

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES  
DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO  
DE TACNA, REGIÓN TACNA, AÑO 2017

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2019

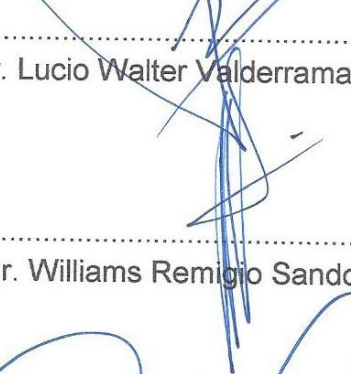


**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR  
MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA,  
REGION TACNA, AÑO 2017”**

Tesis sustentada y aprobada el 27 de setiembre del 2018, estando el Jurado Calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 ..... Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez
SECRETARIO	:	..... Mgr. Williams Remigio Sandoval Hurtado
MIEMBRO	:	 ..... Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez
ASESOR	:	 ..... Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

## DEDICATORIA

*A Dios, por poner en mi corazón el deseo de superación; a mi esposa e hijos, por ser el soporte y darme el aliento para conseguir mis objetivos; a la memoria de mi madre, por todo lo que me brindo en todas las etapas de mi vida; a mi padre, hermanos, por todo el apoyo que me brindaron y su ayuda al logro profesional; a mis maestros, por compartir sus conocimientos y brindarme su amistad.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	01
 <b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción del problema .....	02
1.2 Formulación del problema .....	03
1.2.1 Problema general .....	03
1.2.2 Problemas específicos.....	04
1.3 Justificación e importancia.....	04
1.4 Objetivos.....	05
1.4.1 Objetivo general .....	05
1.4.2 Objetivos específicos.....	05
1.5 Hipótesis.....	06
1.5.1 Hipótesis general.....	06
1.5.2 Hipótesis específicas .....	06
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de investigación .....	07
2.1.1 A nivel internacional .....	07
2.1.2 A nivel nacional .....	08
2.2 Bases teóricas .....	08
2.2.1 Planeacion estrategica .....	08
2.2.2 Gestion empresarial .....	36
2.3 Definición de términos .....	64

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	67
3.1.1 Tipo de estudio .....	67
3.1.2 Diseño .....	67
3.2 Población y muestra de estudio.....	67
3.2.1 Población.....	67
3.2.2 Muestra .....	67
3.3 Operacionalización de variables .....	68
3.3.1 Identificación de variables .....	68
3.3.2 Caracterización de variables .....	69
3.3.3 Operacionalización de variables.....	70
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	71
3.5 Procesamiento y análisis de datos .....	72

### **CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO**

4.1. Marco filosófico .....	73
4.2. Postulados de la postura positivista .....	73

### **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

5.1. Confiabilidad de los instrumentos .....	74
5.2. Validez de contenido de los instrumentos .....	76
5.3. Prueba de normalidad.....	79
5.4. Análisis cruzado de las variables .....	82
5.5. Análisis estadístico.....	83
5.6. Análisis por dimensión .....	89
5.7. De la variable gestión empresarial .....	108
5.8. Contraste de hipótesis .....	110

### **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN**

Discusión .....	117
-----------------	-----

CONCLUSIONES .....	121
--------------------	-----

RECOMENDACIONES .....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Las escuelas de estrategia	12
Tabla 2.	Etapas del proceso administrativo	43
Tabla 3.	Papeles administrativos de Mintzberg	61
Tabla 4.	Dimensiones de la Variable Planeamiento Estratégico	69
Tabla 5.	De la variable Gestión Empresarial	70
Tabla 6.	Escala de Alpha de cronbach	74
Tabla 7.	Alpha de cronbach planificación estratégico	75
Tabla 8.	Alpha de cronbach gestión empresarial	75
Tabla 9.	Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable planeación estratégica	76
Tabla 10.	Calificación del instrumento para la variable planeación estratégica	77
Tabla 11.	Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable gestión empresarial	78
Tabla 12.	Calificación del instrumento para la variable gestión empresarial	79
Tabla 13.	Prueba de normalidad planeación estratégica	80
Tabla 14.	Prueba de normalidad gestión	81
Tabla 15.	Tabla cruzada planeación estratégica-gestión empresarial	82
Tabla 16.	Formalidad de la Planeación	83
Tabla 17.	Horizonte de Planificación	85
Tabla 18.	Uso de Herramientas Estratégicas	87
Tabla 19.	Frecuencia de la dimensión involucramiento institucional	89
Tabla 20.	Escala de valoración de la dimensión	90
Tabla 21.	Frecuencia de la dimensión espacial	92
Tabla 22.	Escala de valoración de la dimensión cobertura espacial	93

Tabla 23.	Frecuencia de la dimensión temporalidad de la planeación	95
Tabla 24.	Escala de valoración de la dimensión temporalidad	96
Tabla 25.	Frecuencia de la variable planeación estratégica	98
Tabla 26.	Escala de valoración de la variable Planeación Estratégica	98
Tabla 27.	Frecuencia de la dimensión gestión de la planificación	100
Tabla 28.	Escala de valoración	100
Tabla 29.	Frecuencia de la dimensión gestión en la organización	102
Tabla 30.	Escala de valoración	102
Tabla 31.	Frecuencia de la dimensión gestión en la dirección	104
Tabla 32.	Escala de valoración	104
Tabla 33.	Frecuencia de la dimensión gestión en el control	106
Tabla 34.	Escala de valoración	106
Tabla 35.	Frecuencia de la variable gestión empresarial	108
Tabla 36.	Escala de valoración	108
Tabla 37.	Planeación Estratégica	110
Tabla 38.	Prueba del Chi cuadrado	111
Tabla 39.	Gestión empresarial	112
Tabla 40.	Pruebas del Chi Cuadrado	113
Tabla 41.	Tau-b de Kendall	114
Tabla 42.	Información de ajuste de los modelos	116
Tabla 43.	Pseudo R cuadrado	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo para los elementos de dirección estratégica	23
Figura 2.	Evolución del desarrollo de la dirección estratégica	25
Figura 3.	Estrategias deliberadas y estrategias emergentes	30
Figura 4.	Niveles de la estrategia	34
Figura 5.	Esquema del diagnóstico estratégico	36
Figura 6.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable Formalidad de la Planeación	84
Figura 7.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según Horizonte de Planeación	86
Figura 8.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según el uso de Herramientas Estrategias.	88
Figura 9.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según Dimensión Involucramiento Institucional.	91
Figura 10.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según Dimensión Cobertura Espacial	94
Figura 11.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según la dimensión Temporalidad de Corto Plazo	97
Figura 12.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados de la Variable Planeación Estratégica	99
Figura 13.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Gestión de Planificación	101
Figura 14.	Frecuencia relativa porcentual con datos de la dimensión Gestión en la Organización	103
Figura 15.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Gestión en la Dirección.	105

Figura 16.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión	107
Figura 17.	Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Optimización de Recursos	109

## RESUMEN

Planear es buscar estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado, una visión compartida con un trabajo de equipo como fundamento y lo humano como filosofía. El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera la Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017. El problema general planteado en la presente investigación fue determinar: ¿De qué manera la Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017?; la hipótesis general fue demostrar que “La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017. El trabajo demandó realizar encuestar a 326 pequeñas y micro empresas ubicadas en la Región Tacna; para procesar datos y probar las hipótesis, se usó la Estadística Descriptiva e Inferencial, software SPSS- versión 24 y Ms-Excel. Los resultados demostraron que la variable Planeación Estratégica, es regular con un 85,0 % y la Gestión Empresarial también es regular con un 85,9 %; asimismo, que la variable Planeación Estratégica tiene un nivel de influencia del 72,5 % sobre la variable Gestión Empresarial.

**Palabras clave:** Planeación, Estrategia, Gestión, Empresarial.

## **ABSTRACT**

Planning is looking for strategies that allow an organization to design a desired future, a shared vision with teamwork as a foundation and the human as a philosophy. The objective of the present investigation was to determine in what way Strategic Planning influences the Business Management of the companies MYPES of the Manufacture Sector, of the District of Tacna, Tacna Region, year 2017. The general problem raised in the present investigation was to determine: In what way does Strategic Planning influence the Business Management of the MYPES companies of the Manufacturing Sector, of the District of Tacna, Tacna Region, year 2017?; The general hypothesis was to demonstrate that "Strategic Planning significantly influences the Business Management of the SMEs of the Manufacturing Sector, of the Tacna District, Tacna Region, 2017. The demando work carries out surveys of 326 small and medium-sized companies located in the Tacna Region; To process data and test hypotheses, the Descriptive and Inferential Statistics, SPSS software-version 24 and Ms-Excel were used. The results showed that the Strategic Planning variable is regular with 85.0 % and Business Management is also regular with 85.9 %; likewise, that the Strategic Planning variable has a level of influence of 72.5 % on the variable Business Management;

**Keywords:** Planning, Strategy, Management, Business.

## INTRODUCCIÓN

Hablar de la MYPES en el Perú es referirse, sin duda, a un tema de enorme relevancia para la economía del país. Más del 98 % de las Empresas en el país son micro y pequeñas. Aportan más del 50 % del producto bruto interno y son las principales generadoras de empleo en la economía. Sin embargo, alrededor del 74 % opera en la informalidad y todas ellas, formales e informales se desarrollan con evidentes limitaciones que condicionan su desarrollo (M, 2007, p. 311).

La presente investigación titulada “La Planeación Estratégica y su Influencia en la Gestión Empresarial de las Empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, Año 2017”, cuyo problema principal ha sido: ¿De qué manera Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017? y como Hipótesis: La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

Es necesario mencionar que el presente trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos: El primero referido al Planteamiento del problema de investigación; el segundo capítulo, contiene el Marco Teórico que fundamenta el estudio, el tercero es el Marco Metodológico, el cuarto corresponde al Marco Filosófico, el quinto Resultados, el sexto la Discusión.

Finalmente, se consideran las conclusiones, recomendaciones, igualmente se consigna las referencias bibliográficas, instrumentos, la matriz de consistencia y los anexos relativos al presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

No sólo las empresas, sino cualquiera de los agentes económicos tienen que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Se necesita una visión prospectiva que oriente el accionar a donde se quiere llegar. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones en función no sólo de datos cuantitativos, sino de cualitativos, y según el ciclo de vida del producto, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su visión de futuro, enmarcados en su razón de ser. Dado el grado de mortalidad de estas pequeñas y medianas empresas, la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida, con un monitorio del día a día. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que dan cumplimiento. (R. N., 2006, p. 96).

Hoy más que nada que el Perú ya no vive de los comodities, en una contracción del mercado mundial es la informalidad y las MYPES quienes dan soporte al PBI, por tanto, juegan un papel trascendental en la economía del país, es indispensable fomentar las buenas prácticas, como la planeación estratégica, la cual permite fortalecer el control interno de una empresa y mejorar los procesos administrativos y financieros.

Las MYPES no sólo son la columna vertebral de la economía peruana, sino latinoamericana; sin embargo, sólo un número reducido de éstas perdura en el mercado más de dos años. Fracasan por una serie de factores entre las que destacan la planificación, la falta de una alfabetización financiera, contar con una adecuada administración y falta de inversión. Y esto no hace más que reforzar la ausencia de cultura empresarial, la falta de análisis estratégico, la incompetencia del personal, la mala previsión financiera, la ausencia de control interno y falta de planeación, son otros factores que inciden de forma negativa en las organizaciones.

Por estas razones, la presente investigación está enmarcada en “la planeación estratégica y determinar su influencia en la gestión empresarial de las empresas MYPES del sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, estudio que permitirá poder dar un aporte para la toma de decisiones.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todo lo expresado en la descripción del problema, cabe hacerse las siguientes interrogantes:

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo es la Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017?
- b) ¿Cuál es el nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017?
- c) ¿De qué manera se relaciona la Planeación Estratégica con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Cualquiera sea su tamaño, diseñar un futuro deseado, erradamente o por ignorancia, usualmente se piensa que la Planificación sólo es aplicable a la gran empresa privada, desconociendo que es una poderosa herramienta para todo tipo de organizaciones, el sector público no se ha quedado atrás, desde el ejercicio 2014 con la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014- CEPLAN/PCD, aprobaron su “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”. Esto no hace más que reforzar de una parte que uno de los principales elementos del proceso administrativo como es la Planificación y ésta en su mayor dimensión a la Planeación Estratégica, como una de las herramientas más poderosas con las que cuentan las organizaciones de todo tipo, que abarca los aspectos técnicos, científicos, económico y sociales, porque son las MYPES, las organizaciones que dan mano de obra ampliada y es el soporte del crecimiento y desarrollo de un país.

El presente trabajo, pretende analizar la importancia que tiene planear en las pequeñas y medianas empresas en la región, que sin duda alguna gracias a

ellas aportan un buen porcentaje de empleo. Tanto la importancia que tienen estas empresas, así como la importancia de que planeen, ya que la gran mayoría de ellas no planean a futuro y cuando se presentan problemas en el mercado, suelen tener grandes pérdidas que terminan con la quiebra empresarial atentando con el empleo y la pobreza del país. Pretenderemos encontrar en este trabajo todo lo referido a la Planificación y de qué manera influye en la Gestión o Administración de estas organizaciones, de manera que pudiéramos entregar nuestro modesto aporte en los aspectos propios de la dinámica empresarial, razón por la cual es de suma importancia analizar la relación e influencia de la variable Planeación Estratégico como la variable Gestión Empresarial.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Evaluar cómo es la Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.
- b) Medir cuál es el nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.
- c) Calcular de qué manera se relaciona la Planeación Estratégica con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular.
- b) El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular.
- c) La Planeación Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

En mérito a la revisión bibliográfica y también a la búsqueda de direcciones electrónicas, se encontraron algunos antecedentes similares a la investigación que propones a continuación:

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Flores, (2015), en su tesis: “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos R.L., se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.
- Se realizó una valoración en cuanto a los procesos administrativos y Gestión de la empresa, con el fin de ver si se está planeando correctamente, de los que llegamos a la conclusión que la Gestión Empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.
- Al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, observamos que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa
- Evaluamos el desempeño de gestión Administrativa por parte de los colaboradores, a través de encuesta y observamos que no existe un sistema

motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente su labor.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Gonzales, (2014), en su tesis: “Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015, en el distrito La Victoria - año 2013”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación, lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial.
- La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial, lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.
- Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N° 28015.
- La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

## **2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Planeación Estratégica**

#### **2.2.1.1. Antecedentes de Planeación Estratégica**

Según **Francés** (2006, p. 21), el concepto se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra”, de Sun Tsu,

escrito aproximadamente en el año 500 a.C. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En este terreno se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios, y los resultados, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. “La estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito”. (A., 2006, p. 297).

#### **2.2.1.2. Evolución del concepto de Planeación Estratégica**

Según D’Alessio (2008), el estudio de la estrategia en las organizaciones se inicia milenios atrás con Sun Tzu y obtiene su mayor contribución con Carl Von Clausewitz, cuyos aportes han sido fundamentales en el desarrollo del pensamiento y accionar estratégico; que deberían ser estudiados por todos los que pretendan especializarse en este crucial aspecto de las organizaciones, cuya relevancia es mayor aún en la actualidad, en donde algunas economías se encuentran globalizadas por lo tanto se genera la exigencia de ser altamente competitivas. Existen otros trabajos pioneros como los de Tucídides y Polibio, así como la influencia de Alfred Mahan en los aspectos marítimos, de Nicolás Maquiavelo en los aspectos políticos.

Para D’Alessio (2008), la conceptualización de la planeación estratégica se da a partir de la administración científica, que tuvo como padres a F. Winslow Taylor y H. Fayol. Luego aparecen W. E. Deming y los gurús de la Calidad Total, J. Juran y P. Crosby, quienes a mediados del siglo pasado originaron el cambio más importante en la administración, convirtiéndose en los promotores del éxito japonés y de los países del sudeste asiático. Posteriormente, surge la administración estratégica empresarial en los años 60, y termina el mismo siglo

con otro importante cambio en la administración con M. Hammer y J. Champy, creadores del concepto de reingeniería, en la búsqueda de hacer más competitivas a las organizaciones. Se concluye con el mensaje de los imperativos modernos de R. Webber y la evolución de la estrategia desde una perspectiva de la economía industrial a una con base en recursos de acuerdo con De Kluyver.

### **2.2.1.3. Definiciones de Planeación Estratégica**

Konntz (1994), con respecto a la planeación estratégica: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Mintzberg (1993), define estrategia como un patrón proveniente del flujo de decisiones que ocurren en el tiempo. Compara a los estrategas con los artesanos que crean por arte; en su metáfora, el gerente crea la estrategia al igual que el artesano mientras ejecuta acciones, se inspira e improvisa con pensamiento estratégico en un proceso de constante adaptación.

Sallenave (1999), señala que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Para Chiavenato (2004, p. 228), la planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio, que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Hellriegel (2003), señala que la planeación estratégica es como el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia. (A. P., 2012, p. 132).

Para Scott, (2013), la planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues ésta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país.

Igualmente, George (2013), define que la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos, para hacer realidad el futuro que se desea, menciona también que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan, dicho de otro modo, también afirma que es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

Luna (2014), refiere que el planeamiento estratégico se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de tales recursos, así como los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazos.

A la par, que fueron evolucionando tanto el concepto como la definición de planeación estratégica, surgieron distintas formas de concebir y explicar el pensamiento estratégico. En el Tabla 1, hace referencia a distintas escuelas que han surgido a través de los años.

**Tabla 1**

*Las Escuelas de Estrategia*

<b>La Escuela del Diseño</b>	<b>Desarrollo Estratégico como proceso de concepción</b>
La escuela del pensamiento	Desarrollo escuela como proceso formal.
La escuela del posicionamiento	Desarrollo estrategia como proceso analítico.
La escuela empresarial	Desarrollo estrategia como proceso visionario.
La escuela cognitiva	Desarrollo estrategia como proceso mental.
La escuela del aprendizaje	Desarrollo estrategia como proceso emergente.
La escuela del poder	Desarrollo estrategia como proceso de negociación.
La escuela cultural	Desarrollo estrategia como proceso colectivo.
La escuela ambiental	Desarrollo estrategia como proceso reactivo.
La escuela configuración	Desarrollo estrategia como proceso de transformación.

Fuente: (Francés, 2006, p. 54).

#### **2.2.1.4. ¿Por qué hacer Planeación Estratégica?**

Según Goodstein (1998), la respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?”, es porque proporciona el marco teórico para la acción, que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía, evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos), que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica, consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

Además, señala Goodstein (1998), que un componente necesario de la planeación estratégica efectiva, se denomina: anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos, sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

#### **2.2.1.5. Tres Enfoques de la Planificación Estratégica**

Según Scott (2013), ya que la estrategia es un concepto tan difícil de definir, es de esperarse que existan varias formas de plantear la idea. En teoría, la estrategia se considera meramente un ejercicio de planificación, un curso de acción que surge con el correr del tiempo; o bien, una consecuencia de los recursos que la empresa tiene a su disposición. Así como existen, entonces, tres enfoques teóricos diferentes relacionados con la estrategia, los directivos y los académicos determinarán varias definiciones. Como es de suponerse, las

revistas académicas incluyen artículos que debaten el significado exacto de los tres enfoques y sus precios relativos, de manera que la siguiente recopilación es simplemente su resultado.

#### **2.2.1.6. El Enfoque de Planificación**

Según Scott (2013), este enfoque se basa en la idea de que antes de que el personal directivo superior formule un plan, para luego transmitirlo e implementarlo, es necesario establecer los objetivos, analizar el entorno de los negocios y realizar un pronóstico. Luego, ese plan se respetará durante todo el período previsto en la planificación. Generalmente, este enfoque se considera como el enfoque de planificación estratégica, y sus adeptos postulan que esta forma prescrita de estrategia es racional y objetiva; pero como Mintzberg y muchos otros indican, se basa en una serie de suposiciones sobre el mundo que son altamente cuestionables.

- **El futuro puede predecirse con suficiente certeza como para tomar decisiones racionales.** Es una falacia bastante generalizada que el futuro puede predecirse con algún grado real de precisión. A nivel macroeconómico, los especialistas discrepan respecto de las perspectivas económicas para cualquier país, durante el próximo año. Sus pronósticos no son útiles en situaciones impredecibles, como durante la crisis del sistema financiero de Rusia en 1998, que condujo a la crisis del fondo de inversión LTCM (Long-Term Capital Management), bajo el mando de Myron Scholes y Robert C Merton. El método de valoración Black-Scholes, conocido a nivel mundial, se tratará en el curso sobre Finanzas. A nivel microeconómico, el efecto determinante de las innovaciones en el mercado es impredecible, como la introducción de venta directa de seguros por teléfono en el Reino Unido a principios de 1990 y el surgimiento de eBay y Google en el año 2000. Un motivo por el que muchos de los cambios que se producen en el mercado son impredecibles es que dependen de la visión única y exclusiva de cada persona; de lo contrario, no existiría en principio ninguna esfera de acción en

la que pudiera operar el efecto competitivo. A nivel macroeconómico, la caída del sistema bancario de Icelandic en 2008 y de Cypriot en 2013 fue inevitable, a pesar del trabajo de los países europeos más importantes para sostener la crisis financiera.

- **Es posible separar la Formulación de Estrategias de la Gestión Diaria.** Para llegar a una estrategia es necesario tener un conjunto de datos completos que pueda someterse a análisis y a partir del cual puedan desprenderse conclusiones. Esto supone que existe alguna técnica mediante la cual se pueda extraer de la organización y de los gerentes individuales la información apropiada, para que se presente en un paquete ordenado a quienes formulan las estrategias. Esta suposición elude la cuestión de quién debe decidir qué información es pertinente y si en realidad la información puede obtenerse sin dificultad. Además, a medida que se desarrollan los acontecimientos, la información evoluciona continuamente y puede volverse obsoleta muy rápido. En consecuencia, la gestión cotidiana está íntimamente relacionada con el diseño de estrategias porque es en los acontecimientos diarios donde se genera la información.
- **Es posible desistir de beneficios a corto plazo a fin de obtener ventajas a largo plazo.** En una situación de incertidumbre y de falta de conocimiento acerca del porvenir, debido a las dificultades ya mencionadas para pronosticar el futuro, parecería preferible aprovechar los beneficios a corto plazo, que pueden lograrse con un alto grado de certeza, en lugar de esperar retornos altamente inciertos. También puede ser extremadamente difícil convencer a aquellos que pierden a corto plazo, de que su paciencia será recompensada algún día. Para compensar el corto con el largo plazo, es necesario efectuar algunos descuentos que luego se relacionan con la cuantificación de los flujos de efectivo de ambos períodos. La tasa de descuento implícita puede ser tan alta para algunas empresas, que siempre optarán por las utilidades del corto plazo a las ganancias dudosas del largo plazo. A muchas empresas, entonces, les resulte casi imposible emprender

una acción que se relaciona con el futuro a largo plazo cuando existen opciones viables a corto plazo.

- **Las estrategias propuestas pueden gestionarse en la forma propuesta.** Toda iniciativa que implica cambios depende de que el personal de la empresa se adapte y trabaje de acuerdo con los objetivos de la empresa. Una de las enseñanzas del Comportamiento Organizacional es que la gestión de cambio es una de las áreas más problemáticas para implementar una estrategia y, por lo tanto, no se debe dar por sentada. Una y otra vez la práctica demuestra que las acciones prescritas simplemente no consideran adecuadamente la dimensión humana.
- **El Director Ejecutivo tiene el conocimiento y el poder para elegir entre opciones.** No tiene que persuadir a nadie, ni comprometer sus decisiones. Esta visión del liderazgo y de cómo se pone en práctica es demasiado ingenua. En realidad, pocos líderes comerciales actúan como dictadores y si lo hacen, no es por mucho tiempo. Es necesario lograr el consenso y un acuerdo amplio en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos con éxito. La selección de una opción implica que algunas personas estén de acuerdo o no (o al menos así lo sientan), por eso, es importante lograr un acuerdo mutuo durante el proceso de implementación.
- **Después de un análisis detallado, las decisiones estratégicas pueden concretarse, resumirse y presentarse claramente; no es necesario alterarlas si las circunstancias externas a la empresa cambiaron.** Esta es quizá una de las falacias más grandes y más potentes: nunca se puede evitar por completo la ambigüedad y es potencialmente mortal no tener en cuenta las circunstancias competitivas cambiantes. Una de las razones más destacadas por las que las empresas fracasan es la ausencia de un mecanismo de retroalimentación y de canales de comunicación que permitan que los tomadores de decisiones se adapten a circunstancias cambiantes.

- **La implementación es una fase separada y distinta que solo llega una vez que se acordó una estrategia.** Esta suposición posiblemente sea un reflejo del hecho de que la etapa de implementación de la estrategia siempre recibió mucha menos atención que las áreas más glamorosas y apasionantes de la fijación de objetivos y la elección de estrategias. En realidad, nada “sucede porque sí” y una parte esencial de la formulación de estrategias es evaluar la viabilidad de diferentes cursos de acción. Quizá sea deseable, por motivos financieros, cerrar una fábrica, pero el proceso para lograrlo puede tener efectos perjudiciales de gran alcance para la empresa como un todo. Durante la primera parte de la década del sesenta, la noción de planificación prescrita era bastante popular y muchas corporaciones establecieron departamentos de planificación estratégica corporativa. No obstante, la experiencia reveló que el intento de conducir la estrategia corporativa de este modo restrictivo no es productivo. Cuando las personas se comprometen con el plan estratégico en sí y no con el éxito de la empresa, surge un problema importante; esto puede suceder cuando las medidas de desempeño se expresan en términos financieros y el afán de lograr informes favorables se sobrepone a temas que afectan a la empresa a largo plazo.

#### **2.2.1.7. Estrategia Emergente**

Para Scott (2013), este enfoque parte de una premisa diferente: las personas no son totalmente racionales y lógicas. El alcance de dicha irracionalidad fue objeto de algunas investigaciones y los hallazgos generales concuerdan con el sentido común.

- Los gerentes solo pueden manejar una cantidad relativamente reducida de opciones.
- Los gerentes suelen prejuzgar la información; de hecho, es posible interpretar los datos de varias formas aceptadas; por eso, no es extraño que elijan interpretarlas de forma que apoye sus opiniones previamente establecidas.
- Los gerentes probablemente busquen una solución satisfactoria en lugar de incrementar al máximo las ganancias.

- Las organizaciones están compuestas por coaliciones de grupos de interés. La implementación de las decisiones depende de convenios cuyo propósito es el de llegar a un común acuerdo entre estos grupos, lo que conduce a resultados impredecibles.
- Durante el proceso de toma de decisiones, los gerentes consideran la cultura y las políticas de la empresa, al igual que otros aspectos como la disponibilidad de recursos y demás factores externos.

Señala Acott (2013), que de acuerdo con este enfoque, la estrategia no se planifica antes del acontecimiento, sino que surge con el correr del tiempo de manera impredecible y, por lo tanto, puede parecer que no tiene mucha estructura; por ello se afirma que postular una relación de causa y efecto entre el análisis y la elección de una estrategia y su implementación es totalmente errónea. Existe otro motivo concreto acerca del uso limitado de la información en la toma de decisiones: el mundo, en realidad, es demasiado complejo para que la mente humana lo pueda entender. La racionalidad debe entenderse en el contexto de lo posible en el mundo real, en lugar de lo que podría hacerse en un mundo ideal. El término que se utiliza para describir la racionalidad cuando es imposible considerar la complejidad de la vida real, es “racionalidad limitada”.

La persona que toma decisiones es racional gracias a la información con la que cuenta, pero es totalmente consciente de que podría obtener más datos, si estuviera dispuesta a pagar el precio. En economía, los tomadores de decisiones actúan en función de la maximización de utilidades, pero es imposible integrarla de forma estricta con la racionalidad limitada. Esto significa que es necesario adoptar una visión diferente para tomar decisiones. El término “satisfaciente” se creó para definir el proceso por el que los tomadores de decisiones recopilan información y postergan la selección de un curso de acción, hasta que los costos de demoras y búsqueda de datos sean mayores que las posibles utilidades de elegir una mejor opción. Entonces, en lugar de simplemente intentar incrementar al máximo las utilidades, el responsable de la toma de decisiones se conforma con que no haya más que ganar al seguir posponiendo la decisión.

Esto ayuda a explicar por qué los responsables de la toma de decisiones tienen tantos deseos de saber qué dicen los gurúes de la gestión y constantemente buscan maneras de descifrar el mundo real. Para los tomadores de decisiones, es mejor contar con cualquier dato, antes que no tener ninguna información y no les interesa demasiado si coincide con las opciones autorizadas para realizar una investigación científica.

Otro modo de entender señala Scott (2013), este punto de vista es preparar una lista de las cosas que la empresa no sabe con certeza cuando está a punto de lanzar un nuevo producto, por ejemplo:

- Cómo perciben los clientes la calidad;
- Hasta qué punto será posible alcanzar los objetivos de costos de producción;
- Cómo reaccionará la competencia;
- Cuándo aparecerá un sustituto en el mercado;
- Cuál será el impacto sobre las ventas si se pospone el lanzamiento por un año.

Ciertamente, señala Scott (2013), es posible obtener alguna información sobre estos asuntos, pero no será completa y quizá no sea confiable. De hecho, resulta que uno nunca puede conseguir información realmente importante y siempre es necesario hacer suposiciones y aceptar muchas cosas con los ojos cerrados.

Sin embargo, puede argumentarse que, aunque el mundo sea un lugar complejo y esté sujeto a cambios, esto no significa que los tomadores de decisiones simplemente deberán relajarse y dejar que las cosas sucedan, ya que existe todavía una función para el enfoque proactivo. Los fundamentos para actuar de forma proactiva son los siguientes, sin orden de importancia.

- Aunque seguramente habrá ajustes en los objetivos corporativos con el correr del tiempo, la empresa aún puede dirigirse de acuerdo con las líneas generales de una misión amplia. El consejo directivo necesita hacer algo más que simplemente reaccionar a las circunstancias cambiantes.
- Hace falta asignar los recursos eficientemente; si no se aborda esta tarea se podrían asignar los recursos al azar.
- Aunque deben acordarse compromisos entre los grupos de interés dentro de la organización, esto representa más una restricción que una barrera hacia la acción. La toma de decisiones es inevitable y no resulta práctica eludirla, simplemente, porque las personas son difíciles de manejar.
- En muchos casos, las inversiones tardan un tiempo considerable para alcanzar su retorno, por lo tanto, es inevitable cierto grado de planificación a largo plazo.
- El término satisfacer (conformarse con soluciones satisfactorias, aunque no óptimas) es en sí una base racional para la elección, ya que es mejor hacer un juicio informado sobre la base de alguna información que sin información o simplemente no tener en cuenta la información.
- El acto de intentar planificar, al menos establece las bases para una acción de gestión clara.

Existe, pues, una zona intermedia entre intentar planificar para todas las eventualidades y, simplemente, reaccionar a los acontecimientos conforme van sucediendo.

#### **2.2.1.8. Estrategia Basada en los Recursos**

En este enfoque Scott (2013), hace hincapié en los recursos internos disponibles en la empresa. No pasa por alto la importancia del entorno competitivo, sin embargo, su premisa es que la estrategia se relaciona, principalmente, con la búsqueda de ventajas competitivas que, además, surgen

a partir de los recursos de la empresa. La perspectiva basada en los recursos no se enfoca tanto en la mano de obra y el capital de los que dispone la empresa, sino en la forma en la que se utilizan estos recursos. Una empresa exitosa no es solo un conjunto pasivo de recursos que simplemente reacciona a los cambios del entorno competitivo, sino más bien desarrolla la habilidad de aprovechar las oportunidades a medida que surgen, así como también de crearlas con sus propios medios con técnicas de innovación.

Según Scott (2013), el enfoque basado en recursos utiliza varios términos para mencionar distintos tipos de recursos. No es necesario analizarlos detenidamente, pero sí es importante diferenciarlos. Los recursos son físicos, humanos, financieros e intelectuales. Las competencias surgen de la utilización e integración continuas de los recursos en el tiempo y en todas las actividades. Las competencias básicas son necesarias para lograr un desempeño óptimo. Las capacidades distintivas son competencias superiores a las de los competidores. Estas características integradas se conocen como las capacidades estratégicas de la empresa. La función de las capacidades estratégicas para crear una ventaja competitiva sostenible depende de varios aspectos, que se mencionan a continuación.

- **Infrecuencia:** ante la escasez de recursos y competencias, solo algunas empresas tienen acceso a ellos. Entonces, surge la cuestión de cómo las empresas adquieren esos recursos y esas competencias cuando son escasos. Probablemente, su precio sea alto en el mercado abierto.
- **Complejidad:** las competencias son combinaciones entre muchos de los recursos y las actividades, por eso, es casi imposible identificarlas y copiarlas.
- **Ambigüedad causal:** es difícil atribuir la causa y efecto del desempeño superior, incluso para los miembros de la empresa.

- **Cultura:** las competencias están inmersas en la cultura organizacional, por eso no es fácil imitarlas fuera del contexto de una empresa en particular.

Asimismo, para Scott (2013), uno de los problemas principales del enfoque basado en recursos es el misterio que rodea el alcance del éxito. Parecería que las competencias básicas son tan extrañas y difíciles de copiar, que la ventaja competitiva sostenible es una cualidad única de algunas empresas. La pregunta, entonces, es cómo surge la ventaja competitiva sostenible en primer lugar. No significa que las empresas exitosas hayan logrado esa cualidad porque la competencia no tiene mayor entendimiento del diseño organizacional o el enfoque estratégico. Por el contrario, dentro de una empresa, existen varias opiniones respecto de las capacidades para realizar cierta actividad y es el mercado, y no los ejecutivos visionarios, el que selecciona la dupla más eficaz. Las capacidades estratégicas no se generan a partir del diseño, sino que las establecen las fuerzas del mercado, tal como lo determina la perspectiva económica comentada anteriormente, sobre las estrategias exitosas.

#### **2.2.1.9. Desarrollo Estratégico**

Evans (2008), refiere que, en muchas organizaciones, el desarrollo estratégico no es otra cosa que un grupo de administradores que se reúnen en un salón y generan ideas. El desarrollo estratégico eficaz requiere un proceso sistemático. Aunque los enfoques específicos varían de una empresa a otra. Los líderes de las empresas exploran primero y llegan a un acuerdo sobre la misión, la visión y los principios guía de la organización, que constituyen las bases para el plan estratégico.

#### **2.2.1.10. Dirección Estratégica**

Según Menguzzato (1991), la dirección estratégica es un intento de mejorar la dirección y gestión en una organización, utilizando la estrategia para guiar sus

acciones, pero integrando las nociones de formulación y asignación de los recursos. Es decir, esta disciplina debe permitir el paso de lo estratégico a lo operativo, manteniendo la correspondencia y armonía entre ambos.

David (2003), la define como: El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Para Johnson (2006), la dirección estratégica se compone de tres elementos relacionados entre sí: la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción; estando presente siempre en ellos la estrategia.



Figura 1. Modelo para los elementos de Dirección Estratégica.

Fuente: (Johnson G. S., 2006, p. 93).

A continuación, realiza una breve descripción de cada uno de éstos:

- La comprensión de la **posición estratégica** trata de identificar el efecto que tienen sobre la estrategia, el entorno (económico, legal, político,

medioambiental, tecnológico, social, etc.), la capacidad estratégica de la organización (recursos y competencias claves que son difícilmente imitables) y las expectativas e influencias de los stakeholders.

- Las **elecciones estratégicas** implican comprender las bases subyacentes para la estrategia futura, teniendo en cuenta los diferentes niveles de la estrategia: corporativo, unidad de negocio, funcional, y las opciones para el desarrollo de la estrategia, tanto en los métodos a utilizar como la dirección a moverse.
- La **estrategia en acción** se ocupa de garantizar que las estrategias funcionen en la práctica, mediante la estructuración de la organización (estructuras, procesos, relaciones), asegurando que las áreas independientes de recursos (finanzas, marketing, informática, administración, etc.) sustentan la estrategia, y realizando cambios y gestionándolos.

Según Thompson (1998), esto se puede lograr a través del proceso estratégico, el cual consta de una serie de actividades que serán desarrolladas a lo largo de este capítulo. A modo de resumen, el proceso estratégico se podría definir como la realización de cinco actividades principales:

1. Determinar una misión/visión estratégica de la empresa definiendo hacia donde se dirige y como debe organizar sus recursos.
2. Definir los objetivos, convirtiendo la misión/visión en objetivos más específicos para ser alcanzados.
3. Formular una estrategia para alcanzar los resultados deseados.
4. Implantar y ejecutar la estrategia escogida de una manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas para ajustar la misión/visión, los objetivos, la estrategia o la implantación debido a cambios en las condiciones, nuevas oportunidades o nuevas ideas, entre otros.

Es conveniente aclarar refiere Thompson (1998), que la Dirección estratégica es un proceso que nunca para, donde estas cinco actividades forman parte de un ciclo y la estrategia es el eje vertebrador del proceso.

### 2.2.1.11. Orígenes de la Dirección Estratégica

Para Ghemawat (2007), la dirección estratégica como disciplina ha sido el resultado y la adaptación de la planificación, a las necesidades de los empresarios y a los cambios en el entorno.

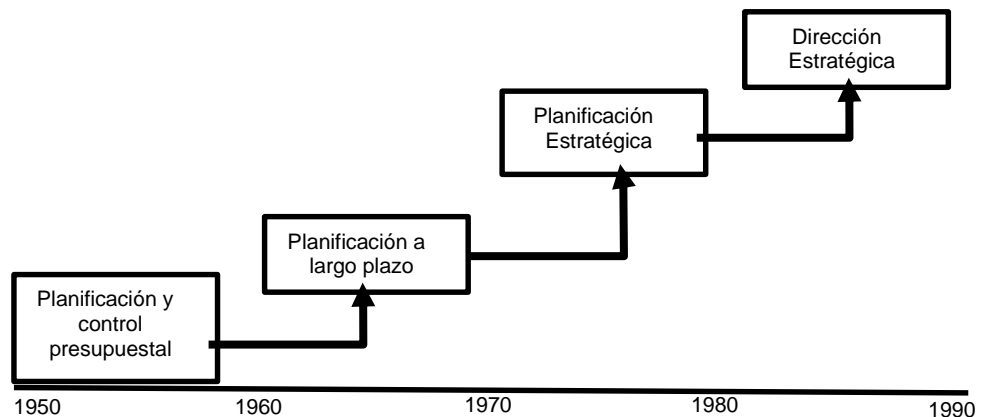


Figura 2. Evolución del Desarrollo de la Dirección Estratégica

Fuente: (Ghemawat, 2007, p. 172).

Aunque no fue hasta la década de los cincuenta cuando se comenzó a destinar esfuerzos a planificar mirando a futuro, Henry Fayol en 1916 ya afirmaba que una de las principales funciones de la administración empresarial era prever, lo que implicaba escrutar el futuro y elaborar un programa de acción Dalmau-Porta (1999).

La primera fase de la evolución es el sistema de planificación a corto plazo o sistema planificación y control presupuestario. La necesidad del presupuesto surge ante la preocupación constante por la eficiencia y la necesidad de poder prever los momentos en el tiempo a los que se requería hacer grandes desembolsos, para así poder tomar medidas en cuanto a la planificación y financiación (Dalmau-Porta, 1999, p. 237).

El presupuesto de la empresa quedaba formado por presupuestos de inversiones, tesorería y operativos, estableciendo estándares para cada concepto que permitían comparar lo realmente ocurrido con lo planificado. Los

presupuestos se realizaban a corto plazo, a un año vista, mediante incrementos de las diversas partidas en función de la evolución de algunas variables macroeconómicas, considerando que el entorno se mantendría estable o sin cambios significativos (Dalmau-Porta, 1999, p. 89).

Según Ghemawat (2007), esta etapa se caracterizaba por estudiar el ámbito interno de la empresa sin tener en cuenta el entorno, considerar un entorno estable, basar el criterio de toma de decisiones en la eficiencia empresarial, ser un método incrementalista y proyectar tendencias del pasado, desarrollado por la alta dirección.

Fue a inicios de la década de los sesenta cuando las empresas comprendieron la insuficiencia de presupuestar y programar a un solo año, surgiendo la planificación a largo plazo o planificación clásica. En esencia el método seguía siendo el mismo, aunque ya se tenía en cuenta las tendencias de las series temporales de las diferentes partidas y realizar el presupuesto en base cero para evitar las prácticas incrementalistas, (P., 2007, p. 136).

En esta etapa de planificación a largo plazo, se intentó reducir el problema de la ausencia de una visión del entorno incluyendo un análisis DAFO, aunque la visión interna seguía prevaleciendo (Dalmau-Porta, 1999, p. 239).

Menguzzato (1991), afirma que en un entorno estable tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos en la eficiencia, pero en un entorno turbulento es indispensable concebir el management en estrecha relación con la evolución de dicho entorno, ya que los factores de performance de las empresas están fundamentalmente relacionados con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias.

Pero es con la crisis del petróleo en la primera mitad de la década de los setenta, que se genera un cambio en la actitud empresarial, una actitud

estratégica. Esta actitud se caracteriza por ser adaptativa, activa y voluntarista, anticipadora, abierta al cambio y crítica (Menguzzato, 1991, p. 147).

Aunque el concepto de estrategia se estaba aplicando ya en las áreas de marketing y finanzas, ahora este pensamiento estratégico debía trasladarse a todos los campos de la empresa y basar en él la planificación (Dalmau-Porta, 1999, p. 110).

Por lo tanto, la estrategia cobraba sentido dentro de esta nueva planificación, la planificación estratégica. Menguzzato (1991), afirma que la intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica.

La planificación estratégica se define como el análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno a la organización, de las fortalezas y debilidades de ésta frente a los competidores, y de la selección de la alternativa estratégica que mejor satisfaga los objetivos fijados (M. R., 1991, p. 183).

Para Dalmau-Porta (1999), la planificación estratégica se caracteriza por:

- Realizar un análisis sistemático del entorno. Considera al entorno como una variable que puede modificarse y a la cual hay que adaptarse, pero fracasa al olvidarse totalmente del ámbito interno de la empresa.
- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas (variables tipo hard). Las variables políticas y sociales (soft), tanto internas como externas, se consideran irrelevantes en la formulación de la estrategia.
- Se hace énfasis en la formulación estratégica, buscándose generar varias alternativas estratégicas y contingentes. Aunque no se controla la evolución de ese proceso de desarrollo de la estrategia (implantación y control).
- Participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

A partir de la década de los ochenta, se hace necesario un nuevo método de administración que abarcará la totalidad del problema estratégico, es decir que cubriera las deficiencias de la planificación estratégica. Así surge la dirección estratégica Ghemawat (2007, p. 73).

La dirección estratégica para solucionar el problema estratégico se desarrolla en torno a dos grandes fases básicas, la formulación por un lado y la implantación y control por el otro Menguzzato (1991, p. 148).

La fase de formulación recoge el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables económicas y técnicas a las variables sociales y políticas Menguzzato (1991, p. 217).

Por otro el lado, la implantación y control estratégico que busca poner en práctica la estrategia elegida y asegurar el seguimiento de su ejecución y de su validez, abarca tres subfases: la planificación, organización y control.

La planificación en este caso, se denomina planificación en sentido estricto, y busca plasmar la estrategia a través de planes, programas y presupuestos en los cuales se especifican las acciones concretas a realizar. Es importante observar que la planificación estratégica pasa a ser una subfase dentro de la dirección estratégica en la fase de implantación, llevándose la parte del diagnóstico, diseño y selección de la estrategia a la fase de formulación Menguzzato (1991, p. 93).

Las subfases de organización y control se refieren, la primera a la reestructuración de todas las áreas de la empresa para dar soporte a la estrategia elegida; y la segunda se refiere tanto al control a priori de la implantación, analizando posibles variaciones y constatando la validez de la estrategia, como al control a posteriori que permitirá hacer el seguimiento,

posterior a la implantación, que dará el feedback necesario para mantener el proceso estratégico activo Menguzzato. (1991, p. 142).

Por lo tanto, señala Dalmau-Porta (1999), las características que diferencian este nuevo método de dirección son:

- Considera variables de tipo hard (económicas y tecnológicas) y soft (motivación, aspectos psicológicos, aspectos sociales, etc.).
- Se analizan tanto la relación empresa entorno, como las relaciones internas de la empresa. Tanto el entorno, como la estructura y la estrategia se influyen mutuamente, no puede analizarse ni verse una parte sin las otras.
- Plantea la importancia de la implantación y el control de la estrategia.
- El periodo de planificación se acorta.
- El proceso de planificación es continuo, el control hace que constantemente el proceso se esté retroalimentando.
- Implica a todos los empleados en el proceso y la necesidad de desarrollar una mentalidad estratégica colectiva.

La dirección estratégica podría decirse entonces que está enmarcada bajo dos pilares, la estrategia como elemento vertebrador y el proceso como tal para desarrollarla. Por esto, los siguientes apartados de este capítulo se destinarán a comprender estos dos pilares.

#### **2.2.1.12. Estrategia Empresarial**

Hellriegel (2003), señala que la estrategia a nivel de negocios alude a los recursos asignados y las acciones emprendidas para lograr los objetivos deseados de atender determinado mercado con un conjunto de bienes, servicios o ambos muy interrelacionados. El problema está en asegurar la competitividad y, para ello se reduce a las competencias organizacionales medulares, presentes y en continuo desarrollo de la empresa en mercados específicos.

Para Miltreanu (2006), la estrategia empresarial, núcleo vertebrador del proceso estratégico, es entendida por muchos como el medio por el que una organización alcanza y mantiene el éxito. Sin embargo, a pesar de toda la teoría y estudios empíricos realizados en estrategia y planificación estratégica en los últimos años, el progreso en las organizaciones ha sido escaso.

Muchos empresarios, aun sabiendo la importancia de tener definida una estrategia para poder alinear el proceso de toma de decisiones y los recursos, tienen problemas en comprender qué es la estrategia y cómo se interrelacionan cada uno de sus componentes. Es por esto que muchas empresas fracasan en su proceso de formulación (Watkins, 2007, p. 211).

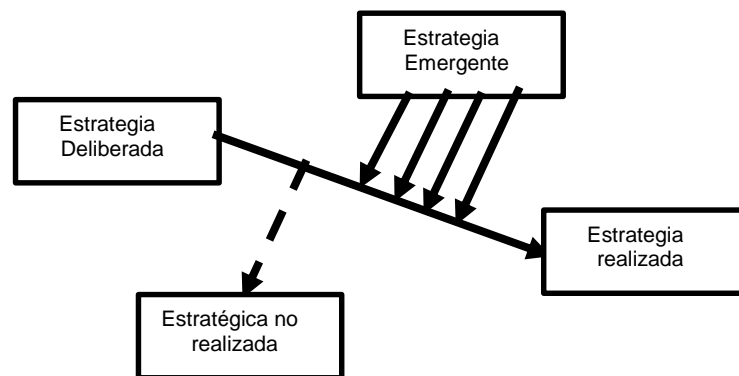


Figura 3. Estrategias Deliberadas y Estrategias Emergentes

Fuente: (Garrido, 2006, p. 310).

Es importante tener en cuenta, que son muchos los casos en los que la estrategia que se aplica en una organización no es la estrategia diseñada en el proceso de dirección estratégica, es decir la estrategia intencionada o deliberada. Esto se puede deber a que muchas de los planes estratégicos no son llevadas a cabo, o tan solo se implantan parcialmente; o a la influencia de estrategias que surgen de rutinas, actividades y procesos cotidianos que interactúan con la estrategia deliberada y generan una estrategia diferente a la inicialmente propuesta. A estas últimas se les conoce como estrategias

emergentes y aunque a primera vista pueden no estar directamente relacionadas con el desarrollo de la estrategia pueden, no obstante, desempeñar un papel importante Garrido (2006, p. 119).

### **2.2.1.13. Concepto de Estrategia**

Porter, (1996), define la estrategia como ser diferente, eligiendo deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una propuesta de valor única a los stakeholders.

El término estrategia se ha incorporado al vocabulario común en el mundo de los negocios, sin ser del todo adecuado en algunas ocasiones y empleándose muchas veces como una forma de dar relieve a cualquier tipo de acción Garrido (2006, p. 223).

Koontz (2003), refiere que estrategia y política guardan una estrecha relación entre sí. Ambas dan estructura a los planes, son la base de los planes operáticos y afectan todas las áreas de la administración.

Según Garrido (2006), la importancia del término, la multiplicidad de facetas y aspectos a considerar y sobre todo la constante evolución de la materia convierten el intento de ofrecer una única definición sintética y omnicomprensiva de todos los aspectos de la estrategia en algo de difícil alcance. De esta forma, el presente trabajo busca definir la estrategia desarrollando los aspectos clave de sus componentes, prismas y niveles.

La palabra estrategia viene del griego *strategia*, que es la habilidad para emplear los recursos disponibles para ganar un conflicto militar. Esta herencia etimológica genera problemas cuando el concepto es utilizado en los negocios, ya que ésta implica la existencia de rivales u oponentes, haciendo que se haga un fuerte énfasis en la competencia a la hora de su diseño y olvidándose el componente interno en muchas de las ocasiones Mitreanu (2006, p. 97).

Prahaland & Hamel (1990), definen la estrategia como el propósito estratégico, que implica: el desarrollo de una actitud competidora a todos los niveles de la organización mediante el uso de la inteligencia competitiva, el establecimiento de hitos claros y la revisión de mecanismos, la formación del personal y posibilitar las contribuciones individuales, y servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

Johnson (2006), definen la estrategia como la dirección y alcance de una organización a largo plazo en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, y con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Garrido (2006), analizando las posibles definiciones de la estrategia de diversos autores, dice que ésta podría quedar enmarcada como un término que:

- Refleja el propósito de la organización a largo plazo indicando los planes de acción y prioridades.
- Selecciona los tipos de actividades en las que se desea posicionar y la forma en la que se actuará en cada segmento de mercado.
- Intenta consolidar, alcanzar, mejorar o sostener una ventaja competitiva basándose en las fortalezas y debilidades internas, y en las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando así las acciones en los diferentes niveles organizativos y orientándolos hacia un objetivo común.
- Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales.

#### **2.2.1.14. Niveles de Estrategia**

Los niveles de estrategia surgen como una necesidad para alinear y comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la empresa. Su fin último, es poder alinear los objetivos de la estrategia empresarial con los objetivos personales de cada empleado (Kaplan, 2006, p. 179).

En una empresa que se dedica a una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero a medida que la empresa crece, incrementa su estructura organizativa, se expande a nivel nacional o internacional, comunicar la estrategia a sus diferentes niveles se hace más complejo. Por eso es necesario definir la estrategia a diferentes niveles de la empresa Kaplan (2006, p. 64).

En un entorno turbulento se hace necesario identificar dos niveles de estrategia, un primero orientado a la actividad para detectar recursos, competencias y ventajas competitivas, y otro nivel de estrategias funcionales, que deberán estar enmarcadas y coordinadas dentro de la estrategia de la actividad Kaplan (2006).

Cuando la empresa diversifica sus líneas de negocio, ésta se concibe como un conjunto de actividades, y además de los dos niveles anteriores es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades Kaplan y Norton ( 2006. p. 38).

Las características de los tres niveles de estrategia más comunes son:

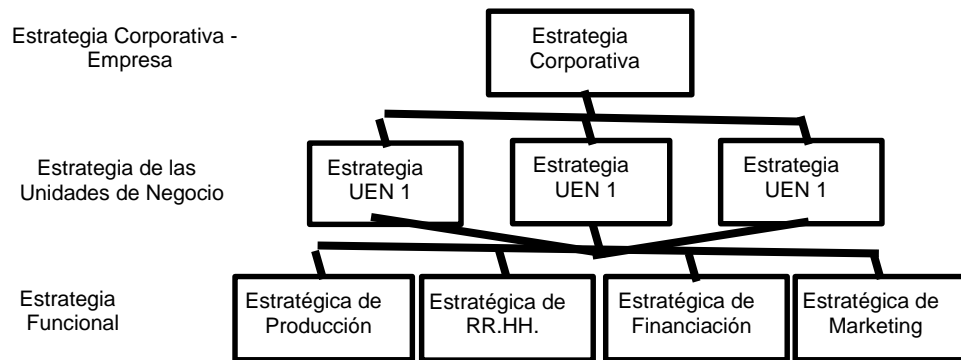


Figura 4. Niveles de la Estrategia

Fuente: (Saorín-Iborra, 2006, p. 215).

La **Estrategia Corporativa**: es el primer nivel. Se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las diferentes unidades de negocio de la organización. A este nivel la estrategia puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversificación de productos/servicios y asignación de los recursos disponibles a las diferentes partes de la organización. La estrategia corporativa es la base para las demás decisiones estratégicas Johnson (2006, p. 76).

**Estrategia de Negocio**: consiste en cómo se debe competir con éxito en determinados mercados o incrementar el valor ofrecido a los clientes. A este nivel las decisiones estratégicas se centran en una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), debiéndose determinar productos y servicios a desarrollar, mercados en los que se debe estar, y acciones para lograr ventaja competitiva en cada uno de los productos (Johnson, 2006). La estrategia de negocio debe estar alineada con la estrategia corporativa, para que el alcanzar los resultados de cada UEN se logre cumplir con los objetivos estratégicos corporativos.

**Estrategias Funcionales**: trata de cómo las diferentes partes operativas de la organización aplican las estrategias de negocio y la estrategia corporativa en cuanto a los recursos, procesos, personal se refiere Johnson (2006). Aunque son estrategias de nivel inferior, el éxito de las estrategias de negocio o

corporativas están condicionados a las acciones y planes ejecutados, y resultados alcanzados al nivel operativo. La estrategia es definida de arriba hacia abajo, pero es ejecutada de abajo hacia arriba.

#### **2.2.1.15. Proceso Estratégico**

No existe una receta que proporcione la estrategia adecuada para cada empresa en las diferentes etapas de su vida, son muchos los factores internos y externos que influyen en ella. Como dice Menguzzato (1991), la estrategia empresarial es única para una organización determinada, en unas circunstancias determinadas.

Por eso es importante estructurar las tareas para conseguir la estrategia en un proceso sistémico y formal, que pueda que no generen la alternativa óptima, pero sí contribuirán a disminuir el riesgo de tomar la estrategia equivocada Menguzzato (1991, p. 116).

El proceso de dirección estratégica permite a la organización determinar la estrategia deliberada, que se considera más óptima teniendo en cuenta la posición estratégica de la empresa y los objetivos planteados. Una vez se ha seleccionado la estrategia, ésta debe implantarse mientras se hace su seguimiento de las desviaciones que puedan ocurrir.

#### **2.2.1.16. Formulación Estratégica**

Para Menguzzato (1991), el proceso de formulación estratégico guarda cierta similitud con un proceso general de resolución de problemas. En él se debe identificar un problema, buscar posibles alternativas y tomar una decisión de elección de la mejor opción. En este caso el problema a resolver es de naturaleza estratégica, el cual se entiende como un desfase entre la situación deseada de

la empresa en relación a sus objetivos generales y la evolución de su entorno, y su situación potencial en ausencia de una estrategia nueva.

## A. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis interno. Ambos análisis se realizan en paralelo y son los que permiten evaluar la situación actual y potencial de la empresa en relación a su entorno. Adicionalmente determinan la base para definir la Posición Estratégica de la empresa.

Una vez definido el proceso de diagnóstico estratégico, se especificará en qué consiste el Análisis DAFO.

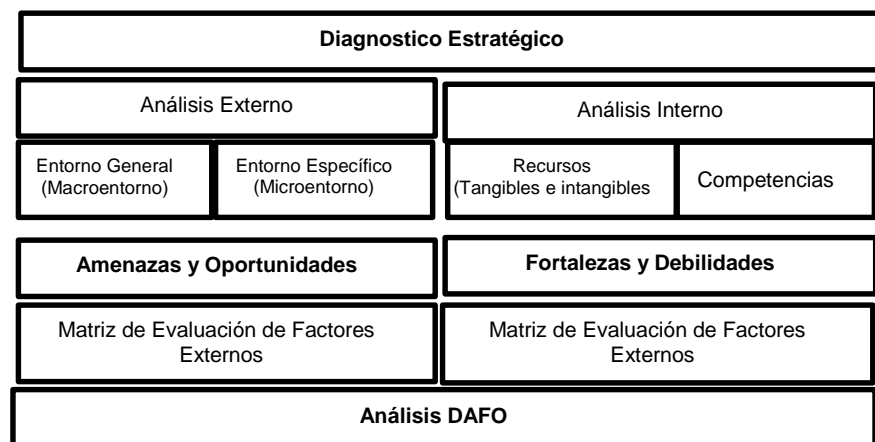


Figura 5. Esquema del Diagnóstico Estratégico

Fuente: (Menguzzato, 1991, p. 225).

## 2.2.2. Gestión Empresarial

### 2.2.2.1. Empresa

Fernández (1996), refiere a la empresa como un sistema técnico social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios que

contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad, compatibilizando este hecho con un marcado respeto al medio ambiente, que posibilite la idea del desarrollo sostenible.

Kotler (1998), la define como la entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo.

La empresa es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" García (2000, p. 171).

Linares y Montañana (2001), señala que es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológica, etc., pero desde un punto de vista económico se hace necesaria la introducción de los elementos comunes de todas las empresas, son los siguientes aspectos; Objetivos; que integran su finalidad, que defina claramente quiere hacer, Factores de producción, es la precisa contar con la financiación adecuada y dirección, consecuencia de las metas establecidas.

Rodríguez (2002), señala la empresa como concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados.

Para López (2008), la empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material, un beneficio tanto para las personas que han aportado ese dinero propietario, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa empleados, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos los clientes.

Alegre (2008), refiere que es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos

productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad.

Caldas (2009), la define como unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.

Campiña & Fernández (2010), refiere que es un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio.

#### **2.2.2.2. Orígenes de Gestión**

Gestión, del latín *gestio*: acción administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la acción, del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplina. Podemos considerarla como parte de la administración, o como un estilo de administración Piñones (2011, p. 4).

#### **2.2.2.3. Conceptos de Gestión Empresarial**

Según Martínez (2012), la gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas, sino que deberá mejorar aquellas cuestiones que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y propongan nuevas estrategias, entre otras cuestiones. La gestión de este tipo deberá considerar una serie de factores, entre ellos financieros, productivos y logísticos, por citar los más importantes. Uchua (2011, p. 210).

#### **2.2.2.4. Funciones de la Gestión Empresarial**

Según Martínez (2003), la gestión empresarial señala cuatro funciones las cuales se convierten en los pilares básicos para su creación dentro de la organización las cuales son:

##### **2.2.2.4.1. Planeación**

Se utiliza principalmente para combinar los recursos de la organización con el fin de visualizar los proyectos que se pretenden fundamentados en los objetivos propios de la empresa que resulten redituables para la organización. En otras palabras, es ver a toda la empresa de manera global y su entorno correspondiente, ver sus necesidades y tomar las decisiones correctas para utilizar bien los recursos de la empresa y determinar, si no el mejor camino, un camino adecuado que lleven a la empresa a alcanzar los objetivos planteados.

#### **2.2.2.4.2. Organización**

Es en la cual se agruparán todos los recursos que cuenta la empresa, haciendo que trabajen en conjunto de una manera ordenada y coordinada para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y así aumentar las posibilidades de obtener mayores y mejores resultados.

#### **2.2.2.4.3. Dirección**

Es la dirección de la empresa, la cual, desde el punto de vista de la ingeniería en gestión empresarial implica uno de los puntos esenciales que determina el éxito o el fracaso de una organización, la comunicación.

#### **2.2.2.4.4. Control**

Se encuentra el control, es la cuarta y última función de la gestión empresarial, la cual evalúa, cuantifica y mejora el progreso de los empleados en la organización de acuerdo a los objetivos que se habían propuesto en un principio.

#### **2.2.2.4.5. Funciones de los Administradores**

Según Koontz (2007), las funciones de los administradores proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo. No hay ideas, resultados de investigación ni técnicas que no encuentren fácilmente un lugar en la clasificación de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- a. **Planeación:** La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.

- b. **Organización:** Quienes trabajan en grupo para alcanzar un objetivo deben cumplir ciertos roles, en buena medida como los roles que representan los actores en escena, ya sean roles establecidos por los mismos empleados, accidentales o fortuitos o bien definidos y estructurados por alguien que quiere cerciorarse de que los empleados hacen un cometido específico por el esfuerzo del grupo. El concepto de “rol” implica que los empleados realizan aquello que tiene un objetivo o propósito definido; saben cuál es la parte de su trabajo en el esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información que necesitan para terminar sus encargos.
  
- c. **Integración de personal:** La integración de personal (staffing) consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente.
  
- d. **Dirección:** La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo con que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio de satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación. En la quinta parte abordamos los fundamentos de estos temas.

- e. **Control:** El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas.
  
- f. **Coordinación como esencia de la administración:** Algunos expertos consideran que la coordinación es una función aparte del administrador. Sin embargo, es más preciso considerarla como la esencia de la administración, pues consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo. Todas las funciones administrativas son una práctica que contribuye a la coordinación.

#### **2.2.2.4.6. Proceso Administrativo**

Según Munch (2007), el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

Para Munch (2007), el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

### 2.2.2.4.7. Etapas del Proceso Administrativo

Para Münch (2007), existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

En este libro se estudiarán las cinco etapas del proceso administrativo, porque este criterio es uno de los más difundidos y, además, es el más sencillo para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo, se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 2**  
*Etapas del Proceso Administrativo*

<b>Fase mecánica o estructural</b>	<b>Planeación</b>	Filosofía y valores
		Misión y visión
		Objetivos
		Estrategias
		Políticas
		Programas
		Presupuestos
	<b>Organización</b>	División del trabajo
	Coordinación	
<b>Fase dinámica u operativa</b>	<b>Integración</b>	Selección
		Determinación de requisitos
		Análisis de proveedores
		Contratación
	<b>Dirección o ejecución</b>	Toma de decisiones
		Motivación
		Comunicación
		Liderazgo
	<b>Control</b>	Estándares
		Medición
		Corrección
		Retroalimentación

Fuente: (Münch, 2007, p. 63).

#### **2.2.2.5. Fines de la Gestión Empresarial**

Según Pintado (2013), la finalidad de la gestión empresarial se enfoca en la constante necesidad de la sociedad de adquirir nuevos productos y servicios de calidad. El suministro de bienes y servicios de calidad es la obligación más elemental de una empresa. Para que una empresa sea exitosa, debe existir un nivel de armonía muy elevado entre los integrantes de ésta. La armonía beneficia el funcionamiento interno de la empresa, y por consiguiente incrementa la productividad.

La finalidad de la gestión empresarial tiene como principal propósito los cambios tecnológicos que acontecen al mundo día con día. Estos cambios se derivan de la constante necesidad de la sociedad de obtener nuevos productos que sean actualizados, vanguardistas y a un precio considerable. Pérez (2013, p. 79).

Para que haya éxito en una empresa es necesario que una persona desarrolle competencias; que sea capaz de solucionar problemas y obtener resultados de manera eficiente. La persona que es competente puede proporcionar evidencia; es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz dentro de una organización y le permita ejercer liderazgo. Eslava (2003, p. 117).

#### **2.2.2.6. Herramienta de la Gestión Empresarial**

Cabe señalar que existen algunas herramientas de utiliza la gestión empresarial:

#### **2.2.2.6.1. Empowerment**

Según Mego (2001), el empoderamiento es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores. A través de la aplicación del empowerment, los trabajadores o equipos de trabajo tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.

#### **2.2.2.6.2. Outsourcing**

El outsourcing, también conocido como subcontratación o tercerización, es una técnica o herramienta de gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio. A través de la aplicación del outsourcing transferimos actividades, funciones o procesos a empresas especializadas que puedan hacerlos mejor que nosotros y a un menor costo, logrando así una mayor eficiencia y eficacia. (Hope, 2012, p. 204).

#### **2.2.2.6.3. Benchmarking**

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en el seguimiento de empresas similares a la nuestra o de empresas líderes en el mercado, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los nuestros y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a nuestra empresa, agregándole nuestras mejoras. Laporta (2016, p. 119).

#### **2.2.2.6.4. Downsizing**

El downsizing es una técnica o herramienta de gestión que consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos. Laporta (2016, p. 39).

#### **2.2.2.6.5. Desarrollo Organizacional**

Según Münch (2007), aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de desarrollo organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma; en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

Munch (2007), en la década de 1970 surge el Desarrollo Organizacional (DO), como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación, se mencionan las definiciones de desarrollo organizacional según sus creadores:

Bennis (1973), lo define como una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Beckhard (1980), el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

De acuerdo con las anteriores definiciones, Münch (2007) señala que el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

#### **2.2.2.6.6. Características del Desarrollo Organizacional**

Según Münch (2007), las características básicas del DO son:

- a. Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- b. Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer:
  - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
  - Satisfacción y desarrollo humano.
  - Eficiencia organizacional.

- c. Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- d. Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- e. Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- f. Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:
  - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
  - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
  - Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
  - Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
  - Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

#### **2.2.2.6.7. Etapas de implantación del Desarrollo Organizacional**

Para Münch (2007), un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad. La implantación del DO se logra a través de las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico:** El diagnóstico es la primera etapa del DO; en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar, la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal, y los

procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etcétera.

2. **Planeación de la Estrategia:** Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.
3. **Educación:** Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.
4. **Asesoría, entrenamiento y consultoría:** Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
5. **Evaluación:** Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

#### **2.2.2.6.8. Calidad Total**

##### **A. Control Total de Calidad (CTC)**

Para Ishikawa (1990), el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes.

El control total de calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que lo apliquen se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino la de todos los pueblos, para, de esta manera, traer la paz al mundo (Ishikawa, 1990, p. 142).

Según Münch (2007), seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.

Practicar el Control Total de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor Ishikawa (1990, p. 217).

Münch (2007), el Control Total de Calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad a todas las funciones de la empresa. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles, la calidad corresponde a toda la organización, a cada división, a cada área y a cada sección. Una de las más grandes aportaciones del CTC es la aplicación de las siete herramientas estadísticas de calidad:

- Gráficas de control.
- Diagramas de Ishikawa.
- Diagramas de Pareto.
- Hojas de registro o inspección.
- Estratificación.
- Diagramas de dispersión.
- Histograma.

## **B. Deming y el Método de Mejoramiento de la Calidad**

Según Münch (2007), este método está íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad está el método Deming, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua. El doctor Edwards Deming fue quien introdujo en Japón los métodos de Control Estadístico de Calidad después de la Segunda Guerra Mundial; de hecho, la cultura de calidad japonesa tuvo como fundamento el control estadístico propuesto por él. El doctor (Deming, 1982), bautizó esta filosofía como los catorce puntos, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

- 1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.** En lugar de que el objetivo primordial de una empresa sean las utilidades, hacer dinero, su finalidad debe ser permanecer en el mercado y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación y el constante mejoramiento.
- 2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.** Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y un mal servicio.
- 3. Eliminar prácticas de inspección masiva.** Normalmente, las organizaciones inspeccionan un producto cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. La calidad no se logra mediante la inspección, sino con el mejoramiento del proceso.
- 4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.** Los departamentos de compras eligen al proveedor que ofrezca el precio más bajo; lo que conduce a la adquisición de materiales de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad.
- 5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.** La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad siempre.

6. **Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles.** Concuerta con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación.
7. **Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.** El trabajo de un supervisor no es decirle al personal qué hacer o castigarlo, sino orientarlo. Proporcionar ayuda por medio de métodos para hacer mejor su trabajo.
8. **Impulsar las comunicaciones y la productividad.** La pérdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, mediante la comunicación y retroinformación continuas.
9. **Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff.** La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral donde participe toda la empresa.
10. **Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles.** Éstos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo; piden aumentar la productividad, pero no enseñan cómo hacerlo. Deming propone que para mejorar la calidad se requiere capacitación más que carteles motivacionales.
11. **Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.** La capacitación en el uso de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.
12. **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.** Con mucha frecuencia la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.
13. **Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.** Entrenamiento en todos los niveles para el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.
14. **Tomar medidas para lograr la transformación.** La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requiere un equipo

de altos ejecutivos con un plan de acción para lograr la calidad. Se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

### C. Crosby y la Filosofía Cero Defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente. Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad Munch (2007, p. 125).

Las fases del cambio para lograr la calidad son:

- a. Convicción de la dirección.
- b. Compromiso de la alta gerencia y de todo el personal.
- c. Conversión de la cultura organizacional.

Munch (2007), para la implantación de la filosofía cero defectos Crosby propone catorce pasos:

1. **Compromiso de la dirección:** La alta dirección debe elaborar una política de calidad: el tema principal de la discusión en sus reuniones debe ser la calidad, y se ejecutarán todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad.
2. **Equipo para el mejoramiento de la calidad:** Se integran grupos de personas de nivel supervisión, cuyo propósito sea guiar el proceso y promover su evolución.
3. **Medición:** A través de la medición, los requisitos de cada actividad o trabajo se van consolidando y definiendo específicamente
4. **Costo de la calidad:** Establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.

5. **Crear conciencia sobre la calidad:** Concientizar al personal por medio de información, de lo que está costando el hacer las cosas mal y los resultados que se están obteniendo con el mejoramiento de la calidad.
6. **Acción correctiva:** Establecer un sistema de corrección, el cual se basará en información relevante de los problemas y en el análisis detallado que muestre las causas que los originan, para eliminarlos.
7. **Planear el día cero defectos:** Desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participarán oradores que representen a los clientes, sindicato, comunidad, empleados y todos los que estén interesados en la calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer un día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. **Educación al personal:** Educar al personal para concientizarlos y para que sean menos tolerantes a los defectos y errores.
9. **Día cero defectos:** Consiste en llevar a cabo lo planeado previamente por la compañía, para que en un día del año ninguna actividad tenga defectos.
10. **Fijar metas:** Se fijan nuevas metas y objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia el objetivo de cero defectos.
11. **Eliminar las causas de error:** Se solicita a los empleados que señalen los problemas existentes, para que de esta manera se eliminen las causas del error.
12. **Reconocimiento:** Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los trabajadores considerados modelos de calidad o que cumplen bien con su labor sin necesidad de presión.
13. **Consejos de calidad:** Reunir a todos los gerentes de área con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas.
14. **Repetir todo el proceso:** En el momento que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e implante innovaciones.

#### 2.2.2.6.9. Escuelas de Administración en el siglo XXI

Münch (2007), el siglo XXI ha propiciado un gran auge de las escuelas administrativas que han tomado nuevas orientaciones; entre las más destacadas se encuentran:

- **Administración por valores** cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- **Administración del cambio** que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.
- **Administración del conocimiento** cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.
- **Administración virtual** donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.
- **Empowerment** que es un estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades.

Münch (2007), seguramente con la evolución de la sociedad y de las empresas surgirán nuevos enfoques de la administración tendientes a adaptarse a nuevas formas de vida. Lo importante es capacitarse y actualizarse continuamente para aplicar las escuelas administrativas y metodologías más adecuadas, y para que las organizaciones se mantengan en el mercado y sean competitivas.

#### 2.2.2.6.10. Estrategias Administrativas

Existen ciertas técnicas modernas de administración que sin ser escuelas forman parte de las estrategias de las empresas y de los directivos, para lograr una mayor eficiencia. Enseguida se citan las más usuales y novedosas.

#### Administración por Proyectos

Munch (2007), con el constante cambio del entorno en muchas organizaciones es necesario realizar proyectos de innovación o mejora de carácter temporal que requieren de la participación de varias áreas. Dos son las características de los proyectos:

- **Temporalidad:** Es decir, duran un tiempo y siempre finalizan.
- **Unidad:** Cada proyecto posee características específicas y únicas.

Para Münch (2007), un proyecto es un conjunto de actividades y recursos dirigidos a generar un servicio o producto de carácter único y temporal. La administración por proyectos es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto. Las etapas de la administración por proyectos son:

- **Planeación:** Se establece el qué del proyecto: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los presupuestos, los programas y las restricciones del proyecto. En esta fase se define el alcance del proyecto y se utilizan diferentes técnicas: la gráfica de Gantt, los presupuestos de costos, los formatos de reporte, las listas de verificación de actividades, el calendario de eventos y la matriz de riesgos. Se establecen estándares de calidad y la tasa interna de retorno.
- **Organización:** En esta etapa se define el cómo lograr los objetivos: la estructura, los procesos, las funciones, los sistemas y los procedimientos para lograrlo incluye por supuesto la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, responsabilidades y funciones. Se diseñan los formatos de

reporte y el manual de funciones e instructivo del puesto. Se establecen formatos para los entregables a lo largo del proyecto.

- **Integración:** Responde a las preguntas con qué y con quiénes. En esta fase se integra el equipo de gente, líderes de proyecto y equipos, y se proveen los recursos para lograrlo. Se elabora un formato de abastecimientos y un programa de adquisiciones y contrataciones.
- **Dirección:** Se guían los esfuerzos y recursos para ejecutar todas las acciones conforme a lo establecido. En esta etapa, la finalidad es realizar eficientemente todo lo anteriormente establecido. Se elaboran reportes de avances y resultados, se verifica la calidad de los trabajos, se constata la fecha y calidad de los entregables, se efectúan juntas de información de avances, se solucionan posibles problemas y se toman decisiones sobre imprevistos.
- **Control:** Se compara lo realizado en relación con lo planeado para detectar las desviaciones y corregir las posibles fallas. Incluye el cierre del proyecto y la conservación de los informes de resultados, así como el servicio de mantenimiento al usuario del proyecto. Se compara lo realizado en relación con lo planeado, se establecen medidas correctivas y se elabora el reporte final del proyecto.

Como se ha estudiado anteriormente, cada una de las etapas del proceso administrativo puede existir por separado o simultáneamente.

Los factores críticos a considerar en la administración por proyectos son: alcance, tiempos, costos, calidad, información, riesgos, equipo humano, abastecimiento y liderazgo.

### **Administración Proactiva**

Münch (2007), está íntimamente relacionada con la administración participativa y la calidad total, este estilo se fundamenta en la participación de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones del área donde trabajen. Tiene sus fundamentos en los círculos de calidad y equipos de mejora, aunque no necesariamente se aplican las metodologías de calidad. Uno de sus

principales promotores es Stephen Covey, quien en su texto Liderazgo centrado en principios estableció las diferencias y desventajas entre la administración tradicional (donde el elemento humano carente de iniciativa asume un papel pasivo de sometimiento a la autoridad) y la administración proactiva (donde todos los empleados son partícipes del cambio y de la mejora y transformación de la organización). Implica la inversión de la pirámide tradicional de jerarquía en que sólo la cúpula de la pirámide toma decisiones importantes:

Lograr este tipo de administración requiere:

- Personal altamente capacitado, competente, responsable y comprometido.
- Lealtad, honestidad y justicia en ambas partes.
- Capacidad de delegación de los directivos.
- Motivación del personal.

#### **2.2.2.7. Habilidades Administrativas y Jerarquía Organizacional**

Katz (1974), identificó tres destrezas de los administradores. Aquí cabe agregar una cuarta: la capacidad de diseñar soluciones. La importancia relativa de las habilidades difiere según los niveles de la jerarquía de la organización. Las habilidades de trato personal también son:

- **Habilidades Técnicas:** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

- **Habilidades Humanas:** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.
- **Habilidades Conceptuales:** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

#### 2.2.2.8. Papeles Administrativos

Mintzberg (1973), desarrolló el estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes papeles, altamente interrelacionados, o series de comportamientos, atribuibles a sus trabajos. Estos diez roles pueden agruparse como aquellos que tienen que ver principalmente con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

- a) **Papeles Interpersonales:** Se espera que todos los administradores desempeñen deberes que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega títulos en una ceremonia de

graduación, o un supervisor de fábrica guía a un grupo de estudiantes preparatorianos en una gira por la planta, está desempeñando un papel decorativo. Todos los administradores tienen un papel de liderazgo que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer papel dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describe esta actividad como el contacto con personas externas que proporcionan información al administrador. Pueden ser individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas, que obtiene información del gerente de personal en su propia compañía, tiene una relación de enlace interno. Cuando ese gerente de ventas tiene contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de la rama de mercadotecnia, tiene una relación de enlace externo.

- b) **Papeles Informativos:** Todos los administradores reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones fuera de la suya. Esto suele efectuarse por medio de la lectura de revistas o platicando con otros para saber de los cambios en los gustos del público, qué pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes. Mintzberg llamó a esto el papel de seguimiento. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Este es el papel de difusor. Además, los administradores desempeñan un papel de vocero cuando representan a la organización ante extraños.
  
- c) **Papeles de Decisión:** Por último, Mintzberg, identificó cuatro papeles que giran alrededor de la toma de decisiones. En el papel de empresario, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la organización. Como manejadores de disturbios, llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de negociadores, cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad.

**Tabla 3***Papeles Administrativos de Mintzberg*

<b>Papel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Interpersonales</b>		
Decorativo	Representación simbólico; se requiere que desempeñe diversos deberes rutinarios de naturaleza legal y social	Ceremonias, peticiones de status, solicitudes de contratos
Líder	Responsable de la motivación y dirección de subordinados	Prácticamente todas las actividades donde participan subordinados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que proporcionan favores e información	Acuse de recibo de correo, trabajo en consejos externos
<b>Informativo</b>		
Inspector	Recibe amplia variedad de información; sirve como centro nervioso de información interna y externa de la organización	Manejo de todo el correo y contactos que están en la categoría de ocuparse principalmente con lo recepción de información
Difusor	Transmite la información recibida de partes externas o de otros subordinados a miembros de la organización	Envía correo a la organización para propósitos de información; contactos verbales que involucran flujo de información a subordinados, como las sesiones de revisión
Vocero	Transmite información a los externos sobre planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización	Reuniones de Consejo: manejo de contactos que involucran la transmisión de información a externos.
<b>De decisión</b>		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente e inicia proyectos que generan el cambio de disturbios	Sesiones de estrategia y revisión que involucran el inicio o diseño de proyectos de mejoramiento
Moderador de disturbios	Responsable de tomar acciones correctivas cuando la organización enfrenta disturbios importantes, inesperados	Sesiones de estrategia y revisión que involucran disturbios y crisis
Asignador de recursos	Formular o aprobar decisiones organizacionales importantes	Programación; solicitudes de autorización; presupuestación; programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Negociación de contratos

Fuente: (Mintzberg H., 1973, p. 306).

### **2.2.2.9. Las habilidades administrativas exitosas en comparación con las eficaces**

Luthans (1988), estudio el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente. Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. Pero no parece ser así. Se estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas:

1. **Administración tradicional:** toma de decisiones, planeación y coordinación.
2. **Comunicación:** intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
3. **Administración de recursos humanos:** motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.
4. **Trabajo de redes:** socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización.

### **2.2.2.10. El proceso de Toma de Decisiones**

Para Robbins (2005), en todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los directores toman decisiones sobre las metas de sus organizaciones, dónde situar las fábricas, en qué nuevos mercados penetrar y qué productos o servicios ofrecer. Los gerentes de nivel medio e inferior toman decisiones sobre los calendarios de producción semanal o mensual, problemas que surgen, aumentos de salario y castigos para los empleados. Pero no sólo los gerentes deciden. Todos los integrantes de una organización toman decisiones que afectan sus puestos y la organización en la que trabajan. ¿Cómo se toman estas decisiones?

(Robbins, 2005), el proceso de toma de decisiones, una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. Veamos más de cerca el proceso con el fin de comprender sus etapas:

**Etapas 1. Identificar un problema:** El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

**Etapas 2. Identificar los criterios de decisión:** Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo.

**Etapas 3. Asignar pesos a los criterios:** Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

**Etapas 4. Desarrollar las alternativas:** En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema.

**Etapas 5. Analizar las alternativas:** Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente.

**Etapas 6. Seleccionar una alternativa:** La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas.

**Etapas 7. Implementar la alternativa:** En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

**Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión:** La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### Planeación Estratégica

Koontz y Wehrich (1994), la planeación estratégica: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

- **Visión:** Es la capacidad de ver más allá en tiempo y en espacio y por encima de los demás. Ver el resultado final que queremos alcanzar. Es una imagen mental de un estado futuro deseable. Una buena visión conduce al logro de ventajas competitivas y la creación de valor para el cliente.
- **Misión:** La razón de ser de cada organización, es una expresión conceptual de lo que es y hace una empresa. Debe hacer hincapié en el servicio que se le da al cliente, destacando el beneficio, valor que recibe. Definir cómo se logrará el resultado final que queremos alcanzar.
- **Estrategia:** Estrategia es más de lo que una empresa planea hacer, es también lo que realmente lleva a cabo.
- **Objetivo:** Fin, deseo que se persigue lograr.
- **Políticas:** Conjunto de normas que orientan la acción para lograr los objetivos.
- **Meta:** Impactos o resultados cuantificables cuantificación de un objetivo.
- **Actividades:** Tareas efectivas que tienen por finalidad alcanzar las metas.
- **Cadena de Valor:** El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y

enfocar los programas de mejoramiento. Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.

- **Ventaja Competitiva:** La Ventaja Competitiva es la capacidad de una empresa para ofrecer en el mercado productos o servicios con costos más bajos o con calidades/cualidades diferenciadas o ambos en simultáneo. Estas Ventaja Competitiva aseguran el posicionamiento y permanencia en el mercado.
- **Estrategias Genéricas de Porter:** Son las tres estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en costos, Diferenciación, y Enfoque (especialización en segmentos específicos). Esta última tiene dos variantes: Enfoque de costos y Enfoque de diferenciación.
- **Matriz FODA:** Formulación de estrategias a partir de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas.
- **Plan de mediano plazo:** Documento en el que se indican los objetivos, metas y políticas para el mediano plazo.
- **Presupuesto:** Valorización de los recursos necesarios para alcanzar metas.
- **Gestión:** La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.
- **Las Funciones fundamentales de un Directivo:** Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia: Planeación, Organización, Personal, Dirección, Control y Representatividad.
- **Planificación:** "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos".
- **Organización:** "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados".

- **Personal:** "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas".
- **Dirección:** "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa".
- **Control:** "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados".
- **Representatividad:** "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de Estudio**

El tipo de investigación es básica o fundamental, (Bunge, 2000) porque está orientada a brindar nuevos conocimientos, proporcionando renovadas teorías e innovadores conceptos sobre Planeamiento Estratégico y Gestión Empresarial.

##### **3.1.2. Diseño**

El diseño de la presente Investigación es no experimental, eminentemente Observacional (Hernández & Fernández, 2014, p. 427)

#### **3.2. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE ESTUDIO**

##### **3.2.1. Población**

La población de estudio estará representada por las MYPE cuya actividad económica es la Manufactura de la Provincia de Tacna, que ascienden a 2,142.

##### **3.2.2. Muestra**

La muestra de estudio estará constituida por 326 MYPES, las cuales se seleccionarán en forma aleatoria (muestreo aleatorio simple por cada sub población). Esta distribución se encuentra plasmada en la siguiente tabla:

El tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas a las MYPES de la actividad económica manufactura se establece mediante la siguiente fórmula, que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error:

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

Siendo los datos:

$n$ : Tamaño de la muestra

$N$ : Tamaño de la Población

$p$ : Proporción de éxito (0,5)

$q$ : Proporción de no éxito (0,5)

$\varepsilon$ : Error de estimación 5%. (0,05)

$Z$ : Nivel de confianza con una probabilidad del 95% (1,96)

Desarrollando la ecuación tenemos el siguiente resultado:

$$n = \frac{2142 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (477 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Siendo el valor de:  $n = 326$

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1. Identificación de Variables

**a) Variable Independiente**

“Planeamiento Estratégico”.

**b) Variable Dependiente**

“Gestión Empresarial”.

### 3.3.2. Caracterización de variables

**Tabla 4**

*Dimensiones de la Variable Planeamiento Estratégico*

DIMENSIÓN	INDICADORES
Institucional	<b>Evaluación de la gestión:</b> Planificación de la gestión Herramienta de gestión Tipología del sistema de gestión Beneficio de la gestión
	<b>Planeación Empresarial:</b> Ventaja Tipos Etapas
	<b>Organización Empresarial:</b> Principios. Jerarquía Estructura organizacional Proceso de organización Sistema organizacional Cultura organizacional
Espacial	Tipo de política Beneficio de la política empresarial
Temporal	Planes: Largo plazo Mediano plazo Corto plazo

Fuente: Elaboración propia.

## Dimensiones e Indicadores de Gestión Empresarial

**Tabla 5**

*De la variable Gestión Empresarial*

DIMENSIÓN	INDICADORES
Gestión de la Planeación	Importancia Tipos de Planeación Proceso de Planeación
Gestión en la Organización	Estructura Organizacional. División del Trabajo. Departmentalización. Jerarquía. Coordinación.
Gestión en la Dirección	Comunicación. Motivación. Liderazgo. Toma de Decisión
Gestión en el Control	Tipos de Control Monitoreo Proceso del Control Desempeño

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Operacionalización de las variables

La siguiente tabla muestra las variables, dimensiones, indicadores, unidad/categoría y la escala correspondiente según la variable.

VARIABLE	DEF CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Planeación Estratégica	Para (Scott, 2013), la planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país.	La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la Organización desde una dimensión espacial, institucional y temporal.	Institucional	<b>Evaluación de la gestión:</b> Planificación de la gestión Herramienta de gestión Tipología del sistema de gestión Beneficio de la gestión  <b>Planeación Empresarial:</b> Ventaja Tipos Etapas  <b>Organización Empresarial:</b> Principios. Jerarquía Estructura organizacional Proceso de organización Sistema organizacional Cultura organizacional
			Espacial	Tipo de política Beneficio de la política empresarial
			Temporal	Planes: Largo plazo Mediano plazo Corto plazo

VARIABLE	DEF CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Gestión Empresarial	La Gestión Empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes	El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el	Gestión de la Planeación	Importancia Tipos de Planeación Proceso de Planeación
	individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.	desempeño de la empresa; la primera de esas Planeación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, la planeación es la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden Determinar el camino hacia los objetivos.	Gestión en la Organización	Estructura Organizacional. División del Trabajo. Departamentalización. Jerarquía. Coordinación.
			Gestión en la Dirección	Comunicación. Motivación. Liderazgo. Toma de Decisión
			Gestión en el Control	Tipos de Control Monitoreo Proceso del Control Desempeño

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la ejecución del proyecto se procederá a realizar las actividades plasmadas en el siguiente proceso:

- Recolección de datos
- Procesamiento de datos
- Análisis de datos
- Contraste de Hipótesis
- Conclusiones y recomendaciones

### **3.4.1. Instrumentos**

El instrumento a emplearse en el presente proyecto es el cuestionario, en donde se plasmarán las preguntas por cada dimensión a investigar.

## **3.5. PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el tratamiento de datos se utilizará el paquete estadístico SPSS versión 24.0, en español, para ello previamente los datos serán llevados a una hoja Excel.

El análisis de datos, implicará las siguientes técnicas estadísticas:

- a) Tablas de frecuencias y figuras estadísticas
- b) Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar)
- c) Tablas de contingencia
- d) Coeficiente de correlación de Pearson
- e) Prueba de significancia de la Distribución Normal (Z)
- f) Regresión lineal

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

#### **4.1. EL MARCO FILOSÓFICO**

El eje fundamental para el desarrollo de este proyecto, gira sobre dos de sus principales variables: la Planeación Estratégica y la Gestión Empresarial de las empresas del sector textil, las que a su vez se enmarcan en el aspecto ontológico, y permitirá estudiar parte de la realidad del Distrito de Tacna, a través de la recolección de datos, y del marco ontológico conceptualizando al ser humano, como el eje central y principal preocupación del investigador. Dentro de las posturas epistemológicas, el presente estudio, es decir desde una manera de entender qué es el conocimiento y cómo se construye, será el Paradigma Positivista.

Este paradigma asume una metodología cuantitativa, el interés por saber, es la predicción para poder controlar la naturaleza.

#### **4.2. POSTULADOS DE LA POSTURA POSITIVISTA**

Por la propia naturaleza de la investigación se enmarcará en postulados como:

- La realidad es objetiva
- Se planteará una separación sujeto observador-objeto observado
- La realidad es causal
- La realidad es observable y medible

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

El método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems, que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Como criterio general, (George & Mallery, 2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach.

**Tabla 6**

*Escala de Alpha de Cronbach*

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
Coeficiente alfa >.9	es excelente
Coeficiente alfa >.8	es bueno
Coeficiente alfa >.7	es aceptable
Coeficiente alfa >.6	es cuestionable
Coeficiente alfa >.5	es pobre
Coeficiente alfa < 0.5	es inaceptable

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.1. De la Variable Planificación Estratégica

**Tabla 7**

*Alpha de Cronbach Planificación Estratégico*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0,902</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación**

Como se aprecia en la Tabla 8, el Alpha de Cronbach, tiene el valor de 0,902, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Planificación Estratégica”, es Excelente.

### 5.1.2. De la variable Gestión Empresarial

**Tabla 8**

*Alpha de cronbach Gestión Empresarial*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0,927</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación**

Como se muestra en la Tabla 9, el Alpha de Cronbrach tiene el valor de 0,927 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable Gestión Empresarial, es Excelente.

## 5.2. VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

### 5.2.1. Validez de contenido de la variable Planeación Estratégica

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04, la validez del instrumento para la variable Satisfacción Laboral, se puede apreciar en la tabla adjunta.

**Tabla 9**

*Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable Planeación Estratégica.*

INDICADORES	CRITERIOS	Juez 1	Juez 2	Juez 3
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	3	3	4
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	4	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	3	4	4
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	5	4	3
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	4	5	3
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	4	4	4
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	4	3	5
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	3	4	4
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	4	4	3
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un Tratamiento estadístico pertinente.	5	3	5

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10**

*Calificación del instrumento para la variable Planeación Estratégica.*

<b>NUEVA ESCALA</b>	<b>INTERVAL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	<b>O</b>	
<b>0,000 -2,030</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
<b>2,031 – 4,061</b>	<b>B</b>	<b>Adecuación en gran medida</b>
4,061 – 6,091	<b>C</b>	Adecuación promedio
6,092 – 8,121	<b>D</b>	Adecuación escasa
8,122 – 10,152	<b>E</b>	Inadecuación

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Según las tablas 10 y 11 y los procesos que figuran en el anexo 5, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 2,160 y cae dentro del Intervalo B de Adecuación en gran Medida. Por tanto, el instrumento supera la prueba de validez.

### 5.2.2. Validez de contenido de la variable gestión empresarial

Según la validez efectuada por 3 expertos, resultados que aparecen en el anexo 04, la validez del instrumento para la variable Gestión Empresarial, se puede apreciar en la tabla adjunta.

**Tabla 11**

*Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable gestión empresarial.*

INDICADORES	CRITERIOS	Juez 1	Juez 2	Juez 3
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	5	5	4
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	3	4	4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	4	4	3
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	5	5	4
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	4	4	3
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	5	5	4
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	4	4	5
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	4	4	4
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	5	4	4
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	4	3	3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Calificación del instrumento para la variable Gestión Empresarial*

<b>0,000 -2,059</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación total</b>
2,060 – 4,119	<b>B</b>	Adecuación en gran medida
4,120 - 6,179	<b>C</b>	Adecuación promedio
6,180 – 8,239	<b>D</b>	Adecuación escasa
8,240 - 10,299	<b>E</b>	Inadecuación

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

Según las tablas 12 y 13 y los procesos que figuran en el anexo 05, la Distancia de Puntos Múltiples (DPP) es 1,630 y cae dentro del Intervalo A, de una Adecuación Total. Por tanto, el instrumento Gestión Empresarial, supera la prueba de validez.

## **5.3. PRUEBA DE NORMALIDAD**

### **5.3.1. De la variable Planeación Estratégica**

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis, es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0,05: Se acepta Ho

SIG o p-valor < 0,05: Se rechaza Ho

**Tabla 13**

*Prueba de normalidad planeación estratégica*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>
N		326
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,0399
	Desviación estándar	0,38623
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,446
	Positivo	0,446
	Negativo	-0,404
Estadístico de prueba		0,446
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación**

Según los valores de la Tabla 14, en relación que a la evaluación de la Variable Planeación Estratégica, y porque el número de encuestas son 326, mayor a 30, nos corresponde observar la columna de prueba de Kolomogorov\_Smirnov, donde la significancia asintótica ó p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo que se rechaza Ho. Así interpretamos que los datos de la variable Planeación Estratégica no provienen de una distribución normal.

### 5.3.2. De la variable Gestión Empresarial

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor > 0.05: Se acepta Ho

SIG o p-valor < 0.05: Se rechaza Ho

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad gestión*

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		GESTIÓN EMPRESARIAL
N		326
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	1,9755
	Desviación estándar	0,37541
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,443
	Positivo	0,416
	Negativo	-0,443
Estadístico de prueba		0,443
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

Según los valores de la Tabla 15, en relación a la evaluación de la Variable Gestión Empresarial, y porque el número de encuestas son 326, mayor a 30, nos corresponde observar la columna de prueba de Kolomogorov\_Smirnov, donde la significancia asintótica o p-valor es de 0,000 menor que el 0,05, por lo que se rechaza Ho. Así, interpretamos que los datos de la variable Gestión Empresarial no proviene de una distribución normal.

## 5.4. ANÁLISIS CRUZADO DE LAS VARIABLES

**Tabla 15**

*Tabla cruzada Planeación Estratégica-Gestión Empresarial*

GESTIÓN EMPRESARIAL						
Mala Gestión Empresarial				Regular Gestión Empresarial	Buena Gestión Empresarial	Total
PLANEACIÓN	Mala Gestión	Recuento	18	0	0	18
ESTRATÉGICA	Estratégica	% del total	5,5 %	0,0 %	0,0%	5,5 %
	Regular	Recuento	9	268	0	277
	Estratégica	% del total	2,8 %	82,2 %	0,0%	85,0 %
	Buena Gestión	Recuento	0	12	19	31
	Estratégica	% del total	0,0 %	3,7 %	5,8%	9,5 %
Total	Recuento		27	280	19	326
	% del total		8,3 %	85,9 %	5,8%	100,0 %

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Lo que se aprecia en la Tabla 16, en relación a la variable Planeación Estratégica, son las respuestas de los gerentes o administradores de empresas MYPES del sector manufactura, encuestados, luego de la tabulación respectiva los instrumentos indican que 277 de los encuestados que representa el 85,0 % calificaron de Regular Gestión Estratégica de las empresas; y en relación a la Variable Gestión Empresarial 280 entrevistados que representan el 85,9 %, manifestaron de Regular la Gestión Empresarial.

## 5.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

### 5.5.1. Análisis de Formalidad de la Planificación

**Tabla 16**

*Formalidad de la Planeación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Planeación Sofisticada	30	9,2	9,2	9,2
	Planeación Formal	120	36,8	36,8	46,0
	Planeación Informal	143	43,9	43,9	89,9
	Sin Plan	33	10,1	10,1	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 17 y Figura 6, representan la formalidad de la Planeación, siendo los resultados que el 43,87 % desarrollan una Planeación Informal y el 36,81 %, una Planeación Formal.

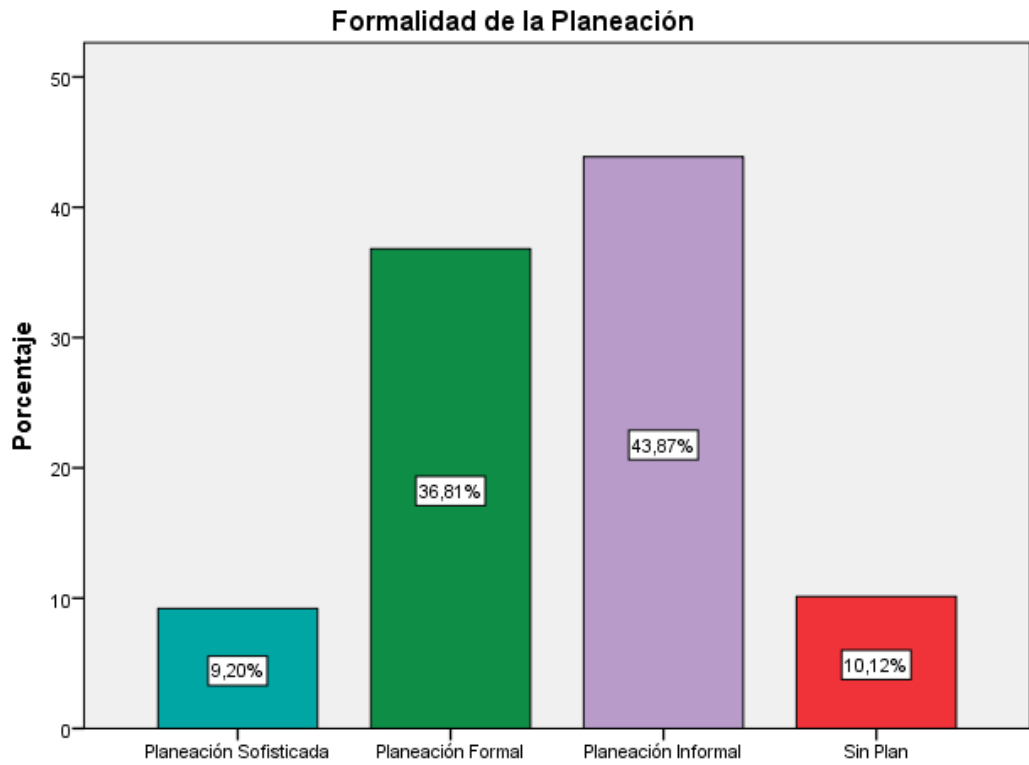


Figura 6. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable Formalización de la Planeación.

Fuente: Tabla 18

## 5.5.2. Análisis del Horizonte de Planificación

**Tabla 17**

*Horizonte de Planificación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menor de un año	42	12,9	12,9	12,9
Un año	166	50,9	50,9	63,8
Dos años	94	28,8	28,8	92,6
Tres años	24	7,4	7,4	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 18 y Figura 7, representan el Horizonte de la Planeación en las Empresas MYPES del sector manufacturero, los cuales fueron tomados de las respuestas del personal representativo de las empresas y luego de tabular estadísticamente los ítems, el instrumento arrojó los siguientes resultados: 192 encuestados que representan el 50,92 %, manifestaron que el horizonte de planeación es de un año, seguidamente 94 encuestados que representan el 28,83 % manifestaron que el horizonte de planificación es de dos años.

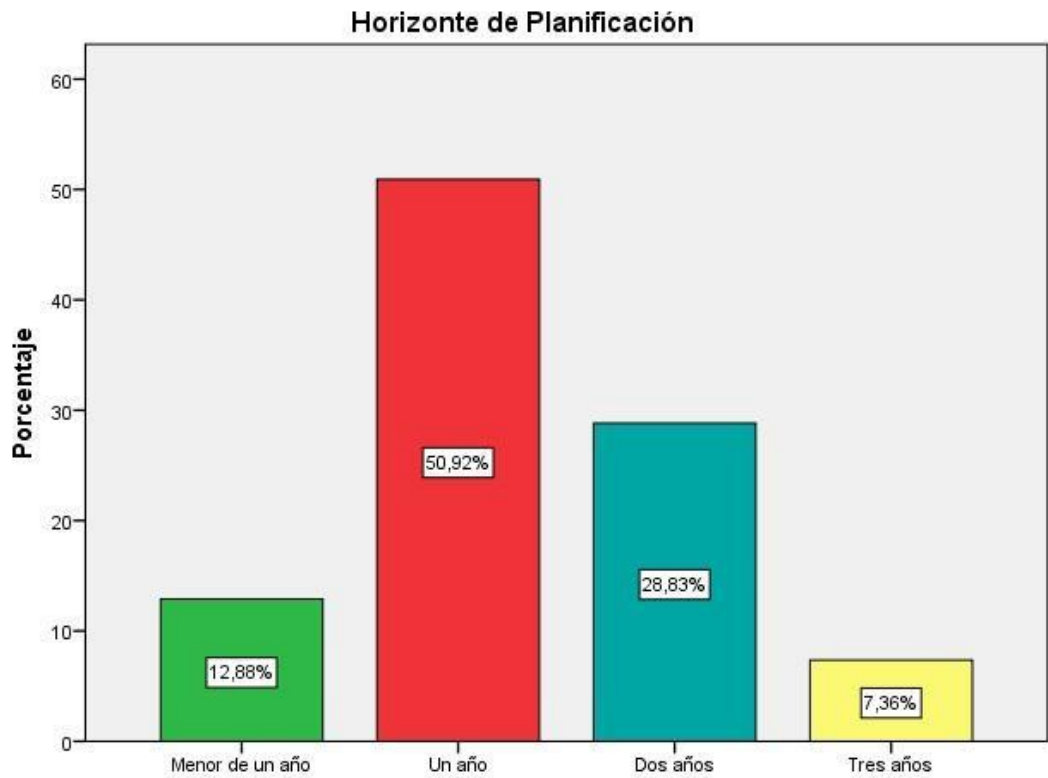


Figura 7. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según horizonte de planeación

Fuente: Tabla 18.

### 5.5.3. Análisis del uso de herramientas estratégicas de Planeación.

**Tabla 18**

*Uso de Herramientas Estratégicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Análisis de Recursos y Capacidades	43	13,2	13,2	13,2
Análisis FODA	123	37,7	37,7	50,9
Análisis de Recursos Humanos	71	21,8	21,8	72,7
Herramientas de Benchmarking	34	10,4	10,4	83,1
Matriz de Boston	23	7,1	7,1	90,2
Análisis de Cadena de Valor	26	8,0	8,0	98,2
Otras Herramientas	6	1,8	1,8	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 19 y Figura 8, representan el uso de las principales herramientas de planeación que utilizan las Empresas MYPES del sector manufacturero, los cuales fueron tomados de las respuestas del personal representativo de las empresas y luego de tabular estadísticamente los ítems, el instrumento arrojó los siguientes resultados: Siendo sus resultados: el 37,3 % hacen uso de la Matriz FODA; el 21,78 % hace uso del Análisis de Recursos Humanos; en tercer lugar, con el 13,19 % su planificación es a través del Análisis de Recursos y Capacidades.

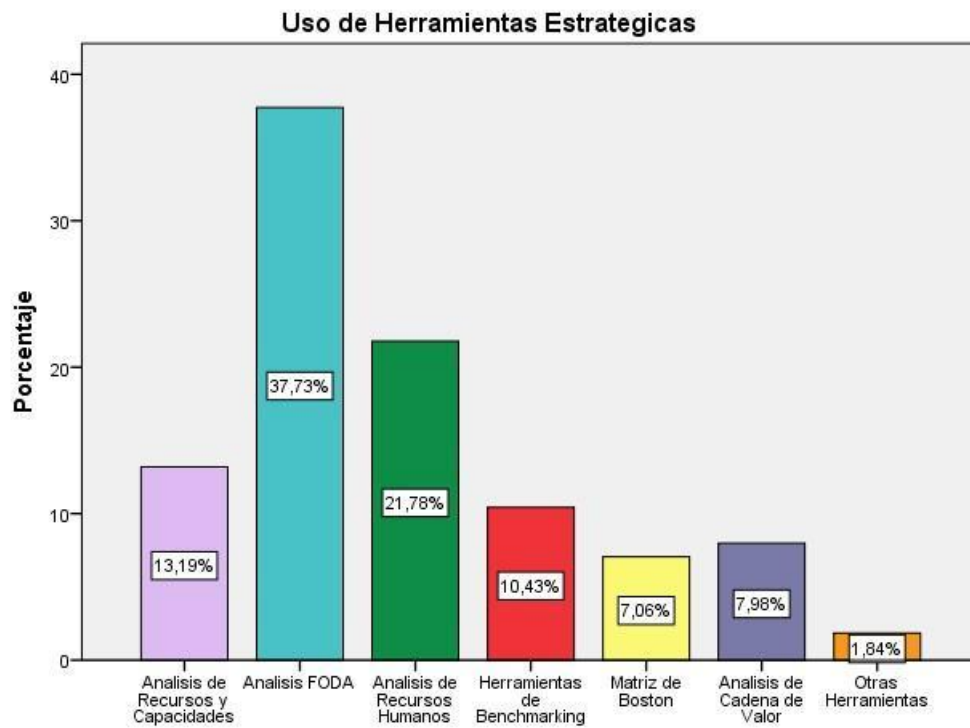


Figura 8. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según el uso de Herramientas Estratégicas.

Fuente: Tabla 19

## 5.6. ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

### 5.6.1. Dimensión Institucional

**Tabla 19**

*Frecuencia de la Dimensión Involucramiento Institucional.*

		<b>Dimensión Institucional</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Involucramiento Institucional	19	5,8	5,8	5,8
	Regular Involucramiento Institucional	278	85,3	85,3	91,1
	Alto Involucramiento Institucional	29	8,9	8,9	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 20**

*Escala de Valoración de la Dimensión*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Bajo Involucramiento Institucional	[ 14 – 33 )
Regular Involucramiento Institucional	[ 34 – 53 )
Alto Involucramiento Institucional	[ 54 – 70 ]

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Los resultados de la Tabla 20 y Figura 9, representan la dimensión denominada “Involucramiento Institucional” de la variable “Planeación Estratégica”. El resultado obtenido fue de: Regular Nivel de involucramiento con el 85,28 %, seguido de un Alto involucramiento Institucional con el 8,90 %.

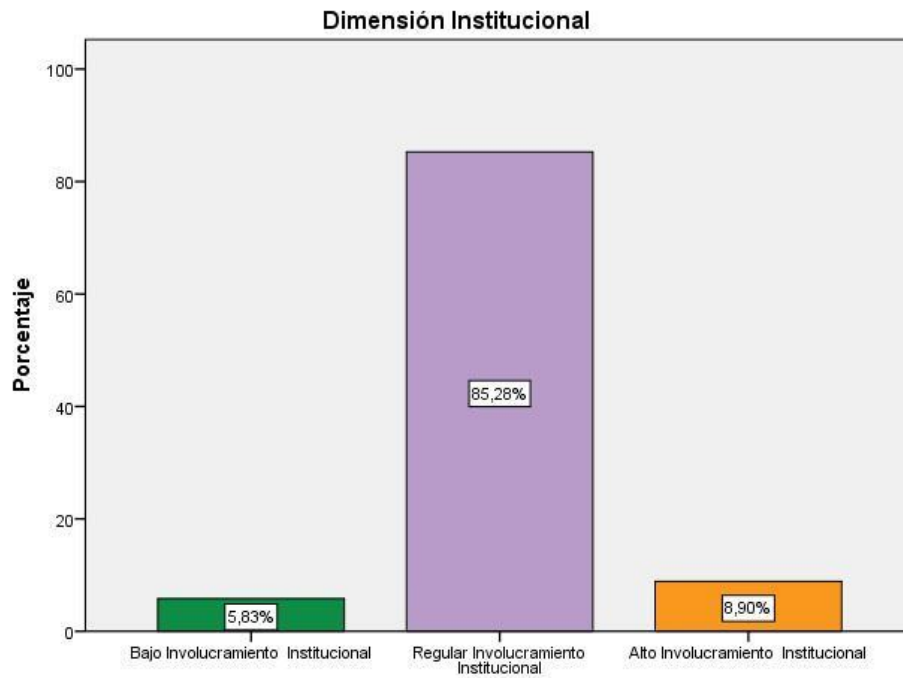


Figura 9. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según dimensión Involucramiento Institucional.

Fuente: Tabla 20.

## 5.6.2. Dimensión Espacial

**Tabla 21**

*Frecuencia de la Dimensión Espacial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Planeación es Integral	21	6,4	6,4	6,4
	Planeación a nivel Financiero	273	83,7	83,7	90,2
	Planeación a nivel Comercial y otros	32	9,8	9,8	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 22**

*Escala de valoración de la dimensión Cobertura Espacial*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Planeación Integral	[ 4 – 9 )
Planeación a Nivel Financiero	[ 10 – 15 )
Planeación a nivel Comercial u otros	[ 16 – 20 ]

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Los resultados de la Tabla 22 y Figura 10, representan los resultados de la Dimensión Espacial de la Variable Planeación Empresarial. El resultado obtenido fue de: Planeación a Nivel Financiero con el 83,24 %, seguido de una Planeación a Nivel Comercial con el 15,4 %.

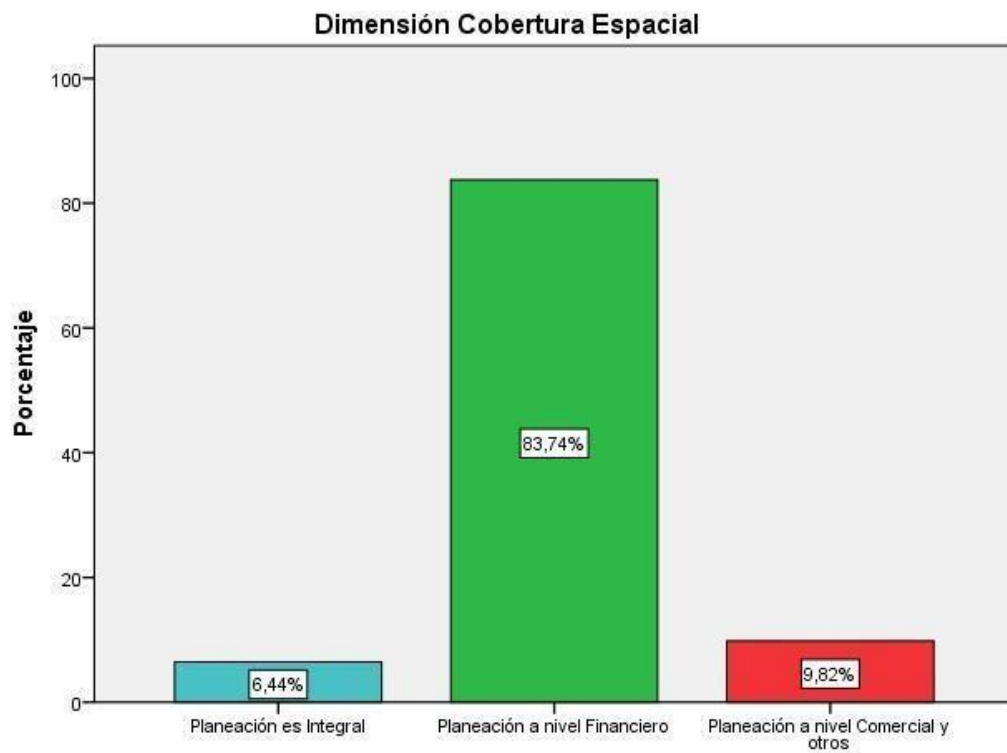


Figura 10. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según dimensión Cobertura Espacial.

Fuente: Tabla 22.

### 5.6.3. Dimensión temporalidad de la planeación

**Tabla 23**

*Frecuencia de la dimensión temporalidad de la planeación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Temporalidad de Largo Plazo	21	6,4	6,4	6,4
	Temporalidad de Corto Plazo	254	77,9	77,9	84,4
	Temporalidad no fija	51	15,6	15,6	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 24**

*Escala de valoración de la dimensión temporalidad*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>
Temporalidad de Largo Plazo	[ 4 – 9 )
Temporalidad de Corto Plazo	[ 10 – 15 )
Temporalidad no Fija	[ 16 – 20 ]

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Los resultados de la Tabla 24 y Figura 11, representan la Dimensión Temporalidad en la Planeación de la Variable Planeación Estratégica, el resultado obtenido fue de: Temporalidad de Corto Plazo con un 77,91 %, seguido de una Temporalidad no Fija con el 15,64 %.

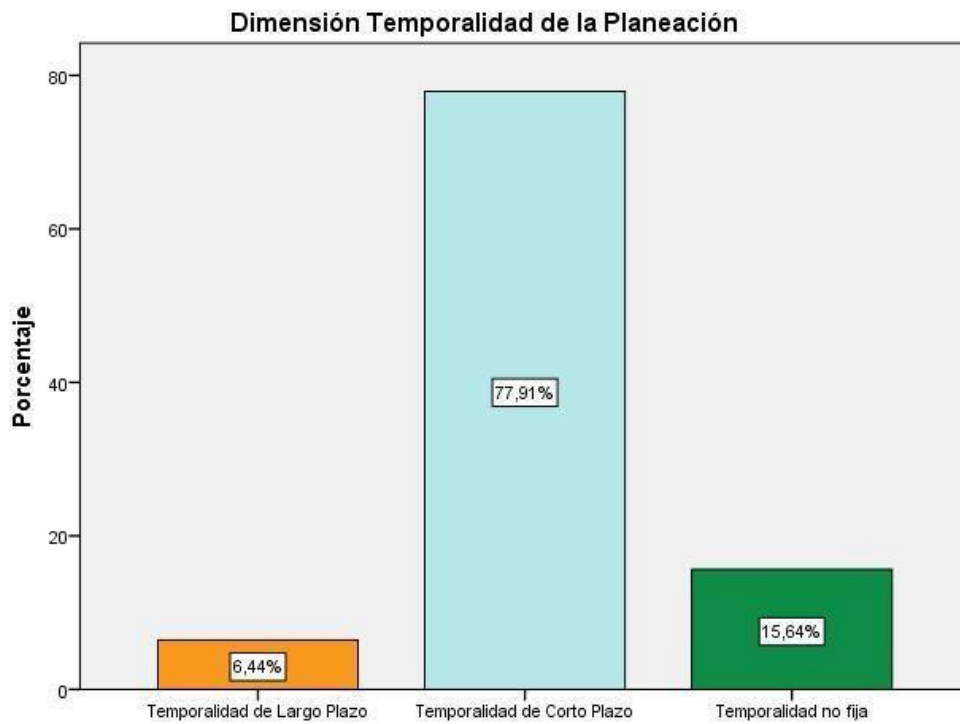


Figura 11. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según la Dimensión Temporalidad de Corto Plazo.

Fuente: Tabla 24.

#### 5.6.4. De la variable Planeación Estratégica

**Tabla 25**

*Frecuencia de la Variable Planeación Estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Planeación Estratégica	18	5,5	5,5	5,5
	Regular Planeación Estratégica	277	85,0	85,0	90,5
	Buena Planeación Estratégica	31	9,5	9,5	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 26**

*Escala de valoración de la variable planeación estratégica*

Niveles	Puntaje
Mala Planeación Estratégica	[22 – 51 )
Regular Planeación Estratégica	[ 52 – 81 )
Buena Planeación Estratégica	[ 82 – 110 ]

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación

Los resultados de la Tabla 26 y Figura 12, representan el comportamiento de la Variable Planeación Estratégica. El resultado obtenido fue que las empresas ejecutan una Regular Planeación Estratégica con un 84,97 %, seguido de una Buena Planeación Estratégica con el 9,51 %.

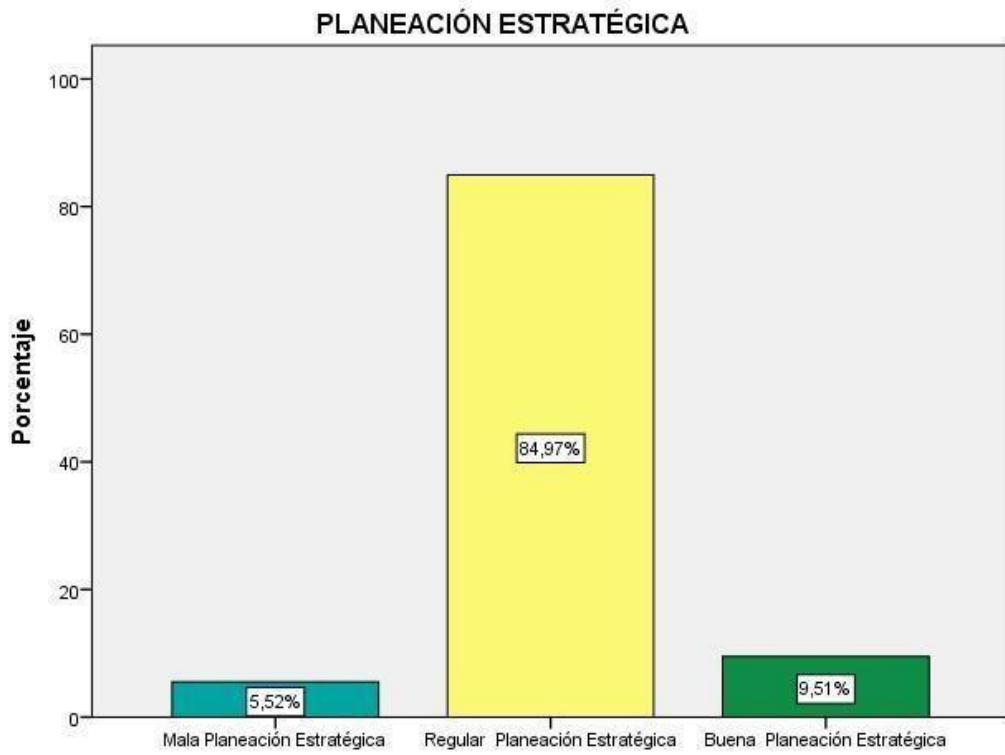


Figura 12. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados de la variable Planeación Estratégica.

Fuente: Tabla 26.

## 5.6.5. Resultados sobre Gestión Empresarial

### 5.6.5.1. Análisis por dimensión Gestión de la Planificación

**Tabla 27**

*Frecuencia de la dimensión Gestión de la Planificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión de la Planificación	18	5,5	5,5	5,5
	Regular Gestión de la Planificación	275	84,4	84,4	89,9
	Buena Gestión de la Planificación	33	10,1	10,1	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 28**

*Escala de Valoración*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión de la Planificación	[7 – 16)
Regular Gestión de la Planificación	[ 17 – 26 )
Buena Gestión de la Planificación	[27 – 35 ]

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 28 y Figura 13, representan la Dimensión Gestión de la Planificación de la variable Gestión Empresarial. El resultado obtenido fue de: Regular Gestión de la Planificación con un 84,36 %, seguido de Buena Gestión de la Planificación con el 10,12 %.

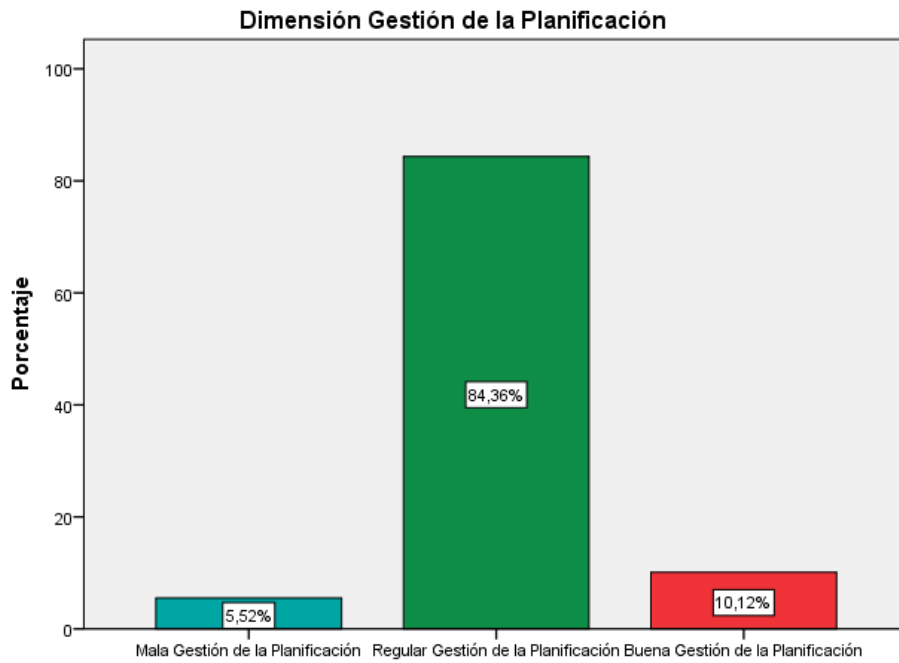


Figura 13. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Gestión de Planificación.

Fuente: Tabla 28.

### 5.6.5.2. Dimensión Gestión en la Organización

**Tabla 29**

*Frecuencia de la dimensión Gestión en la Organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión en la Organización	21	6,4	6,4	6,4
	Regular Gestión en la Organización	266	81,6	81,6	88,0
	Buena Gestión en la Organización	39	12,0	12,0	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 30**

*Escala de valoración*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión en la Organización	[ 4 – 9 )
Regular Gestión en la Organización	[ 10 – 15 )
Buena Gestión en la Organización	[ 16 – 20 ]

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 31 y Figura 14, representan el comportamiento de la dimensión Gestión en la Organización de la Variable Gestión Empresarial. El resultado obtenido fue de: Regular Gestión en la Organización con un 81,6 %, seguido de una Buena Gestión en la Organización con el 11,96 %.

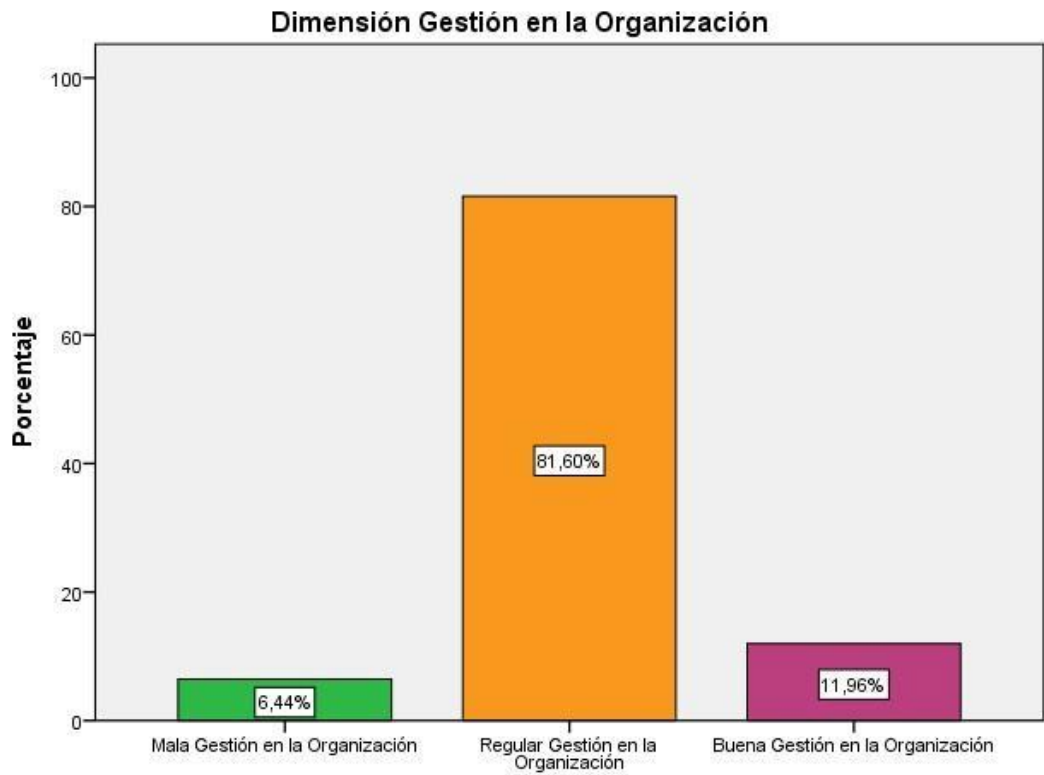


Figura 14. Frecuencia relativa porcentual con datos de la Dimensión Gestión en la Organización.

Fuente: Tabla 31

### 5.6.5.3. Dimensión Gestión en la Dirección

**Tabla 31**

*Frecuencia de la Dimensión Gestión en la Dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión en la Dirección	18	5,5	5,5	5,5
	Regular Gestión en la Dirección	262	80,4	80,4	85,9
	Buena Gestión en la Dirección	46	14,1	14,1	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 32**

*Escala de Valoración*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión en la Dirección	[ 5 – 11)
Regular Gestión en la Dirección	[ 12 – 18 )
Buena Gestión en la Dirección	[ 19 – 25 ]

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 33 y Figura 15, representan el comportamiento de la dimensión, “Gestión en la Dirección” de la Variable Gestión Empresarial. El resultado obtenido fue de: Regular Gestión en la Dirección con un 80,37 %, seguido de una Buena Gestión en la Dirección con el 14,11 %.

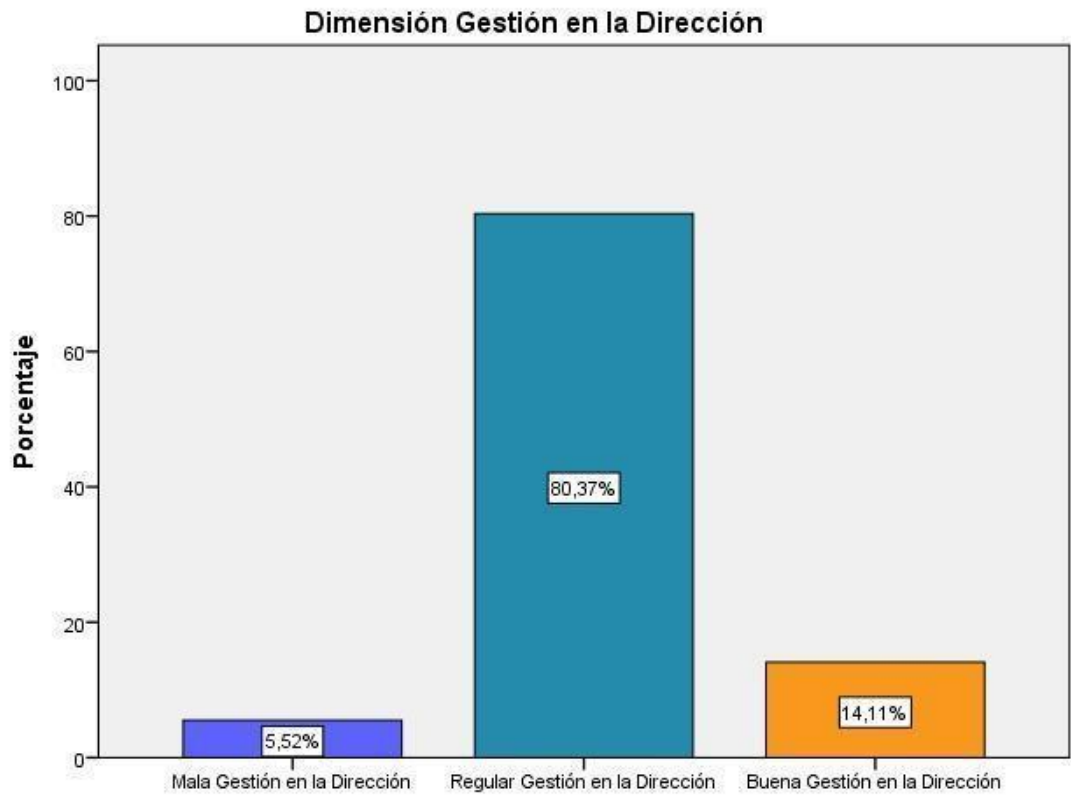


Figura 15. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la Dimensión Gestión en la Dirección.

Fuente: Tabla 33.

#### 5.6.5.4. Dimensión Gestión en el Control

**Tabla 33**

*Frecuencia de la Dimensión Gestión en el Control*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión de Control	20	6,1	6,1	6,1
	Regular Gestión de Control	272	83,4	83,4	89,6
	Buena Gestión de Control	34	10,4	10,4	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 34**

*Escala de Valoración*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión de Control	[ 4 – 9 )
Regular Gestión de Control	[ 10 – 15 )
Buena Gestión de Control	[ 16 – 20 ]

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación

Los resultados de la Tabla 35 y Figura 16, representan el comportamiento de la dimensión Gestión de Control, de la Variable Gestión Empresarial.

El resultado obtenido fue de: Regular Gestión de Control con un 83,44 %, seguido de una Buena Gestión de Control con el 10,43 %.

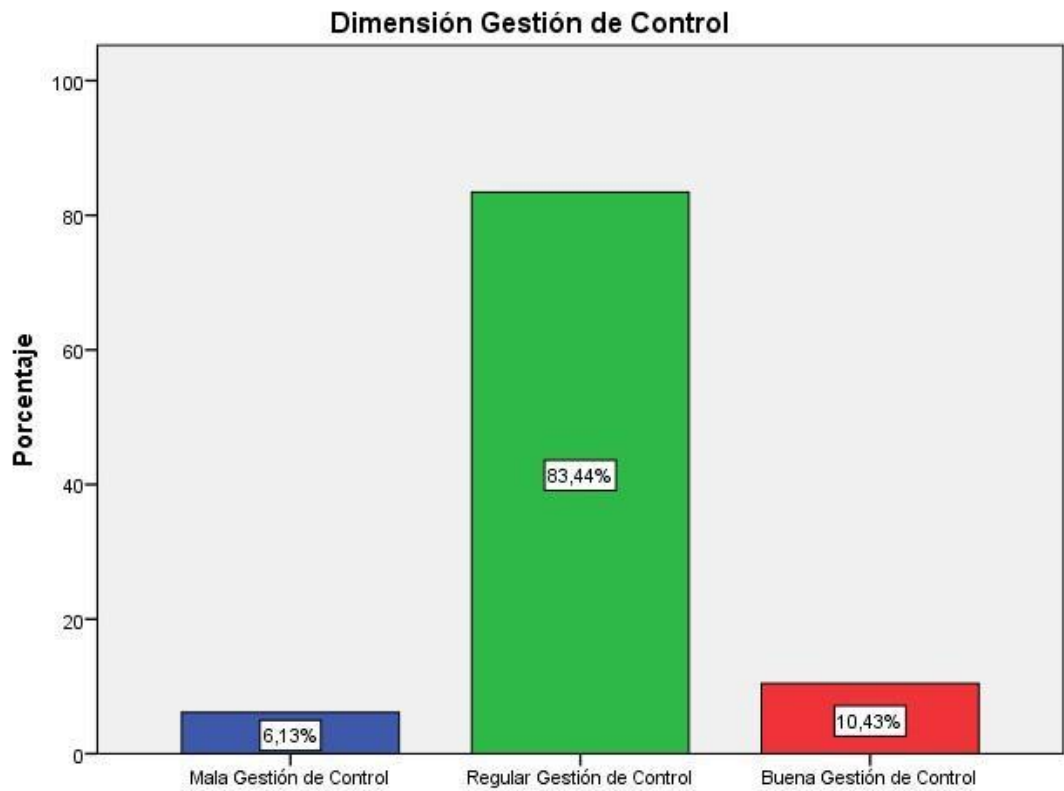


Figura 16. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión.

Fuente: Tabla 35.

## 5.7. DE LA VARIABLE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Tabla 35**

*Frecuencia de la Variable Gestión Empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión Empresarial	27	8,3	8,3	8,3
	Regular Gestión Empresarial	280	85,9	85,9	94,2
	Buena Gestión Empresarial	19	5,8	5,8	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

**Tabla 36**

*Escala de Valoración*

Niveles	Puntaje
Mala Gestión Empresarial	[ 20 – 47 )
Regular Gestión Empresarial	[ 48 – 75 )
Buena Gestión Empresarial	[ 76 – 100 ]

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 37 y Figura 17, representan el comportamiento de la Variable Gestión Empresarial. El resultado obtenido fue de Regular Gestión Empresarial con un 85,89 %, seguido de una Mala Gestión Empresarial con el 8,28 %.

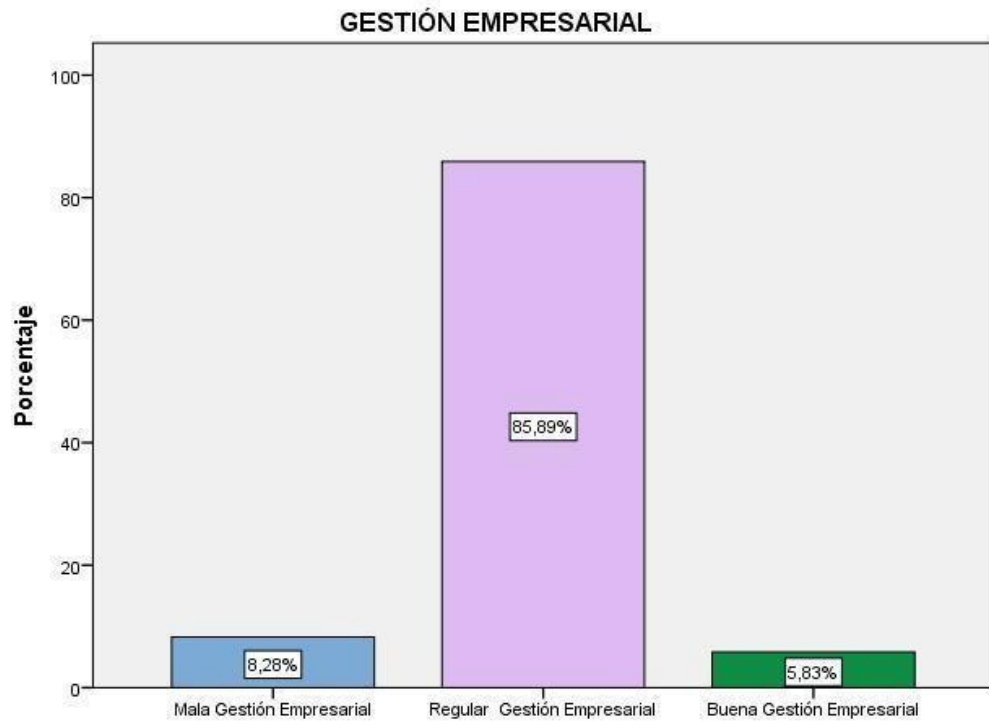


Figura 17. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la dimensión Optimización de Recursos.

Fuente: Tabla 37

## 5.8. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 5.8.1. Verificación de las Hipótesis Específicas

#### 5.8.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica de la variable planeación estratégica

**H0** : La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, no es Regular

**H1** : La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular

**a) Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

**b) Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

**c) Estadístico de prueba:** Tau-b-Kendall

**Tabla 37**

*Planeación Estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Planeación Estratégica	18	5,5	5,5	5,5
	Regular Planeación Estratégica	277	85,0	85,0	90,5
	Buena Planeación Estratégica	31	9,5	9,5	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna,

**Tabla 38**

*Prueba del Chi cuadrado*

**Estadísticos de prueba**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
Chi-cuadrado	391,920 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 108,7.

Fuente: Elaboración propia.

#### **d) Regla de decisión**

Rechazar Ho si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar Ho si la sig es mayor a 0,05

#### **Interpretación**

La Significancia asintótica mostrada por el SPSS es 0,000 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); es decir: “La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular”.

### 5.8.1.2. Verificación de la segunda Hipótesis Específica Gestión Empresarial

**H0** : El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, no es regular.

**H1** : El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es regular.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba: Chi cuadrado**

**Tabla 39**

*Gestión Empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala Gestión Empresarial	27	8,3	8,3	8,3
	Regular Gestión Empresarial	280	85,9	85,9	94,2
	Buena Gestión Empresarial	19	5,8	5,8	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna,

**Tabla 40**

*Pruebas del Chi Cuadrado*

<b>Estadísticos de prueba</b>	
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	
Chi-cuadrado	405,503 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 108,7.

Fuente: Elaboración propia.

**d) Regla de decisión**

Rechazar H0 si la sig. es menor a 0,05

No rechazar H0 si la sig. es mayor a 0,05

**Interpretación**

La Tabla 41, observamos que la Significancia Asintótica mostrada por el SPSS, es 0.000 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho), a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alterna (H1); es decir: El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular.

### 5.8.1.3. Verificación de la tercera hipótesis

**H0** : La Planeación Estratégica no se relaciona significativa-mente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

**H1** : La Planeación Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

e) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

f) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

g) **Estadístico de prueba:** Tau-B de Kendall

**Tabla 41**

*Tau-B de Kendall*

			PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN EMPRESARIAL
Tau_b de Kendall	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1,000	0,782**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	326	326
	GESTIÓN EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	0,782**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	326	326

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de las empresas MYPES del sector manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna.

h) **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si la sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la sig. es mayor a 0,05

**Interpretación**

La Tabla 43, observamos, la Significancia Asintótica mostrada por el SPSS es 0,000 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula ( $H_0$ ) a un nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ); es decir: La Planeación Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

**5.8.1.4. Verificación de la Hipótesis General**

$H_0$ : La Planeación Estratégica no influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

$H_1$ : La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017.

a) Nivel de Significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

b) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

c) Estadístico de prueba: Regresión Lineal Ordinal.

**Tabla 42***Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	214,888			
Final	7,944	206,944	2	0,000

Función de enlace: Logit.

**Tabla 43***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,470
<b>Nagelkerke</b>	<b>0,725</b>
McFadden	0,608

Función de enlace: Logit.

Fuente: Elaboración propia.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar H0 si la sig. es menor a 0,05

No rechazar H0 si la sig. es mayor a 0,05

**Interpretación**

En Tabla 43 observamos que la Significancia Asintótica mostrada por el SPSS es 0,000 menor a 0,05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H0) aun nivel de confianza del 95 %, y se acepta la Hipótesis Alterna (H1); asimismo, según el indicador de Nagelkerke, Tabla 44, nos explica que la variable Planeación Estratégica tiene un nivel de influencia del 72,5 % sobre la variable Gestión Empresarial; por tanto: “La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017”.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

En este apartado se analiza los resultados de manera global y en particular, con el propósito de determinar de qué manera la Planeación Estratégica influye en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna; y dentro de los hallazgos relevantes podemos precisar lo siguiente:

El 43,9 % de las empresas encuestadas realizan una Planeación Informal y sólo el 36,81 % realizan una Planeación Formal; el 50,92 % de las empresas tienen un Horizonte de Planeación de un año, seguidamente de un 28,83 % la Planeación es a dos años; asimismo, el 37,7 % de las empresas utilizan como herramienta para la Planeación, el análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas), seguidamente del Uso del Análisis de Recursos Humanos con el 21,76 %.

Por el análisis de la Variable Gestión Empresarial, analizando sus Dimensiones, los hallazgos son los siguientes: Regular Gestión de la Planificación, con el 84,4 %; una Regular Gestión en la Organización con el 81,60 %; Regular Gestión en la Dirección, con el 80,37 % y una Regular Gestión de Control, con el 83,4 %.

El método de consistencia interna, basado en el alfa de Cronbach, permite estimar la fiabilidad de un instrumento, los resultados encontrados para la Variable Planeación Estratégica y Gestión Empresarial del orden de 0,902 y 0,927, respectivamente, y que según la Escala de Cronbach son Excelentes instrumentos.

En cuanto a la Validez de los Instrumentos, se aplicó la Validez de Contenido por intermedio de Jueces, quienes luego de la calificación teórica respectiva, ambas variables obtuvieron la calificación “A” que corresponde a una “Adecuación Total”.

Asimismo, para respaldar la estadística inferencial para la prueba de hipótesis, se efectuó la evaluación para comprobar si los datos de sus variables seguían o no la tendencia de la curva normal, obteniéndose que no siguen la tendencia normal, es decir, son Variables Categóricas o Cualitativas.

Los resultados evidencian que la variable Planeación Estratégica, Puntualidad en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, es una Regular Planeación Estratégica del orden del 85 %. Asimismo, según la prueba de Hipótesis: “La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular”.

Este resultado es concordante con la Variable Planeación con el trabajo de investigación de Fasani (2014), es el autor del presente trabajo de investigación, titulado: «Formulación de un Plan Estratégico Turístico para el distrito de San Jerónimo de Surco que fomente su Desarrollo Turístico Sostenible, Lima, 2014”: Tiene como objetivo elaborar un documento de trabajo que proporcione al distrito una visión más clara de su situación actual y propone las acciones más adecuadas que podrían poner en marcha a fin de responder a las necesidades de la población y de los visitantes, anticiparse a los cambios del entorno y mejorar la posición que han adquirido en el mercado turístico.

En relación a la segunda variable referida a la Gestión Empresarial Tacna, el 85,9% de los encuestados su percepción fue de Regular Gestión Empresarial, obtenida la calificación de Regular Gestión Empresarial con el 85,9 %, asimismo, de acuerdo a la Prueba de Hipótesis, El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna,

año 2017, es regular. Esta conclusión, es similar al trabajo de investigación de Chacón (2013), denominada: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DE TOACASO, Ecuador, 2013. Que resume que: Todas las empresas deben tener un plan estratégico, grande o pequeño, las ONG e incluso cada persona debe contar con ella como este plan define la dirección en la que se pretende alcanzar, ya que este instrumento para determinar con claridad y de la misión técnica y visión de la empresa. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio de Toacaso”, es una herramienta que permite a la administración gerenciar la captura, objetivamente la dirección a seguir, lo mismo que siendo generalizada en todas las sinergias, permite el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas y los objetivos que persigue.

En cuanto a la Variable Planeación Estratégica, el resultado de la contrastación de la Hipótesis, concluye que: La Planeación Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017. Estos resultados son concordantes con el trabajo de investigación de (Sandoval, 2017) con el nombre de: Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en la empresa: Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L., del distrito de San Juan de Lurigancho–Lima, porque tuvo la finalidad determinar la relación existente entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial, a través del análisis de los datos recolectados mediante una encuesta, en la cual se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 24, para el efectivo desarrollo de este trabajo, se obtuvo de ésta, información valiosa y se le dio solución al problema y se alcanzaron los objetivos establecidos de un inicio.

Esta investigación tiene como conclusión principal la determinación de la relación existente entre Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Organizacional, se aumentó la productividad de los colaboradores, permitiéndoles así adaptarse

a los cambios existentes, donde se optimizó el trabajo diario y se cumplió con los objetivos empresariales.

En cuanto a la Hipótesis General, “La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017”. La conclusión de esta hipótesis es concordante con la investigación de (Espinoza, 2013), la Tesis: “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana, 2013. Lima Perú”. En su conclusión, menciona que el Plan Estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana.

## CONCLUSIONES

1. De la Variable Planeación Estratégica, se tiene los siguientes resultados
  - El 43,9 % de las empresas encuestadas realizan una Planeación Informal y sólo el 36,81 % realizan una Planeación Formal.
  - El 50,92 % de las empresas tienen un Horizonte de Planeación de un año, seguidamente de un 28,83 % la Planeación de dos años.
  - El 37,7 % de las empresas utilizan como herramienta para la Planeación en Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
  - **Análisis de la Variable Planeación Estratégica por Dimensiones**  
En relación a sus Dimensiones el resultado es Regular Involucramiento Institucional, con sólo el 85,3 %, en su dimensión Cobertura Espacial, Regular con un 83,7 %; Dimensión Temporalidad de la Planeación al Corto Plazo con 77,9 %.
  - **Análisis de la Variable Gestión Empresarial por Dimensiones**  
El resultado de cada una de sus dimensiones es la siguiente; Regular Gestión de la Planificación, con el 84,4%; una Regular Gestión en la Organización, con el 81,60 %; Regular Gestión en la Dirección, con el 80,37 % y una Regular Gestión de Control, con el 83,4 %.
2. La Planeación Estratégica en las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular.  
Tabla 38.

3. El nivel de Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017, es Regular. Tabla 40.
4. La Planeación Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017. Tabla 42.
5. La Planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión Empresarial de las empresas MYPES del Sector Manufactura, del Distrito de Tacna, Región Tacna, año 2017. Tabla 44.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen como consecuencia de esta investigación son las siguientes:

1. A la luz de los resultados generales obtenidos del análisis de la Variable Planeación Estratégica, y luego de comprobar el bajo porcentaje de empresas que usan esta importante herramienta de Gestión, se recomienda una capacitación integral, a fin de que dichas empresas conozcan la importancia de la Planificación Estratégica, encuentren estrategias que les permitan a las MYPES diseñar un futuro deseado, aprovechando lo útil que es esta herramienta de soporte para dirigir los destinos con éxito en la vida empresarial.
2. En cuanto a la Variable Gestión Empresarial, al existir un promedio regular del manejo de sus dimensiones Planeación, Gestión, Organización, Dirección y Control, se recomienda mejorar la Gestión Empresarial con la implementación de: Modernización, innovación y capacitación integral al personal para mejorar la competitividad, potenciar la administración por procesos, no por funciones; todos ellos debidamente planificado; es decir, deben de figurar en el Plan Estratégico.
3. A nivel de las operaciones de cada empresa, se recomienda examinar previamente todos los procesos, sean productivos o comerciales, y darles la prioridad para optimizar la gestión y dar paso a un mayor desarrollo. Asimismo, una estrategia importante es definir las funciones, responsabilidades y el trabajo en equipo de las áreas de finanzas, planeamiento, producción y ventas. Estas áreas son el corazón de la operación, y deben caminar bajo un mismo norte. Se recomienda que la estrategia de operaciones descansa sobre estas áreas, deba ser transversal

y sobre todo, contar con el compromiso de cada una de ellas y entre ellas, para lograr que se cohesionen como equipo y alcanzar resultados positivos sostenibles.

4. Una de las estrategias de las MYPES debe descansar en las áreas administrativas. Aquella estrategia debe ser una reducción y simplificación de los procesos, complementada con una fuerza laboral competente. Es decir, reducir la cantidad de recursos y la carga administrativa al mínimo, con una visión de optimización de procesos y ordenamiento de sus recursos, para darle versatilidad. Se recomienda contar con un área administrativa dinámica, con personas multidisciplinarias y dinámicas que entiendan que su rapidez en esta resolución de tareas, es fundamental en el desarrollo de la empresa.
5. Se requiere contar con Estrategias bien definidas para el área administrativa, para el equipo de operaciones y para el área comercial, para lograr un mejoramiento importante o, por lo menos, continuo en las MYPES. Se recomienda desarrollar un área de operaciones bastante sólida, eficiente y efectiva responsable de los principales procesos. Con un trabajo en conjunto y en paralelo de todas las áreas, se podrá lograr una mejora continua, optimizando los tiempos y con una reducción de nuestros costos.
6. Es necesario tener claro que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Se recomienda que las MYPES den la importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones con base en información objetiva, y con el objetivo del presente siglo, el de que las empresas logren una creación de valor en forma sostenible, que va más allá de sólo alcanzar utilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre, L. B. (2008). *La empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogotá, Colombia: editorial McGraw-Hill.
- Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bunge, M. (2000). *Investigación Científica*. México: Siglo XXI Editores S.A.
- Caldas, M. R. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Campiña Domínguez, G. &. (2010). *La empresa y su entorno*. Madrid: Editex.
- Capriotti, P. (1999). *Planeación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Barcelona.
- Chiavenato, I. A. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Ed. Prentice Hall.
- David, F. (1989). *Gestión Estratégica*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Deming, W. (1982). *Calidad, productividad y posición competitiva*. Cambridge: Mass. MIT.
- Díaz, J. (1990). *Estrategia de trabajo docente en los centros educativos del distrito de Huaura*. Lima.
- Eslava, J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de las decisiones de la gestión empresarial*. Madrid: Esic editorial.

- Evans, J. &. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Fernández, E., & Ruiz, M. (2010). *Diagnóstico y propuesta de imagen corporativa de la UNEDI de la ciudad de Ibarra*. Ecuador: Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología. Universidad Técnica del Norte.
- Fernández-Vítora, V. C. (1996). *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*. México: MP.
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México.
- García, J. &. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Esic.
- Garrido-Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill, Edición 2.
- George, A. S. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Editorial Continental.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial*. Madrid: Prentice Hall, Edición 2.
- Gonzales Luquillas, J. (2014). *Gonzales Luquillas, Jasmine Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria - año 2013*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Goodstein, I. N. (1998). *Planeación estratégica aplicada como realizar un plan que realmente funcione*. México : McGraw Hill/interamericana editores S.A.

- Hellriegel, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Tomson Learning.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Colombia: McGrawHill.
- Hope, J. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. Barcelona: Profit.
- Ishikawa, K. (1990). *Qué es el control total de calidad*. México: Norma.
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson prentice Hall, 7ª edición.
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid.: Pearson prentice Hall, 7ª edición.
- Kaplan, R. N. (2006). *Alineación: utilizando el Balanced Scorecard para crear sinergias corporativas*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Katz, R. L. (1974). Habilidades de un administrador efectivo. *Harvard Business Review* setiembre-octubre, 101-102.
- Koontz, H. &. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. . México D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. &. (2003). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- Kotler, P. &. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice hall.
- Laporta, R. (2016). *Costos y gestión empresarial*. Bogotá: ECOE.

- Licona, M. (2006). *Elementos básicos para crear el Plan de Imagen Corporativa*. Pachuca de Soto: Hidalgo.
- Llinares Millán, M. C. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia: Universidad Politécnico de Valencia.
- López, F. (2008). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Grupo editorial patria S.A.
- Luthans, F. (1988). *Gerentes reales exitosos vs. Efectivos*. Cambridge: Ballinger.
- Martines, C. (2003). *Gestión Empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Dias Santos S.A.
- Martinez, A. P. (2012). *Gestión Empresarial*. México: Interamericana Editores, S.A.
- Martínez, D. &. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid Santos: Ediciones Díaz de Santos.
- Mego, J. (2001). *Gestión Empresarial*. Lima: Soluciones prácticas.
- Menguzzato, M. R. (1991). *Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona: Ariel.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia* (6 ed.). Estados Unidos: editorial Pearson Education Canadá.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia* (6 ed.). Estados Unidos: editorial Pearson Education Canadá.

- Mintzberg, H. (1973). *La Naturaleza del Trabajo Gerencial*. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México.: Ed. Prentice Hall.
- Mitreanu, C. (2006). *¿Es la estrategia una mala palabra?* Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Mitreanu, C. (2006). *¿Es la estrategia una mala palabra?* Cambridge, MA.: MIT Sloan Management Review, Invierno, vol. 47 n° 2.
- Münch, L. (2007). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Perez, J. (2013). *Control de la Gestión Empresarial*. Madrid: Esic editorial.
- Pintado, T. (2013). *Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Piñones, A. R. (2 de septiembre de 2011). *Gestión empresarial Gestión Empresarial*. Obtenido de tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com: <https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/detail/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>
- Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business Review, nov-dic.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *La competencia principal de la corporación*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review, Mayo-Junio.
- Rivas G. & Mayra A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A*. Universidad de Oriente, Departamento de Administración. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Venezuela.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación .

- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Sallenave, J.-P. (1999). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Saorín-Iborra, M. (2006). *Planificación Estratégica*. Valencia: Máster de Dirección y Gestión de Proyectos-UPV.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. México: editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, A. S. (1998). *Gestión estratégica: conceptos y casos*. Boston: Irwin-McGraw Hill, Edición 10.
- Uchua, F. (04 de Abril de 2011). *Gestión Empresarial*. Recuperado el 21 de julio de 2017, de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- Watkins, M. (2007). *La estrategia desmitificadora: qué, quién, cómo y por qué*. Boston: Harvard Business Online

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 01

### CUESTIONARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estimado Gerente (propietario), el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Planificación Estratégica, en vuestra institución. A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones a ser evaluadas según su percepción, coloque un aspa donde corresponda según la escala siguiente:

#### DATOS GENERALES:

##### A. Años de labores:

- ( ) De 1 a 5 años  
 ( ) De 6 a 10 años  
 ( ) De 10 a más años

##### B. Nivel de Instrucción:

- ( ) Primaria  
 ( ) Secundaria  
 ( ) Superior

#### 1.-Formalidad de la Planeación: ¿La Planeación Estratégica de que nivel es?:

1=Planeación Sofisticada; 2=Planeación Formal, 3= Planeación Informal y 4= Sin Plan

2.-Horizonte Temporal de Planificación: 1= Menor de un año; 2= Un año; 3=Dos años; 4=3 años; 5= más de 3 años

#### 3.-En cuanto al uso de herramientas estratégicas:

1= Análisis de recursos y Capacidades; 2=Análisis FODA; 3=Análisis de Recursos Humanos; 4=Herramientas de Benchmarking; 5=Matriz de Boston; 6=Análisis de las Fuerzas de Porter; 7=Análisis de la cadena de Valor;8= Otras herramientas

#### A continuación agradeceremos contestar de acuerdo a:

1= Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3= Indeciso; 4= De acuerdo; 5= Muy de acuerdo

1= Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3= Indeciso; 4= De acuerdo; 5= Muy de acuerdo

Nº	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión Institucional</b>					
01	El director, gerente o dueño de la empresa (MYPE) tiene pensamiento estratégico					
02	Esta formalizado la planeación estratégica en las MYPES podría ser: se realiza de manera formal planificación estratégica en su empresa					
03	Usan las herramientas estratégicas y herramientas de gestión contables y financieras					
04	La planificación Estratégica es flexible y se adapta rápido a la evolución del					
05	Los directivos están completamente involucrados en el control estratégico					
06	Los gerentes, directivos o dueños desarrollan una visión de futuro.					

07	Los gerentes, directivos o dueños piensan más allá del día a día					
08	Los directivos , dueños que aplican la planificación están debidamente capacitados para planificar					
09	La planeación estratégica permite que en el tiempo logren formalizar el negocio					
10	Se cuenta con estrategias, acciones y actividades programadas en el tiempo					
11	Cuenta con una estructura organizacional para darle soporte a la Planificación					
12	Se cuenta con una cultura Organizacional fuerte					
13	Existe participación de todo el personal en la formulación de los Planes					
14	Las MYPES cuentan con planes de contingencia					
	<b>Dimensión Espacial</b>					
15	La Planificación es integral, es decir comprende toda la empresa					
16	La planeación es solo en el aspecto comercial					
17	La planificación es en el aspecto financiero					
18	La planeación es únicamente en relación a compras y ventas					
	<b>Dimensión Temporal</b>					
19	La Planificación estratégica es de de largo plazo					
20	La Planeación Estratégica es de mediano plazo					
21	La planeación estratégica es de corto plazo					
22	No existe temporalidad fija en la formulación de los planes Estratégicos					

**GRACIAS**

## ANEXO Nº 02 CUESTIONARIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estimado Gerente o Propietario, el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Gestión Empresarial, en vuestra institución. A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones a ser evaluadas según su percepción, coloque un aspa donde corresponda según la escala siguiente:

### DATOS GENERALES:

#### A. Años de labores:

- ( ) De 1 a 5 años  
 ( ) De 6 a 10 años  
 ( ) De 10 a más años

#### B. Nivel de Instrucción:

- ( ) Primaria  
 ( ) Secundaria  
 ( ) Superior

1= Muy en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3= Indeciso; 4= De acuerdo; 5= Muy de acuerdo

Nº	GESTIÓN EMPRESARIAL	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	<b>Gestión de la Planeación</b>					
01	Se divulgan a los estakeholderes los planes que se preparan en la Empresa					
03	Le dan a conocer los tipos de planes que se elaboran en su empresa.					
04	Conoce los tipos de planes que se elaboran en su empresa					
05	Tiene usted algún grado de participación en el proceso de planeación					
06	Tiene usted algún nivel de intervención en la preparación del presupuesto					
07	Cómo considera la Gestión de los recursos presupuestarios en su empresa					
	<b>Gestión en la Organización</b>					
08	Participa en el diseño o restructuración del organigrama de su empresa					
09	Existe en su organización división del trabajo					
10	La organización le da importancia a la departamentalización					
11	Tu organización le da la debida importancia a los niveles jerárquicos.					
12	Existe buena coordinación entre las áreas organizacionales					
	<b>Gestión en la Dirección</b>					
13	Participa en el diseño o restructuración del organigrama de su empresa					
14	Existe en su organización división del trabajo					
15	La organización le da importancia a la departamentalización					
16	Tu organización le da la debida importancia a los niveles jerárquicos.					
17	Existe buena coordinación entre las áreas organizacionales					
	<b>Gestión en el Control</b>					
18	Son adecuados los tipos de controles que se aplican en su organización					
19	Con frecuencia se monitorea las actividades en la organización					
20	Los empleados tienen participación en la gestión del control					
21	Existe una constante evaluación el desempeño en la organización					

**Gracias**

## ANEXO 03



### UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN ESCUELA DE POST GRADO GESTIÓN EMPRESARIAL

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA, REGION TACNA , AÑO 2017”**

#### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: FERNADEZ VIZCARRA LUIS ALFREDO
- 1.2. Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Planeación Estratégica
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS

#### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: .....

Teléfono N°: 996569815

  
**Firma del Experto Informante**  
 DNI: .....



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL**

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA, REGION TACNA , AÑO 2017"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: ..... JUAN G. ARANIBAR OCOLA .....
- 1.2. Cargo e institución donde labora: ..... UNIVERSIDAD PRIVADA TACNA .....
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Planeación Estratégica.....
- 1.4. Autor (es) del Instrumento: BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: .....

Teléfono N°: 952 964244

Firma del Experto Informante

DNI: 00403411



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POST GRADO  
GESTIÓN EMPRESARIAL

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA, REGION TACNA , AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Martín Eloy Casilla García  
1.2. Cargo e institución donde labora: U.N.J.B.G.  
1.3. Nombre del instrumento evaluado: Planeación Estratégica  
1.4. Autor (es) del Instrumento: BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: .....  
Teléfono N°: 952 257207

  
Firma del Experto Informante  
DNI: 00470414



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL**

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA, REGION TACNA , AÑO 2017"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: ..... Martín Eloy Casilla García .....  
 1.2. Cargo e institución donde labora: ..... UNJBG .....  
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Gestión Empresarial .....  
 1.4. Autor del Instrumento: **BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS**

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Lugar y fecha: .....

Teléfono N°: 952 257207

  
**Firma del Experto Informante**  
**DNI: 06470414**



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POST GRADO  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURA, DEL DISTRITO DE TACNA, REGION TACNA , AÑO 2017"

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: JUAN G. ARANIBAR OCOLA
- 1.2. Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Gestión Empresarial
- 1.4. Autor del Instrumento: BORIX PATRICIO LÓPEZ MAZUELOS

**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Lugar y fecha: .....

Teléfono N°: 952 964244

Firma del Experto Informante

DNI: 00403411