencias. La ausencia de una gestión tecnológica coherente puede limitar la competitividad, aun cuando existan otros recursos disponibles.

Los factores internos reflejan la capacidad de la organización para organizar, coordinar y aprovechar sus recursos de manera eficiente. Una adecuada administración de estos elementos permite mejorar la productividad, reducir costos y fortalecer la coherencia entre las distintas áreas de la empresa, aspectos que inciden positivamente en su desempeño competitivo.

Por otro lado, los *factores externos* abarcan las condiciones del entorno en el que opera la organización y que, aunque no pueden ser controladas de manera directa, influyen de forma significativa en su desempeño. Entre estos factores se incluyen aspectos económicos, políticos y sociales, los cuales configuran el marco en el que se desarrollan las actividades empresariales. Las condiciones económicas, como los niveles de crecimiento, inflación o acceso al financiamiento inciden en la demanda de bienes y servicios, así como en la estructura de costos de la empresa.

Los factores políticos y regulatorios también desempeñan un papel relevante, especialmente en sectores sujetos a supervisión estatal. Cambios en las normativas, políticas públicas o marcos regulatorios pueden generar modificaciones en las reglas de operación, afectando la capacidad competitiva de la organización. En este contexto, la habilidad para interpretar y anticipar estos cambios se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad empresarial. Surdez et al. (2024) subrayan que las organizaciones con mayor capacidad de adaptación tienden a enfrentar con mayor eficacia los impactos derivados del entorno externo.

Finalmente, los factores sociales influyen en las expectativas de los usuarios, en las demandas de calidad y en la percepción pública de la empresa. La capacidad de responder a estas expectativas, manteniendo estándares adecuados de desempeño, contribuye a fortalecer la posición competitiva en el mercado. Desde esta perspectiva, la competitividad empresarial se configura como el resultado de una interacción constante entre factores internos bien gestionados y una lectura estratégica del entorno externo).

Por último, la tercera variable considerada en el estudio es *la rentabilidad*, la cual se configura como uno de los indicadores más utilizados para evaluar la capacidad de una organización para generar beneficios económicos a partir de los recursos que emplea. De acuerdo con Pérez Castañeda et al. (2024), la rentabilidad cumple un papel central en la

maximización de la riqueza empresarial, ya que permite diagnosticar no solo el resultado financiero de una organización, sino también la eficiencia con la que se gestionan sus activos, inversiones y operaciones. Esta variable se convierte, por tanto, en un referente clave para analizar el desempeño económico y orientar la toma de decisiones estratégicas.

La rentabilidad no debe entenderse únicamente como una cifra contable aislada, sino como una expresión integral del funcionamiento organizacional. A través de su análisis, es posible identificar tendencias, evaluar la viabilidad de proyectos y medir el impacto de las decisiones de gestión sobre los resultados económicos. Pérez Castañeda et al. (2024) destacan que la evolución del estudio de la rentabilidad ha permitido ampliar su aplicación más allá del ámbito financiero, incorporándose como un elemento relevante en investigaciones relacionadas con la gestión, la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva analítica, la rentabilidad se asocia con la capacidad de la empresa para utilizar de manera eficiente sus recursos y transformarlos en resultados económicos positivos. Este enfoque pone en evidencia la relación entre la gestión operativa y el desempeño financiero, permitiendo evaluar si los recursos invertidos generan retornos acordes con los objetivos institucionales. En sectores donde la inversión en activos es significativa y los márgenes operativos pueden verse condicionados por regulaciones o restricciones del entorno, el análisis de la rentabilidad adquiere un carácter particularmente relevante.

La literatura especializada distingue diversas formas de aproximarse al estudio de la rentabilidad, siendo las más recurrentes la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. La rentabilidad económica se vincula con la eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios operativos, independientemente de la estructura de financiamiento. Este indicador permite evaluar el desempeño productivo de la empresa y resulta útil para comparar organizaciones con diferentes niveles de endeudamiento. En cambio, la rentabilidad financiera

se enfoca en el retorno obtenido sobre los recursos propios, reflejando el impacto de las decisiones de financiamiento y la estructura de capital en los resultados económicos.

El análisis conjunto de ambas dimensiones facilita una comprensión más completa del desempeño empresarial. Mientras la rentabilidad económica aporta información sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad financiera permite identificar cómo las decisiones estratégicas relativas al financiamiento inciden en la generación de valor para la organización. Esta distinción resulta clave para evaluar la sostenibilidad de las empresas, ya que un incremento en la rentabilidad financiera puede no ser sostenible si no está respaldado por una adecuada rentabilidad económica.

En el ámbito académico, la rentabilidad se ha consolidado como un indicador ampliamente utilizado para diagnosticar el estado actual del conocimiento en temas de gestión y desempeño empresarial. Su presencia recurrente en estudios empíricos refleja su utilidad para establecer relaciones con variables como la planificación estratégica, la competitividad y la eficiencia organizacional. Pérez et al. (2024) señalan que el análisis de la rentabilidad permite identificar patrones de comportamiento empresarial y evaluar el impacto de distintas prácticas de gestión en contextos diversos.

Finalmente, el estudio de la rentabilidad ofrece un marco analítico que trasciende la simple medición de resultados financieros, posibilitando una lectura más profunda del desempeño organizacional. A través de este enfoque, la rentabilidad se convierte en una variable clave para comprender la dinámica económica de las empresas y su capacidad para sostener procesos de crecimiento y adaptación en entornos cambiantes.

Existen dos dimensiones principales de la rentabilidad: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera:

La rentabilidad económica y la rentabilidad financiera constituyen dos dimensiones centrales para el análisis del desempeño económico de las organizaciones, ya que permiten evaluar la eficiencia con la que se utilizan los recursos y la capacidad de generar beneficios sostenibles. Ambas dimensiones ofrecen miradas complementarias sobre la forma en que la empresa convierte sus activos y su estructura de capital en resultados económicos, aportando información clave para la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con Ekon (2021), el análisis conjunto de estos indicadores facilita una comprensión más profunda del funcionamiento financiero y operativo de las empresas.

La rentabilidad económica, también denominada retorno sobre activos (ROA), mide la relación existente entre el beneficio operativo y el total de activos de la empresa. Este indicador permite evaluar la eficiencia con la que se emplean los recursos disponibles para generar ganancias, independientemente de la forma en que dichos activos hayan sido financiados. Al centrarse en el resultado operativo, el ROA refleja la capacidad de la organización para utilizar sus activos productivos de manera efectiva, convirtiéndose en un referente clave para analizar el desempeño interno de la empresa (Ekon, 2021).

Desde una perspectiva operativa, la rentabilidad económica resulta especialmente útil para identificar fortalezas y debilidades en la gestión de los activos. Un ROA elevado suele asociarse con procesos eficientes, buena gestión de costos y adecuada asignación de recursos, mientras que valores bajos pueden revelar ineficiencias, sobreinversión en activos o problemas en la generación de ingresos. En sectores donde la inversión en infraestructura y activos fijos es significativa, el análisis de la rentabilidad económica adquiere un peso particular, dado que permite evaluar si los recursos empleados están generando retornos acordes con las expectativas.

Además, la rentabilidad económica facilita comparaciones entre empresas con diferentes estructuras de financiamiento, ya que no se ve afectada por el nivel de

endeudamiento. Esta característica convierte al ROA en una herramienta valiosa para evaluar el desempeño operativo en condiciones similares de actividad, permitiendo identificar qué organizaciones logran un uso más eficiente de sus recursos. De acuerdo con Ekon (2021), este indicador contribuye a una evaluación objetiva del desempeño productivo, al enfocarse en la relación directa entre activos y resultados operativos.

Por su parte, la *rentabilidad financiera* se orienta a medir el retorno obtenido sobre los recursos propios de la empresa, reflejando el beneficio generado para los accionistas o propietarios. Este indicador incorpora el efecto de las decisiones de financiamiento y de la estructura de capital en los resultados económicos, ofreciendo una visión complementaria a la rentabilidad económica. La rentabilidad financiera resulta especialmente relevante para evaluar la capacidad de la empresa para atraer inversiones, financiar su crecimiento y sostener estrategias de expansión en el tiempo.

Una adecuada rentabilidad financiera facilita el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, ya que proyecta solvencia y capacidad de generación de valor. Ekon (2021) destaca que las empresas con niveles saludables de rentabilidad financiera suelen contar con mayores oportunidades para reinvertir utilidades, modernizar sus procesos y expandir sus operaciones. En este sentido, la rentabilidad financiera se convierte en un factor que impulsa el crecimiento empresarial, al permitir la acumulación de capital y la realización de inversiones estratégicas.

Asimismo, la rentabilidad financiera se relaciona con la obtención de ventajas competitivas asociadas a la reducción de costos y al aprovechamiento de economías de escala. Una estructura financiera equilibrada puede facilitar inversiones en tecnología, mejoras operativas y optimización de procesos, lo que contribuye a fortalecer la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, niveles elevados de rentabilidad financiera también pueden estar vinculados a un mayor apalancamiento, por lo que resulta necesario analizar este indicador en

conjunto con la rentabilidad económica para evaluar la sostenibilidad de los resultados obtenidos).

Con respecto a la *justificación del estudio*, la presente investigación se sustenta en la necesidad de comprender con mayor profundidad cómo la planificación estratégica se vincula con los niveles de rentabilidad y competitividad en empresas del sector saneamiento con concesión exclusiva, un ámbito donde convergen restricciones normativas, demandas territoriales crecientes y presiones financieras relacionadas con el mantenimiento de la infraestructura y la calidad del servicio. A pesar de que la planificación estratégica es ampliamente reconocida como un instrumento transversal de gestión (Jiménez y González, 2024; Pérez y Valera, 2024), la literatura especializada muestra una brecha clara: existen pocos estudios que analicen simultáneamente el comportamiento de sus cuatro dimensiones centrales (análisis situacional, formulación, implementación y evaluación–control) y su relación conjunta con los resultados financieros y competitivos en organizaciones sometidas a regulación estatal intensa. Esta ausencia de evidencia integrada constituye el primer motivo que justifica el desarrollo del estudio.

El entorno económico y regulatorio refuerza dicha necesidad. El Banco Central de Reserva del Perú (2025) advierte que la sostenibilidad operativa de los servicios públicos dependerá, en los próximos años, de la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones estratégicas que respondan al ritmo de la inflación, la inversión en infraestructura y los incrementos en los costos operativos. Estas exigencias se intensifican en las empresas concesionadas, que deben sostener márgenes de rentabilidad compatibles con estándares técnicos impuestos por entidades supervisoras y, al mismo tiempo, atender a una demanda de crecimiento urbano que se expande de manera desigual.

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024), aunque centrado en un sector distinto, muestra un fenómeno similar: el aumento de la rentabilidad está

estrechamente ligado a la capacidad de las empresas reguladas para implementar procesos estratégicos coherentes y sostenibles.

La revisión de literatura evidencia que, si bien los estudios sobre planificación estratégica son numerosos en sectores comerciales, manufactureros y de servicios privados (García et al., 2023; Guilianny et al., 2023; Frida & Doddy, 2022), su aplicación en entornos regulados presenta vacíos que justifican un abordaje más profundo. En el caso específico del saneamiento, los reportes institucionales revelan una dispersión en la calidad del desempeño organizacional.

La Autoridad Nacional del Agua (2022) señala que los niveles de cumplimiento normativo no solo dependen de la capacidad técnica, sino también de la adopción de sistemas de gestión que permitan anticipar riesgos, analizar escenarios y ajustar decisiones. Sin embargo, estos procesos estratégicos no se han estudiado desde una perspectiva empírica que integre simultáneamente rentabilidad y competitividad, lo que delimita una oportunidad de aporte académico real.

Asimismo, en el plano internacional, diversas entidades económicas evidencian que la competitividad y la rentabilidad de los servicios públicos están fuertemente condicionadas por la calidad de las decisiones estratégicas. La Comisión Europea (2025) describe que los servicios básicos en mercados regulados han enfrentado tensiones por la falta de planificación de mediano plazo, generando brechas en sostenibilidad operativa. En paralelo, la OCDE (2024) subraya que América Latina aún enfrenta dificultades para traducir sus estrategias institucionales en mejoras concretas en desempeño organizacional, especialmente en sectores vinculados a infraestructura crítica y servicios territoriales.

Desde una *perspectiva práctica*, la investigación también se justifica por las necesidades operativas del sector saneamiento en contextos urbanos densos. La Cámara de

Comercio de Lima (2024) advierte que, para el año dos mil veinticinco, más del setenta por ciento de empresas estima cambios sustanciales en sus procesos internos para sostener la continuidad de sus operaciones. Este comportamiento exige estructuras estratégicas más precisas y mecanismos internos capaces de responder a las presiones del entorno.

Asimismo, los datos de entidades como EMIS (2024) muestran que muchas empresas vinculadas a la provisión de agua presentan fluctuaciones significativas en sus indicadores de rentabilidad debido a decisiones estratégicas reactivas y no sistematizadas. En este escenario, el estudio adquiere relevancia porque permite comprender cómo las dimensiones de la planificación estratégica se expresan en un contexto donde los márgenes financieros son estrechos, la infraestructura demanda inversiones periódicas y la empresa concesionada debe sostener estándares de calidad bajo supervisión formal.

La literatura existente sugiere que el análisis situacional permite identificar brechas y oportunidades (Fernández, 2020; Martínez et al., 2024), pero no se ha profundizado empíricamente en cómo esta dimensión se relaciona con los factores internos de competitividad en una empresa concesionada de saneamiento. De igual manera, la formulación estratégica ha sido reconocida como un eje clave para la adaptación al entorno (Alcocer & Benavides, 2025), aunque faltan estudios que evalúen su impacto en los factores externos desde un enfoque estadístico explicativo.

En el caso de la implementación, investigaciones como la de Suatunce et al. (2024) y Apaza et al. (2024) confirman que la aplicación coherente de estrategias influye en los niveles de rentabilidad, especialmente en empresas que requieren asignación precisa de recursos. Sin embargo, ninguna de estas iniciativas se desarrolló en empresas de saneamiento urbano ni bajo esquemas de concesión exclusiva, lo que vuelve relevante examinar esta dimensión en un sector con particularidades normativas y operativas.

Lo mismo ocurre con la evaluación y control, dimensión que ha demostrado mejorar la sostenibilidad financiera (Cárdenas, 2024), pero cuya relación estadística con la rentabilidad financiera dentro de una empresa concesionada del sector saneamiento no ha sido estudiada con claridad.

El *aporte práctico del estudio* radica en su capacidad para ofrecer a los directivos una lectura basada en evidencias cuantitativas que orienta la toma de decisiones. La identificación de relaciones significativas entre cada dimensión de la planificación estratégica y sus respectivas variables dependientes permite diseñar rutas de mejora realistas, priorizar procesos internos, perfeccionar mecanismos de supervisión y potenciar tanto la capacidad operativa como la interacción con actores del entorno regulado. Además, la estructura metodológica utilizada puede replicarse en otras empresas de saneamiento, tanto públicas como privadas, así como en organizaciones de servicios regulados que enfrentan desafíos similares.

El estudio contribuye a la consolidación del conocimiento científico al integrar amplia evidencia teórica con un análisis empírico riguroso, permitiendo contrastar modelos conceptuales existentes con datos del sector. Con ello, se ofrece una justificación robusta para su realización y una base conceptual sólida para futuras investigaciones en escenarios comparativos, longitudinales o multisectoriales.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Pregunta general

¿Cuál es el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025?

1.2.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué impacto tiene el análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva?

2. ¿Qué impacto tiene la formulación de estrategias sobre los factores externos que afectan la competitividad?
3. ¿Qué impacto tiene la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica de la empresa?
4. ¿Qué impacto tiene la evaluación y control estratégico sobre la rentabilidad financiera de la empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Determinar el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva, Lima Metropolitana, 2025.

1.3.2 Específicos

1. Determinar el impacto del análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.
2. Determinar el impacto de la formulación de estrategias sobre los factores externos que afectan la competitividad.
3. Determinar el impacto de la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica.
4. Determinar el impacto de la evaluación y control estratégico sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

1.4 Hipótesis

1.4.1 General

La planificación estratégica tiene un impacto significativo en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025.

1.4.2 Específicas

1. El análisis situacional tiene un impacto significativo sobre los factores internos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.
2. La formulación de estrategias tiene un impacto significativo sobre los factores externos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.
3. La implementación de la planificación estratégica tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad económica de la empresa.
4. La evaluación y control estratégico tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

El enfoque es cuantitativo, porque se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos con el fin de contrastar hipótesis y determinar la relación entre las variables estudiadas. Este enfoque permite medir la percepción del personal administrativo respecto a la planificación estratégica, la competitividad y la rentabilidad mediante instrumentos estandarizados que garantizan objetividad y precisión en los resultados (Arias, 2021).

Nivel explicativo, El estudio se sitúa en un nivel explicativo, dado que busca identificar la influencia que ejerce la planificación estratégica sobre la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Su propósito es analizar relaciones de causa y efecto, estableciendo el grado en que cada dimensión de la planificación estratégica incide en los indicadores económicos y competitivos, tal como se plantea en las hipótesis generales y específicas (Romero et al., 2020).

Alcance transversal, porque la información se recolecta en un único momento, proporcionando una visión puntual del estado de las variables en el año 2025. Este tipo de alcance facilita el análisis comparativo entre las dimensiones de la planificación estratégica y las percepciones del personal sin necesidad de evaluar cambios a lo largo del tiempo (Ñaupas et al., 2022).

Diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables independientes ni se interviene sobre las condiciones de la empresa. El estudio se limita a observar y analizar las percepciones del personal administrativo en su contexto real, permitiendo identificar relaciones entre las variables sin alterar la dinámica organizacional existente (Vizcaíno et al., 2023).

Además, es de tipo básica, orientada a generar conocimiento teórico que permita comprender en profundidad los fenómenos vinculados a la planificación estratégica y su relación con la rentabilidad y la competitividad. Este tipo de investigación no persigue una

aplicación práctica inmediata, sino que busca fortalecer los fundamentos conceptuales que sustentan los modelos de gestión organizacional. Su finalidad es aportar marcos interpretativos que expliquen cómo interactúan las variables estudiadas en contextos empresariales reales. Al centrarse en la construcción teórica, proporciona insumos esenciales para futuros estudios aplicados y decisiones estratégicas fundamentadas (Mata, 2019).

La población de este estudio estuvo integrada por 120 trabajadores administrativos de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva, cuya labor se vincula directamente con actividades de planificación, gestión operativa y apoyo a la toma de decisiones. Este grupo concentra responsabilidades clave en la supervisión de procesos internos, el manejo de recursos institucionales y la implementación de directrices organizacionales, por lo que constituye el universo más pertinente para analizar la relación entre planificación estratégica, rentabilidad y competitividad. De acuerdo con Vizcaíno et al. (2023), la delimitación adecuada de la población fortalece la coherencia metodológica y la validez del análisis.

La muestra se entiende como un subconjunto representativo de la población que permite obtener información válida para responder los objetivos de investigación sin requerir el estudio exhaustivo de todos sus integrantes (Arias, 2021).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde

N = 120 (tamaño de la población)

Z = 1.96 (nivel de confianza del 95 %)

p = 0.5 (probabilidad de éxito)

q = 0.5 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 (margen de error)

$$n = \frac{120 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (120 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{120 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 119 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{120 \cdot 0.9604}{0.2975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{115.248}{1.2579}$$

$$n \approx 91.63 \approx 92$$

La muestra estuvo conformada por 92 trabajadores administrativos, cantidad obtenida mediante el uso de la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error del cinco por ciento. Este cálculo permitió seleccionar un número representativo respecto de los 120 colaboradores que integran la población total, garantizando así la suficiencia estadística para el análisis inferencial. Los participantes incluidos desempeñan funciones vinculadas a procesos estratégicos, administrativos y operativos, lo que aporta consistencia a la evaluación del impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de la organización.

Se empleó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, dado que todos los trabajadores administrativos tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados para participar en el estudio. Este método resulta adecuado cuando se busca garantizar representatividad estadística y reducir sesgos en la selección de los participantes, especialmente en investigaciones cuantitativas con diseño no experimental (Rodríguez, 2021; Romero et al., 2020).

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la *técnica de la encuesta*, considerada una de las herramientas más utilizadas en estudios cuantitativos debido a su capacidad para recoger información estructurada, estandarizada y comparable entre diferentes

grupos de interés. Esta técnica permitió registrar de manera directa las percepciones, actitudes y niveles de aplicación de los procesos de planificación estratégica, competitividad y rentabilidad en los trabajadores administrativos de la empresa de saneamiento con concesión exclusiva. De acuerdo con Vizcaíno et al. (2023), la encuesta es especialmente pertinente cuando se requiere obtener datos cuantificables que reflejen tendencias generales dentro de poblaciones definidas, lo que coincide con los objetivos del presente estudio, centrado en explicar la incidencia de distintas dimensiones estratégicas en resultados organizacionales clave.

La elección de esta técnica respondió también a la naturaleza del fenómeno estudiado, dado que el análisis de procesos internos de planificación y desempeño financiero suele requerir información perceptual proveniente de quienes participan o intervienen directamente en dichas actividades. En el caso de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva, la planificación, los mecanismos de control, la asignación de recursos y la relación con el entorno regulatorio son dimensiones operativas que forman parte del quehacer administrativo cotidiano, por lo que la encuesta constituye un mecanismo idóneo para acceder a esa experiencia directa de los trabajadores.

Para el levantamiento de la información se utilizó un *cuestionario estructurado* como único instrumento de medición. Este instrumento fue diseñado para integrar las tres variables principales del estudio: planificación estratégica, competitividad y rentabilidad. Su estructura respondió a un proceso de adaptación rigurosa de instrumentos previos reconocidos en la literatura especializada.

1. Instrumento para la planificación estratégica

Para evaluar esta variable se tomó como referencia el cuestionario desarrollado por Torres y Méndez (2025), que aborda cuatro dimensiones fundamentales del proceso estratégico: análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación–control. Este instrumento fue seleccionado debido a su pertinencia teórica, su claridad conceptual y su uso previo en estudios vinculados a organizaciones de servicios estructuradas. Cada dimensión fue representada mediante ítems que exploran la existencia, calidad, coherencia y uso práctico de los componentes estratégicos dentro de la organización.

2. Instrumento para la competitividad

En el caso de la competitividad, se adaptaron los ítems validados por Cárdenas (2024), cuyo instrumento evalúa factores internos y factores externos que influyen en la capacidad competitiva de organizaciones operativas y de servicios técnicos. Este cuestionario fue elegido debido a su enfoque integral, que permite identificar elementos organizacionales, administrativos, tecnológicos, humanos y regulatorios vinculados al desempeño competitivo dentro de mercados regulados o parcialmente regulados.

3. Instrumento para la rentabilidad

Para la variable rentabilidad se incorporaron ítems derivados de los indicadores empleados por Apaza et al. (2024), orientados a medir rentabilidad económica y financiera en empresas de servicios y construcción. Su uso permitió operacionalizar la variable de manera objetiva mediante indicadores de percepción sobre asignación de recursos, eficiencia operativa, retorno económico, sostenibilidad financiera y capacidad de generación de beneficios.

La selección de estos tres instrumentos se sustentó en su adecuación conceptual, su utilización previa en estudios de características similares y la claridad de sus dimensiones. Todos los ítems fueron redactados en formato escala Likert de cinco niveles, lo que permitió la obtención de datos cuantificables de forma homogénea.

La adaptación implicó una revisión detallada de cada ítem, asegurando que representara adecuadamente las dimensiones del estudio sin perder rigurosidad conceptual ni validez semántica. Para garantizar la calidad del contenido, se llevó a cabo un procedimiento de validez de contenido mediante juicio de expertos, metodología recomendada para investigaciones aplicadas en ciencias empresariales y sociales. El panel de expertos estuvo conformado por tres profesionales con experiencia en planificación estratégica, gestión empresarial y finanzas corporativas.

Cada evaluador examinó la pertinencia, claridad, coherencia y representatividad de los ítems. Posteriormente, se aplicó el coeficiente de V de Aiken, obteniéndose un promedio de 0.90, valor que indica un alto grado de acuerdo entre especialistas respecto a la calidad del instrumento y su capacidad para medir adecuadamente las variables de interés.

Prueba piloto y consistencia interna

Luego de la validación teórica se desarrolló una prueba piloto con una muestra de 20 trabajadores administrativos con características similares a la población del estudio. Este proceso permitió verificar la comprensión de los ítems, identificar posibles ambigüedades y realizar ajustes en la redacción para garantizar claridad y precisión conceptual. Los participantes confirmaron que el lenguaje empleado era accesible y pertinente a las funciones administrativas de la empresa.

Para determinar la confiabilidad del instrumento final se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor global de 0.89, indicador que evidencia un nivel óptimo de consistencia interna. Este resultado reafirma que los ítems del cuestionario presentan correlación adecuada entre sí y que el instrumento es estadísticamente confiable para fines investigativos. Este nivel de confiabilidad es coherente con los estándares recomendados por

autores clásicos como Hernández y Mendoza (2018), quienes señalan que valores superiores a 0.80 reflejan una estructura robusta y estable.

Tabla 1 Validación por juicio de experto

Experto	Grado Académico	Veredicto
1) Josmell Cerna Aguirre	Contador Público Colegiado - Maestro en Finanzas	Aplicable
2) Lilian Lissett Requejo Napan	Magister en Administración y Negocios	Aplicable
3) Jessica Fernandez Espinoza	Magister en Administración	Aplicable

El proceso de recolección de datos se desarrolló por los investigadores de este estudio siguiendo una secuencia metodológica rigurosa que garantizó la validez, confiabilidad y pertinencia de la información obtenida. En primera instancia, se identificó con precisión el problema de investigación y se establecieron los objetivos generales y específicos que orientaron todo el desarrollo del estudio. Con estos elementos claros, se procedió a seleccionar instrumentos previamente validados en la literatura científica, priorizando cuestionarios utilizados en investigaciones recientes y publicados en artículos con identificador digital DOI, lo que constituyó el primer criterio para asegurar su validez conceptual y metodológica.

Posteriormente, estos instrumentos fueron sometidos a un proceso de adaptación contextual, con el fin de ajustarlos a las características específicas de la empresa de saneamiento con concesión exclusiva y al perfil del personal administrativo que constituye la población de estudio. Esta adaptación consideró la terminología empleada por la organización, los procesos estratégicos vigentes y las dimensiones relevantes para evaluar la planificación estratégica, la competitividad y la rentabilidad. La adecuación semántica permitió garantizar que los ítems resultaran comprensibles, pertinentes y representativos de las variables estudiadas.

Una vez elaborada la versión preliminar del cuestionario integrado, se procedió a la validación por juicio de expertos. Para ello, se convocó a tres especialistas con formación avanzada en administración estratégica, gestión empresarial y finanzas, quienes evaluaron cada ítem considerando criterios de claridad, relevancia, representatividad y coherencia interna. El consenso alcanzado se reflejó en un coeficiente de Aiken promedio de 0.90, lo que evidenció una adecuación muy alta del contenido del instrumento. Esta fase permitió refinar los ítems y corregir posibles ambigüedades antes de su aplicación formal.

Concluida la validación de contenido, se realizó una prueba piloto aplicada a un grupo de veinte trabajadores cuyas características eran similares a las de la población objetivo. La prueba piloto tuvo como finalidad evaluar la comprensión de los ítems, la fluidez del llenado del cuestionario y la duración aproximada de la aplicación. A partir de esta prueba, se hicieron ajustes menores en el lenguaje empleado, con el propósito de facilitar respuestas precisas y evitar interpretaciones erróneas. Asimismo, se calculó la confiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.89, lo cual confirma un excelente nivel de consistencia interna.

Una vez validado y depurado el instrumento final, se procedió a gestionar la autorización institucional necesaria para aplicar el cuestionario al personal administrativo. La empresa otorgó su aprobación por escrito, lo que permitió programar la fase de campo correspondiente. El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera presencial y continua durante un periodo aproximado de treinta y dos días, tiempo necesario para encuestar a los noventa y dos participantes que integraron la muestra. Este lapso respondió a las limitaciones operativas de la empresa, ya que los trabajadores no podían ausentarse de sus funciones por periodos prolongados. Cada aplicación requirió entre quince y veinticinco minutos por persona, lo que permitió atender en promedio a tres participantes por día. La modalidad presencial facilitó brindar aclaraciones inmediatas, garantizar la comprensión de los

ítems y supervisar el adecuado llenado de los cuestionarios, asegurando así la calidad de la información recogida.

Antes de iniciar cada encuesta, se explicó a los trabajadores la finalidad de la investigación y su importancia para comprender la relación entre la planificación estratégica y los indicadores organizacionales. Se garantizó la absoluta confidencialidad de sus datos personales y se indicó que la información sería utilizada exclusivamente con fines académicos. Cada participante recibió y firmó un consentimiento informado, mediante el cual manifestó su aceptación voluntaria para participar en el estudio. La aplicación de los cuestionarios se desarrolló sin incidencias, y todos los instrumentos fueron completados de manera satisfactoria. Este procedimiento aseguró que la información recolectada fuera confiable, válida y representativa del contexto organizacional estudiado, permitiendo el análisis posterior mediante técnicas estadísticas acordes con el enfoque cuantitativo del estudio.

El tratamiento de los datos en esta investigación se desarrolló siguiendo un procedimiento sistemático, orientado a garantizar la precisión, consistencia y rigurosidad en el análisis estadístico. Todo el proceso se diseñó para responder de manera coherente a los objetivos generales y específicos del estudio, asegurando que la información recogida mediante los cuestionarios pudiera ser organizada, procesada y examinada de forma adecuada. Desde la tabulación inicial hasta la ejecución de las pruebas inferenciales, cada etapa fue planificada con el propósito de transformar la información en evidencia empírica útil para la explicación del fenómeno estudiado.

En una primera fase, los cuestionarios aplicados fueron revisados manualmente para asegurar su integridad, verificar la ausencia de omisiones y corregir errores de marcación. Este procedimiento permitió confirmar que las respuestas correspondieran a la escala establecida y que los participantes hubieran completado todos los ítems necesarios para el análisis posterior. Una vez finalizada la verificación, los datos fueron registrados en Microsoft Excel, lo que

permitió realizar una tabulación preliminar. Esta etapa tuvo como finalidad organizar la base de datos, asignar codificaciones numéricas a las respuestas y estructurar las variables de acuerdo con su operacionalización. Además, Excel permitió identificar posibles inconsistencias, valores atípicos o errores de digitación, aspectos esenciales para preservar la calidad del análisis.

Posteriormente, la base de datos organizada fue exportada al software estadístico SPSS versión 26, herramienta ampliamente reconocida en el campo de la investigación cuantitativa por su capacidad para manejar grandes volúmenes de información y ejecutar procedimientos estadísticos con altos niveles de precisión. El uso de SPSS permitió llevar a cabo análisis descriptivos e inferenciales siguiendo criterios técnicos de calidad. En términos descriptivos, se obtuvieron frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para todas las variables y dimensiones, lo que facilitó la caracterización del comportamiento de la planificación estratégica, la competitividad y la rentabilidad dentro de la empresa de saneamiento. Esta primera aproximación aportó una visión detallada de las tendencias predominantes en la percepción del personal administrativo.

La implementación de estadística inferencial constituyó la etapa central del análisis, dado que permitió contrastar las hipótesis formuladas en el estudio. En concordancia con el enfoque explicativo adoptado, se empleó un modelo de regresión múltiple, técnica estadística que permite estimar el grado de influencia de varias variables independientes sobre una variable dependiente de manera simultánea. Este método resulta adecuado cuando el propósito es determinar la magnitud y dirección de los efectos entre dimensiones complejas, como en el caso de las relaciones entre planificación estratégica, competitividad y rentabilidad.

Para cada modelo de regresión se verificaron inicialmente los supuestos estadísticos necesarios para garantizar la validez del análisis. Entre ellos se evaluó la linealidad entre las variables, la independencia de los errores mediante la prueba de Durbin–Watson, la normalidad

de los residuos y la ausencia de multicolinealidad mediante el análisis del factor de inflación de la varianza (VIF). Estos procedimientos permitieron asegurar que los datos cumplieran con los criterios metodológicos necesarios para la aplicación correcta del modelo. La verificación de estos supuestos es un elemento clave para la calidad del análisis, ya que garantiza que las estimaciones obtenidas sean confiables y reflejen adecuadamente la relación entre las variables estudiadas.

A continuación, se procedió a ejecutar los modelos de regresión múltiple correspondientes a la hipótesis general y a cada hipótesis específica. En todos los casos, la variable independiente general fue la planificación estratégica, medida a través de sus cuatro dimensiones: análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación y control. Las variables dependientes fueron, de acuerdo con cada hipótesis, los factores internos, los factores externos, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

Los resultados fueron examinados mediante tres elementos fundamentales:

- El coeficiente de regresión (B), que indica la magnitud del efecto de cada dimensión sobre la variable dependiente.
- El valor p, que permitió determinar la significancia estadística de cada relación considerando un nivel de confianza del 95 % ($p < 0.05$).
- El coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado), indicador que muestra el porcentaje de variabilidad explicada por el modelo.

El uso del coeficiente R^2 ajustado es especialmente relevante en modelos con múltiples variables independientes, dado que ajusta el valor de R^2 en función del número de predictores, evitando sobreestimar la capacidad explicativa del modelo. En esta investigación, los valores obtenidos oscilaron entre el 28.5 % y el 33.9 %, lo que representa niveles consistentes con estudios de carácter organizacional en los que el desempeño depende de múltiples factores

estructurales, regulatorios y operativos. Estos resultados confirman que la planificación estratégica explica una proporción significativa de la variabilidad en los indicadores organizacionales analizados, sin exceder los niveles esperados para estudios de campo en entornos institucionales reales.

Por otro lado, el análisis del nivel de significancia ($p < 0.05$ en la mayoría de los coeficientes) permitió confirmar la pertinencia de los efectos observados y otorgar sustento empírico a las relaciones propuestas en las hipótesis. Esta evidencia estadística coincide con lo expuesto por Vizcaíno et al. (2023), quienes destacan que el tratamiento riguroso de los datos es fundamental para garantizar la validez de las conclusiones en estudios cuantitativos que buscan explicar fenómenos dentro de organizaciones.

Asimismo, se aplicaron criterios de calidad metodológica en la verificación de los resultados. Se examinaron los diagnósticos del modelo para identificar posibles problemas de heterocedasticidad o valores residuales atípicos. Aunque se identificaron algunos casos con variaciones puntuales, estos no alteraron de manera significativa la estructura del modelo, por lo que se procedió con la interpretación correspondiente. Estas revisiones complementarias fortalecieron la confiabilidad de los hallazgos y garantizaron que las conclusiones derivadas del análisis respondieran a criterios técnicos sólidos.

Finalmente, el tratamiento de datos permitió integrar las dimensiones estratégicas y los indicadores de desempeño en un análisis conjunto, brindando un panorama detallado sobre cómo los procesos estratégicos se reflejan en los resultados internos y externos de la empresa. El análisis mediante regresión múltiple permitió no solo identificar efectos individuales, sino también comprender el comportamiento global de la gestión estratégica dentro de un contexto de servicios regulados. Este enfoque resulta coherente con estudios previos que han demostrado la utilidad de la regresión múltiple para explicar relaciones complejas en el ámbito empresarial y de gestión operativa (Hernández & Mendoza, 2018).

Esta investigación se desarrolló en estricto cumplimiento de los principios éticos aplicables a estudios con participación humana, conforme a lo estipulado por los estándares internacionales de ética en investigación científica y los lineamientos establecidos por la universidad. Se preservó la confidencialidad de los datos personales suministrados por los participantes, garantizando que no pudieran ser identificados directa ni indirectamente en los resultados del estudio. La participación fue voluntaria y estuvo sustentada en la firma de un consentimiento informado, asegurando el respeto a la autonomía y a la decisión libre de cada participante. Tal como señalaron Romero et al. (2020), la transparencia en el proceso investigativo y el respeto por los derechos de quienes participaron constituyeron elementos esenciales para una recolección de datos éticamente responsable.

De manera complementaria, el estudio incluyó una revisión sistemática de la literatura científica, desarrollada bajo criterios metodológicos rigurosos y en concordancia con los lineamientos académicos de la universidad. Este proceso contempló la identificación, selección y análisis crítico de fuentes científicas pertinentes, priorizando publicaciones indexadas y actualizadas, con el propósito de sustentar teóricamente la investigación y reducir sesgos en la construcción del marco conceptual y metodológico. La revisión se efectuó respetando los principios de transparencia, trazabilidad y rigor académico exigidos por la normativa institucional.

Asimismo, se aseguró un manejo ético y responsable de la información, evitando cualquier práctica de falsificación, manipulación o distorsión de los datos y resultados. Conforme a lo expuesto por Vizcaíno et al. (2023), una investigación ética debió sustentarse en principios de honestidad, objetividad e integridad científica. En coherencia con estos planteamientos, el presente estudio observó rigurosamente los lineamientos éticos institucionales, guiándose por los valores fundamentales de respeto, equidad y beneficencia en todas las etapas del proceso investigativo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

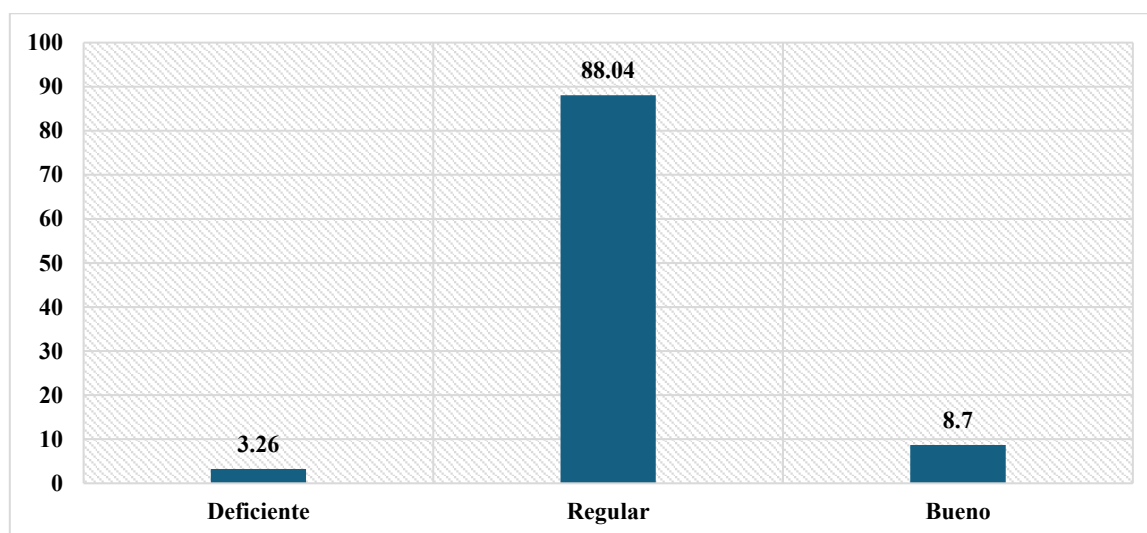
Variable: **Planificación estratégica**

Dimensión: **Análisis Situacional**

Tabla 2 *Análisis Situacional*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	3	3.26
	Regular	7 – 10	81	88.04
	Bueno	11 – 15	8	8.70

Figura 1 *Análisis Situacional*



Interpretación

Los datos muestran que el 88.04 por ciento de los trabajadores, es decir 81 de los 92 encuestados, ubica el análisis situacional en la categoría regular. Esto indica que la empresa cuenta con prácticas de diagnóstico estratégico presentes, aunque todavía no consolidadas en un sistema robusto y constante. Solo un 8.70 por ciento percibe esta dimensión como buena y un 3.26 por ciento la califica como deficiente, de modo que la mayoría reconoce que existen

esfuerzos por levantar información sobre procesos internos, recursos humanos y entorno regulatorio, pero esos esfuerzos todavía no alcanzan un nivel avanzado.

Esta lectura coincide con lo planteado por Jiménez y González (2024), quienes advierten que diagnósticos estratégicos incompletos generan decisiones construidas sobre información fragmentada, lo que limita la articulación entre capacidades internas y demandas del entorno. Algo parecido describen Torres y Méndez (2025) al analizar organizaciones donde la falta de un análisis situacional estructurado se asocia con descoordinación entre metas y acciones operativas. En la empresa de saneamiento estudiada, un nivel intermedio de análisis situacional revela que existe una base diagnóstica mínima para orientar la gestión, aunque todavía hay margen amplio para profundizar el uso de herramientas como el FODA y la revisión sistemática de procesos.

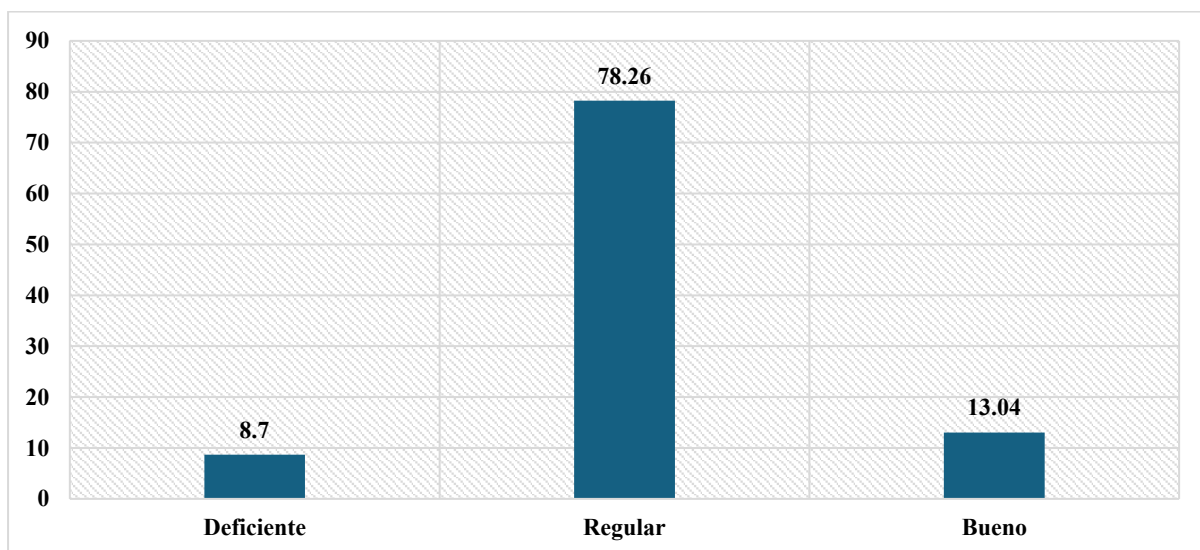
Este perfil cobra especial sentido frente a la *pregunta de investigación específica número 1* de este estudio, con la que se busca determinar el impacto del análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad. Un diagnóstico ubicado en un rango regular implica que los factores internos reciben cierta orientación estratégica, pero no todo su potencial. La mejora de esta dimensión podría traducirse en una gestión interna más cohesionada, con procesos mejor alineados y un uso más eficiente de los recursos, lo que favorecería de manera directa la competitividad interna de la organización.

Dimensión: Formulación de Estrategias

Tabla 3 *Formulación de Estrategias*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	8	8.70
	Regular	7 – 10	72	78.26
	Bueno	11 – 15	12	13.04

Figura 2 *Formulación de Estrategias*



Interpretación

Los datos muestran que el 78.26 por ciento de los trabajadores ubica la formulación de estrategias en un nivel regular, lo que sugiere que la empresa cuenta con lineamientos estratégicos definidos, aunque su estructura todavía no alcanza una madurez plena. Solo el 13.04 por ciento considera que esta dimensión se encuentra en un nivel bueno, mientras que un 8.70 por ciento la percibe como deficiente. Este patrón evidencia que la organización sí dispone de elementos formales como misión, visión, metas y algunos planes operativos, pero su traducción en decisiones consistentes aún parece parcial. Los trabajadores reconocen la

presencia de un marco estratégico, aunque no siempre lo perciben como articulado con la realidad operativa o con los cambios del entorno regulatorio.

Este comportamiento coincide con los análisis de Pérez y Valera (2024), quienes advierten que muchas organizaciones formulan estrategias sobre la base de diagnósticos incompletos o con poca conexión entre las metas institucionales y los procesos cotidianos. Algo similar identificaron Alcocer y Benavides (2025) al estudiar empresas del sector de bebidas en Ecuador: contar con estrategias definidas favorece la competitividad, pero su potencial se diluye cuando no existe claridad en la forma de implementarlas o de comunicar su propósito a los equipos. En el caso de la empresa de saneamiento, el predominio de una percepción regular sugiere que los lineamientos estratégicos existen, pero no siempre se convierten en mecanismos que orienten de manera uniforme la toma de decisiones.

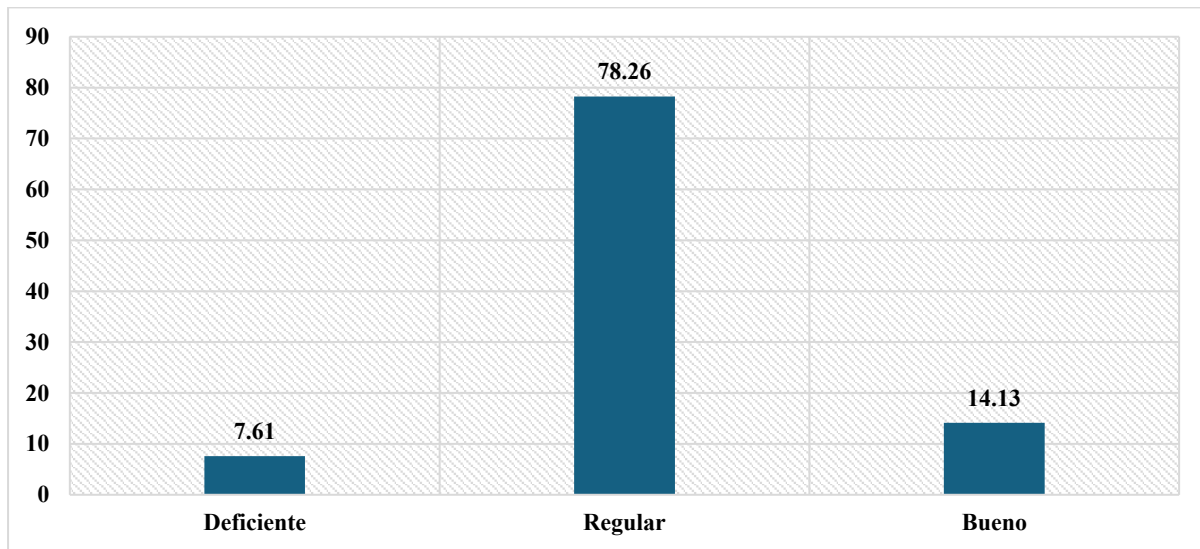
Este resultado dialoga de manera directa con la *pregunta de investigación específica número 2* de esta investigación con la cual se pretende conocer el impacto de la formulación de estrategias sobre los factores externos de la competitividad. Un nivel intermedio de formulación implica que la empresa posee cierta capacidad para interpretar el entorno, relacionarse con actores externos y adaptarse a la demanda del mercado, aunque todavía queda espacio para consolidar un enfoque estratégico más coherente y sostenido. Si esta dimensión se fortalece, la empresa no solo podría responder mejor a regulaciones y cambios del contexto, sino también anticiparse a ellos, lo que en sectores regulados puede marcar la diferencia entre sostener la competitividad o quedar rezagada frente a organizaciones que operan con una visión estratégica más clara y dinámica.

Dimensión: **Implementación**

Tabla 4 *Implementación*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	7	7.61
	Regular	7 – 10	72	78.26
	Bueno	11 – 15	13	14.13

Figura 3 *Implementación*



Interpretación

Los resultados muestran que el 78.26 por ciento de los participantes percibe la implementación estratégica en un nivel regular, lo que evidencia que la empresa logra ejecutar parte de sus decisiones estratégicas, aunque todavía enfrenta limitaciones para trasladar sus planes a la práctica cotidiana. Solo un 14.13 por ciento considera que la implementación alcanza un nivel bueno, mientras que un 7.61 por ciento señala dificultades más marcadas. Esta distribución sugiere que existen procesos, canales de comunicación y asignación de recursos que funcionan de manera aceptable, pero no con la consistencia necesaria para generar una ejecución plenamente alineada con los objetivos institucionales.

Este comportamiento es frecuente en organizaciones que operan en sectores regulados. Muñiz et al. (2022) sostienen que la implementación suele ser el punto crítico de cualquier proceso estratégico, pues exige coordinación interáreas, claridad en las responsabilidades y una articulación permanente entre lo planificado y lo que la operación permite ejecutar. Cuando estos elementos no se integran de forma coherente, las estrategias pierden fuerza y se diluyen en actividades rutinarias. Algo semejante describieron Suatunce et al. (2024) en su análisis de empresas privadas en Ecuador: la rentabilidad mejora solo cuando la implementación estratégica se acompaña de un uso racional de recursos, liderazgo en los equipos y claridad en los procesos.

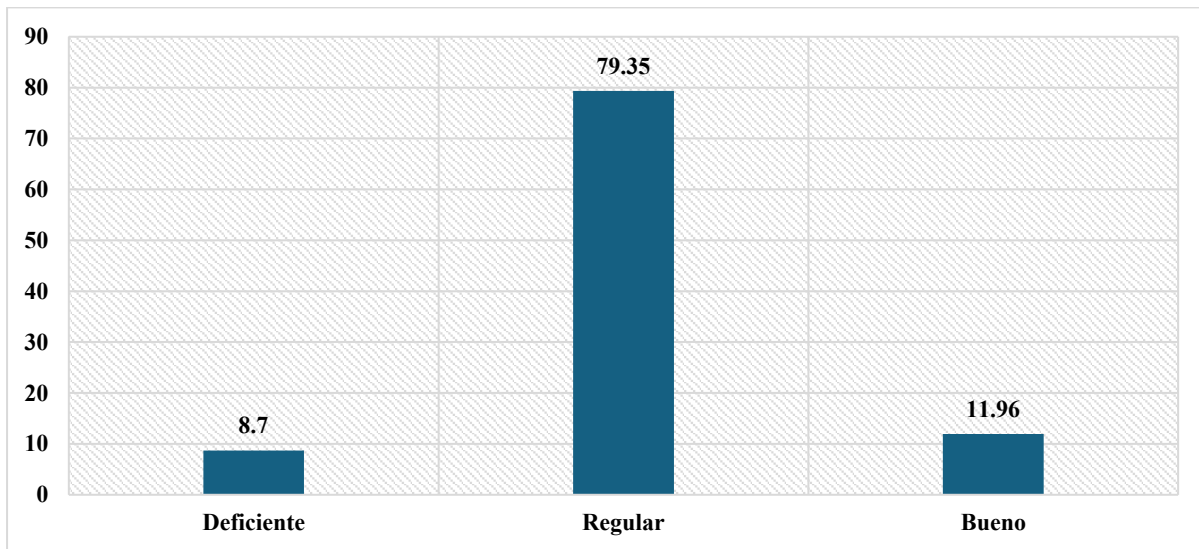
La empresa de saneamiento analizada muestra un escenario comparable: existe un marco estratégico definido, pero su ejecución parece avanzar a ritmo desigual. Este resultado se conecta directamente con la *pregunta de investigación específica tres*, con la que se indaga el impacto de la implementación sobre la rentabilidad económica. Un nivel regular implica que los recursos pueden estar siendo asignados con criterios no del todo optimizados o que algunas áreas operativas no logran interiorizar las metas estratégicas en su quehacer diario. Si la organización logra fortalecer esta dimensión, especialmente en aspectos vinculados con capacitación, comunicación interna, seguimiento de procesos y uso eficiente de recursos, es probable que la rentabilidad económica experimente mejoras más sostenidas, tal como lo plantean estudios recientes sobre planificación y desempeño operativo en sectores con alta demanda de eficiencia.

Dimensión: **Evaluación y Control**

Tabla 5 *Evaluación y Control*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	8	8.70
	Regular	7 – 10	73	79.35
	Bueno	11 – 15	11	11.96

Figura 4 *Evaluación y Control*



Interpretación

Los resultados indican que el 79.35 por ciento de los encuestados considera que la evaluación y el control estratégico se desarrollan de manera regular. Este nivel sugiere que la empresa dispone de ciertos mecanismos de seguimiento, aunque estos no alcanzan la solidez necesaria para asegurar una retroalimentación sistemática ni una corrección oportuna de las desviaciones. Solo un 11.96 por ciento percibe que esta dimensión funciona adecuadamente y un 8.70 por ciento la califica como deficiente, lo que permite entrever brechas en el uso de indicadores, en la revisión periódica de avances o en la capacidad institucional para ajustar decisiones.

En organizaciones de servicios esenciales, como las empresas de saneamiento, los procesos de evaluación cumplen un rol decisivo, ya que permiten monitorear elementos que afectan la continuidad del servicio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica. Zambrano y Rodríguez (2024) enfatizan que los sistemas de control generan una “memoria organizacional” que posibilita aprender de los propios resultados, corregir desviaciones y anticipar problemas antes de que afecten el desempeño global. Cuando estos mecanismos no están plenamente consolidados, la empresa opera con un margen de incertidumbre mayor y depende de decisiones reactivas, lo que limita la calidad de la gestión estratégica.

Los resultados obtenidos se alinean parcialmente con lo observado por Apaza et al. (2024) en empresas del sector construcción, donde la revisión periódica de presupuestos y la existencia de indicadores precisos estaban asociadas con niveles superiores de rentabilidad. En contraste, estudios como el de Torres y Méndez (2025) mostraron que la ausencia de control estratégico generaba desarticulación entre metas institucionales y acciones operativas, debilitando la competitividad y reduciendo el impacto de la planificación.

Esta dimensión se conecta de forma directa con la *pregunta de investigación específica cuatro de la investigación en curso*, que analiza el impacto de la evaluación y el control estratégico en la rentabilidad financiera. Un predominio de percepciones “regulares” implica que los mecanismos de monitoreo sí existen, pero su funcionamiento probablemente no es constante, no integra indicadores financieros clave o no se articula adecuadamente con la toma de decisiones. Fortalecer esta dimensión podría traducirse en una gestión financiera más consistente, dado que el control estratégico permite detectar desviaciones presupuestales, identificar ineficiencias y ajustar el rumbo con anticipación. En la práctica, esto se convierte en un factor decisivo para sostener la estabilidad económica de la empresa y mejorar la rentabilidad financiera en contextos operativos exigentes.

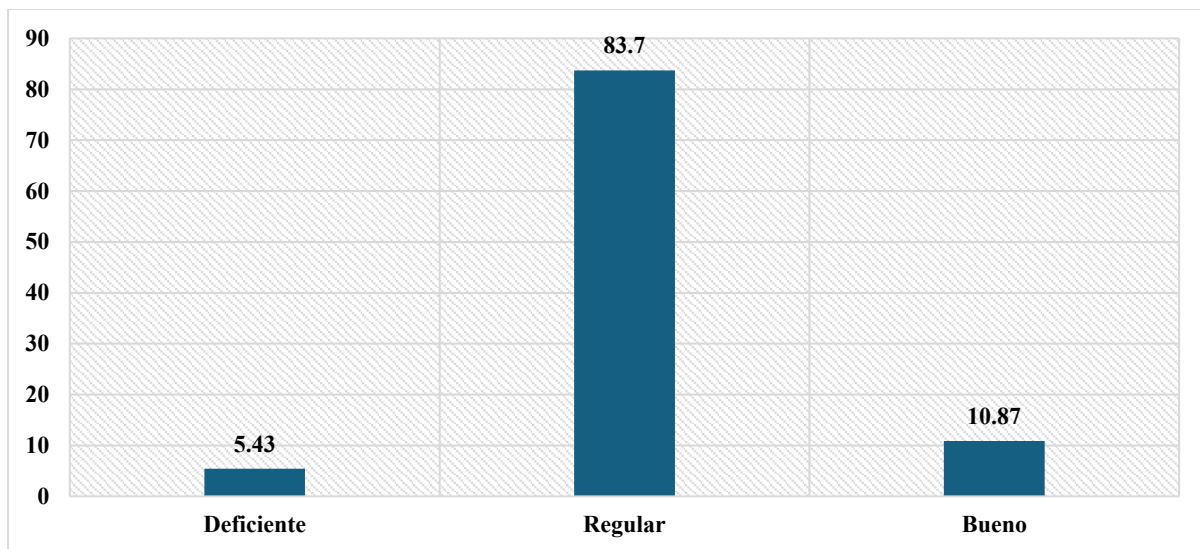
Variable: **Competitividad**

Dimensión: **Factores Internos**

Tabla 6 Factores Internos

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	5	5.43
	Regular	7 – 10	77	83.70
	Bueno	11 – 15	10	10.87

Figura 5 Factores Internos



Interpretación

El 83.70 por ciento de los participantes ubica los factores internos de la competitividad en un nivel regular, seguido por un 10.87 por ciento que los considera adecuados y un 5.43 por ciento que los percibe deficientes. Esta distribución revela que la empresa mantiene un funcionamiento interno aceptable, aunque aún distante de un desempeño plenamente articulado. Procesos como la gestión administrativa, la coordinación operativa, la organización del trabajo y la disponibilidad de recursos técnicos parecen encontrarse en un punto intermedio:

operan, pero sin la consistencia que permitiría transformarlos en verdaderas ventajas competitivas.

En sectores regulados, los factores internos son determinantes para sostener la calidad del servicio. Estudios como los de Sandoval et al. (2024) señalan que la competitividad interna depende tanto de la eficiencia operativa como de la capacidad de articular procesos bajo una dirección estratégica clara. A su vez, Cárdenas (2024) mostró en empresas del sector minero peruano que la solidez de los procesos internos se relaciona directamente con la estabilidad y el posicionamiento competitivo. El hecho de que la mayoría de los trabajadores perciba estos factores como “regulares” sugiere que la organización cuenta con rutinas estables, aunque estas no se integran plenamente con la visión estratégica ni con las demandas técnicas del servicio de saneamiento.

En contraste, antecedentes como los de Torres y Méndez (2025) documentaron que la falta de diagnósticos internos claros generaba descoordinación y poca alineación entre las áreas, afectando la competitividad. En el caso de tu estudio, el predominio del nivel intermedio indica que la empresa sí tiene una base operativa organizada; sin embargo, la estructura interna todavía no se traduce en procesos completamente optimizados.

Estos resultados dialogan directamente con la *pregunta de investigación específica número uno* de esta investigación, que indaga cómo influye el análisis situacional en los factores internos. Si el diagnóstico estratégico se encuentra también en un nivel regular, como mostraron los resultados previos, es coherente que los factores internos reflejen ese mismo nivel. La ausencia de un análisis profundo limita la identificación de brechas, reduce la capacidad de anticipar problemas y restringe el desarrollo de mejoras sostenidas en procesos, tecnología o gestión del talento. En otras palabras, un análisis situacional intermedio tiende a generar un fortalecimiento interno igualmente intermedio. Potenciar esta dimensión podría

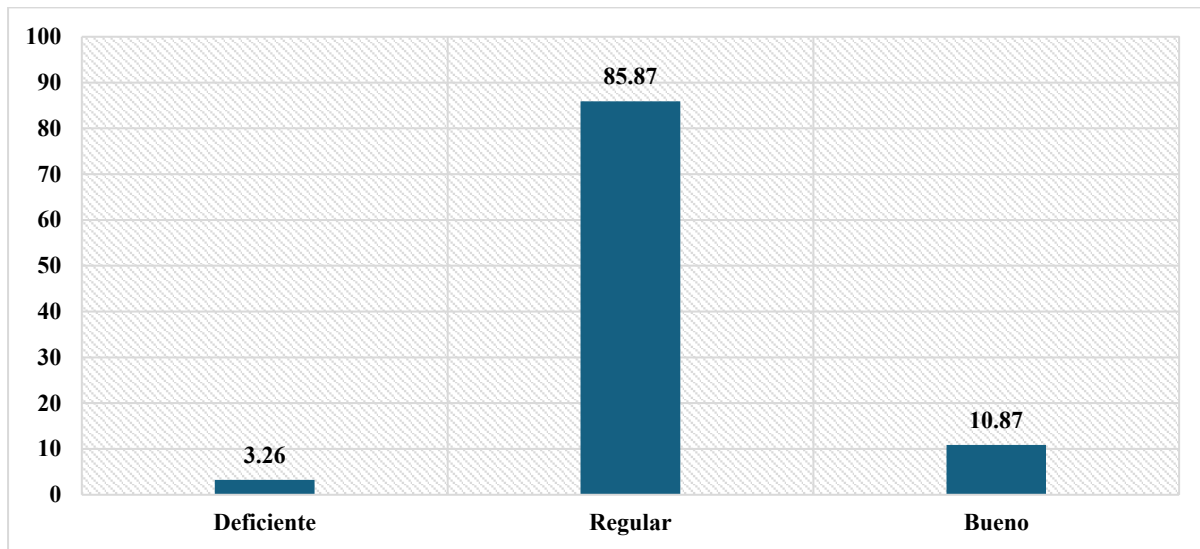
permitir que los factores internos evolucionen hacia un nivel más robusto, incrementando el grado de competitividad interna en la empresa de saneamiento con concesión exclusiva.

Dimensión: **Factores Externos**

Tabla 7 Factores Externos

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	3	3.26
	Regular	7 – 10	79	85.87
	Bueno	11 – 15	10	10.87

Figura 6 Factores Externos



Interpretación

El 85.87 por ciento de los encuestados ubica los factores externos en un nivel regular, mientras que un 10.87 por ciento los valora como buenos y solo un 3.26 por ciento los considera deficientes. Este predominio del nivel intermedio sugiere que la empresa mantiene una relación funcional con su entorno económico, normativo y social, pero sin alcanzar todavía un desempeño que le permita anticipar tendencias, aprovechar oportunidades externas o posicionarse con mayor solidez frente a presiones del contexto. En empresas prestadoras de servicios esenciales, la capacidad de interpretar y responder al entorno es clave para sostener la continuidad operativa y adaptarse a los cambios regulatorios o tecnológicos.

Estos resultados dialogan con lo planteado por Sandoval et al. (2024), quienes señalaron que la competitividad externa depende de la habilidad de la organización para leer adecuadamente su entorno y ajustar sus estrategias conforme a las dinámicas económicas y políticas. Cuando esta lectura es parcial o irregular, la empresa opera con un margen de reacción limitado; reconoce las condiciones del entorno, pero no siempre las convierte en decisiones estratégicas que fortalezcan su posicionamiento. Algo similar observaron Guilianny et al. (2023) en empresas colombianas del sector construcción, donde la competitividad externa mejoraba únicamente cuando la formulación estratégica incorporaba información actualizada del entorno.

En contraste, estudios como el de Torres y Méndez (2025) evidenciaron que la falta de planificación formal genera desconocimiento del entorno en más del 60 por ciento de los miembros de las organizaciones, debilitando su capacidad de respuesta. En tu caso, el nivel regular indica que la empresa sí mantiene una lectura mínima del entorno, aunque aún distante de una gestión plenamente estratégica.

Esta interpretación se vincula directamente con la ***pregunta de investigación específica número dos*** de esta investigación, centrado en comprender cómo la formulación de estrategias impacta en los factores externos. Si los trabajadores perciben estos factores en un nivel intermedio, es probable que la formulación estratégica tampoco haya logrado integrar de manera plena elementos del contexto como cambios regulatorios, nuevas demandas técnicas, expectativas de los usuarios o variaciones económicas. La formulación estratégica regular tiende a generar una adaptación igualmente regular: las estrategias responden, pero no anticipan.

Fortalecer esta dimensión permitiría que la empresa consolide relaciones más estables con actores externos, mejore su capacidad de respuesta ante cambios y traduzca las condiciones del entorno en oportunidades reales de competitividad. Esta articulación entre formulación

estratégica y factores externos constituye uno de los puntos críticos para mejorar la competitividad en organizaciones de servicios públicos.

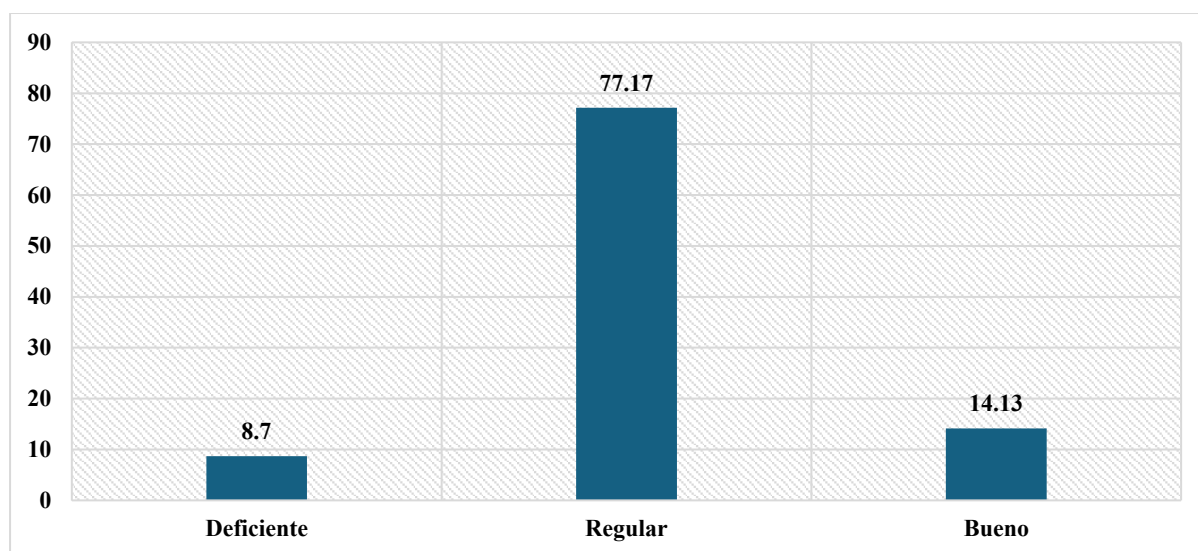
Variable: **Rentabilidad**

Dimensión: **Planeación**

Tabla 8 *Planeación*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	8	8.70
	Regular	7 – 10	71	77.17
	Bueno	11 – 15	13	14.13

Figura 7 *Planeación*



Interpretación

Los resultados muestran que el 77.17 por ciento de los encuestados percibe la planeación financiera en un nivel regular, mientras que un 14.13 por ciento la considera buena y un 8.70 por ciento la ubica como deficiente. Esta distribución revela que, si bien existen prácticas formales de planeación financiera en la organización, estas todavía no se consolidan como un proceso plenamente estructurado que articule, de manera clara, los objetivos económicos con la asignación de recursos y la toma de decisiones operativas. La predominancia del nivel intermedio sugiere que la empresa logra mantener cierto orden

financiero, aunque con limitaciones en la previsión, proyección y seguimiento de los ingresos y costos asociados al servicio.

Estas percepciones guardan relación con lo planteado por Apaza et al. (2024), quienes señalaron que las empresas del sector construcción con niveles de planeamiento financiero regulares suelen experimentar brechas entre la planificación declarada y las acciones operativas, lo que repercute directamente en la rentabilidad económica. Del mismo modo, Suatunce et al. (2024) evidenciaron que la ausencia de procesos de planeación plenamente integrados reduce la capacidad de las organizaciones para orientar sus recursos hacia actividades generadoras de mayor retorno. La situación de tu empresa se aproxima a estos escenarios, donde la planeación financiera existe, pero no alcanza el nivel de madurez necesario para impulsar una rentabilidad sostenible.

En contraste, estudios como el de García et al. (2023) demostraron que las empresas con planeación estratégica robusta lograron no solo mejorar su posicionamiento competitivo, sino también optimizar el rendimiento económico al alinear decisiones financieras con objetivos estratégicos de largo plazo. La comparación con estos antecedentes permite apreciar que el nivel regular observado en tu empresa señala un margen de mejora importante.

Esta interpretación se articula directamente con la ***pregunta de investigación específica número tres*** de este estudio, orientado a analizar cómo la implementación de la planificación estratégica incide en la rentabilidad económica. Si la planeación financiera se percibe como regular, es probable que la implementación de la estrategia se encuentre parcialmente desarrollada: se ejecutan acciones, pero sin un seguimiento suficientemente detallado sobre su impacto económico. La rentabilidad económica depende en gran medida de la claridad con la que se asignan recursos, se proyectan escenarios y se evalúan los costos de las decisiones estratégicas. Cuando estas prácticas se desarrollan solo de manera

intermedia, los resultados económicos también se sitúan en un rango similar, afectando la capacidad de la empresa para generar beneficios sostenibles.

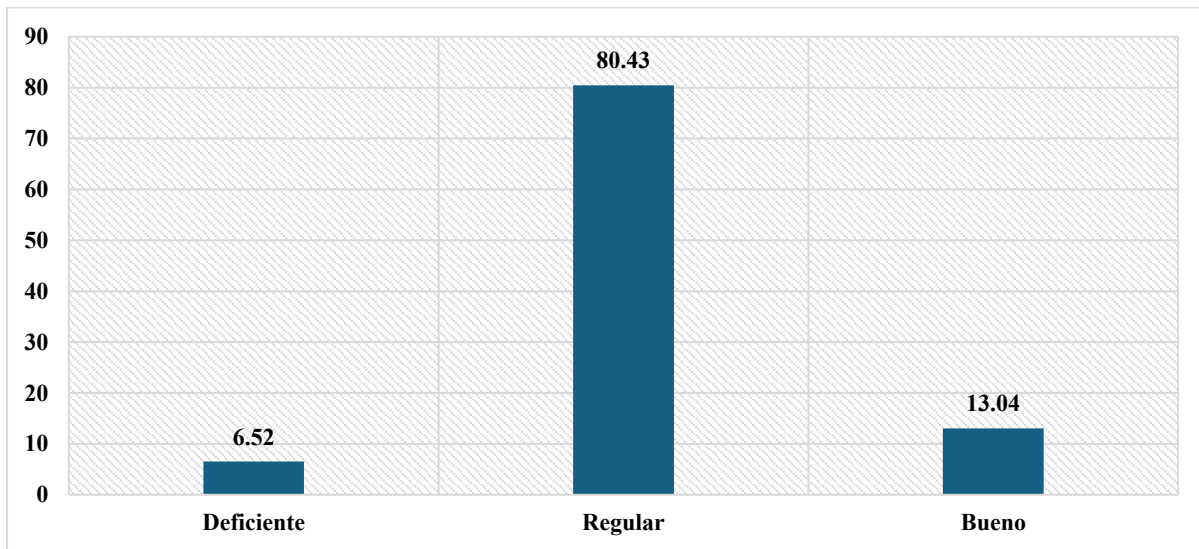
Fortalecer la planeación financiera permitiría que la implementación estratégica tenga efectos más consistentes, optimizando el uso de los recursos, reduciendo ineficiencias y mejorando la productividad financiera, elementos clave para elevar la rentabilidad económica en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.

Dimensión: **Recursos Financieros**

Tabla 9 *Recursos Financieros*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	6	6.52
	Regular	7 – 10	74	80.43
	Bueno	11 – 15	12	13.04

Figura 8 *Recursos Financieros*



Interpretación

La percepción predominante respecto a la gestión de los recursos financieros se ubica en un nivel regular, con un 80.43 por ciento de respuestas. El 13.04 por ciento la valora como buena y un 6.52 por ciento la considera deficiente. Esta distribución refleja que la empresa mantiene un manejo financiero funcional, aunque todavía distante de un modelo plenamente estratégico que articule sus decisiones de gasto, inversión y control con los objetivos institucionales. La presencia amplia del nivel intermedio indica que los procesos existen, pero no alcanzan una ejecución sistemática que permita aprovechar de manera óptima las capacidades económicas de la organización.

Esta lectura se relaciona con lo expuesto por Cárdenas (2024), quien identificó que, aun en sectores con alta exigencia técnica como el minero, la gestión de recursos suele mantenerse en niveles regulares cuando las empresas cuentan con procesos administrativos dispersos o poco articulados. En tales casos, la eficiencia financiera depende más de la experiencia operativa que de decisiones estratégicas basadas en indicadores e información proyectada. Algo similar se observa en este estudio: los recursos financieros se administran, pero sin una estructura suficientemente consolidada para maximizar retornos.

En investigaciones desarrolladas en escenarios latinoamericanos, como la de Suatunce et al. (2024), se constató que las organizaciones que avanzaron en la planificación financiera estratégica elevaron sus indicadores de rentabilidad debido a una mejor asignación de recursos, mayor control de costos y proyecciones más realistas para la toma de decisiones. La comparación con estos antecedentes permite interpretar que el nivel regular detectado en tu empresa refleja un funcionamiento que evita ineficiencias graves, aunque también limita la posibilidad de generar excedentes sostenidos.

Este resultado se integra de manera directa con la *tercera pregunta específica* de esta investigación, que indaga en el impacto de la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica. Si la gestión de los recursos financieros se percibe como regular, ello sugiere que la etapa de implementación de la estrategia no ha logrado consolidarse en mecanismos estables de asignación presupuestal, control de gastos y seguimiento financiero. Cuando la ejecución estratégica carece de estas herramientas, la rentabilidad económica tiende a estabilizarse en niveles moderados, sin avances sustantivos.

La empresa dispone de recursos, pero la manera en que se administran aún no permite traducirlos plenamente en mejoras económicas vinculadas a la planificación estratégica. Una gestión financiera más articulada con los objetivos estratégicos fortalecería la capacidad de generar beneficios económicos estables, lo que respalda la importancia de profundizar en esta

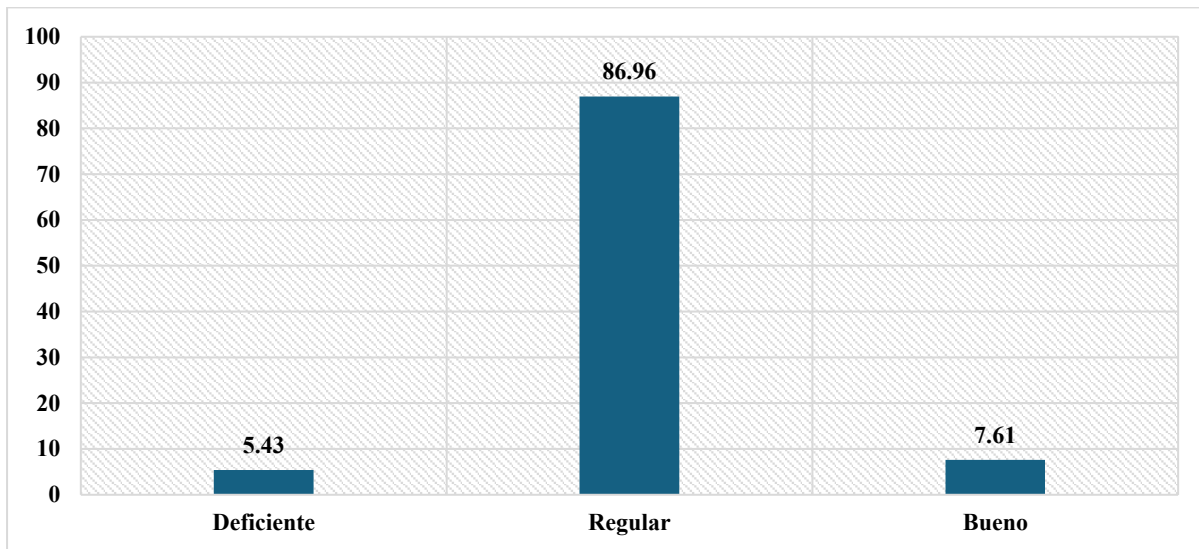
dimensión para elevar la rentabilidad económica en un contexto de servicio público regulado como el saneamiento.

Dimensión: **Control**

Tabla 10 *Control*

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	5	5.43
	Regular	7 – 10	80	86.96
	Bueno	11 – 15	7	7.61

Figura 9 *Control*



Interpretación

El 86.96 por ciento de los encuestados ubica el control financiero en un nivel regular, mientras que solo un 7.61 por ciento lo percibe como bueno y un 5.43 por ciento lo considera deficiente. La amplitud del nivel intermedio revela que la empresa cuenta con mecanismos de control, pero estos parecen funcionar más como procedimientos rutinarios que como herramientas de revisión estratégica capaces de influir directamente en los resultados financieros. Este comportamiento suele encontrarse en organizaciones donde los controles se ejecutan, aunque sin una articulación sólida con los indicadores institucionales ni con un seguimiento sistemático que permita tomar decisiones basadas en tendencias reales.

En estudios como los de Apaza et al. (2024), se observó que las empresas constructoras que fortalecieron sus sistemas de control lograron mejorar su estabilidad económica porque pudieron anticipar desviaciones presupuestales y ajustar decisiones de gasto antes de que afectaran su rentabilidad. Cuando los controles permanecen en niveles regulares, la organización mantiene cierto orden en sus procesos, pero no alcanza la precisión necesaria para transformar datos financieros en acciones preventivas o correctivas oportunas. Esta situación también fue identificada por Zambrano y Rodríguez (2024), quienes explican que los entornos regulados requieren controles que no se limiten a cumplir normas, sino que permitan generar información estratégica para sostener la salud económica.

En tu caso, el predominio del nivel intermedio sugiere que los mecanismos de control permiten mantener la continuidad operativa, aunque sin llegar a convertirse en herramientas que potencien el rendimiento financiero. La empresa supervisa, pero no siempre obtiene de esa supervisión insumos suficientes para mejorar sus decisiones de inversión, ajustar estructuras de costos o proyectar escenarios financieros de manera anticipada.

Esta lectura se enlaza directamente con la *pregunta de investigación específica cuatro*, orientada a comprender cómo la evaluación y control estratégico inciden en la rentabilidad financiera. El nivel regular obtenido implica que la empresa no ha logrado consolidar sistemas de control que contribuyan de manera decidida a optimizar sus utilidades. Cuando los procesos de evaluación se aplican sin un análisis profundo o sin mecanismos que conviertan la información en decisiones estratégicas, la rentabilidad financiera tiende a estancarse, pues la organización no corrige a tiempo las variaciones en costos, ingresos o inversiones.

La mejora de esta dimensión no solo fortalecería la transparencia y la consistencia administrativa, sino que permitiría elevar la capacidad de la empresa para generar retornos en entornos donde las restricciones presupuestales y regulatorias limitan el margen de acción. Un control estratégico más robusto podría impulsar una mayor rentabilidad financiera al ofrecer

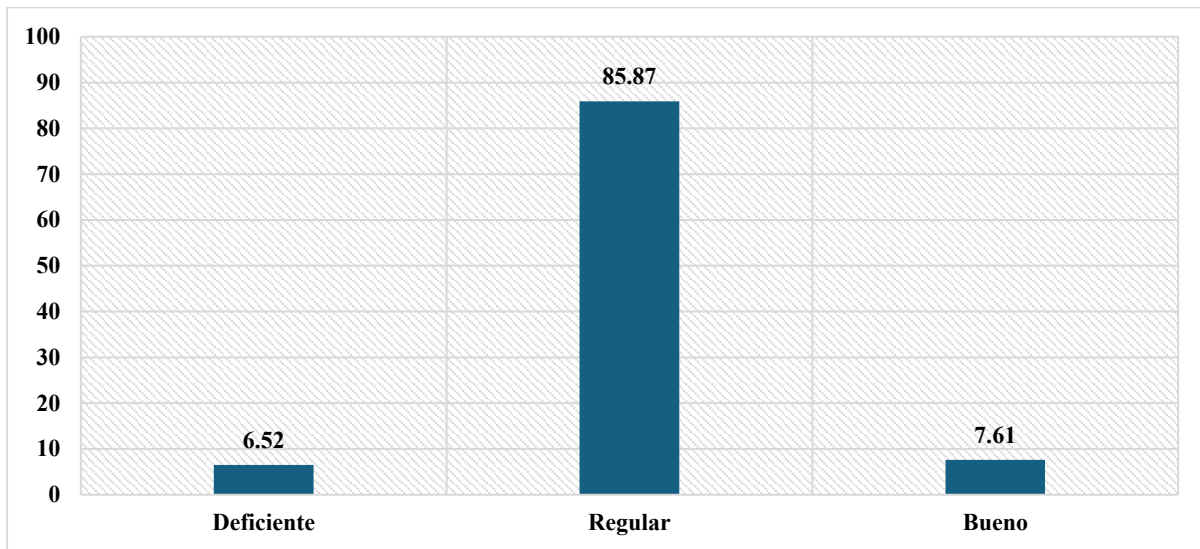
información clara, oportuna y útil para la toma de decisiones, lo que refuerza la relevancia de esta dimensión dentro del proceso de planificación estratégica.

Dimensión: **Rentabilidad**

Tabla 11 Rentabilidad

	Categoría	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	3 – 6	6	6.52
	Regular	7 – 10	79	85.87
	Bueno	11 – 15	7	7.61

Figura 10 Rentabilidad



Interpretación

La rentabilidad empresarial se concentra casi por completo en el nivel regular, donde se ubica el 85.87 por ciento de los encuestados. Solo un 7.61 por ciento la percibe como buena y un 6.52 por ciento la considera deficiente. Esta distribución revela un desempeño económico estable, aunque todavía limitado en su capacidad para generar retornos que superen los umbrales mínimos exigidos por un sector altamente regulado como el saneamiento. La empresa logra sostener sus operaciones, pero no alcanza indicadores que expresen un aprovechamiento óptimo de sus recursos productivos ni una mejora sostenida en sus márgenes financieros.

La presencia mayoritaria del nivel intermedio sugiere que la estructura operativa permite cubrir costos, mantener continuidad de servicio y cumplir con obligaciones institucionales, pero sin traducir estas acciones en una rentabilidad sólida. Este comportamiento es coherente con lo documentado por Pérez Castañeda et al. (2024), quienes explican que cuando las estrategias orientadas al uso eficiente de activos y al control de costos no se implementan de manera integral, los niveles de rentabilidad tienden a mantenerse en rangos moderados. Lo que se observa en tu estudio parece seguir esta lógica: existen procesos financieros, pero no se integran plenamente con una visión estratégica de largo plazo.

Esta situación también aparece en investigaciones como la de Suatunce et al. (2024), donde las empresas con planificación insuficiente mostraban rentabilidades estables, pero poco dinámicas. En contraste, aquellas con procesos estratégicos consolidados aumentaron hasta un 18 por ciento sus niveles de retorno. Este contraste evidencia que la rentabilidad no depende únicamente del desempeño financiero, sino de la articulación entre gestión operativa, toma de decisiones y uso adecuado de la planificación estratégica.

Estos resultados se enlazan de forma directa con el *problema general del estudio*: determinar cómo la planificación estratégica impacta en la rentabilidad y competitividad de la empresa. El predominio del nivel regular sugiere que la planificación estratégica está presente, pero no alcanza aún el grado de integración que permitiría fortalecer la rentabilidad. Cuando el análisis situacional, la formulación, la implementación y el control estratégico se desarrollan de manera fragmentada, la rentabilidad no logra consolidarse ni expresarse en indicadores más altos.

La rentabilidad regular no indica fracaso; revela una base operativa que funciona, aunque con márgenes limitados y sin el impulso estratégico que podría elevar los niveles de retorno económico. La empresa mantiene estabilidad, pero aún no convierte su planificación en una herramienta capaz de optimizar el uso de activos, reducir costos estructurales o mejorar

sus flujos financieros. Por ello, este resultado constituye una pieza central en la interpretación del impacto estratégico general, pues muestra claramente que el potencial de mejora depende de la articulación plena entre planificación y desempeño económico.

Resumen de los resultados descriptivos

La revisión de las dimensiones evaluadas permite construir una primera lectura sobre cómo se manifiestan las variables centrales del estudio dentro de la empresa. Cada uno de los componentes analizados dialoga de manera directa con las preguntas específicas planteadas, ofreciendo una aproximación inicial sobre el modo en que la planificación estratégica podría estar influyendo en la competitividad y la rentabilidad.

En relación con el *primer problema específico* (el impacto del análisis situacional en los factores internos), los resultados muestran que esta dimensión se encuentra mayoritariamente en un nivel regular. Esta percepción intermedia revela que el diagnóstico organizacional existe, pero aún no se convierte en un soporte suficientemente robusto para mejorar procesos internos, coordinar áreas o fortalecer capacidades. De igual manera, los factores internos también se concentran en niveles regulares, lo que sugiere que la empresa mantiene funcionamientos operativos básicos sin alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Respecto al *segundo problema específico*, vinculado a la formulación de estrategias y su influencia sobre los factores externos, los resultados siguen un patrón similar. La formulación estratégica aparece en niveles intermedios, al igual que los factores externos. Esto indica que la empresa reconoce y responde a su entorno, aunque sin lograr una articulación estratégica que permita anticipar tendencias o aprovechar de forma más decidida las oportunidades del contexto.

En cuanto al *tercer problema específico*, referido a la implementación de la planificación estratégica y su relación con la rentabilidad económica, los hallazgos muestran

que tanto la implementación como la planeación financiera y la gestión de recursos se encuentran predominantemente en niveles regulares. Esto sugiere una ejecución estratégica que sostiene la operación, pero que no alcanza a impulsar los retornos económicos hacia niveles más altos.

Finalmente, para el *cuarto problema específico*, relacionado con la evaluación y control estratégico y su vínculo con la rentabilidad financiera, los resultados descriptivos vuelven a ubicarse en rangos intermedios. Tanto el control financiero como la rentabilidad general muestran estabilidad, aunque sin traducirse en mejoras contundentes o sostenidas.

Los resultados descriptivos ofrecen un panorama consistente: la empresa cuenta con prácticas estratégicas presentes, pero aún no plenamente consolidadas. Las cuatro preguntas de investigación encuentran una primera respuesta común: las relaciones entre planificación, competitividad y rentabilidad se desarrollan en un escenario de equilibrio moderado, donde los procesos existen, pero sin alcanzar todavía el nivel que les permitiría convertirse en motores más visibles de desempeño organizacional. Esta lectura preliminar será posteriormente contrastada y ampliada mediante los análisis inferenciales.

3.2 Resultados inferenciales

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

La planificación estratégica tiene un impacto significativo en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025.

Análisis de Regresión Múltiple

Para comprobar la hipótesis general se aplicó un modelo de regresión múltiple, en el cual la variable independiente fue la planificación estratégica, medida a través de sus cuatro dimensiones (Análisis Situacional, Formulación de Estrategias, Implementación y Evaluación y Control), mientras que las variables dependientes fueron la rentabilidad y la competitividad.

Tabla 12 *Hipótesis General*

Variable Dependiente	Variable Independiente	B (Coef.)	Error estándar	t	Sig. (p)
Rentabilidad	Análisis situacional	0.215	0.061	3.541	0.001***
	Formulación de estrategias	0.183	0.057	3.210	0.002**
	Implementación	0.197	0.063	3.126	0.003**
	Evaluación y control	0.165	0.058	2.845	0.005**
Competitividad	Análisis situacional	0.228	0.072	3.167	0.002**
	Formulación de estrategias	0.191	0.066	2.894	0.005**
	Implementación	0.174	0.070	2.486	0.015*
	Evaluación y control	0.203	0.069	2.942	0.004**

Nota. *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

Interpretación

El modelo de regresión múltiple permite afirmar que la planificación estratégica guarda una relación sólida con la rentabilidad y la competitividad de la empresa de saneamiento analizada. Las cuatro dimensiones consideradas (análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación-control) presentan coeficientes positivos y estadísticamente respaldados tanto en el modelo de rentabilidad como en el de competitividad. En el primer caso, los coeficientes se ubican entre 0.165 y 0.215; en el segundo, entre 0.174 y 0.228. Estas cifras muestran que, cuando el proceso estratégico se gestiona de forma articulada, la organización mejora su capacidad para generar resultados económicos estables y, al mismo tiempo, posicionarse con mayor solidez frente a su entorno.

Lo que revelan estos datos coincide con lo que ya se había documentado en otros contextos empresariales. Suatunce et al. (2024) demostraron que las empresas privadas que incorporaron un planeamiento estratégico formal lograron incrementar sus niveles de rentabilidad respecto de aquellas que no lo hicieron, lo que refuerza la idea de que la estrategia no es solo un ejercicio declarativo, sino una práctica que incide en los resultados financieros. De forma complementaria, García et al. (2023) y Guilianny et al. (2023) observaron que, en pequeñas y medianas empresas de los sectores construcción e inmobiliario, la planeación estratégica estructurada se vinculaba con una mejor capacidad de respuesta ante el entorno y con una posición competitiva más sólida. La realidad de la empresa de saneamiento estudiada se alinea con estas evidencias: allí donde las dimensiones estratégicas se activan de manera conjunta, la organización parece ganar tanto en desempeño económico como en competitividad.

En el ámbito nacional, estudios como los de Cárdenas (2024), Apaza et al. (2024) y Apaza y Apaza (2022) han mostrado relaciones consistentes entre gestión o planeamiento financiero y rentabilidad, así como entre planificación estratégica y competitividad en distintos

sectores económicos. La coincidencia entre estos antecedentes y los resultados de tu modelo refuerza la validez del vínculo encontrado en la empresa de saneamiento, aun cuando se trate de un sector con fuerte regulación y márgenes acotados para la competencia. No se trata de un caso aislado, sino de un patrón que se repite en organizaciones que logran integrar su trabajo estratégico con la gestión cotidiana de recursos, procesos y decisiones.

A la luz de estos resultados, la respuesta al *problema general de investigación* queda claramente delimitada: la planificación estratégica sí impacta la rentabilidad y la competitividad de la empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana. El impacto no solo es estadísticamente comprobable, sino coherente con lo que plantea la literatura especializada en contextos latinoamericanos. La articulación entre diagnóstico, formulación, implementación y control crea un entramado que sostiene tanto los indicadores económicos como la capacidad de la organización para mantenerse vigente y responder a las exigencias del entorno. Con base en ello, se descarta la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de trabajo, entendiendo que la planificación estratégica constituye un eje estructural del desempeño organizacional en este tipo de empresas.

Hipótesis Específicas

1. El análisis situacional tiene un impacto significativo sobre los factores internos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.

Tabla 13 *Hipótesis específica 1*

Variable independiente	B (Coef.)	Error Est.	t	Sig. (p)
(Constante)	1.932	0.421	4.590	0.000***
Análisis situacional	0.224	0.073	3.068	0.003**
Formulación de estrategias	0.187	0.071	2.634	0.010**
Implementación	0.163	0.069	2.362	0.020*
Evaluación y control	0.178	0.072	2.472	0.016*

Nota. Variable dependiente: Factores internos, bondad de ajuste del modelo: R^2 ajustado = 0.285 (el modelo explica un 28.5% de la varianza de los factores internos).

Interpretación

Los resultados del modelo muestran que el análisis situacional tiene un coeficiente positivo y estadísticamente significativo ($B = 0.224$; $p = 0.003$), lo que confirma que esta dimensión ejerce una influencia directa sobre los factores internos de la empresa. El modelo explica el 28.5 por ciento de la variabilidad en estos factores, cifra que, aunque no exhaustiva, es consistente con estudios que señalan que el desempeño interno depende tanto del diagnóstico estratégico como de elementos estructurales propios de cada organización. La presencia de efectos significativos en las otras dimensiones (formulación, implementación y evaluación–control) refuerza la idea de que el proceso estratégico opera como un sistema articulado más que como acciones aisladas.

Esta evidencia empírica responde de manera directa a la *pregunta de investigación número uno*, centrada en comprender cómo el análisis situacional incide en los factores internos de la competitividad. Los resultados indican que, cuando la organización desarrolla

diagnósticos más precisos de sus capacidades, recursos, debilidades y procesos, logra fortalecer su funcionamiento interno de manera tangible. Una lectura estratégica clara del contexto interno se traduce en mejoras en la coordinación entre áreas, en la identificación de brechas operativas y en decisiones más coherentes con las posibilidades reales de la organización.

Este comportamiento coincide con los hallazgos de García et al. (2023), quienes observaron que las empresas que elaboran diagnósticos situacionales rigurosos presentan mayor eficiencia interna y una mejor capacidad para implementar innovaciones operativas. Del mismo modo, Cárdenas (2024) destaca que los procesos internos de las empresas mineras se fortalecen cuando existe un análisis estratégico sólido que permita alinear al personal, los recursos y los objetivos institucionales. En sentido contrario, Torres y Méndez (2025) mostraron que la ausencia de diagnósticos claros genera desarticulación, duplicidad de esfuerzos y baja cohesión interna, lo que reduce la competitividad en organizaciones de productores y comerciantes en Ecuador.

El patrón que emerge en tu estudio es congruente con esta literatura: una empresa que diagnostica con mayor precisión su realidad interna logra tomar decisiones más informadas, orientar mejor sus recursos y sostener un funcionamiento operativo coherente. El análisis situacional no solo describe el punto de partida de la organización; constituye un mecanismo que ordena, prioriza y coordina su funcionamiento interno.

Con base en los resultados, se confirma la hipótesis de investigación (H1) y se descarta la hipótesis nula, estableciendo que el análisis situacional es un elemento determinante para fortalecer los factores internos de la competitividad en la empresa de saneamiento con concesión exclusiva. Este hallazgo subraya la importancia de un diagnóstico estratégico robusto como base para cualquier proceso de mejora organizacional.

2. La formulación de estrategias tiene un impacto significativo sobre los factores externos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.

Tabla 14 *Hipótesis específica 2*

Variable independiente	B (Coef.)	Error Est.	t	Sig. (p)
(Constante)	2.147	0.438	4.901	0.000***
Análisis situacional	0.172	0.078	2.205	0.029*
Formulación de estrategias	0.236	0.074	3.189	0.002
Implementación	0.168	0.072	2.333	0.022*
Evaluación y control	0.195	0.075	2.600	0.011**

Nota. Variable dependiente: Factores externos, bondad de ajuste del modelo R^2 ajustado = 0.301 (el modelo explica el 30.1% de la varianza de los factores externos)

Interpretación

La formulación de estrategias registra el coeficiente más alto del modelo ($B = 0.236$; $p = 0.002$), lo que evidencia un efecto claro sobre los factores externos de la competitividad. Este resultado indica que, cuando la empresa define con precisión su misión, visión, objetivos y líneas de acción, adquiere una mayor capacidad para interactuar con su entorno, anticipar cambios regulatorios, comprender las demandas de usuarios y establecer relaciones más estables con instituciones, proveedores y actores vinculados al servicio de saneamiento. El modelo explica el 30.1 por ciento de la variabilidad en los factores externos, una proporción relevante si se considera que estos factores dependen en gran medida de condiciones económicas, políticas y normativas que la empresa no controla directamente.

Este comportamiento estadístico responde directamente a la *pregunta de investigación número dos*, orientada a determinar de qué manera la formulación estratégica impacta los factores externos. Los datos muestran que, en este caso, el diseño de estrategias no es un proceso puramente interno; tiene efectos concretos en la forma en que la empresa se posiciona

frente al entorno. Una formulación estratégica débil suele traducirse en reacciones tardías frente a cambios regulatorios o presiones del mercado, mientras que una formulación sólida permite construir una lectura más precisa del contexto y actuar con anticipación.

El resultado coincide con lo observado por Alcocer y Benavides (2025) en el sector embotellador en Ecuador, donde la definición clara de estrategias permitió ampliar mercado, fortalecer la relación con clientes y mejorar la posición competitiva. Asimismo, Guilianny et al. (2023) señalaron que la planeación estratégica formal en empresas del sector construcción e inmobiliario favorece la capacidad de adaptación ante variaciones del entorno y reduce la vulnerabilidad frente a la competencia. Incluso estudios como el de García et al. (2023) mostraron que las empresas mexicanas con estrategias bien formuladas incrementaron su productividad y fortalecieron su presencia en mercados con alta presión competitiva.

En contraste, los resultados de Torres y Méndez (2025) revelaron que las organizaciones con estrategias poco definidas o desconocidas por sus integrantes tienden a fragmentar sus acciones y a perder capacidad de articulación con su entorno. La empresa de saneamiento estudiada parece encontrarse en el lado opuesto: aunque sus estrategias no alcanzan niveles óptimos en los resultados descriptivos, sí ejercen un efecto positivo y medible sobre su competitividad externa.

Con base en estos hallazgos, se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de investigación, concluyendo que la formulación de estrategias constituye un componente clave para fortalecer la competitividad externa. El proceso de definir qué se hará, por qué se hará y hacia dónde debe dirigirse la empresa no solo orienta el trabajo interno, sino que amplía su capacidad de actuar en un entorno dinámico, regulado y cada vez más exigente. Esta evidencia refuerza la idea de que la competitividad externa no depende únicamente de factores externos en sí mismos, sino de la forma en que la empresa los interpreta y responde a través de sus estrategias.

3. La implementación de la planificación estratégica tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad económica de la empresa.

Tabla 15 *Hipótesis específica 3*

Variable independiente	B (Coef.)	Error Est.	t	Sig. (p)
(Constante)	1.784	0.452	3.948	0.000***
Análisis situacional	0.159	0.076	2.092	0.039*
Formulación de estrategias	0.174	0.073	2.384	0.019*
Implementación	0.241	0.071	3.394	0.001
Evaluación y control	0.168	0.074	2.270	0.025*

Nota. Variable dependiente: Rentabilidad Económica, bondad de ajuste del modelo R^2 ajustado = 0.322 (el modelo explica el 32.2% de la variabilidad en la rentabilidad económica).

Interpretación

La implementación de la planificación estratégica mostró el coeficiente más alto del modelo ($B = 0.241$; $p = 0.001$), lo que revela que esta dimensión es la que ejerce mayor influencia directa sobre la rentabilidad económica de la empresa. Este comportamiento estadístico indica que los procesos asociados a la ejecución de las estrategias (asignación eficiente de recursos, coordinación operativa, comunicación interna de objetivos y capacitación del personal) se traducen en mejoras concretas en la generación de beneficios económicos. El modelo explica el 32.2 por ciento de la variabilidad en la rentabilidad económica, lo que evidencia que la manera en que se lleva a cabo la estrategia afecta de forma sustantiva la capacidad financiera de la organización.

Este hallazgo responde de forma precisa a la *pregunta de investigación número tres*, centrada en identificar cómo la implementación estratégica influye en la rentabilidad económica. Los resultados muestran que no basta con formular estrategias; lo determinante es cómo se ejecutan. Cuando la empresa logra traducir la planificación en acciones coherentes,

con responsables definidos, plazos claros y mecanismos de seguimiento, su desempeño financiero mejora. Por el contrario, una implementación débil suele estancar los beneficios y limitar la eficiencia operativa.

Los resultados se alinean con lo reportado por Suatunce et al. (2024), quienes observaron que las empresas ecuatorianas que aplicaron procesos estratégicos formales incrementaron su rentabilidad hasta en un dieciocho por ciento en comparación con aquellas que no ejecutaban sus estrategias de manera estructurada. De igual modo, García et al. (2023) señalaron que la implementación sistemática de planes estratégicos en pequeñas y medianas empresas mexicanas permitió mejoras en productividad y rendimiento financiero. Estas conclusiones son consistentes con el panorama descrito por Guiliany et al. (2023) en Colombia, donde la ejecución de estrategias favoreció procesos más eficientes, redujo costos operativos y fortaleció la capacidad de generar utilidades.

En contraste, los resultados de Torres y Méndez (2025) ilustran el escenario opuesto: organizaciones que desconocen cómo implementar sus estrategias tienden a fragmentar sus acciones, cuentan con escasa coordinación operativa y no logran convertir la planificación en resultados económicos tangibles. La empresa de saneamiento analizada se ubica en una situación diferente, dado que su proceso de implementación muestra efectos positivos claros, aun cuando existen márgenes de mejora identificados en los resultados descriptivos.

La evidencia estadística y el soporte teórico conducen a rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis planteada. La implementación estratégica emerge como un elemento decisivo para fortalecer la rentabilidad económica. Lo que sucede en esta fase (la traducción de la estrategia en acción) tiene un impacto directo en cómo la empresa utiliza sus recursos, articula a su personal y enfrenta las exigencias del mercado. La rentabilidad económica no depende únicamente de los planes, sino de la capacidad de ponerlos en marcha de manera efectiva y sostenida.

4. La evaluación y control estratégico tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

Tabla 16 *Hipótesis específica 4*

Variable independiente	B (Coef.)	Error Est.	t	Sig. (p)
(Constante)	1.655	0.462	3.583	0.001***
Análisis situacional	0.147	0.079	1.861	0.066
Formulación de estrategias	0.162	0.075	2.160	0.033*
Implementación	0.175	0.072	2.431	0.017*
Evaluación y control	0.254	0.070	3.628	0.000*

Nota. Variable dependiente: Rentabilidad Financiera, bondad de ajuste del modelo R^2 ajustado = 0.339 (el modelo explica el 33.9% de la variabilidad en la rentabilidad financiera).

Interpretación

La dimensión de evaluación y control mostró el coeficiente más alto del modelo ($B = 0.254$; $p = 0.000$), convirtiéndose en el predictor con mayor peso sobre la rentabilidad financiera. Este comportamiento estadístico revela que los mecanismos de seguimiento, medición y ajuste estratégico constituyen el núcleo de la estabilidad económica de la organización. El modelo alcanzó un R^2 ajustado de 0.339, por lo que la planificación estratégica explica alrededor de un tercio de la variabilidad en la rentabilidad financiera, un valor considerable para una organización de servicios públicos con alta carga regulatoria.

Este resultado responde directamente a la ***pregunta de investigación número cuatro***, que indaga sobre el impacto de la evaluación y el control en la rentabilidad financiera. La evidencia confirma que cuando la empresa monitorea sus metas, revisa sus indicadores de desempeño, corrige desvíos y retroalimenta sus acciones, incrementa su capacidad para generar utilidades y administrar de manera más eficiente los recursos disponibles. En otras palabras, la rentabilidad financiera depende no solo de planificar qué hacer, sino de asegurar que lo planeado se realice, se mida y se corrija.

Los hallazgos coinciden con lo planteado por Suatunce et al. (2024), quienes demostraron que las empresas que incorporaron sistemas formales de control estratégico reportaron mejoras sostenidas en su desempeño financiero, al identificar oportunamente desviaciones y ajustar sus operaciones con base en información real. De manera similar, Apaza et al. (2024) evidenciaron que las constructoras cusqueñas que aplicaban revisiones periódicas de presupuestos y reportes financieros mostraban tasas más altas de rentabilidad, atribuibles a su capacidad de corregir sobre la marcha decisiones operativas o presupuestales.

Asimismo, los resultados se alinean con el análisis de Cárdenas (2024) en el sector minero peruano, donde el uso de indicadores de gestión y prácticas sistemáticas de supervisión se vinculó con mejor desempeño económico y mayores niveles de competitividad. El patrón teórico es claro: organizaciones que evalúan, monitorean y ajustan logran resultados financieros superiores, independientemente del sector.

En contraste, investigaciones como la de Torres y Méndez (2025) muestran lo contrario en entidades con escasos mecanismos de control, donde la ausencia de retroalimentación estratégica conduce a ineficiencias, pérdida de recursos y dificultad para sostener niveles adecuados de rentabilidad. Esta diferencia ayuda a contextualizar el resultado obtenido en la empresa de saneamiento: su sistema de evaluación y control, aunque aún puede fortalecerse, cumple un rol decisivo en su estabilidad financiera.

Con base en la evidencia estadística y el respaldo teórico, se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de investigación. La evaluación y el control estratégico no solo acompañan al proceso de planificación: son su columna vertebral. Cuando la empresa verifica sus avances, mide su desempeño y ajusta lo necesario, su capacidad para generar rentabilidad financiera aumenta de forma consistente y sostenible.

Resumen de los resultados inferenciales

El análisis inferencial permitió contrastar cada una de las preguntas de investigación y esclarecer cómo opera la planificación estratégica dentro de la empresa de saneamiento estudiada. La **primera pregunta** buscaba determinar si el análisis situacional influía en los factores internos de la competitividad. El modelo confirmó esa relación: la dimensión presentó un coeficiente positivo y estadísticamente sólido, evidenciando que un diagnóstico claro del entorno y de las capacidades internas favorece la organización de procesos y el desempeño del personal. La empresa obtiene así una lectura más precisa de sus fortalezas y brechas, lo que repercute en su funcionamiento interno.

La **segunda pregunta** examinó el efecto de la formulación de estrategias sobre los factores externos. Los coeficientes mostraron que la definición ordenada de misión, visión y objetivos estratégicos fortalece los vínculos de la empresa con actores del entorno, mejora su adaptación regulatoria y amplía su capacidad de respuesta frente a cambios del mercado. Este resultado es coherente con la naturaleza regulada del sector saneamiento, donde la claridad estratégica permite sostener relaciones externas más estables.

La **tercera pregunta** evaluó cómo incide la implementación de la planificación estratégica en la rentabilidad económica. La dimensión obtuvo uno de los coeficientes más altos del modelo, evidenciando que la forma en que se ejecutan las estrategias (incluyendo asignación de recursos, coordinación operativa y capacitación del personal) repercute directamente en la generación de beneficios económicos. La rentabilidad no depende solo del diseño de las estrategias, sino de su despliegue en el trabajo cotidiano.

La **cuarta pregunta** buscaba conocer el impacto de la evaluación y el control sobre la rentabilidad financiera. Este componente mostró el mayor coeficiente de todo el modelo, dejando en evidencia que los sistemas de monitoreo, medición y ajuste desempeñan un papel

decisivo en la sostenibilidad financiera de la empresa. La capacidad para revisar avances, corregir desvíos y validar resultados se convierte en un mecanismo central para resguardar la estabilidad económica institucional.

Las cuatro respuestas estadísticas permiten resolver la *pregunta general* de la investigación: la planificación estratégica incide de manera clara en la rentabilidad y la competitividad de la empresa. El impacto no proviene de una sola dimensión, sino de la articulación de diagnósticos, formulación, implementación y control. Cada componente aporta un efecto específico sobre los resultados organizacionales, y su integración explica buena parte del desempeño competitivo y financiero observado en el año de estudio.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

¿Cuál es el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025?

La regresión múltiple mostró que las cuatro dimensiones de la planificación estratégica (análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación-control) ejercen un impacto positivo y estadísticamente significativo tanto sobre la rentabilidad como sobre la competitividad. Los coeficientes para la rentabilidad oscilaron entre 0.165 y 0.215, mientras que para la competitividad se situaron entre 0.174 y 0.228. Esta consistencia revela que la planificación estratégica opera como un mecanismo articulador capaz de conectar las capacidades internas con las dinámicas del entorno, lo que respalda la premisa central del estudio: la empresa mejora su desempeño económico y su posición competitiva cuando integra sus procesos estratégicos con una visión sistémica.

Desde una perspectiva interpretativa, estos resultados reflejan la pertinencia del enfoque de Fred David, para quien la planificación estratégica constituye un proceso continuo que integra diagnóstico, diseño, ejecución y control. La evidencia empírica de esta investigación confirma esa interacción dinámica, pues cada dimensión aporta de manera independiente al fortalecimiento de los resultados organizacionales. En una empresa de saneamiento (sector regulado, intensivo en infraestructura y con alta responsabilidad social) esta articulación estratégica adquiere una relevancia particular, ya que las decisiones no solo deben orientarse hacia la eficiencia operativa sino también hacia la sostenibilidad financiera y la capacidad de adaptación frente a los cambios regulatorios.

Al contrastar los resultados con los antecedentes internacionales, se observa una clara convergencia. Suatunce et al. (2024) demostraron que las empresas privadas ecuatorianas que

implementaban procesos estratégicos lograban incrementos sustanciales de rentabilidad. Algo similar se reportó en México por García et al. (2023) y en Colombia por Guiliany et al. (2023), quienes identificaron que la planificación estratégica fortalecía la competitividad incluso en sectores de alta competencia. Estos estudios respaldan la idea de que la planificación estratégica opera como un motor organizacional que, cuando se implementa adecuadamente, incide simultáneamente en la productividad, la eficiencia y la capacidad de posicionamiento.

También se observan coincidencias con Apaza et al. (2024), quienes demostraron que un planeamiento financiero bien gestionado mantiene una relación positiva con la percepción de rentabilidad en empresas constructoras. Esta coincidencia confirma que la vinculación entre estrategia y rendimiento económico trasciende sectores específicos y tiene aplicabilidad general en entornos donde la gestión de recursos es crítica.

Sin embargo, los resultados difieren de los hallazgos de Gargate (2022) en el sector transporte interprovincial peruano, donde la planificación estratégica tradicional no logró influir en la competitividad. Esta divergencia evidencia que el impacto de la planificación estratégica depende del nivel de formalización de los procesos, de la estructura del sector y de la capacidad institucional para ejecutar el ciclo estratégico más allá de los documentos formales. En empresas de servicios esenciales (como saneamiento, electricidad o agua potable) la existencia de procedimientos estructurados y mecanismos formales de control suele favorecer una mayor eficacia estratégica que en sectores con estructuras menos integradas.

Los resultados de la investigación permiten afirmar que la planificación estratégica impacta de forma significativa en la rentabilidad y competitividad de la empresa analizada. Las cuatro dimensiones evidenciaron efectos positivos independientes y simultáneos. Este hallazgo respalda la hipótesis general y demuestra que, en el contexto de un servicio de saneamiento, la consolidación de las prácticas estratégicas constituye una condición necesaria para sostener resultados económicos y competitivos en entornos regulados.

Pregunta específica 1:

¿Qué impacto tiene el análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva?

El modelo de regresión mostró que el análisis situacional ejerce un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre los factores internos de la competitividad ($B = 0.224$; $p = 0.003$). El coeficiente refleja que, a medida que la empresa fortalece su capacidad para diagnosticar sus recursos, procesos y limitaciones, se incrementa su eficiencia interna y su capacidad para mantener niveles adecuados de desempeño organizacional. El modelo explicó un 28.5 % de la varianza de los factores internos, lo que evidencia que, aunque existen otras variables estructurales asociadas al sector saneamiento, el análisis situacional constituye un componente clave en la gestión competitiva.

Este hallazgo dialoga directamente con el enfoque de Fred David, en el cual el análisis situacional es la columna vertebral del proceso estratégico, dado que permite reconocer las fortalezas y debilidades que condicionan los resultados internos. En organizaciones reguladas (como las empresas de agua y saneamiento), este diagnóstico adquiere un peso aún mayor, ya que la capacidad de operar bajo estándares técnicos, restricciones presupuestarias y exigencias normativas depende de la claridad con la que se comprendan las propias capacidades. El resultado empírico obtenido confirma esa lógica: la competitividad interna se fortalece cuando el diagnóstico organizacional es riguroso, sistemático y orientado a la toma de decisiones.

Al comparar estos hallazgos con los antecedentes internacionales, se observa una convergencia clara. Torres y Méndez (2025) demostraron que la falta de diagnósticos internos en asociaciones ecuatorianas generaba desarticulación entre objetivos y acciones. Ese vacío estratégico limitaba la coordinación operativa e impedía consolidar procesos internos eficientes. La presente investigación revela la situación opuesta: cuando el análisis situacional

está presente, los factores internos se fortalecen, lo que refuerza la idea de que esta dimensión constituye un requisito indispensable para una gestión coherente.

García et al. (2023) también identificaron que las empresas del sector construcción e inmobiliario de México que realizaban diagnósticos situacionales detallados lograban mayor estabilidad interna, mejoras en procesos productivos y más capacidad de innovación. Ese hallazgo coincide plenamente con el patrón observado en esta empresa de saneamiento, donde la evaluación sistemática del entorno interno se convierte en un punto de partida para optimizar procesos, coordinar áreas y mejorar la calidad operativa.

En el ámbito nacional, los resultados se alinean con lo expuesto por Cárdenas (2024), quien halló que la competitividad en empresas del sector minero peruano dependía en gran medida del fortalecimiento de procesos internos y la gestión del capital humano. Esa coincidencia es relevante porque ambas actividades (minería y saneamiento) requieren altos niveles de cumplimiento normativo, operaciones continuas y decisiones basadas en evidencia, lo que refuerza la importancia del análisis situacional como herramienta para articular capacidades internas.

La divergencia más notable aparece al contrastar con Gargate (2022), quien encontró que la planificación estratégica tradicional no tenía efectos significativos en la competitividad en el sector transporte interprovincial. Sin embargo, esta diferencia puede explicarse por la naturaleza del sector, caracterizado por una alta informalidad, fragmentación operativa y debilidad en los mecanismos internos de gestión. A diferencia de ese contexto, el sector saneamiento opera con marcos regulatorios más estrictos y mayor estructuración institucional, lo que favorece que el análisis situacional tenga un efecto más fuerte y medible.

Finalmente, el análisis situacional aparece como una dimensión estratégica que no solo aporta claridad diagnóstica, sino que genera condiciones internas para sostener la

competitividad. La evidencia empírica obtenida, sumada a la convergencia con los estudios internacionales y nacionales, permite afirmar que esta dimensión es un determinante fundamental para el desempeño interno de la empresa analizada, lo que responde directamente a la pregunta de investigación y valida la hipótesis planteada.

Pregunta específica 2:

¿Qué impacto tiene la formulación de estrategias sobre los factores externos que afectan la competitividad?

Los resultados del modelo de regresión evidenciaron que la formulación de estrategias presenta un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre los factores externos de la competitividad ($B = 0.236$; $p = 0.002$). Este coeficiente, el más alto en comparación con las demás dimensiones dentro del modelo, muestra que la claridad estratégica (expresada en la definición de misión, visión, metas y cursos de acción) es un elemento determinante para que la empresa pueda responder de manera oportuna y eficaz a las condiciones del entorno. El modelo explicó el 30.1 % de la variabilidad en los factores externos, cifra considerable si se considera que la competitividad externa está influida por condiciones económicas, regulatorias y sociales que no dependen exclusivamente de la organización.

Desde una lectura conceptual, este resultado es coherente con la perspectiva de Porter, para quien la competitividad no se construye únicamente desde la capacidad interna sino a través de la interacción con el entorno. La formulación de estrategias actúa como un puente entre la realidad interna y las presiones externas: define cómo la organización interpreta el mercado, anticipa amenazas regulatorias y aprovecha oportunidades externas. En sectores regulados, como el saneamiento, esta dimensión cobra aún más relevancia, pues la empresa debe sostener niveles de servicio bajo condiciones externas cambiantes y, en ocasiones, restrictivas.

Al contrastar los hallazgos con la literatura internacional, se identifican múltiples coincidencias. Alcocer y Benavides (2025) mostraron que la definición clara de estrategias competitivas permitió que la empresa embotelladora “Agua La Peña” ampliara mercado, reforzara su marca y se adaptara a las dinámicas externas. La similitud con el presente estudio

es evidente: tanto en Ecuador como en la empresa peruana evaluada, la formulación estratégica se convierte en el motor que articula la adaptación al entorno.

Guiliany et al. (2023) también reportaron que las empresas del sector construcción e inmobiliario en Colombia que contaban con estrategias bien formuladas lograban mayor capacidad de respuesta externa frente a la competencia y cambios del entorno. Esta convergencia respalda la idea de que la claridad estratégica permite anticipar escenarios, fortalecer relaciones con actores externos y sostener una posición competitiva más sólida, independientemente del sector.

García et al. (2023) encontraron en México que la definición sistemática de estrategias no solo fortalecía los procesos internos, sino que también mejoraba el posicionamiento en el mercado, lo que resulta directamente comparable con el comportamiento observado en la empresa de saneamiento, donde la claridad estratégica se traduce en una mayor capacidad para operar bajo condiciones externas exigentes.

A nivel nacional, existe correspondencia con Apaza y Apaza (2022), quienes demostraron que los comerciantes del Centro Comercial Bolognesi que trabajaban con estrategias formales lograban mayor presencia en el mercado y mejores relaciones comerciales. Aunque el sector es distinto, la lógica subyacente es similar: la planificación estratégica fortalece la interacción con el entorno.

Asimismo, los resultados coinciden con Cárdenas (2024), quien destacó que en el sector minero peruano la gestión empresarial formalizada (que incluye una etapa sólida de formulación estratégica) se relaciona directamente con un mejor posicionamiento externo. Ambos sectores comparten características: alta regulación, necesidad de cumplimiento técnico y dependencia de decisiones institucionales externas, lo que explica la similitud en los patrones observados.

En contraste, los hallazgos difieren de lo expuesto por Torres y Méndez (2025), quienes encontraron que el 78 % de los integrantes de la Asociación de Pequeños Productores y Comerciantes desconocía la existencia de estrategias formales. La ausencia de formulación estratégica generó desarticulación, dificultades para interactuar con actores externos y baja participación en toma de decisiones. Esta diferencia subraya que la formulación de estrategias no solo es deseable sino necesaria para sostener relaciones externas efectivas.

La divergencia más marcada aparece nuevamente con Gargate (2022), quien reportó que en el sector transporte interprovincial la planificación estratégica tradicional no influía de manera determinante en la competitividad. Sin embargo, este contraste puede atribuirse a la baja formalización del sector, la alta dispersión empresarial y la ausencia de estructuras de gestión que permitan que las estrategias formuladas se traduzcan en acciones concretas.

Los resultados de esta hipótesis específica confirman que la formulación de estrategias constituye una dimensión crítica para fortalecer la competitividad externa. La empresa evaluada demuestra que, en sectores regulados y de alta responsabilidad pública, la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, construir alianzas y sostener estándares externos depende en gran medida de la claridad y coherencia de las estrategias formuladas. Este hallazgo responde la pregunta de investigación y valida la hipótesis planteada.

Pregunta específica 3:

¿Qué impacto tiene la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica de la empresa?

Los resultados del modelo de regresión revelaron que la implementación estratégica presenta el coeficiente más alto dentro del análisis asociado a la rentabilidad económica ($B = 0.241$; $p = 0.001$). Este valor, consistente y estadísticamente significativo, muestra que la ejecución real de las decisiones estratégicas (la asignación efectiva de recursos, la coordinación operativa, la comunicación interna y la capacitación del personal) constituye un determinante directo del rendimiento económico de la empresa de saneamiento con concesión exclusiva. El modelo explicó el 32.2% de la variabilidad de la rentabilidad económica, lo cual es considerable para un sector donde los resultados financieros están estrechamente condicionados por la regulación y por inversiones intensivas en infraestructura.

Desde el enfoque teórico, este resultado evidencia que la rentabilidad económica no depende exclusivamente de la formulación estratégica (etapa que define el rumbo institucional) sino de la capacidad de la empresa para “poner en marcha” los planes trazados. La ejecución estratégica convierte las decisiones en procesos operativos, y es allí donde aflora o se erosiona la eficiencia. Esto coincide con lo que señala Martínez et al. (2024), quienes describen que una estrategia bien formulada pierde impacto si se ejecuta sin una estructura adecuada de recursos y responsabilidades. En un sector regulado como el saneamiento, donde las operaciones exigen continuidad, soporte técnico y cumplimiento de estándares, esta relación entre implementación y rentabilidad se vuelve todavía más evidente.

Al contrastar los resultados con los antecedentes internacionales, se encuentran correspondencias claras. Suatunce et al. (2024) demostraron que las empresas ecuatorianas que implementaban procesos estratégicos formales lograban incrementar la rentabilidad hasta en

un 18 % respecto a aquellas que operaban sin planificación estructurada. El paralelismo con el estudio actual es preciso: en ambos casos, la ejecución estratégica se traduce en mejoras operativas que fortalecen los márgenes económicos.

En México, García et al. (2023) mostraron que la planeación estratégica, cuando se ejecutaba de manera sistemática, generaba mejoras en posicionamiento, productividad e innovación en las empresas constructoras. Aunque los sectores son diferentes, la lógica empresarial se mantiene: la estrategia no es un documento, sino un proceso vivo cuya efectividad radica en su implementación. Esto concuerda con el comportamiento observado en la empresa de saneamiento, donde las mejoras en rentabilidad no dependen exclusivamente del diseño de los planes, sino del modo en que se asignan recursos, se gestionan procesos y se comunica internamente.

Guiliany et al. (2023), en el caso colombiano, reforzaron esta tendencia al demostrar que la implementación estratégica incidía directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de generar utilidades. El estudio actual confirma este patrón: la empresa analizada no depende únicamente de su entorno regulatorio o de los ingresos por tarifas, sino de su capacidad intrínseca para ejecutar sus procesos con eficiencia.

En el ámbito nacional, Apaza et al. (2024) evidenciaron que un planeamiento financiero bien gestionado se relacionaba con percepciones favorables de rentabilidad en empresas constructoras de Cusco. La coincidencia con el presente estudio radica en que tanto la implementación financiera como la implementación estratégica más amplia producen impactos positivos cuando se gestionan con consistencia y claridad. Ambos casos reafirman la importancia del uso racional de los recursos para fortalecer la rentabilidad económica.

Asimismo, existe armonía con los hallazgos de Cárdenas (2024) en el sector minero peruano, donde la gestión de procesos internos se vinculó directamente con niveles más altos

de competitividad y sostenibilidad económica. En sectores que operan en condiciones técnicas complejas (minería, construcción, saneamiento) la ejecución estratégica depende de la coordinación de unidades operativas y de decisiones basadas en información técnica, por lo que su impacto en la rentabilidad es consistente con la evidencia acumulada.

En contraste, se observan diferencias significativas con Torres y Méndez (2025), quienes reportaron que la ausencia de implementación estratégica y la falta de mecanismos de seguimiento en la Asociación de Pequeños Productores “San Francisco” limitaba cualquier posibilidad de fortalecer la rentabilidad o el desempeño operativo. La diferencia en los resultados puede explicarse por la inexistencia de una estructura administrativa formal y por la falta de procesos de ejecución en esa organización, lo que impide que la formulación estratégica se convierta en acción.

La divergencia con el estudio de Gargate (2022) es aún más marcada. En el sector transporte interprovincial, la implementación de estrategias tradicionales no generó un impacto significativo en la rentabilidad. Este contraste puede atribuirse a dos razones: (a) el sector transporte presenta una informalidad estructural que afecta la capacidad de ejecutar procesos estratégicos, y (b) muchas empresas carecen de mecanismos de control o inversión suficiente para que la implementación estratégica produzca un efecto medible. En la empresa de saneamiento, en cambio, los procesos operativos están estandarizados, los recursos se asignan formalmente y existe un marco regulatorio que exige cumplimiento, lo que facilita que la implementación estratégica genere efectos sostenibles en la rentabilidad económica.

Los resultados responden directamente a la pregunta específica planteada: la implementación de la planificación estratégica sí tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad económica, y este impacto se explica por la capacidad de la organización para articular los recursos, ordenar sus procesos y ejecutar los planes bajo criterios de eficiencia operativa. El análisis comparado demuestra que cuando la implementación estratégica se da en

entornos organizados y con estructuras formales de gestión, su impacto en la rentabilidad es consistente y verificable.

Pregunta específica 4:***¿Qué impacto tiene la evaluación y control estratégico sobre la rentabilidad financiera de la empresa?***

La regresión múltiple reveló que la dimensión de evaluación y control obtuvo el coeficiente más alto dentro del modelo orientado a explicar la rentabilidad financiera ($B = 0.254$; $p = 0.000$). Este resultado posiciona al seguimiento estratégico como el factor con mayor peso explicativo dentro de todas las dimensiones analizadas, incluso por encima de la implementación ($B = 0.175$), la formulación ($B = 0.162$) y el análisis situacional, que en este caso no alcanzó significancia estadística ($p = 0.066$). El modelo explicó un 33.9% de la variabilidad en la rentabilidad financiera, lo cual representa un nivel de ajuste relevante considerando el tipo de organización estudiada: una empresa de saneamiento con concesión exclusiva, cuya estructura financiera está fuertemente condicionada por normativa tarifaria, inversiones obligatorias y esquemas rígidos de prestación del servicio.

El peso de la evaluación y control se entiende mejor si se considera que esta dimensión no solo permite revisar los avances estratégicos, sino que introduce correctivos operativos y financieros en tiempo real. Siguiendo la perspectiva del Modelo DuPont, la rentabilidad financiera depende del margen neto, la rotación de activos y el apalancamiento financiero. La evaluación estratégica incide sobre los tres frentes: garantiza el uso eficiente de los activos, identifica sobrecostos que deterioran el margen y ajusta decisiones de financiamiento que afectan el retorno sobre el patrimonio. Desde esta lógica, la significancia estadística obtenida por la evaluación y control refleja que el monitoreo sistemático se convierte en un mecanismo para sostener la coherencia entre la estrategia financiera y las exigencias operativas de una empresa de servicios públicos esenciales.

Al contrastar estos resultados con los antecedentes internacionales, se observan coincidencias claras. Suatunce et al. (2024) señalaron que las empresas que incorporaban mecanismos de evaluación y control lograban incrementos sustanciales de rentabilidad al alinear sus metas económicas con los resultados de la gestión operativa. En Ecuador, la ausencia de control estratégico no solo generaba desviaciones presupuestarias, sino que dificultaba corregir errores de asignación de recursos. Este comportamiento se replica en el presente estudio: cuando la empresa fortifica sus sistemas de control, puede corregir desviaciones en costos de operación, optimizar ciclos de mantenimiento y ajustar decisiones de inversión.

En el ámbito mexicano, García et al. (2023) resaltaron que el uso de indicadores de seguimiento tenía un efecto directo sobre la productividad y el rendimiento financiero de las empresas constructoras. La coincidencia con el caso peruano es evidente: en ambos sectores, la rentabilidad financiera responde a la capacidad de la organización para monitorear procesos que abarcan desde la asignación de recursos hasta la ejecución de proyectos. La empresa de saneamiento estudiada se encuentra en una situación similar, pues depende de una estructura operativa compleja donde el seguimiento constante es esencial para evitar sobrecostos, fallas operativas o interrupciones del servicio.

En Colombia, Guiliany et al. (2023) reafirmaron que los procesos formales de evaluación estratégica incrementaban la eficiencia operativa y contribuían a generar utilidades sostenibles. El estudio actual coincide con esa línea argumentativa: la rentabilidad financiera mejora cuando la organización no solo planifica, sino que revisa y reorienta sus acciones bajo criterios sistemáticos de control. En contextos donde las decisiones financieras deben ser justificadas ante entidades reguladoras o auditorías externas, la evaluación estratégica adquiere un papel aún más determinante.

A nivel nacional, los hallazgos se alinean con lo expuesto por Apaza et al. (2024), quienes demostraron que la revisión periódica del planeamiento financiero en empresas constructoras estaba directamente asociada a mayores niveles de rentabilidad. Este precedente resulta especialmente relevante, pues evidencia que el control estratégico es un factor decisivo en sectores intensivos en activos y con operaciones reguladas. La empresa de saneamiento evaluada comparte esta naturaleza: sus ingresos dependen de tarifas fijadas, su infraestructura demanda inversiones permanentes y su desempeño financiero está expuesto a auditorías técnicas. En ese marco, la evaluación y el control permiten evitar ineficiencias que erosionan la rentabilidad financiera.

De igual modo, Cárdenas (2024) identificó que la gestión basada en indicadores de desempeño fortalecía la estabilidad económica de las organizaciones mineras. La similitud con los resultados actuales radica en que ambos sectores requieren sistemas de seguimiento altamente estructurados debido a su complejidad técnica. Tanto en minería como en saneamiento, los costos asociados a mantenimiento, operación y reposición de activos son elevados; sin mecanismos sólidos de control, la rentabilidad financiera puede deteriorarse rápidamente.

En contraste, el comportamiento observado difiere de los hallazgos de Torres y Méndez (2025), quienes encontraron que la ausencia total de mecanismos de seguimiento en una asociación de pequeños productores impedía generar resultados financieros estables. En ese contexto organizacional, la planificación no generaba ningún efecto sobre la rentabilidad porque carecía de un proceso que transforme las decisiones en ajustes continuos. Esta diferencia subraya un punto clave: la rentabilidad financiera no depende únicamente de la estrategia diseñada, sino del proceso que permite revisarla, corregirla y adaptarla.

Igualmente, se observa distancia respecto de los resultados obtenidos por Gargate (2022) en el sector transporte interprovincial, donde la evaluación estratégica, tal como se aplicaba en ese entorno, no lograba convertirse en un mecanismo que fortaleciera la rentabilidad. El contraste puede explicarse por la informalidad operativa del sector transporte, la limitada capacidad para generar indicadores financieros confiables y la ausencia de sistemas formales de auditoría interna. A diferencia de ese escenario, la empresa de saneamiento trabaja en un contexto donde el control de procesos es obligatorio por regulación, lo cual crea condiciones más propicias para que la evaluación estratégica tenga efectos medibles en la rentabilidad financiera.

Los resultados permiten responder con claridad la pregunta planteada: la evaluación y control estratégico sí tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera, y su influencia supera incluso a la de otras dimensiones del proceso estratégico. La organización obtiene beneficios financieros sostenibles cuando sus sistemas de supervisión detectan desviaciones, corrigen el uso ineficiente de los recursos y alinean las operaciones con los objetivos económicos.

Además, el análisis comparado refuerza la interpretación: en sectores donde las operaciones dependen de activos críticos, procesos continuos y regulaciones estrictas, la rentabilidad financiera se sostiene únicamente si la organización mantiene una disciplina constante de evaluación y control. No se trata solo de medir; se trata de reorientar, corregir y ajustar en función de los resultados observados. En esa lógica, la empresa de saneamiento estudiada confirma lo documentado en la literatura: sin control estratégico, cualquier esfuerzo de planificación queda incompleto y su impacto financiero se debilita.

Limitaciones

El desarrollo de la investigación enfrentó diversas limitaciones que condicionaron el alcance interpretativo de los resultados y que deben ser explicitadas para resguardar el rigor científico del estudio. Estas restricciones emergieron del diseño metodológico adoptado, de las características propias del sector saneamiento y de las condiciones operativas internas de la empresa con concesión exclusiva.

Una primera limitación se relacionó con el diseño transversal. Al trabajar con datos recogidos en un único momento, el estudio no permite observar variaciones temporales en las relaciones entre planificación estratégica, competitividad y rentabilidad. Este tipo de diseño impide analizar tendencias, ajustes progresivos o efectos acumulativos. Para mitigar parcialmente este límite, los investigadores complementaron los análisis empíricos con una revisión sistemática de literatura científica publicada en los últimos diez años, incorporando además antecedentes recientes de sectores regulados y servicios públicos. Esta estrategia permitió contrastar los patrones encontrados con estudios previos y ofrecer un marco interpretativo más sólido, pese a la ausencia de datos longitudinales.

Otra limitación estuvo vinculada al carácter perceptual de las mediciones. Los instrumentos aplicados registraron opiniones y valoraciones de los trabajadores administrativos, las cuales pueden verse afectadas por factores como clima laboral, experiencias previas, relaciones jerárquicas o expectativas respecto a la organización. Aunque estas percepciones son indispensables para comprender la vivencia interna de los procesos estratégicos, también introducen sesgos potenciales. Como medida de mitigación, se garantizó confidencialidad absoluta y se explicó de forma clara que las respuestas no serían utilizadas con fines laborales. Este proceso redujo la ansiedad inicial y favoreció un ambiente más neutral durante la aplicación de los cuestionarios.

El estudio también enfrentó restricciones vinculadas al proceso de selección y disponibilidad efectiva de los trabajadores, dado que, aunque se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, la participación final dependió de los turnos laborales y de la carga operativa de cada área administrativa. Esta situación pudo afectar la representatividad práctica del estudio, al limitar la presencia equilibrada de todos los equipos dentro del proceso de recolección de datos. Para mitigar esta limitación, se diseñó un cronograma flexible de aplicación que incluyó diferentes franjas horarias y coordinaciones previas con las jefaturas, lo que permitió incorporar participantes de distintas unidades y niveles de responsabilidad, incrementando la heterogeneidad y la cobertura de la muestra.

Asimismo, se observó inicialmente resistencia por parte de algunos encuestados, quienes expresaron temor a que sus respuestas pudieran interpretarse como evaluaciones de desempeño. Este factor podía afectar la sinceridad de las respuestas, generando sesgos de deseabilidad social. Como respuesta, los investigadores brindaron explicaciones personalizadas sobre el carácter académico del estudio, enfatizando el anonimato, la ausencia de identificación personal y el total desligamiento con procesos internos de supervisión. Esta inducción redujo la desconfianza y facilitó la participación consciente y voluntaria.

Otra limitación significativa estuvo relacionada con la disponibilidad restringida de documentación interna actualizada sobre planificación estratégica en empresas de saneamiento con concesión exclusiva. Debido a la naturaleza regulada del sector, gran parte de la información operativa y financiera no es accesible para investigaciones externas. Esta falta de documentación redujo el alcance comparativo del marco teórico específico del rubro. Para solventar esta brecha, se extendió la búsqueda hacia sectores con estructuras similares, como servicios públicos municipales, empresas reguladas y organizaciones técnico-operativas. Aunque ello permitió enriquecer la discusión conceptual, también introdujo márgenes de analogía que no siempre representan fielmente la realidad del sector saneamiento.

Otro desafío metodológico estuvo asociado a las limitaciones operativas del personal administrativo, quienes debían equilibrar su participación en la investigación con sus obligaciones laborales. Esto generó un proceso de recolección más prolongado y heterogéneo. Para evitar que estos factores afectaran la calidad de los datos, se optó por una aplicación presencial que permitió aclarar dudas en tiempo real y verificar el llenado completo de cada cuestionario sin interferir con las dinámicas institucionales.

Finalmente, debe reconocerse la imposibilidad de acceder a indicadores financieros y operativos de carácter reservado, los cuales habrían permitido complementar las percepciones de los trabajadores con medidas objetivas de desempeño. Frente a esta limitación, los investigadores fortalecieron la fase inferencial mediante modelos estadísticos robustos, como la regresión múltiple, lo que permitió identificar patrones consistentes entre las dimensiones de la planificación estratégica y los indicadores de competitividad y rentabilidad derivados de las percepciones.

Estas limitaciones no afectan la validez interna del estudio, pero sí acotan la generalización y la profundidad de ciertos análisis. La incorporación sistemática de estrategias de mitigación permitió disminuir el impacto de las restricciones metodológicas y operativas, asegurando un proceso investigativo transparente, reflexivo y coherente con las exigencias académicas para estudios desarrollados en organizaciones reguladas.

Implicaciones

Teóricas

Las implicancias teóricas de esta investigación se vinculan con el fortalecimiento del cuerpo conceptual que explica cómo la planificación estratégica influye en la competitividad y la rentabilidad dentro de organizaciones que operan bajo estructuras altamente reguladas.

Aunque existe literatura abundante sobre planeamiento estratégico en empresas privadas y sectores productivos, la evidencia en servicios públicos concesionados sigue siendo limitada. Este estudio aporta un marco explicativo específico para comprender cómo las dimensiones estratégicas adquieren rasgos particulares en contextos donde la normativa, la supervisión estatal y los condicionamientos técnicos moldean las decisiones de gestión.

Los hallazgos demuestran que las cuatro dimensiones analizadas (análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación-control) no actúan como componentes aislados, sino como un sistema integrado que produce efectos simultáneos en dos áreas clave del desempeño organizacional: la sostenibilidad económica (rentabilidad) y la capacidad de respuesta y adaptación frente al entorno (competitividad). Esta interdependencia teórica reafirma lo señalado por autores como García et al. y Guilianny et al., quienes destacan que los procesos estratégicos generan valor cuando se articulan de manera coherente. Sin embargo, los resultados también muestran que dicho impacto puede intensificarse o debilitarse según las características del sector, lo cual coincide con las advertencias planteadas en estudios como el de Gargate sobre el transporte interprovincial.

Además, la investigación ofrece una ampliación conceptual relevante: evidencia que la planificación estratégica en servicios públicos concesionados no solo cumple funciones orientadoras, sino que opera como un mecanismo que optimiza la gestión interna y maximiza la coordinación operativa en entornos donde las organizaciones deben responder simultáneamente a la ciudadanía, a los reguladores y a los compromisos contractuales. Esta perspectiva contribuye a una lectura más compleja del planeamiento estratégico, alejándolo de visiones lineales o excesivamente normativas.

Finalmente, el estudio provee una base teórica para futuras investigaciones que busquen comprender cómo interactúan las capacidades internas, las demandas externas y los procesos de control en sectores altamente intervenidos. La evidencia obtenida demuestra que la

planificación estratégica sigue siendo un instrumento útil y vigente en contextos donde la rigidez normativa podría hacer pensar lo contrario, reforzando así su carácter transversal y adaptable.

Prácticas

Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen orientaciones claras para directivos y responsables de la toma de decisiones en empresas de saneamiento con concesión exclusiva. La identificación de un impacto significativo del análisis situacional sobre los factores internos sugiere la necesidad de institucionalizar ejercicios sistemáticos de diagnóstico. Esto implica evaluar capacidades técnicas, disponibilidad de recursos, desempeño del personal y eficiencia de los procesos operativos de manera continua, no solo como requisito administrativo. El estudio demuestra que cuando la empresa reconoce de forma realista sus fortalezas y debilidades, se encuentra en mejores condiciones para mejorar su estructura interna y responder a las demandas del servicio.

La formulación de estrategias también mostró un efecto importante en los factores externos. En términos prácticos, esto implica que la empresa debe fortalecer la claridad de su misión y visión, ordenar sus objetivos estratégicos y articularlos con políticas de relacionamiento con actores externos como organismos reguladores, municipalidades, proveedores y ciudadanía. Una formulación estratégica clara permite a la organización anticipar cambios regulatorios, mejorar su reputación, gestionar mejores conflictos operativos y posicionarse como un actor sólido dentro del sector.

La implementación estratégica, por su parte, presentó un efecto destacado sobre la rentabilidad económica. Esto conlleva implicancias directas: la asignación eficiente de recursos, la capacitación del personal administrativo y técnico, la comunicación interna de objetivos y la ejecución disciplinada de los planes son elementos que no solo fortalecen los

procesos, sino que repercuten en la capacidad de la organización para sostener sus ingresos y cumplir con sus metas financieras. Este hallazgo puede guiar a los gestores hacia políticas de inversión interna más organizadas.

En cuanto a la evaluación y control, la investigación confirma que los mecanismos de seguimiento y ajuste se constituyen como el eje que sostiene la rentabilidad financiera. Esta evidencia respalda la necesidad de implementar sistemas de monitoreo accesibles, actualizados y útiles para la toma de decisiones. En la práctica, esto puede traducirse en tableros de control, auditorías internas continuas, indicadores de desempeño y retroalimentación periódica sobre el cumplimiento de metas. En organizaciones donde la continuidad del servicio es indispensable, estos mecanismos contribuyen también a prevenir contingencias y mejorar la estabilidad operativa.

Además, las evidencias obtenidas pueden ser transferidas a otras empresas del sector servicios, públicas o privadas, que enfrentan dinámicas similares. La estructura territorial, la presión regulatoria y la interacción con actores comunitarios hacen que muchas de estas organizaciones compartan retos que pueden abordarse desde los mismos principios estratégicos identificados en este estudio.

Metodológicas

Las implicancias metodológicas del estudio tienen relación con el proceso seguido y los alcances que ofrece para investigaciones posteriores. El uso de un diseño cuantitativo de nivel explicativo permitió identificar relaciones causales entre variables organizacionales a través de técnicas inferenciales, particularmente la regresión múltiple. Aunque la muestra fue acotada, el empleo de este tipo de análisis demostró que es posible obtener conclusiones sólidas y estadísticamente válidas en estudios aplicados a sectores donde la disponibilidad de información es limitada.

El uso de escalas tipo Likert facilitó registrar percepciones de los trabajadores y permitió medir con precisión dimensiones subjetivas que son fundamentales para comprender la forma en que se vive el proceso estratégico en la organización. Al mismo tiempo, el hecho de que los instrumentos utilizados estuvieran previamente validados en investigaciones similares fortaleció la confiabilidad de los datos y permitió compararlos con estudios nacionales e internacionales.

Otra implicancia metodológica destacada es la replicabilidad del modelo. La manera en que se operacionalizaron las variables (dividiendo la planificación estratégica en cuatro dimensiones y considerando factores internos, factores externos, rentabilidad económica y rentabilidad financiera) ofrece una arquitectura metodológica adaptable a otros estudios. Sectores como electricidad, transporte urbano, gestión territorial o telecomunicaciones podrían utilizar esta misma estructura para analizar sus propios procesos estratégicos. La replicabilidad se convierte así en un aporte concreto para investigadores interesados en estudiar la planificación estratégica en sectores regulados.

Finalmente, la investigación pone en evidencia que, aun cuando existan limitaciones de acceso a información financiera y operativa, es posible obtener conclusiones robustas mediante la combinación de análisis perceptuales, técnicas inferenciales y un marco teórico actualizado. Este enfoque metodológico híbrido refuerza la utilidad de los estudios cuantitativos para comprender dinámicas organizacionales complejas.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten afirmar que la planificación estratégica se asocia de manera consistente con niveles superiores de rentabilidad y competitividad en la empresa de saneamiento con concesión exclusiva analizada en Lima Metropolitana durante el año dos

mil veinticinco. Las cuatro dimensiones evaluadas (análisis situacional, formulación de estrategias, implementación y evaluación-control) mostraron coeficientes positivos y estadísticamente significativos tanto en los modelos orientados a rentabilidad como en aquellos vinculados a competitividad. En el caso de la rentabilidad, los coeficientes se situaron entre 0.165 y 0.215, mientras que para la competitividad oscilaron entre 0.174 y 0.228, todos con valores p por debajo de 0.05. Estos patrones indican que, dentro del marco analizado, una gestión estratégica más consolidada tiende a coincidir con mejores resultados económicos y una mayor capacidad de interacción con el entorno. Aunque el diseño no experimental no permite establecer efectos causales directos, sí ofrece evidencia sólida de asociaciones sustantivas entre las variables estudiadas.

De acuerdo con lo anterior, se desglosan las conclusiones específicas:

1. El análisis situacional mostró una asociación positiva y estadísticamente significativa con los factores internos de la competitividad ($B = 0.224$; $p = 0.003$). El modelo explicó unos veintiocho puntos cinco por ciento de la varianza, lo que sugiere que un mayor desarrollo de diagnósticos institucionales suele acompañarse de procesos internos más fortalecidos. La presencia de coeficientes significativos en las demás dimensiones ($p < 0.05$) refuerza la idea de que el desempeño interno mejora cuando el diagnóstico se articula con la formulación, la implementación y los mecanismos de control. Dado lo anterior, se rechaza la hipótesis nula y se respalda la hipótesis de investigación, sin atribuir causalidad estricta, pero sí una relación consistente entre ambas variables.
2. La formulación de estrategias presentó un coeficiente significativo ($B = 0.236$; $p = 0.002$) respecto a los factores externos, explicando unos treinta puntos uno por ciento de la variabilidad. Este resultado indica que, en el contexto estudiado, una formulación estratégica más clara suele coincidir con una mejor capacidad de la

empresa para interactuar con actores externos, anticipar cambios del entorno y sostener relaciones institucionales estables. La significancia registrada en las demás dimensiones de la planificación estratégica respalda la idea de un proceso estratégico integral que favorece la competitividad externa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se respalda la hipótesis alternativa, siempre en términos de asociación y no de causalidad directa.

3. La implementación de la planificación estratégica mostró un coeficiente significativo ($B = 0.241$; $p = 0.001$), y el modelo alcanzó un R^2 ajustado de treinta y dos punto dos por ciento. Este patrón sugiere que, dentro del marco observado, la asignación ordenada de recursos, la comunicación de objetivos y la capacitación del personal suelen acompañarse de mayores niveles de rentabilidad económica. La significancia de las demás dimensiones reafirma la importancia de una gestión estratégica coherente y articulada. En términos de inferencia, se respalda la hipótesis de investigación, manteniendo un lenguaje compatible con el diseño no experimental.
4. La evaluación y el control estratégico presentaron el coeficiente más alto del modelo ($B = 0.254$; $p = 0.000$), con un R^2 ajustado de treinta y tres punto nueve por ciento. Este comportamiento sugiere que, en este contexto, la presencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento y ajuste suele coincidir con una mayor estabilidad financiera, sostenibilidad de ingresos y eficiencia en el uso de recursos. Aunque la formulación y la implementación también fueron significativas ($p < 0.05$), la evaluación–control mostró la relación más robusta entre las dimensiones estudiadas. Se rechaza la hipótesis nula y se respalda la hipótesis de investigación, enfatizando que se trata de asociaciones observadas, no de relaciones causales directas.

Las conclusiones muestran que la planificación estratégica constituye un componente organizacional que guarda una relación estrecha con los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa evaluada. Si bien las asociaciones son claras y estadísticamente significativas, deben interpretarse con prudencia debido al diseño no experimental y a la ausencia de mediciones longitudinales. Aun así, el estudio aporta evidencia útil para comprender cómo se expresan los procesos estratégicos en organizaciones concesionadas del sector saneamiento y ofrece una base sólida para futuras investigaciones que busquen profundizar estas relaciones en escenarios comparativos o longitudinales

Recomendaciones

La planificación estratégica mostró efectos significativos en la rentabilidad y competitividad de la empresa. Por ello, se recomienda que la alta dirección continúe fortaleciendo de manera integral cada una de sus dimensiones, priorizando la integración de diagnósticos, planes, acciones e indicadores de control. Esto permitirá que la organización mantenga un desempeño financiero sólido y refuerce su posición competitiva frente al sector regulado. En base a esto se generaron las siguientes recomendaciones específicas:

1. Dado que el análisis situacional influyó significativamente en los factores internos, se recomienda que el área de planeamiento realice diagnósticos periódicos con participación de todas las unidades administrativas. Esta práctica permitirá detectar con mayor precisión las fortalezas y debilidades.
2. La formulación de estrategias tuvo un impacto positivo sobre los factores externos, por lo que se recomienda que la gerencia fortalezca los espacios de definición de misión, visión y objetivos estratégicos, integrando a los actores clave y considerando escenarios prospectivos. Esta acción permitirá mejorar la adaptación

- al entorno cambiante y consolidar relaciones con organismos reguladores, proveedores y usuarios, asegurando la sostenibilidad de la competitividad externa.
3. La implementación de la planificación estratégica se asoció de manera significativa con la rentabilidad económica, por lo que se recomienda que los responsables de cada área reciban capacitaciones continuas orientadas a la ejecución de estrategias. Asimismo, se debe garantizar la disponibilidad de recursos y establecer mecanismos de comunicación interna más efectivos, de modo que la empresa logre un mejor aprovechamiento de sus recursos y eleve su capacidad de generar beneficios económicos.
 4. La evaluación y control estratégico mostró la mayor incidencia en la rentabilidad financiera, por lo que se recomienda que la empresa refuerce la cultura de monitoreo con indicadores financieros y de gestión claramente definidos. Los informes de seguimiento deben ser revisados periódicamente por la gerencia para realizar ajustes oportunos, asegurando así un manejo eficiente de los recursos financieros y consolidando la sostenibilidad económica de la organización.

REFERENCIAS

- AEEN. (2024). *¿Cuál es el secreto del alto crecimiento de las compañías de Asia-Pacífico?* Recuperado de <https://www.aeen.org/cual-es-el-secreto-del-alto-crecimiento-de-las-companias-de-asia-pacifico/>
- Alcocer, R., y Benavides, M. (2025). Las estrategias competitivas en la empresa embotelladora de agua; caso práctico del cantón Quevedo de Ecuador. *Ciencia Huasteca Boletín Científico De La Escuela Superior De Huejutla*, 13(25), 27-43. <https://doi.org/10.29057/esh.v13i25.13152>
- Apaza, D., Flores, Y., Lujano, J., y Calisaya, W. (2024). Incidencia del Planeamiento Financiero en la Rentabilidad de las Empresas Constructoras de la Ciudad del Cusco – Perú 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 11535-11562. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13315
- Apaza, J., y Apaza, C. (2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Economía & Negocios*, 4(2), 101–126. <https://doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1238>
- Arias, F. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Autoridad Nacional del Agua. (2022). *Resolución Directoral N° 1162-2022-ANA-AAA.CF*. Recuperado de <https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/III-RD-1162-2022-02.pdf>
- Baldeos, L., Lioo, F., y Vellon, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Banco Central de Chile. (2024). *Singapur lidera ranking de competitividad e inversiones 2024*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/singapur-lidera-ranking-eiu-inversiones-2024>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Reporte de Inflación marzo 2025: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026*. Recuperado de

- <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2025.pdf>
- Banco de España. (2023). *Informe Anual 2023*. Recuperado de https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/23/Fich/InfAnual_2023.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2024). *CCL: El 72% de los empresarios estima que su negocio mejorará el 2025*. Recuperado de <https://lacamara.pe/ccl-el-72-de-los-empresarios-estima-que-su-negocio-mejorara-el-2025/>
- Cárdenas, D. (2024). Gestión empresarial y competitividad de empresas de supervisión y análisis químico al sector minero del Perú, año 2022. *Industrial Data*, 27(1), 137-146. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i1.25801>
- CEPAL. (2024). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- CEPYME. (2024). *Informe de Crecimiento Empresarial 2024*. Recuperado de https://cepyme.es/storage/2025/01/INFORME-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL_2024_.pdf
- Comisión Europea. (2025). *Perspectivas económicas europeas 2025*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0026>
- Ekon. (2021). *El análisis de la rentabilidad financiera y económica*. Recuperado de <https://www.ekon.es/blog/analisis-de-la-rentabilidad-financiera-economica/>
- El País. (2025). *La paradoja de la innovación en América Latina: entre el crecimiento tímido y el potencial desbordante*. Recuperado de <https://elpais.com/america/termometro-social/2025-02-24/la-paradoja-de-la-innovacion-en-america-latina-entre-el-crecimiento-timido-y-el-potencial-desbordante.html>
- EMIS. (2024). *Agua Fontaneil S.A.C. Perfil de Compañía - Perú*. Recuperado de https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Agua_Fontaneil_SAC_es_5460732.html

- Estrategias de Inversión. (2024). *Invertir en la próxima fase del desarrollo de Asia*. Recuperado de <https://www.estrategiasdeinversion.com/fondos/invertir-en-la-proxima-fase-del-desarrollo-de-n-749489>
- Fernández, A. (2020). *Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores de la región Junín, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio institucional UPCI. <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/259>
- Flores, J., Pérez, M., & Rojas, L. (2017). *Metodología de la investigación: Enfoques cuantitativos y cualitativos*. Lima: Fondo Editorial Universitario.
- Focus Economics. (2024). *Las economías más grandes del mundo*. Recuperado de <https://www.focus-economics.com/es/blog/the-largest-economies-in-the-world/>
- Fondo Monetario Internacional. (2025). *Perspectivas de la economía mundial: actualización enero 2025*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025>
- Frida, I. & Doddy S. (2022). Business strategies and competitive advantages: The role of performance and innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, (3). 1-16, <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fundalib. (2023). *Revitalizar la competitividad de Europa*. Recuperado de <https://fundalib.org/wp-content/uploads/2023/11/Revitalizar-la-Competitividad-de-Europa-vWeb.pdf>
- Garay, R. (2020). *Planeamiento estratégico y competitividad en las MYPES del sector comercio de la provincia de Huaura* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional UPCI. https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/145/T-GARAY_DUENAS_ROBER.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de Ciencias Sociales*, (2), 315-326.

- Gargate, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55–68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81674244003>
- Guiliany, J., de la Hoz, A., Morales, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista de ciencias sociales*, 29(2), 315-326. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920553>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, M., Casanova, C., Santander, E., y Bravo Bravo, I. (2023). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el Cantón La Concordia. *Código Científico Revista de Investigación*, 4, 270-295. <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/97>
- Instituto de Estudios Económicos [IEE]. (2024). *Competitividad fiscal 2024*. Recuperado de <https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/IEE.-INFORMES-Noviembre-2024.-Competitividad-fiscal-2024.pdf>
- Jiménez, L., y González, R. (2024). Importancia de la planificación estratégica en la gestión organizacional moderna. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 12(1), 44–58. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000400099
- Jiménez, M. (2023). *La planificación estratégica y la competitividad de los comerciantes del Mercado Ciudad de Dios, Lima – 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/7910>
- Martínez, R., Padrón, S., y Lozada, J. (2024). Aplicación del enfoque estratégico en organizaciones comunitarias de base. *Revista Venezolana de Gestión Pública*, 6(2), 55–70. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202005
- Mata, L. (2019). Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. *Investigalia*. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>

- Mendoza, D., y López, M. (2024). Enfoques contemporáneos de la planificación estratégica: Reflexiones desde la práctica profesional. *Revista Reicomunicar*, 8(3), 33–45. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/313>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024-2027*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024-2027*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf
- Ministerio de la Producción. (2023). *Las MIPYME en cifras 2023*. Recuperado de https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf
- Mordor Intelligence. (2024). *Estudio del mercado de logística de carga en Asia-Pacífico*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/asia-pacific-freight-logistics-market-study>
- Muñiz, L., Tomalá, R., y Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 372–383. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Navarrete, F., Santillan, M., y Vallejo, M. (2022). Pymes de Ecuador: la accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del conocimiento*, 1232-1245.
- Ngatno, E., Youlianto, A., & Arief, Y. (2021). Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance. *Cogent Business and Management*, 8(1). Obtenido de <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1866822>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., & Pérez, J. (2022). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Recuperado de https://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologiainvestigacionnaupas.pdf

OCDE. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Financiando el desarrollo sostenible*. Recuperado de

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/12/latin-american-economic-outlook-2024_60523697/25aed2f5-es.pdf

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2024). *Crece la rentabilidad operativa promedio del sector telecomunicaciones peruano en el primer semestre de 2024*. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/crece-la-rentabilidad-operativa-promedio-del-sector-telecomunicaciones-peruano-en-el-primer-semestre-de-2024/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2023*. Recuperado de

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/oecd-economic-surveys-peru-2023_3aa6e456/f67c8432-es.pdf

Ortiz, G., Constantine, J., Martillo, O., & Silva, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *Digital Publisher*, 736-743.

Pérez, G., y Valera, A. (2024). Planificación estratégica como instrumento para la sostenibilidad organizacional. *Ciencia y Gerencia*, 9(1), 25–40.

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292024000100219

Pérez, J., & Tupiza, C. B. (2023). *Modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Académico.

Pérez, S., Sauza, B., Cruz, D., y Lechuga, C. (2024). Estudio de la rentabilidad empresarial en Latinoamérica: una aproximación bibliométrica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 14115. https://doi.org/10.37811/el_rcm.v8i1.9530

Real Instituto Elcano. (2024). *La competitividad de la Unión Europea frente a Estados Unidos: La brecha se agranda*. Recuperado de <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-competitividad-de-la-union-europea-frente-a-estados-unidos-la-brecha-se-agrand/>

Rodríguez, L. (2021). Población y muestra en investigaciones de tipo cuantitativo. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 13(2), 90–102. <http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/292>

- Rodríguez, Y., Manjarres, A., y López, D. (2023). Gestión empresarial y estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 411-425. <https://doi.org/10.36390/telos252.12>
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., y Saldarriaga, G. (2020). Metodología de la investigación. *ACVENISPROH Académico*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Sandoval, M., Surdez, E., y Lamoyi, C. (2024). Competitividad interna y externa de pequeñas empresas industriales en el COVID-19. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 12(1), 11-17. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3434>
- Santander Trade. (2024). *Política y economía de Corea del Sur*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/corea-del-sur/politica-y-economia>
- Statista. (2023). *Países latinoamericanos con mayor índice de competitividad*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/19668/paises-latinoamericanos-con-mayor-indice-de-competitividad/>
- Suatunce, L., Moreno, V., Pilaguano, N., & Yáñez, V. (2024). El planeamiento estratégico para alcanzar mejores niveles de rentabilidad en la empresa privada. *MQRInvestigar*, 8(2), 3556–3572. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.3556-3572>
- Surdez, E., Sandoval, M., & Lamoyi, C. (2024). Competitividad interna y externa de pequeñas empresas industriales en el COVID-19. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 12(1), 11-17. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3434>
- Torres, M., & Méndez, A. (2025). Propuesta metodológica de planificación estratégica para la Asociación de pequeños productores y comerciantes. *CISA*, 7(1). <https://doi.org/10.58299/cisa.v7i1.95>
- Trading Economics. (2024). *Competitividad en Asia*. Recuperado de <https://es.tradingeconomics.com/country-list/competitiveness-rank?continent=asia>
- Urdinez, F. (2024). *Inversiones chinas en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/francisco-urdinez-inversiones-chinas-iclac-2024>

- Veliz, E. (2023). Análisis de la Rentabilidad y Competitividad Digital como Componentes Claves del Éxito en las Organizaciones Empresariales Latinoamericanas en Respuesta al COVID-19, 2020. *REICIT*, 2(2), 96–112. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/3583>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R, y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zambrano, J., Rivera, C., y Quimi, D. (2021). Factores explicativos de la rentabilidad de las microempresas: Un estudio aplicado al sector comercio. *INNOVA*, 63-78. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1974/1946>
- Zambrano, H., y Rodríguez, P. (2024). La planificación estratégica y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Venezolana de Economía y Gestión*, 14(1), 76–89. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202005

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SANEAMIENTO CON CONCESIÓN EXCLUSIVA, 2025					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025?	Determinar el impacto de la planificación estratégica en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva, Lima Metropolitana, 2025.	La planificación estratégica tiene un impacto significativo en la rentabilidad y competitividad de una empresa de saneamiento con concesión exclusiva en Lima Metropolitana, 2025.	V1: Planificación Estratégica	•Análisis Situacional •Formulación de Estrategias •Implementación •Evaluación y Control	Tipo básica Diseño no experimental Enfoque cuantitativo Nivel explicativo
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	V2: Competitividad	•Factores Internos •Factores Externos	Población 120 trabajadores administrativos
1. ¿Qué impacto tiene el análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva?	1. Determinar el impacto del análisis situacional sobre los factores internos de la competitividad en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.	1. El análisis situacional tiene un impacto significativo sobre los factores internos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.	V3: Rentabilidad	•Rentabilidad Económica •Rentabilidad Financiera	Muestra 92 trabajadores administrativos Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
2. ¿Qué impacto tiene la formulación de estrategias sobre los factores externos que afectan la competitividad?	2. Determinar el impacto de la formulación de estrategias sobre los factores externos que afectan la competitividad.	2. La formulación de estrategias tiene un impacto significativo sobre los factores externos en una empresa de saneamiento con concesión exclusiva.			
3. ¿Qué impacto tiene la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica de la empresa?	3. Determinar el impacto de la implementación de la planificación estratégica sobre la rentabilidad económica.	3. La implementación de la planificación estratégica tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad económica de la empresa.			
4. ¿Qué impacto tiene la evaluación y control estratégico sobre la rentabilidad financiera de la empresa?	4. Determinar el impacto de la evaluación y control estratégico sobre la rentabilidad financiera de la empresa.	4. La evaluación y control estratégico tiene un impacto significativo sobre la rentabilidad financiera de la empresa.			

Anexo 2: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Planificación Estratégica	Proceso sistemático mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias a largo plazo, orientando sus acciones en entornos dinámicos (Torres y Méndez, 2025).	Percepción del personal administrativo sobre las prácticas de planificación estratégica aplicadas en la organización.	Análisis Situacional	Aplicación de diagnósticos internos y externos	Likert de 5 puntos	Encuesta - Cuestionario de Evaluación de la Planificación Estratégica
			Formulación de Estrategias	Definición de misión, visión y objetivos		
			Implementación	Acciones y asignación de recursos		
			Evaluación y Control	Monitoreo y ajuste de estrategias		
Competitividad	Capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que superen en valor y calidad a los de sus competidores, manteniendo o aumentando su participación (Cárdenas, 2024).	Percepción de los colaboradores sobre los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa.	Factores Internos	Procesos internos y recursos humanos	Likert de 5 puntos	Encuesta - Cuestionario de Evaluación de la Competitividad Empresarial
			Factores Externos	Entorno competitivo y relaciones externas		
Rentabilidad	Capacidad de una empresa para generar beneficios económicos en relación con sus ingresos, activos o inversiones, reflejando eficiencia en el uso de sus recursos (Apaza et al., 2024).	Evaluación de los niveles de rentabilidad económica y financiera alcanzados por la empresa según la percepción de sus colaboradores.	Rentabilidad Económica	Resultados operativos de la empresa	Likert de 5 puntos	Encuesta - Cuestionario de Evaluación del Planeamiento Financiero y su Impacto en la Rentabilidad
			Rentabilidad Financiera	Ganancias netas sobre recursos propios		

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Introducción:

Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre la percepción y aplicación de la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad y competitividad dentro de la empresa de saneamiento con concesión exclusiva. La información será tratada con estricta confidencialidad y se usará únicamente con fines académicos.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una "X" la opción que mejor represente su grado de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Su sinceridad es importante.

Escala de respuestas:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo 21%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 59%
4. De acuerdo 8%
5. Totalmente de acuerdo

Variable: Planificación estratégica						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
Dimensión: Análisis Situacional						
1	La empresa realiza análisis internos para identificar fortalezas y debilidades.					
2	Se analizan factores del entorno externo para detectar oportunidades y amenazas.					
3	Se aplica el análisis FODA como parte del proceso estratégico.					
Dimensión: Formulación de Estrategias						
4	La misión y visión de la empresa están claramente definidas.					
5	Los objetivos estratégicos están alineados con la misión y visión institucional.					
6	Se elaboran planes estratégicos para cumplir con los objetivos.					
Dimensión: Implementación						
7	Se asignan recursos suficientes para ejecutar las estrategias planificadas.					
8	Existe una comunicación clara de las estrategias hacia todo el personal.					
9	El personal recibe capacitación relacionada con la ejecución estratégica.					
Dimensión: Evaluación y Control						
10	Se monitorean regularmente los resultados obtenidos de las estrategias.					
11	Se emplean indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos.					
12	Se ajustan las estrategias según los resultados obtenidos en las evaluaciones.					

Variable: Competitividad						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
Dimensión: Factores Internos						
13	La empresa cuenta con procesos internos eficientes.					
14	Se promueve la innovación y mejora continua dentro de la organización.					
15	El personal tiene las competencias necesarias para su desempeño.					
Dimensión: Factores Externos						
16	La empresa monitorea activamente las tendencias del mercado.					
17	Se analizan las acciones de la competencia para mejorar procesos.					
18	Se establecen alianzas estratégicas para fortalecer la posición en el mercado.					
Variable: rentabilidad						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
Dimensión: Planeación						
19	La empresa establece objetivos financieros claros y alcanzables.					
20	Se elaboran presupuestos detallados para las operaciones anuales.					
21	Existen proyecciones financieras a mediano y largo plazo.					
Dimensión: Recursos Financieros						
22	La empresa gestiona adecuadamente su flujo de caja.					
23	Se evalúan y controlan las fuentes de financiamiento utilizadas.					
24	La organización mantiene un equilibrio adecuado entre deuda y capital propio.					
Dimensión: Control						
25	Se realizan análisis periódicos de los estados financieros.					
26	Existen mecanismos para detectar y corregir desviaciones presupuestarias.					
27	Se implementan auditorías internas para evaluar la gestión financiera.					
Dimensión: Rentabilidad						
28	La empresa alcanza los márgenes de ganancia proyectados.					
29	Se observa un crecimiento sostenido en los beneficios netos.					
30	La rentabilidad de la empresa es comparable o superior a la del sector.					

Adaptado de:

Apaza, D., Flores, Y., Lujano, J., y Calisaya, W. (2024). Incidencia del Planeamiento Financiero en la Rentabilidad de las Empresas Constructoras de la Ciudad del Cusco – Perú 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 11535-11562. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13315

Cárdenas, D., (2024). Gestión empresarial y competitividad de empresas de supervisión y análisis químico al sector minero del Perú, año 2022. *Industrial Data*, 27(1), 137-146. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i1.25801>

Torres, M., y Méndez, A. (2025). Propuesta metodológica de planificación estratégica para la Asociación de pequeños productores y comerciantes. *CISA*, 7(1). <https://doi.org/10.58299/cisa.v7i1.95>

FORMATO DE EVALUACION DE EXPERTOS

NOMBRE Y APELLIDO DEL EXPERTO: Josmell Cerna Aguirre

TITULO Y GRADO: Contador Público Colegiado - Maestro en Finanzas

INSTITUCION QUE LABORA: Instituto para el Desarrollo Infantil - ARIE

FECHA: 29-10-2025

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SANEAMIENTO CON CONCESIÓN EXCLUSIVA, LIMA METROPOLITANA 2025.

Mediante la tabla de evaluación de experto, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI y NO. Así mismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relaciona con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?			
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro , preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?		X	
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio ?	X		

Sugerencias:

Firma del Experto:



Josmell Cerna Aguirre
Nombres y apellidos

FORMATO DE EVALUACION DE EXPERTOS

NOMBRE Y APELLIDO DEL EXPERTO: REQUEJO NAPAN LILIAN LISSETT

TITULO Y GRADO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INSTITUCION QUE LABORA : UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FECHA: 15-12-2025

IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SANEAMIENTO CON CONCESIÓN EXCLUSIVA, LIMA METROPOLITANA 2025.

Mediante la tabla de evaluación de experto, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI y NO. Así mismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relaciona con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro , preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio ?	X		

Sugerencias: Puede aplicar.

Firma del Experto:



Lilian Requejo Napal
Nombres y apellidos

FORMATO DE EVALUACION DE EXPERTOS

NOMBRE Y APELLIDO DEL EXPERTO: JESSICA FERNANDEZ ESPINOZA

TITULO Y GRADO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

INSTITUCION QUE LABORA : UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FECHA: 10-12-2025

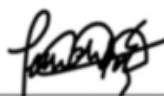
IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SANEAMIENTO CON CONCESIÓN EXCLUSIVA, LIMA METROPOLITANA 2025.

Mediante la tabla de evaluación de experto, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI y NO. Así mismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relaciona con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro , preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio ?	X		

Sugerencias: Puede aplicar el instrumento.

Firma del Experto:



FERNANDEZ ESPINOZA, JESSICA
DNI 70193395

Nombres y apellidos