

Pedro Miguel Jacinto Mejía
Sheyla Vannina Miluska Pérez Riojas
Enrique Santos Nauca Torres

Roberto Carlos Arteaga Lora
Omar Wilton Saavedra Salazar

PLANIFICAR PARA SOBREVIVIR

Las estrategias de las empresas líderes de Lambayeque



Religación
Press

Pedro Miguel Jacinto Mejía | Sheyla Vannina Miluska Pérez Riojas |
Enrique Santos Nauca Torres | Roberto Carlos Arteaga Lora | Omar Wilton
Saavedra Salazar

Planificar para sobrevivir

Las estrategias de las empresas líderes de Lambayeque



Quito, Ecuador
2025

Pedro Miguel Jacinto Mejía | Sheyla Vannina Miluska Pérez Riojas |
Enrique Santos Nauca Torres | Roberto Carlos Arteaga Lora | Omar Wilton
Saavedra Salazar

Planning to survive

The strategies of Lambayeque's leading companies



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Jacinto Mejía, P. M., Pérez Riojas, S. V. M., Nauca Torres, E. S., Arteaga Lora, R. C., y Saavedra Salazar, O. W. (2025). *Planificar para sobrevivir. Las estrategias de las empresas líderes de Lambayeque*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.268>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Pedro Miguel Jacinto Mejía, Sheyla Vannina Miluska Pérez Riojas, Enrique Santos Nauca Torres, Roberto Carlos Arteaga Lora, Omar Wilton Saavedra Salazar

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658.42 - Alta gerencia

Clasificación Thema | Thema Subject Categories:

BISAC: BUSO63000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-

ISBN: 978-9942-561-25-1

Título: Planificar para sobrevivir. Las estrategias de las empresas líderes de Lambayeque

Planning to survive. The strategies of Lambayeque's leading companies

Planejamento para a sobrevivência. As estratégias das principais empresas de Lambayeque

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Pedro Miguel Jacinto Mejía

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8811-5747>
_pjacintom@unprg.edu.pe

Sheyla Vannina Miluska Pérez Riojas

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú
<https://orcid.org/0009-0002-1384-5195>
sperez@unprg.edu.pe

Enrique Santos Nauca Torres

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>
enaucat@unprg.edu.pe
snauca@gmail.com

Roberto Carlos Arteaga Lora

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú
<https://orcid.org/0000-0003-1684-6986>
rarteagal@unprg.edu.pe

Omar Wilton Saavedra Salazar

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú
<https://orcid.org/0000-0003-2284-4952>
osaavedras@unprg.edu.pe

Resumen

Las empresas en la región de Lambayeque están en constantes cambios a nivel estratégico, por lo que el propósito de la presente investigación fue determinar el impacto en la formulación de planes estratégicos, asimismo se tuvo como población de 390 empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú, que tiene 5 años o más en el mercado. Fue de un alcance descriptivo y de diseño no experimental, teniendo como resultados en que las empresas lambayecanas en mayoría establecen alineamientos estratégicos en un periodo de tres años, cuya causa se hace referencia al costo y el tiempo. Por otro lado, frente a los resultados, se concluye en que las empresas en estudio deben adaptarse a los entornos cambiantes en sus sectores y de esta forma tener un nivel competente mediante un liderazgo organizacional.

Palabras clave:

Estrategias, planificación, organización

Abstract

Companies in the Lambayeque region are constantly changing at the strategic level, so the purpose of this research was to determine the impact on the formulation of strategic plans, also had as a population of 390 PRICO companies in the Lambayeque Region of Peru, which has 5 years or more in the market. It was of a descriptive scope and non-experimental design, having as results that most Lambayeque companies establish strategic alignments in a period of three years, whose cause refers to cost and time. On the other hand, in view of the results, it is concluded that the companies under study should adapt to the changing environments in their sectors and thus have a competent level through organizational leadership.

Key words:

Strategies, planning, organization

Resumo

As empresas na região de Lambayeque estão em constante mudança a nível estratégico, por isso o objetivo desta pesquisa foi determinar o impacto na formulação de planos estratégicos, tendo como população 390 empresas PRICO na Região de Lambayeque, no Peru, com 5 anos ou mais no mercado. O estudo teve um alcance descritivo e um desenho não experimental, obtendo como resultado que a maioria das empresas de Lambayeque estabelece alinhamentos estratégicos em um período de três anos, cuja causa está relacionada a custos e tempo. Por outro lado, diante dos resultados, conclui-se que as empresas em estudo devem adaptar-se aos ambientes mutáveis em seus setores e, assim, alcançar um nível competitivo por meio da liderança organizacional.

Palavras-chave:

Estratégias, planejamento, organização.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Capítulo 1	17
Planeamiento Estratégico Empresarial y su entorno	17
Desafíos para la adaptación de cambios empresariales	17
Los Sistemas de información y las Tecnologías de información como estrategia empresarial	18
La planificación estratégica alineados a los objetivos organizacionales	18
La planificación estratégica y su problemática en la Región Lambayeque - Perú	19
Capítulo 2	21
Estudios sobre Planificación estratégica	21
Contexto investigado: Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú	21
Población sujeta de investigación	22
Análisis de fiabilidad	22
Planificación operacional	22
Análisis factorial	23
Validez convergente	23
Validez divergente	24
Tácticas Competitivas	25
Análisis de confiabilidad	25
Análisis factorial	25
Evaluación de la multidimensionalidad de las Tácticas Competitivas	25
Validez convergente	26
Validez divergente	26
Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente	27
Análisis de confiabilidad	27
Análisis factorial	28
Evaluación de la multidimensionalidad de Planificación Operacional	28
Validez convergente	29
Validez divergente	29
Contexto teórico de la Planificación estratégica	30
Proceso de análisis de la gestión estratégica y sus perspectivas	35
La planificación empresarial y su desempeño	36
Definiciones de Planificación estratégica y su entorno	37

Estrategia	38
Gestión Estratégica	40
Dirección Estratégica	41
Planificación Estratégica	41
Ventaja Competitiva	44
Cadena de Valor	45
Capítulo 3	47
Gobierno Corporativo y sus definiciones	47
Gobierno Corporativo	47
Contribuyente	48
Capítulo 4	50
Diagnostico estratégico empresarial	50
Planificación Formal e Informal	50
Análisis de Planificación Operacional	58
Análisis de Tácticas Competitivas y Estrategias	66
Estrategias aplicadas	69
Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente	70
Medidas de desempeño	74
Perfil de contribuyente empresarial estudiando	75
Capítulo 5	78
Lineamientos finales en el estudio	78
Análisis comparativo	78
Por concluir	81
Acciones de mejora para los contribuyentes	82
Referencias	84

Tablas

Tabla 1.	22
Tabla 2.	23
Tabla 3.	23
Tabla 4.	24
Tabla 5.	25
Tabla 6.	25
Tabla 7.	26
Tabla 8.	26
Tabla 9.	27
Tabla 10.	28
Tabla 11.	29
Tabla 12.	29

Figuras

Figura 1. Tiempo de cobertura del plan	50
Figura 2. Empresas cuyos planes tienen objetivos cuantificados	51
Figura 3. Proyección de estados financieros incluidos en su plan	52
Figura 4. Presupuestos que se incluyen en el plan a largo plazo	52
Figura 5. Factores que se identifican en el plan a largo plazo	53
Figura 6. Incluye procedimientos para determinar brechas entre el plan y el desempeño real	54
Figura 7. Frecuencia en que detecta diferencias para prevenir o corregir	54
Figura 8. Importancia de la planificación	55
Figura 9. Motivos para no preparar plan a largo plazo	55
Figura 10. Usan método informal al no tener plan a largo plazo	56
Figura 11. Consultores externos	56
Figura 12. Preferencias para obtener información para planificación a largo plazo	57
Figura 13. Indicadores de planificación de mercado	58
Figura 14. Indicadores de Planificación de presupuesto	59
Figura 15. Indicadores de Recursos humanos	60
Figura 17. Indicadores de Planificación de Ventas	62
Figura 18. Motivos para no efectuar actividades de planificación operativa	63
Figura 19. Importancia de la Planificación operativa	64
Figura 20. Brechas en Planificación Operativa	65
Figura 21. Importancia de las Tácticas de enfoque	66
Figura 23. Importancia de las Tácticas de diferenciación	68
Figura 24. Estrategias que se ajustan a su empresa	69
Figura 25. Importancia de las decisiones en relación con el ambiente externo	70
Figura 26. Capacidad predicción de reacción de factores a decisiones de la empresa	71
Figura 27. Información adecuada de ambiente externo para toma de decisiones	72
Figura 28. Seguridad/Inseguridad del impacto de los factores de ambiente externo	73
Figura 29. Indicadores de desempeño	74
Figura 30. Importancia de las medidas de desempeño	75

Capítulo 1

Planeamiento Estratégico Empresarial y su entorno

Desafíos para la adaptación de cambios empresariales

Las empresas de hoy en día afrontan más que nunca el desafío de superar grandes y permanentes cambios, no sólo del entorno, además sociales, tecnológicos, de seguridad, etc. frente a esto, es imperativo tomar decisiones que aseguren a la empresa adaptarse a este cambiante y complicado medio. Lo anterior hace alusión a la importancia y las ventajas que tiene el hacer un planeamiento estratégico en las organizaciones, que contribuya a mejorar su competitividad; innovándose de forma permanente y adecuada al igual que sus trabajadores, para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que requiere un alto grado de preparación, habilidad y antelación a las necesidades del mercado y de la propia organización (Jaramillo y Tenorio, 2018).

Según Rezende (2008), “el planeamiento estratégico es un proceso dinámico, sistémico, colectivo, participativo y continuo para la determinación de los objetivos, estrategias y acciones de la organización”.

El objetivo principal de este estudio fue: Determinar el Impacto de la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque de Perú consideradas como Principales Contribuyentes.

Los Sistemas de información y las Tecnologías de información como estrategia empresarial

Las empresas que compiten a nivel del mundo tienen completa claridad sobre ello y es por eso que se piensan y replantean su entorno a un Plan Estratégico que cada vez más, tiene como eje central las Tecnologías de Información como una forma de asegurar que se cuente con la información necesaria en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados. La presente investigación tiene como propósito determinar el impacto o la importancia que tiene o ha tenido la formulación de un Plan Estratégico, Táctico y Operativo para las Empresas. Los Sistemas de Información y Tecnologías de Información están Alineadas y sirven Estratégicamente a los Modelos de Negocio de las Empresas Peruanas.

La planificación estratégica alineados a los objetivos organizacionales

En el contexto empresarial moderno y mundial, las empresas han pasado de competir con sus pares locales a competir a nivel global con cualquier empresa en el mundo, por lo que se constituye en una necesidad aún mayor, hoy por hoy, que las empresas se preparen y se ordenen, de cara a los objetivos que desean lograr en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la exigente competencia a la que deben enfrentarse. En tal sentido, objetivos en el corto, mediano y largo plazo son difíciles de conseguir sino están alineados entorno a acciones claras y bien delineadas, dentro de un conjunto de procesos que siguen una estrategia formulada de manera adecuada.

En la actualidad, para el óptimo funcionamiento de las grandes empresas se ha vuelto un factor importante el uso de una apropiada planeación estratégica, la cual es un conjunto de procesos que deben ser realizar para lograr los objetivos organizacionales.

En nuestra sociedad se sabe que un gran porcentaje de organizaciones realizan sus actividades de manera informal por esto las actividades que realizan tienen como finalidad alcanzar un objetivo inmediato, pero carecen de una visión a largo plazo, lo cual imposibilita su crecimiento y competitividad en el entorno en el cual se desenvuelven, adicionalmente, no contribuyen al plan de desarrollo nacional ya que al operar de manera informal no pagan tributos al estado.

La planificación estratégica y su problemática en la Región Lambayeque - Perú

No existen fuentes formales que nos permitan conocer el nivel de definición y ejecución de las Acciones Estratégicas, Tácticas y Operativas que de manera ordenada se supondría realizan las Empresas de nuestro medio para el logro de sus Objetivos Estratégicos y que en el futuro les puedan haber significado una garantía para alcanzar su Visión. Es de suponer, que no existe una definición clara, menos una formulación concreta de un Plan Estratégico Formal o Informal que guíe a las empresas en el logro de sus metas estratégicas, esto no parece ser un comportamiento común y arraigado en las Organizaciones Peruanas y de manera especial en las Empresas de la Región de Lambayeque.

Es por ello, que la presente investigación pretende definir con cierta rigurosidad científica, primero si es parte de la Cultura Organizacional, la Formulación de Planes Estratégicos Formales o Informales, su respectivo seguimiento, así como determinar si la utilización del mismo, ha tenido un impacto positivo en las Empresas consideradas como Principales Contribuyentes por el Órgano del Estado Peruano Recaudador de Impuestos denominado Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, que en adelante se denominará como SUNAT, por sus siglas en el Perú.

Finalmente, el presente estudio se constituye en la primera parte de una investigación de mayor alcance que pretende determinar el Nivel de Alineamiento Estratégico de los Sistemas de Información y Tecnologías de Información con las Estrategias del Negocio en las Empresas Peruanas y su impacto positivo en las mismas. En la primera fase, se analiza el Impacto de la Planificación Estratégica Empresarial, como primer requerimiento para determinar si existe Alineamiento Estratégico de las TI/SI con las Estrategias del Negocio en las Empresas de la Región Lambayeque.

Capítulo 2

Estudios sobre Planificación estratégica

Contexto investigado: Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú

Dentro de esta perspectiva, la investigación tendrá un estudio Aplicada se abordará la teoría y se establecerá su cumplimiento en la organización estudiada. La investigación aplicada es un proceso que consiente transformar el conocimiento teórico que procede de una investigación básica en prototipos, conceptos y productos, sucesivamente (Corbetta, 2007). De alcance descriptiva, pues se describirá los principales atributos o características de la variable de estudio. Esto quiere decir, se busca cuantificar y obtener datos independiente o conjuntamente acerca de los conceptos respectivos, no se requiere mostrar la asociación entre ellas (Hernández, 2014). Asimismo, de diseño no experimental, en ella no se efectuará manipulación alguna de las variables estudiadas. Así mismo, será transversal puesto que se tomará un solo periodo, es decir una sola medición en un solo instante de tiempo no habrá más mediciones de las variables de estudio (Morán, 2010).

Población sujeta de investigación

Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú que han sido publicadas en el 2017 por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT, en total 635 empresas identificadas de las cuales mínimo deben cumplir con tener 5 años o más en el mercado, en este caso 390 empresas. La muestra, sujeto al nivel de respuesta de las empresas (Se trabajará con tasas de respuestas mínima del 10%) = 39 empresas.

Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario de los autores: Mulford, Charles, Shrader, Charles, Hansen y Hugh en 1988, estructurado en 5 dimensiones (las mismas que obedecen al objetivo de la presente investigación).

Análisis de fiabilidad

Planificación operacional

Tabla 1.

Dimensión/Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Apreciación
Planificación operacional	0.77	21	Muy respetable
Planificación de Mercado	0.64	3	Mínimamente aceptable
Planificación de Presupuesto	0.73	5	Respetable
Planificación de Recursos Humanos	0.68	5	Respetable
Planificación de Inventario	0.71	5	Respetable
Planificación de Ventas	0.85	3	Muy buena

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

Se puede notar que, en el análisis de la Planificación operacional, se halló que los ítems considerados en su análisis son confiables para explicar el comportamiento de la dimensión, mostrando un valor del Alfa de Cronbach de 0.77, siendo éste Muy respetable (DeVellis, 1981). Asimismo, el análisis de los subdimensiones evidenció fiabilidad.

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de Planificación Operacional

Tabla 2.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,435
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	457,219
	gl	210
	Sig.	,000

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El valor de la medida KMO 0.435, mostró ser mínimamente aceptable y además el valor de Sigma 0.000 indicó que el análisis factorial nos permitirá validar la información de la dimensión.

Validez convergente

Tabla 3.

Compo- nente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,605	17,168	17,168
2	2,758	13,134	30,302
3	2,541	12,101	42,403
4	2,513	11,965	54,367
5	2,279	10,851	65,218

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de los componentes muestra que con la información de los cinco subdimensiones es posible explicar el 65.22% de la variabilidad de la dimensión de Planificación operacional, siendo el mínimo 50% para darla por válida.

Validez divergente

Tabla 4. Matriz de componentes

	Componente				
	1	2	3	4	5
MERC1				,488	
MERC2				,620	
MERC3				,421	
PLANPPTO1	,699				
PLANPPTO2	,632				
PLANPPTO3	,430				
PLANPPTO4	,689				
PLANPPTO5	,492				
PLANRRHH1			,485		
PLANRRHH2			,554		
PLANRRHH3			,494		
PLANRRHH4			,559		
PLANRRHH5			,655		
PLANINVT1		,741			
PLANINVT2		,324			
PLANINVT3		,788			
PLANINVT4		,533			
PLANINVT5		,606			
PLANVENT1					,795
PLANVENT2					,820
PLANVENT3					,782
Método de extracción: análisis de componentes principales.					

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de la validez divergente mostró que los ítems considerados en cada una de las subdimensiones tenían mayor correlación con aquellos que medían la misma dimensión y menor correlación con los demás ítems de otras dimensiones, con lo que aseguran estar diseñados para medir únicamente una sola dimensión evitando la ambigüedad en su diseño.

Tácticas Competitivas

Análisis de confiabilidad

Tabla 5.

Dimensión/Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Apreciación
Tácticas Competitivas	0.80	22	Buena
Liderazgo en Costos	0.69	9	Moderada
Diferenciación	0.66	7	Respetable
Enfoque	0.65	6	Respetable

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

Se observó que, en el análisis de las Tácticas Competitivas, se encontró que los ítems considerados en su análisis son confiables para explicar el comportamiento de la dimensión, mostrando un valor del Alfa de Cronbach de 0.80, siendo éste calificado como bueno (DeVellis, 1981). Asimismo, el análisis de las subdimensiones también dio muestra de ser fiables.

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de las Tácticas Competitivas

Tabla 6.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,509
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	517,252
	gl	231
	Sig.	,000

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El valor de la medida KMO 0.509, mostró ser aceptable y además el valor de Sigma 0.000 indicó que el análisis factorial permitirá validar la información de la dimensión.

Validez convergente

Tabla 7.

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,564	20,747	20,747
2	3,908	17,764	38,511
3	3,345	15,207	53,718

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de los componentes muestra que con la información de los tres subdimensiones es posible explicar el 53.71% de la variabilidad de la dimensión de Tácticas competitivas, pudiendo darla por válida.

Validez divergente

Tabla 8.

Matriz de componente rotado ^a			
	Componente		
	1	2	3
ENFOQUE1			,605
ENFOQUE2			,342
ENFOQUE3			,682
ENFOQUE4			,687
ENFOQUE5			,637
ENFOQUE6			,556
LIDCOSTO1	,512		
LIDCOSTO2	,640		
LIDCOSTO3	,685		
LIDCOSTO4	,594		
LIDCOSTO5	,368		
LIDCOSTO6	,801		
LIDCOSTO7	,805		

Matriz de componente rotado ^a			
	Componente		
	1	2	3
LIDCOSTO8	,841		
LIDCOSTO9	,770		
DIFER1		,785	
DIFER2		,519	
DIFER3		,911	
DIFER4		,670	
DIFER5		,801	
DIFER6		,853	
DIFER7		,802	
Método de extracción: análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.			

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de la validez divergente mostró que los ítems considerados en cada una de los subdimensiones tenían mayor correlación con aquellos que medían la misma dimensión y menor correlación con los demás ítems de otras dimensiones, con lo que cumple con la validez divergente.

Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente

Análisis de confiabilidad

Tabla 9.

Dimensión/Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Apreciación
Planificación operacional	0.77	21	Muy respetable
Planificación de Mercado	0.64	3	Mínimamente aceptable
Planificación de Presupuesto	0.73	5	Respetable
Planificación de Recursos Humanos	0.68	5	Respetable

Dimensión/Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Apreciación
Planificación de Inventario	0.71	5	Respetable
Planificación de Ventas	0.85	3	Muy buena

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

Se puede notar que, en el análisis de la Planificación operacional, se halló que los ítems considerados en su análisis son confiables para explicar el comportamiento de la dimensión, mostrando un valor del Alfa de Cronbach de 0.77, siendo éste Muy respetable (DeVellis, 1981). Asimismo, el análisis de las subdimensiones evidenció fiabilidad.

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de Planificación Operacional

Tabla 10.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,435
	Aprox. Chi-cuadrado	457,219
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	210
	Sig.	,000

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El valor de la medida KMO 0.435, mostró ser mínimamente aceptable y además el valor de Sigma 0.000 indicó que el análisis factorial nos permitirá validar la información de la dimensión.

Validez convergente

Tabla 11.

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,605	17,168	17,168
2	2,758	13,134	30,302
3	2,541	12,101	42,403
4	2,513	11,965	54,367
5	2,279	10,851	65,218

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de los componentes muestra que con la información de las cinco subdimensiones es posible explicar el 65.22% de la variabilidad de la dimensión de Planificación operacional, siendo el mínimo 50% para darla por válida.

Validez divergente

Tabla 12. Matriz de componentes

	Componente				
	1	2	3	4	5
MERC1				,488	
MERC2				,620	
MERC3				,421	
PLANPPTO1	,699				
PLANPPTO2	,632				
PLANPPTO3	,430				
PLANPPTO4	,689				
PLANPPTO5	,492				
PLANRRHH1			,485		
PLANRRHH2			,554		
PLANRRHH3			,494		
PLANRRHH4			,559		
PLANRRHH5			,655		

	Componente				
	1	2	3	4	5
PLANINVT1		,741			
PLANINVT2		,324			
PLANINVT3		,788			
PLANINVT4		,533			
PLANINVT5		,606			
PLANVENT1					,795
PLANVENT2					,820
PLANVENT3					,782
Método de extracción: análisis de componentes principales.					

Fuente: Jacinto Mejía, 2019

El análisis de la validez divergente mostró que los ítems considerados en cada una de los subdimensiones tenían mayor correlación con aquellos que medían la misma dimensión y menor correlación con los demás ítems de otras dimensiones, con lo que aseguran estar diseñados para medir únicamente una sola dimensión evitando la ambigüedad en su diseño.

Para procesar la información del cuestionario se utilizó Microsoft Excel y SPSS v.25, herramientas con las cuales se efectuó el análisis de fiabilidad del instrumento y la validez de cada variable analizada. Asimismo, se hizo uso de estadística descriptiva para la presentación de las tablas y gráficos comparativos que permitan analizar cada variable y sus dimensiones.

Contexto teórico de la Planificación estratégica

Según, Nicholas O'Regan y Abby Ghobadian (2002), hicieron un estudio titulado “Planificación estratégica efectiva en las pequeñas y medianas empresas”, donde la muestra fue de 1000 empresas de fabricación en todo el Reino Unido, se identificaron las empresas que eran económicamente importantes en los sectores de electrónica e ingeniería. Los datos se recopilaron por medio de una encuesta para identificar algunas de las barreras que impiden la implementación efectiva de la planificación estratégica. Todas las preguntas utilizaron una escala tipo Likert de cinco puntos, con una respuesta de 1 que indica que un elemento recibió “sin énfasis” y 5 que indica que un elemento recibió “fuerte énfasis”.

Jalal (2011), mencionó que los sistemas de información gerencial (MIS)

son el factor clave para facilitar y lograr una toma de decisiones eficiente en una organización. Esta investigación exploró la medida en que los sistemas de información gerencial implementados influyeron en la toma de decisiones exitosas, en dos organizaciones financieras seleccionadas. La investigación examinó si las instituciones financieras seleccionadas de Bahrein varían en cuanto al uso predominante de los Sistemas de Información de Gestión para la toma de decisiones con fines de planificación estratégica y táctica. La investigación adaptó el diseño de investigación cuantitativa para examinar dos hipótesis de investigación. Un total de 190 formularios se distribuyeron por igual a quienes trabajan en diferentes niveles de gestión en las organizaciones seleccionadas. Los resultados de la investigación mostraron que MIS se utilizó principalmente para mejorar la planificación estratégica en ambas instituciones financieras.

Shahin (2011), en su tesis “Evaluación de la eficacia de la planificación estratégica en el sector público del medio oriente”, tuvo como objetivo descubrir la naturaleza y el alcance del proceso de formación de planificación estratégica dentro de las organizaciones del sector público del Medio Oriente, particularmente en Dubai. Esto incluyó una evaluación de la formalidad del proceso de formación de planificación estratégica, determinando la influencia de las barreras organizativas internas y contextuales externas en la formalidad del proceso de planificación, y evaluando la calidad del documento del plan estratégico producido. Además, la investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia de las características de la organización en el proceso de planificación, así como los determinantes del horizonte de planificación. Una encuesta por correo se consideró un método apropiado para este estudio debido a la asociación entre el contexto del estudio y el tipo de investigación. En total, se recolectaron 147 encuestas utilizables de 22 organizaciones que representan aproximadamente el 75% de las organizaciones del sector público objetivo en Dubai. Los resultados de la investigación indican que las organizaciones que practican, en gran medida, un proceso formal de planificación estratégica tiene *más probabilidades de formular documentos de planes estratégicos que las organizaciones con baja formalidad del proceso*. Además, la formalidad del proceso está influenciada por elementos organizativos como el tamaño, la edad, el nivel organizativo y la disponibilidad de la unidad de planificación estratégica. Además, se encontró que la formalidad del proceso mejora la implementación de estrategias y planes.

Los investigadores Oguz, et al. (2012), realizaron un artículo científico: “Efectos de la conciencia y la planificación estratégicas sobre el desempeño empresarial: Un estudio comparativo de las industrias en Turquía”. En este estudio se utilizó la relación causa-efecto, para medir la correspondencia entre la conciencia y la planificación estratégicas, en tres industrias diferentes: hotelería, alimentación y textiles. El método de encuesta y la técnica del cuestionario se utilizaron en este estudio. Los datos se obtuvieron de los gerentes de las empresas

a través del uso de un cuestionario multidimensional. Al finalizar, cada variable de conciencia reveló una influencia absoluta en una de las variables de planificación. Por lo tanto, es lógico ver la conciencia estratégica como un precursor de la planificación estratégica.

Según, Skokan et al. (2013), realizaron la investigación titulada: “Planificación Estratégica y Rendimiento Empresarial de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, el estudio trata sobre cuestiones de gestión estratégica, en particular la planificación estratégica y su efecto beneficioso en el desempeño general de las empresas. Se basa en los resultados empíricos del estudio de investigación original llamado, Adaptabilidad de las empresas a las condiciones económicas contemporáneas en los años 2007-2012. Se encuestó a 677 organizaciones que operan principalmente en el sector de las PYME en la República Checa y Eslovaquia. Los resultados mostraron un impacto positivo del documento estratégico completo, sobre los criterios de desempeño de las empresas. El hallazgo más importante del artículo fue: *las empresas más grandes, prestan más atención a la gestión estratégica y han preparado con mayor frecuencia una estrategia detallada que las empresas más pequeñas. Las empresas que elaboraron un documento estratégico breve, parcial y conciso demostraron que solo en el 40% de los parámetros de desempeño observados los resultados son mejores que las empresas sin un plan de negocios escrito, por lo que es necesario tener un impacto en la planificación estratégica adecuada en todas las áreas comerciales significativas.*

El efecto de la conducta de planificación estratégica de marketing en el rendimiento de las empresas pequeñas y medianas. En el 2012, según la literatura, muy pocas pequeñas empresas sobreviven a largo plazo. Sin embargo, a pesar del interés continuo en el concepto de planificación estratégica de mercadotecnia, se ha realizado muy poca investigación, particularmente en Singapur, para examinar si el nivel de desempeño en las organizaciones comerciales pequeñas y medianas está relacionado con la medida en que los componentes del marketing estratégico, y el proceso de planificación que se lleva a cabo en pequeñas y medianas empresas. Este documento tiene como objetivo, presentar los resultados de un estudio que analizó si existen diferencias significativas entre la medida en que las organizaciones de pequeñas y medianas empresas en Singapur con un alto nivel de desempeño versus aquellas con un bajo nivel de desempeño llevaron a cabo las diversas actividades del proceso de planificación de marketing estratégico.

Este estudio descubrió, que el grado en que se realizaron las actividades estratégicas de planificación de marketing realizadas por estas organizaciones comerciales pequeñas y medianas se relacionan con el nivel de rendimiento. Las organizaciones con un alto nivel de rendimiento tienden a realizar en gran medida su misión comercial, los objetivos de marketing en el área de cuota de mercado, productos / servicios y distribución en comparación con las organizaciones con un bajo nivel de rendimiento.

Además, se halló, que las pequeñas y medianas empresas que llevaron a cabo las diversas actividades del proceso de planificación estratégica de comercialización (como recopilar información externa, establecer objetivos de beneficios, así como establecer objetivos en áreas tales como participación de mercado, fijación de precios, promoción, distribución, desarrollar un plan de acción para alcanzar los objetivos y monitorear los resultados de la planificación) está relacionadas con un mejor desempeño en Singapur. El estudio también encontró que la afirmación de los encuestados de que sus empresas llevaron a cabo en gran medida muchas de las actividades estratégicas de planificación de marketing fueron citadas con mayor frecuencia por organizaciones con un alto nivel de rendimiento en comparación con organizaciones con un bajo nivel de rendimiento.

Asimismo, Silvius y Stoop (2012), realizaron la investigación titulada: “La relación entre los sistemas de información estratégicos, la planificación de factores de situación, la configuración de procesos y el éxito”, el documento informa un estudio sobre la relación entre la configuración del proceso de planificación estratégica de sistemas de información (SISP) y el éxito del SISP. SISP es una actividad importante en la alineación de los sistemas y servicios de tecnología de la información con los requisitos comerciales. Sin embargo, a pesar de la importancia obvia de una planificación adecuada de la tecnología de la información y los sistemas de información en las organizaciones, el éxito del SISP no es evidente. Y como el éxito del SISP también se ve influido por el proceso seguido en el desarrollo del SISP, la pregunta de investigación para este estudio fue: “¿Cómo influye la configuración del proceso del SISP en el éxito del SISP?” Con base en un estudio exploratorio de casos múltiples, concluimos que la especificidad y la exhaustividad de las estrategias, objetivos y decisiones en una organización tienen un efecto positivo en el éxito de SISP. Otra conclusión fue que un rol más dominante de la organización IS / TI en el proceso SISP influye positivamente en la calidad del producto SISP, pero tiene un efecto negativo en la construcción de la asociación entre el negocio y las TI en la organización. Una conclusión fue que seguir una metodología SISP formal no parece tener un efecto en el éxito del SISP. Estos hallazgos proporcionan una guía para los profesionales que planean desarrollar un SISP como parte de sus esfuerzos para alinear negocios y TI.

Kataev y Bulysheva (2014), realizaron un artículo donde describieron los principios básicos de las operaciones de la compañía, y proporciona la encuesta de los sistemas de software que implementan varios métodos de planificación. Se define la relación conceptual entre la planificación estratégica y táctica en los sistemas de software modernos. Se propone un nuevo marco conceptual para la interacción entre la planificación estratégica y táctica a través de los procesos comerciales. Por lo tanto, la principal ventaja estratégica de la empresa que

implementa un sistema de planificación complejo y sistémico es que obtendrá una imagen clara de los procesos comerciales, cuya implementación está destinada a cumplir con los objetivos estratégicos. Esto también afectará la sostenibilidad de la empresa al ayudar a los tomadores de decisiones a elegir la mejor opción en un corto período de tiempo. El uso de este enfoque para administrar la empresa permite a los gerentes mejorar aún más la eficiencia de la producción, y también proporciona herramientas que les permiten a los tomadores de decisiones recibir rápidamente información relevante sobre el proceso de producción y tomar decisiones efectivas y oportunas sobre operaciones, tácticas y estratégicas.

Así mismo, Javori (2016), en su tesis titulada “Planificación estratégica de pequeñas y medianas empresas en Kosovo”, tuvo como principal objetivo estudiar la gestión, modos de gestión y funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas. En el cuestionario elaborado y aplicado, a los entrevistadores se les hizo preguntas relacionadas con el tema. La investigación concluyó que la planificación estratégica es un proceso y una característica muy importante a través del cual se seleccionan las mejores alternativas para la gestión de acciones para lograr las metas y objetivos de la organización, por esto los gerentes deben definir claramente la misión del negocio, haciendo planes según el tamaño y sus objetivos de desarrollo, con el funcionamiento exitoso de las pequeñas y medianas empresas aumenta el número de empleados, con esto, se asegura el bienestar social, aumenta el ingreso nacional y se asegura la estabilidad de la economía nacional.

También Kwabena (2016), buscó examinar el efecto de la planificación estratégica en el desempeño de las MSFB (Micro y Pequeñas Empresas Familiares) en Ghana, el efecto moderador de las capacidades organizacionales (es decir, capacidades gerenciales e innovadoras). Mediante el uso de cuestionarios estructurados autoadministrados para muestrear la respuesta de los gerentes propietarios o directores ejecutivos de MSFB, se administró un tamaño de muestra de 200 y 194 respondieron completamente al empleo del método de muestreo de conveniencia. Para garantizar una mayor fiabilidad y validez de las construcciones, El análisis factorial exploratorio (EFA) y el análisis factorial confirmatorio (CFA) se realizaron con LISREL 8.5. Para determinar la relación causal entre los constructos, se empleó un análisis de regresión múltiple jerárquica (HMR). El resultado del estudio mostró que la planificación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de los MSFB tanto en el desempeño operativo como en el financiero. Demostró que la capacidad de gestión tuvo un efecto moderado positivo en la relación entre la planificación estratégica y el desempeño de los MSFB en Ghana. Además, demostró que la capacidad de gestión no mostró una moderación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño operativo de los MSFB en Ghana. Con respecto al resultado anterior, el estudio recomendó una mejora de las capacidades gerenciales e innovadoras de los MSFB en Ghana.

Al Shobaki et al. (2016), su investigación tuvo como objetivo estudiar el papel de la planificación estratégica y operativa como enfoque para la gestión de crisis en UNRWA – Gaza Strip field- Palestina. Se utilizaron varios métodos analíticos descriptivos para este propósito y una encuesta como herramienta para la recolección de datos. Los resultados generales del estudio actual muestran que la planificación estratégica y operativa se realiza en UNRWA. Los resultados del análisis estático muestran que existe una relación entre la planificación estratégica y operativa y la gestión de crisis. A pesar de esta relación de existencia, necesita mejoras y expansión. También hay deficiencias en la forma en que la organización maneja las crisis antes y después de que ocurran. El estudio sugiere que la empresa debe invertir en más recursos para mejorar la gestión estratégica y operativa y mejorar otros métodos para enfrentar posibles crisis en el futuro.

Proceso de análisis de la gestión estratégica y sus perspectivas

Vista bajo recurso, propone que el factor decisivo de la competitividad estratégica son los recursos internos únicos de una empresa. Si estos recursos son originales, difíciles de copiar o sustituir por la competencia entonces se tendrá una ventaja competitiva. Se puede lograr una ventaja competitiva a largo plazo si los recursos internos únicos se conservan en el tiempo.

Organización Industrial, propone que la empresa debe desarrollarse en ambientes que den cabida al desarrollo de su actividad principal para llegar a ser competitiva y rentable.

Chikwama (2016), a pesar de la eficacia mundialmente reconocida de la planificación estratégica para los negocios en las pymes, hay poca evidencia que indique si las pymes de Zimbabwe practican planificación estratégica y cómo su participación en la planificación estratégica impacta el negocio de la empresa. El foco de este estudio fue, por tanto, determinar los factores impulsores de prácticas de planificación estratégica en las PYME de Zimbabue y también establecer el impacto de planificar el desempeño comercial de estas empresas. Este estudio se basó en la filosofía de investigación positivista y se adoptó un enfoque cuantitativo, se utilizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional para muestrear 150 pymes que operan dentro de la provincia metropolitana de Harare. La unidad de análisis fueron los propietarios y gerentes de la PYMES muestreadas, que fueron elegidas intencionalmente por su conocimiento de planificación estratégica. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios estructurados autoadministrados. Luego, los datos recopilados se codificaron y analizaron mediante el paquete estadístico de ciencias sociales (SPSS) versión 23. Este estudio confirmó que los cuatro factores impulsores percibidos (globalización, motivaciones de propiedad empresarial, dinamismo ambiental e innovación y

avance tecnológico) tienen influencia positiva y estadísticamente significativa en la adopción o práctica de la planificación estratégica entre las PYMES. Además, también se demostró parcialmente la afirmación de que la adopción o práctica de la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño comercial de las PYMES. Solo dos factores de planificación estratégica (análisis ambiental e implementación de la estrategia) mostraron que tenían un impacto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño comercial de las PYMES. Sobre esta base, el estudio recomendó a los propietarios / gerentes de las PYME que priorizaran la exploración del entorno y la implementación de la estrategia para mejorar el rendimiento comercial de sus empresas.

La planificación empresarial y su desempeño

Por otro lado, el proceso de planificación empresarial desempeña uno de los roles más importantes en una empresa. Un plan de negocios puede proporcionar estabilidad y prosperidad a una empresa o empeorar drásticamente su estado. Por lo tanto, las recomendaciones para planes de negocios eficientes son muy útiles para las empresas que tienen algunas dificultades con su desempeño. La tesis tiene un enfoque deductivo, y se eligió el método de investigación cualitativa ya que los datos primarios se recolectaron mediante un estudio de escritorio y entrevistas. Los datos secundarios se obtuvieron principalmente de libros, artículos, revistas y recursos electrónicos confiables publicados. Los principales resultados de la investigación y las recomendaciones para una planificación comercial efectiva se crean en base a la comparación entre las prácticas comunes de planificación comercial y el proceso de planificación comercial de la Compañía X. Las principales conclusiones son que el plan de negocios debe estar orientado a largo plazo, debe tener un fuerte enfoque en los clientes y debe estar separado para toda la organización y sus marcas o líneas de productos. Además de eso, los planes financieros y operativos pueden excluirse ya que los objetivos principales de un buen plan de negocios son la conquista del cliente y el conocimiento de la marca. Además, se recomienda incluir en un plan de negocios la estrategia de desarrollo de presencia digital de la compañía y la recolección de retroalimentación de los clientes de manera regular (Yakovleva, 2017).

Geramianfar (2019), en su tesis: “Planificación táctica y operativa de cadenas de suministro sostenibles: un estudio en la industria de alimentos congelados” tuvo como objetivo proponer un enfoque novedoso y más realista para diseñar cadenas de suministro sostenibles. El objetivo principal de esta tesis fue desarrollar un modelo integrado de planificación táctica y operativa para cadenas de suministro sostenibles. Primero, proporcionaron un modelo de cadena de suministro para apoyar la planificación táctica que integra las tres

dimensiones de la sostenibilidad: costo total, emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) y responsabilidades sociales. En segundo lugar, ampliaron el modelo para garantizar una representación más realista de la cadena de suministro considerada en esta investigación al proponer un modelo de optimización de objetivos múltiples. Para avanzar hacia la sostenibilidad, las organizaciones deben cambiar la forma en que se gestiona y diseña su cadena de suministro a través de la consideración simultánea de medidas económicas, ambientales y sociales a niveles de planificación estratégica, táctica y operativa. Tradicionalmente, la gestión sostenible de la cadena de suministro se trata de forma independiente a niveles estratégicos, tácticos y operativos. Aunque el enfoque de planificación integrada agrega un nivel de complejidad a un problema existente, hace que el problema sea más realista y eficiente para el proceso de toma de decisiones. En este trabajo, se propone un enfoque novedoso y más realista para diseñar cadenas de suministro sostenibles.

Ibrahim (2019), resaltó que es necesario desarrollar un marco que mejore la comprensión de la planificación y el rendimiento de las empresas y sus efectos sobre el crecimiento, especialmente durante las etapas de desarrollo de las pequeñas empresas. Su estudio intentó llenar el vacío declarado. Fue un estudio cualitativo de un solo caso y relaciona el crecimiento de las pequeñas empresas con la planificación estratégica donde el rendimiento financiero, la participación en el mercado, las ventas y las ganancias o, en cambio, el rendimiento de la inversión se utiliza para medir el crecimiento. La literatura existente no logra establecer una relación concreta entre la planificación estratégica y el crecimiento de las pequeñas empresas, lo que indica una brecha en la literatura que ayudará a comprender los pasos para gestionar la transición organizacional del crecimiento de las pequeñas empresas. El estudio no logró establecer una relación significativa entre la planificación formal y el crecimiento de transición, pero en cambio encontró la influencia del proceso de planificación en la comunicación de los objetivos, la visión, la misión y las intenciones del propietario a las partes interesadas internas y externas de las pequeñas empresas. El estudio influyó en la visión compartida con los clientes para fidelizarlos y anunciarlos de boca en boca. También, reveló cómo el boca a boca de los clientes aumentó la base de clientes de las pequeñas empresas, aumentando así la demanda de productos y la eventual expansión de la capacidad conducen al crecimiento de las pequeñas empresas. El crecimiento de las pequeñas empresas dará como resultado una mayor reducción en la tasa de desempleo, lo que reducirá la tasa de pobreza en la economía nigeriana.

Definiciones de Planificación estratégica y su entorno

Además, Sandada et al. (2014), mencionaron que la planificación estratégica es una herramienta empresarial que las pequeñas y medianas empresas necesitan

en el entorno empresarial dinámico y altamente competitivo de hoy. Tiene el potencial de proteger a estas empresas de condiciones comerciales duras e impredecibles. El propósito de su artículo fue establecer la relación entre las prácticas de planificación estratégica y el desempeño empresarial entre las PYME en la provincia de Gauteng de Sudáfrica. Los datos se analizaron a partir de 200 cuestionarios utilizables que se distribuyeron a propietarios / gerentes de PYME. Se utilizó análisis factoriales, correlaciones y técnicas de regresión para extraer las dimensiones de la planificación estratégica y sus relaciones con el desempeño del negocio. El escaneo ambiental, la misión y la visión del negocio, la formalidad de los planes estratégicos, la evaluación y el control, el suministro de información, los incentivos de implementación de la estrategia, la participación de los empleados y los horizontes temporales surgieron como dimensiones de planificación estratégica. Los resultados confirman que la planificación estratégica tiene una asociación positiva y una relación predictiva con el desempeño de las PYME.

Sammur-Bonnici (2015), señala que la gestión estratégica se define como el proceso de evaluación, planificación e implementación diseñado para mantener o mejorar la ventaja competitiva. Los entornos externos e internos son revisados en el proceso de evaluación. La creación de los modelos de negocio, dirección corporativa, tácticas competitivas, estrategia internacional, adquisiciones y acción colaborativa con elaborados en la planificación. La fase de implementación demanda liderazgo para construir la estructura organizacional apropiada, desarrollar la cultura de gestión, controlar los procesos estratégicos y dirigir la organización a través del gobierno corporativo.

Estrategia

El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia, no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, la estrategia es la gran tarea de la organización.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirma que la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos, qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr el futuro deseado.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler, definió la estrategia, como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa y a largo plazo, así como la

adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newmann y Morgenstern, pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, Duppont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy. Desde ese momento, el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno ya era parte de la reflexión teórica de las facultades de administración.

Según Halten (1987), estrategia:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Para Rumelt (1991), estrategia es la dirección de las organizaciones y específicamente de las empresas comerciales. Al respecto, Porter (1999), en “What is strategy” y “On Competition” establece que la estrategia, se trata de la generación de valor mediante integración de actividades. Se refiere en dicho texto a la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables.

Henry Mintzberg (1997), en su libro ‘El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos’; define estrategia, como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Según la RAE (2001), estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Años después Kotler y Keller (2007), afirman que la estrategia debe expresar la idea básica de la forma en que se lograrán los objetivos de la empresa.

Getz y Lee (2011), afirman que el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Por consiguiente, en la ejecución, los líderes deben continuar el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría

de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Este diálogo aclara la estrategia e impulsa a la organización a actuar de manera coherente con ella.

Según, Lukac y Frazier (2012), afirmaron que el concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer.

Gestión Estratégica

Según Volberda (2010), la gestión estratégica está basada en pronósticos a largo plazo, que ayuda a la empresa a anticipar los desafíos y oportunidades futuras.

La gestión estratégica se define como el proceso de evaluación, planificación e implementación diseñado para mantener o mejorar la ventaja competitiva. El proceso de evaluación se refiere a los entornos externos e internos. La planificación implica el desarrollo de modelos de negocio, dirección corporativa, tácticas competitivas, estrategia internacional, adquisiciones y acción colaborativa (Sammut-Bonnici, 2015).

David (2013), en su libro “Strategic Management. Concepts and Cases” afirma que la gestión estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. En ocasiones, el término gestión estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con una planificación estratégica que se refiere solo a la formulación de estrategias. El objetivo de la gestión estratégica es explotar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro; la planificación a largo plazo, en cambio, trata de optimizar para mañana las tendencias de hoy.

Según, Skokan (2013), hallaron que las compañías más grandes prestan más atención a la gestión estratégica y han preparado con mayor frecuencia una estrategia detallada que las empresas más pequeñas. De manera práctica, se reconoce que una planificación estratégica detallada es definitivamente una actividad prudente de cualquier empresa, ya que las empresas que prepararon documentos estratégicos detallados demostraron mejores resultados que el desempeño observado en las empresas sin un plan comercial escrito.

Dirección Estratégica

Ansoff (1965), describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos.

Así mismo Porter (1980), señala que la dirección estratégica, es un modelo de decisiones de una empresa, que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Para Hax y Majluf (1984), la dirección estratégica tiene como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece (1990), define dirección estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas, que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

Por otro lado, Draft (2006), afirmó que la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.

Planificación Estratégica

De acuerdo con Boyd (1991), la planificación estratégica formal es un proceso organizacional explícito y continuo que comprende una serie de componentes, como el establecimiento de metas y la generación y evaluación de estrategias.

Baker et al. (1993), estudiaron la práctica de la planificación estratégica en pequeñas empresas estadounidenses de alto crecimiento. El estudio encontró que la mayoría de estas compañías realizan planificación estratégica. El 95% de las empresas que realizan planificación estratégica tienen un plan escrito. En términos de participación en la planificación estratégica, los CEOs están más involucrados que cualquier otra persona, seguidos por el vicepresidente de marketing y el vicepresidente de finanzas / contabilidad. El estudio también encontró que la planificación estratégica tiene una influencia positiva en sus empresas.

Berry (1998), estudió la práctica de la planificación estratégica en pequeñas empresas británicas de “alta tecnología”. El estudio encontró que la mayoría de estas compañías, creen que la planificación estratégica era muy importante o esencial. El autor argumentó que los hallazgos de este estudio respaldaron la literatura previa, que indica la importancia de la planificación estratégica como una característica distintiva de la práctica de gestión exitosa en pequeñas empresas de alta tecnología.

Peel y Pridge (1998), encontraron que la planificación estratégica es de vital importancia para la mejora del rendimiento en las pequeñas y medianas empresas manufactureras británicas.

El estudio empírico de Andersen (2000), proporciona evidencia, de que la planificación estratégica, se asocia con un mayor rendimiento en todos los entornos industriales estudiados. El efecto de rendimiento de la planificación estratégica no varía significativamente entre los diferentes grupos de la industria. Por lo tanto, la planificación estratégica es un importante impulsor del rendimiento en todos los entornos industriales, y mejora tanto el rendimiento económico como la innovación organizacional.

Desai (2000), opina además que la planificación estratégica crea un vínculo viable entre la misión, la visión, las metas, los objetivos, las opciones estratégicas y los recursos de un negocio.

Según Fraser y Stupak (2002), la planificación estratégica puede fomentar la clarificación de los objetivos empresariales, la recopilación sistemática de información, la priorización de proyectos, el trabajo en equipo, la capacidad de respuesta ambiental, la comunicación de la intención estratégica a todas las partes interesadas y un mejor desempeño.

O'Regan y Ghobadian (2004), han observado que los aspectos clave de la planificación estratégica incluyen, la visión a largo plazo de una organización, definiendo la línea de negocio y asegurando un “ajuste” o “equilibrio” estratégico entre el negocio y su entorno. Esta noción sugiere que un ajuste estratégico ayuda a una organización a aprovechar las oportunidades que surgen y a minimizar las amenazas que plantean los entornos de mercado inestables.

Según Dincer et al. (2006), los aspectos clave de la planificación estratégica incluyen la formulación de una declaración de misión de la empresa, el establecimiento de los objetivos, elaboración y aplicación de las estrategias, el seguimiento y control de los avances en la aplicación de la estrategia. La empresa planea para el futuro, imaginando cómo será y luego tomar decisiones basadas en esas percepciones del futuro.

Odame (2007), define la planificación estratégica empresarial como un “método de formular y ejecutar planes a largo plazo de una manera amplia y flexible para lograr las aspiraciones de la organización”.

En el 2011, Song la evidencia empírica sugiere que una mayor planificación estratégica y más nuevos proyectos de desarrollo de productos, conducen a un mejor desempeño de la empresa. Aunque la planificación estratégica es un proceso para anticipar la turbulencia ambiental, el proceso lógico secuencial a menudo prescrito en la literatura no es suficiente para influir en el rendimiento.

Según David (2013), el término planificación estratégica se originó en la década de 1950 y fue muy popular entre mediados de los años sesenta y mediados de los setenta. Durante estos años, se creía ampliamente que la planificación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionados” con la planificación estratégica. Sin embargo, después de ese “boom”, la planificación estratégica fue dejada de lado durante la década de 1980, ya que varios modelos de planificación no produjeron rendimientos más altos. En la década de 1990, sin embargo, trajo la reactivación de la planificación estratégica, y el proceso se practica ampliamente en la actualidad en el mundo de los negocios.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de una compañía. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de éxito, una empresa debe tener un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de beneficio entre las empresas en la mayoría de las industrias se han visto tan reducidos por la recesión económica mundial que hay poco margen de error en el plan estratégico general. Un plan estratégico resulta de decisiones administrativas difíciles entre numerosas buenas alternativas, y señala el compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos en lugar de otros cursos de acción “menos deseables”.

La planificación estratégica está destinada a ayudar a los gobiernos, las comunidades y las organizaciones a enfrentar y adaptarse a sus cambiantes circunstancias internas y externas. Puede ayudar a aclarar y resolver los problemas urgentes más importantes que enfrentan. Les permite desarrollar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y ser mucho más efectivos en lo que parece ser un mundo más hostil (Shahin, 2006).

Armijo (s/f.), Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, indica que la Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Valenzuela (2016), concluye que para las empresas es muy significativo el emplear de planeación estratégica, ya que, suma innumerables beneficios como precisar los objetivos y metas reales, la recopilación de esfuerzos, y la visión compartida del futuro deseado de la empresa con base en el presente. En el entorno organizacional, es una de las herramientas que más aporta a la formulación de alternativas de solución, y apoya a la empresa a mantenerse en un mundo tan competitivo

Asimismo, permite identificar los problemas en los procesos propios de la compañía, ayudando a establecer prioridades en la toma de decisiones, aplicar las mejores prácticas, evaluar y corregir resultados, y mejora la comunicación y coordinación interdisciplinaria entre los distintos actores que influyen en el proceso.

La planeación estratégica debe verse como un proceso cuyo fin es lograr resultados palpables para ello acopla a todas las áreas dentro de la empresa, transformando la misión, visión y objetivos -mediante estrategias-, disminuyendo los problemas, contribuyendo a la participación e incitando el interés y compromiso de todos los participantes, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable.

Ventaja Competitiva

El concepto de ventaja competitiva ha estado en el centro de las discusiones de la estrategia empresarial, cerca de dos décadas. Michael Porter (1985), plantea que para que exista una ventaja competitiva, una firma debe ser capaz de crear valor para sus consumidores, debe ser mayor al costo que tenga para la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Barney (1991), establece que una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia. Más tarde, Peteraf (1993), por su parte, plantea que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores.

Ghemawat y Rivkin (1999), definen una ventaja competitiva, como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico.

Besanko (2000), dice que una firma tiene una ventaja competitiva, cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado.

En un trabajo posterior, Barney (2001), define una ventaja competitiva como una situación, donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico. Saloner (2001), por su parte, plantea que existe una ventaja competitiva, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores.

Cadena de Valor

En 1985, Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva”, afirma que hay una serie de actividades que se desempeñan en la empresa y que agregan valor para el cliente. Todas las actividades que son importantes para el éxito de la compañía constituyen lo que se denomina “cadena de valor”. Estas actividades de valor son actividades distintas y están relacionadas por “eslabones” dentro de la “cadena de valor”. Entre los beneficios de la cadena de valor, está que se determinan más fácilmente las mediciones representativas, que son importantes para la marcha de la empresa, porque si tenemos que medir y controlar, los aspectos más significativos del éxito de la empresa, ya tenemos en la “cadena de valor”.

Zamacona (2003), indica que cadena de valor industrial es el conjunto de actividades creadoras de valor, desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales. Teniendo por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran dentro de un sistema denominado sistema de valor.

Para Francés (2006), la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en conceptos de costos y de margen.

Capítulo 3.

Gobierno Corporativo y sus definiciones

Gobierno Corporativo

Cadbury (2002), afirmó que el gobierno corporativo puede definirse como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas.

Según la OCDE (2004), el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

“Es el arte o manera de gobernar, que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (RAE, 2005).

Según el ITGI el gobierno corporativo es un conjunto de responsabilidades y prácticas ejecutadas por la junta directiva y la gerencia ejecutiva (Carrillo, 2009).

Contribuyente

Contribuyente es el sujeto pasivo de la relación jurídico-tributaria, el cual en virtud de la realización de un hecho generador debe cumplir con su obligación de pagar tributos. El contribuyente puede ser una persona natural o jurídica que actúe a nombre propio o per medio de un sustituto o representante quien debe cumplir con las obligaciones tributarias, formales y materiales afirma Cabanellas (1993).

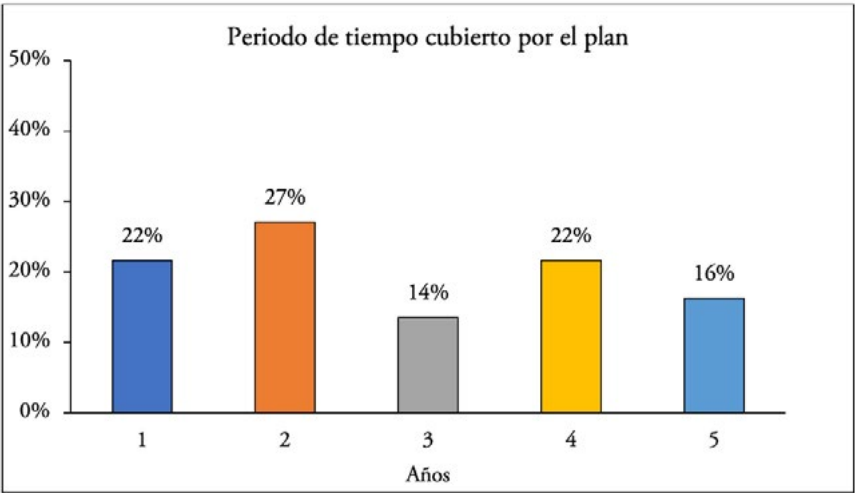
Según el código tributario del Perú, contribuyente es aquél que realiza, o respecto del cual se produce el hecho generador de la obligación tributaria (Art. N°8.)

Capítulo 4

Diagnostico estratégico empresarial

Planificación Formal e Informal

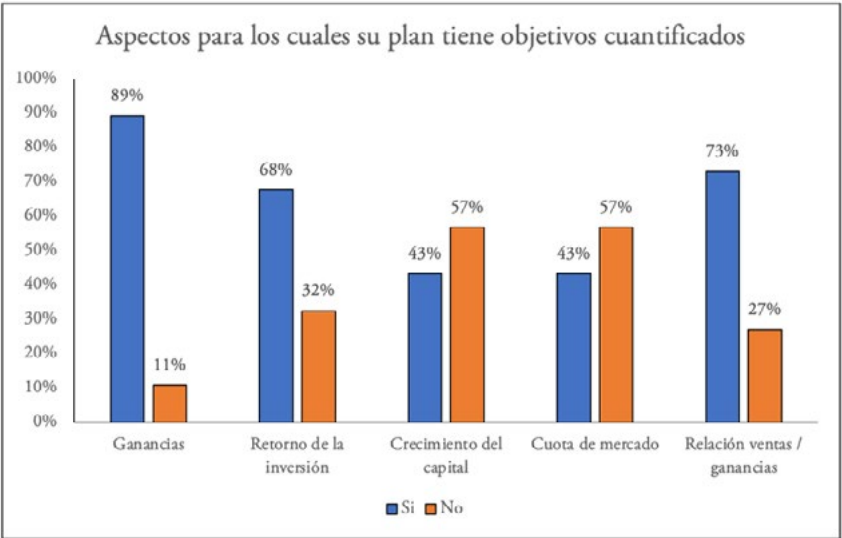
Figura 1. Tiempo de cobertura del plan



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

El análisis efectuado permitió determinar que un alto porcentaje de empresas refirió que sus planes cubren en su mayoría como máximo 3 años de proyección, teniendo un 38% de las empresas que consideran que sus esfuerzos de planeación les permiten cubrir 4 años o más.

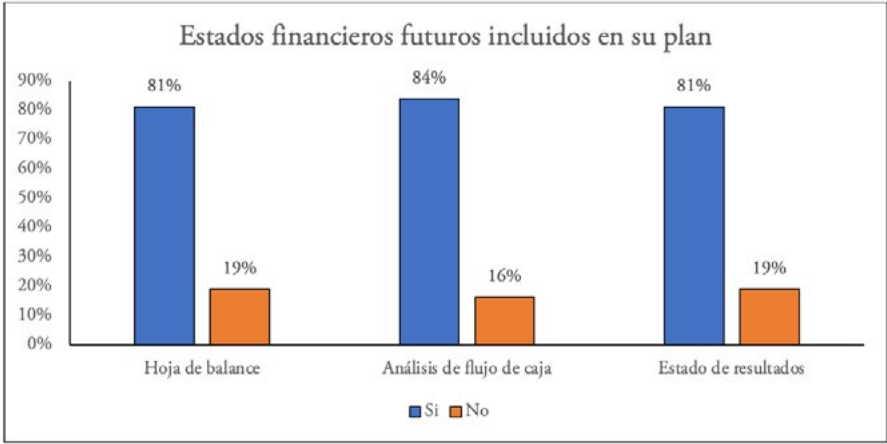
Figura 2. Empresas cuyos planes tienen objetivos cuantificados



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

La figura 2 evidencia una clara tendencia a cuantificar objetivos asociados a sus ganancias, retorno a la inversión y Relación de ventas y ganancias, mientras que se encontró una menor preocupación por la cuantificación de los objetivos respecto a Crecimiento del capital y la cuota de mercado que poseen.

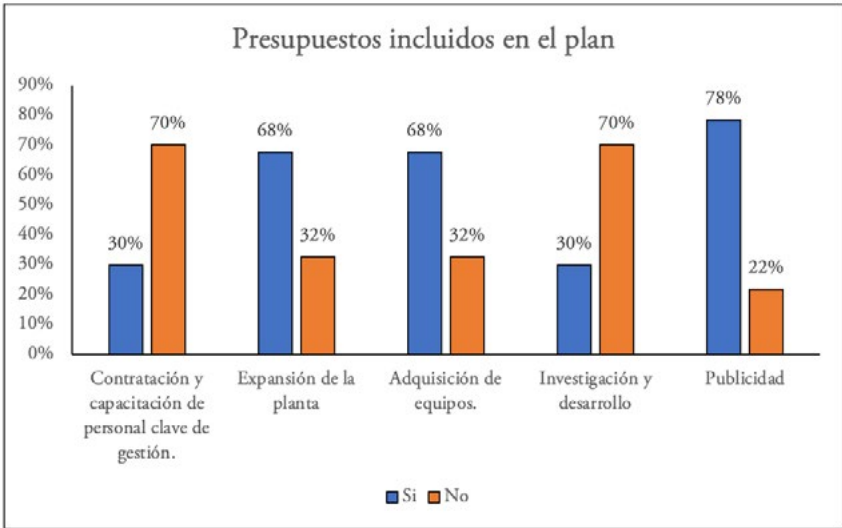
Figura 3. Proyección de estados financieros incluidos en su plan



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Se pudo notar en la figura 3, que la mayoría de las empresas incluyen en su plan las Hojas de balance, el Análisis de flujo de caja mayoritariamente y también los Estados de resultados.

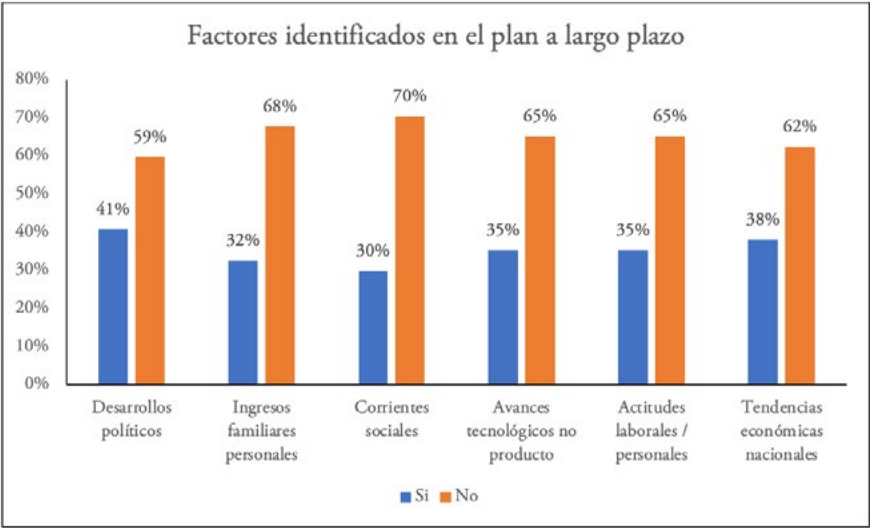
Figura 4. Presupuestos que se incluyen en el plan a largo plazo



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Asimismo, los presupuestos que usualmente incluyen en sus planes a largo plazo están referidos a publicidad, adquisición de equipos y expansión de planta. Sin embargo, no se encontró en un alto porcentaje de empresas que se haya considerado presupuestos para contratación de personal clave e Investigación y desarrollo.

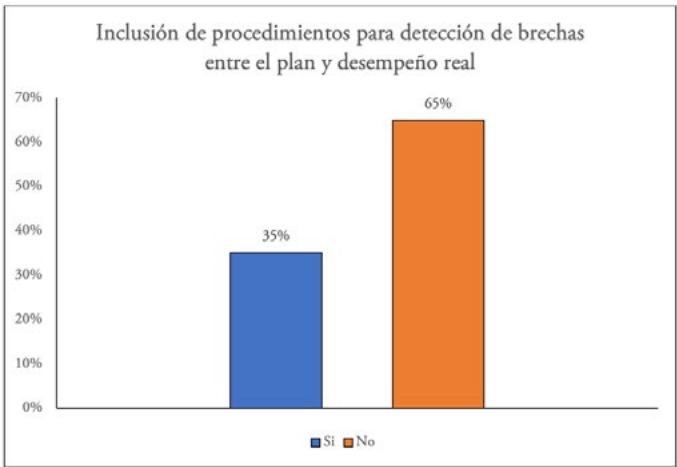
Figura 5. Factores que se identifican en el plan a largo plazo



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Respecto al análisis de los factores que son identificados en sus planes a largo plazo se pudo observar en la figura 5, que se consideró con mayor importancia el desarrollo político, sin embargo, al parecer todos los factores no tuvieron una alta importancia en los planes que se hayan trabajado.

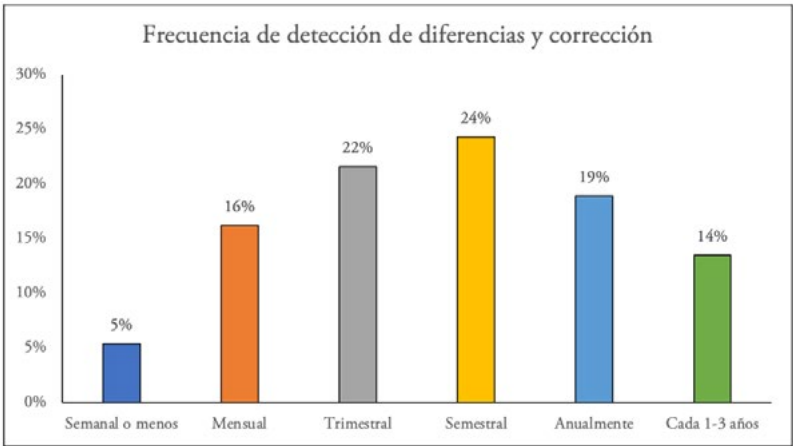
Figura 6. Incluye procedimientos para determinar brechas entre el plan y el desempeño real



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Una evidencia interesante indicó que la mayoría de las empresas, 65%, no consideran procedimientos para poder determinar diferencias entre lo planeado y lo que se obtiene como desempeño real, no pudiendo con ello establecer elementos de prevención o corrección.

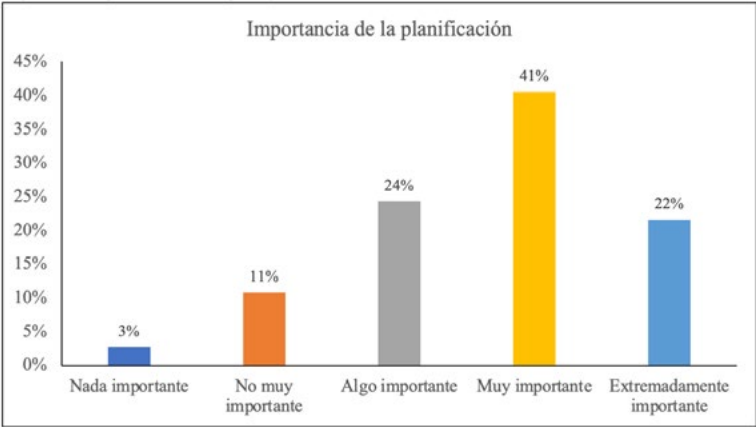
Figura 7. Frecuencia en que detecta diferencias para prevenir o corregir



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Y de aquellas que sí efectúan estos procedimientos, el mayor porcentaje los hacen de modo trimestral o semestral.

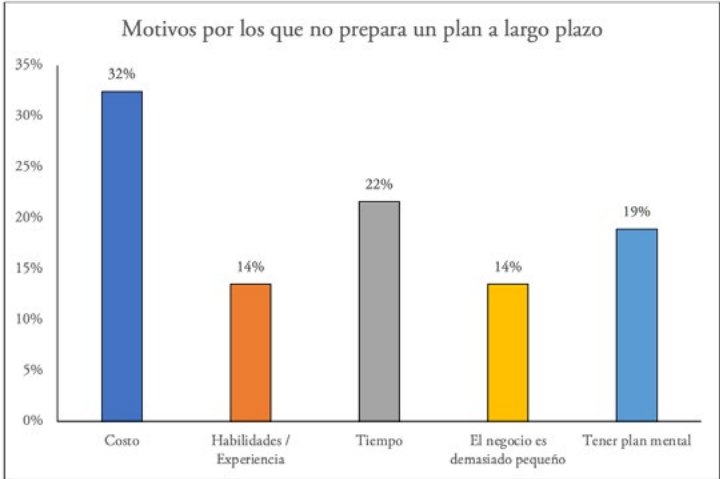
Figura 8. Importancia de la planificación



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Un alto porcentaje de empresas consideró importante la actividad de planificación, sin embargo, llamó la atención de que un 14% tuvieron la percepción de que no es importante esta tarea.

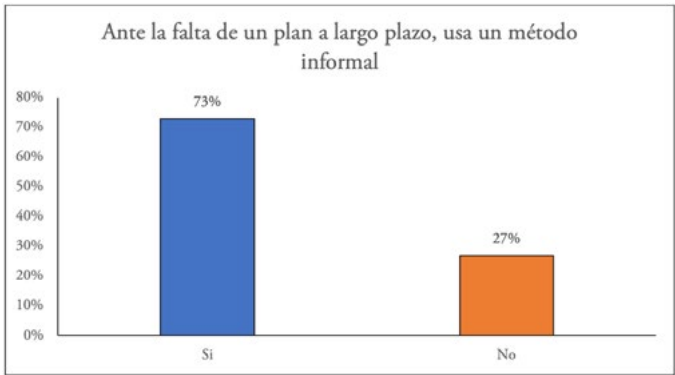
Figura 9. Motivos para no preparar plan a largo plazo



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

La razón principal que refieren las empresas para no establecer planes a largo plazo es el costo de elaboración de este, seguido del tiempo que le deben dedicar a su planteamiento. Adicionalmente un 19% indicó que el hecho de tener un plan mental motiva a que consideren innecesario efectuar un plan formal.

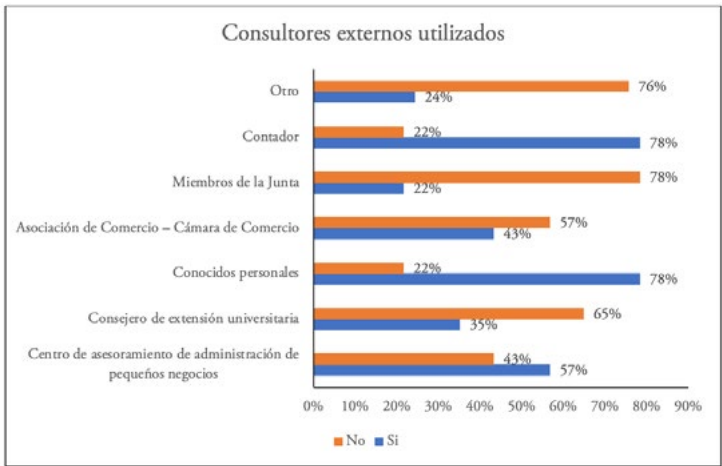
Figura 10. Usan método informal al no tener plan a largo plazo



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Otro aspecto importante fue el evidenciar que se hizo referencia a que un 73% de aquellas empresas que no usan un plan a largo plazo sí utiliza un método informal para agenciarse de elementos de planificación, lo que muestra un comportamiento empírico para gestionar sus decisiones de cara a la ausencia de planificación.

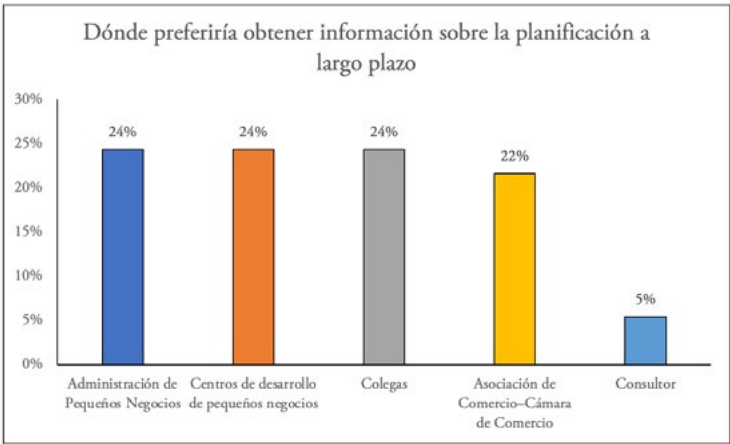
Figura 11. Consultores externos



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Respecto a la Consultoría sobre planificación, se halló que la mayoría utiliza como consultores externos a Contadores (78%) y Conocidos personales (78%) incluyendo a un 57% que indicó contar con Centros de asesoramiento para pequeños negocios.

Figura 12. Preferencias para obtener información para planificación a largo plazo

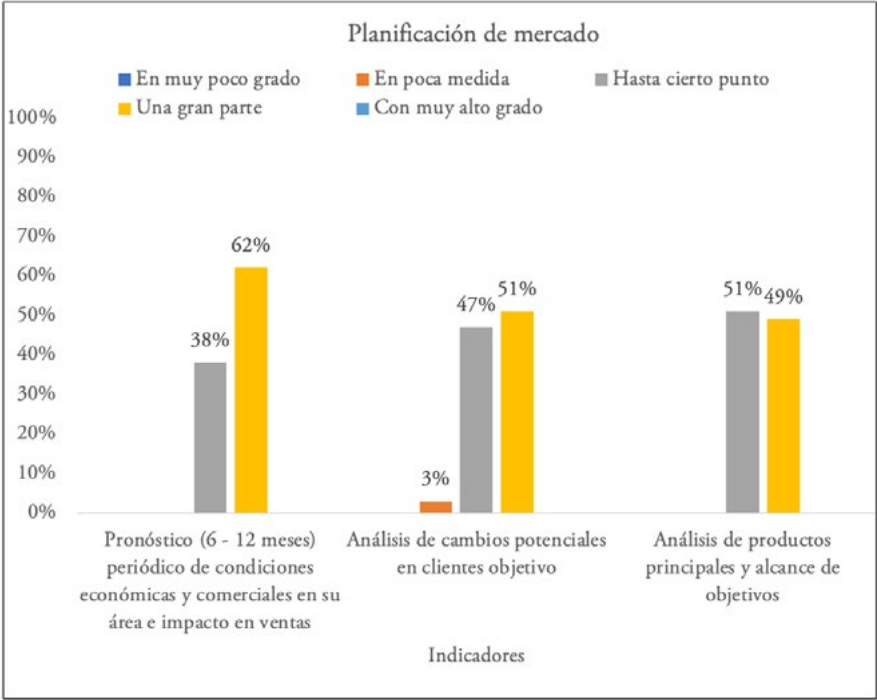


Fuente: Jacinto Mejía (2019).

En cuanto a la preferencia de lugares donde se le brinde información, esta se distribuyó en proporciones similares entre colegas, Centros de desarrollo, Administradores de pequeños negocios y en la Cámara de comercio. Un dato interesante fue el saber de qué sólo un 5% de empresas indicaron que quisieran recibir información a través de Consultores.

Análisis de Planificación Operacional

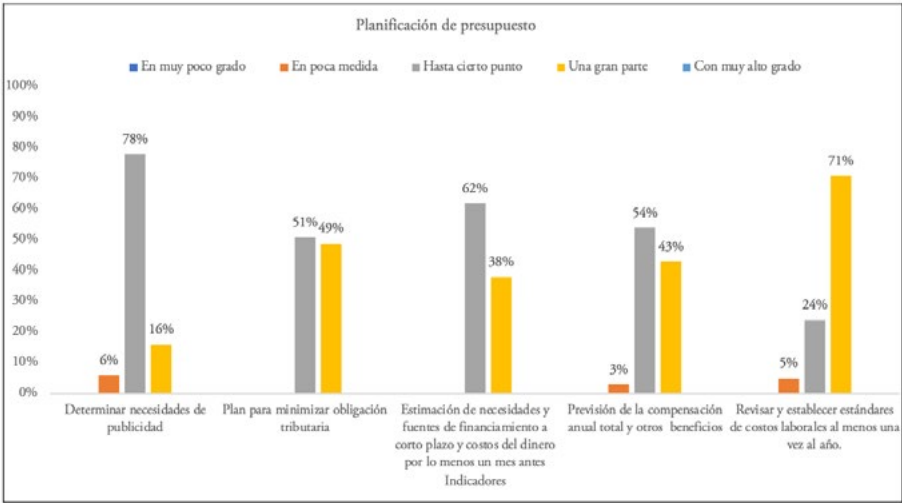
Figura 13. Indicadores de planificación de mercado



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

En relación a la figura 13 se tiene que, respecto a la planificación operacional, en las empresas encuestadas se tiene que una de las actividades realizadas con mayor frecuencia es el pronóstico de las condiciones económicas y comerciales en las que se desenvuelven y los efectos que estas condiciones tienen en sus ventas, siendo el 62% las empresas que refirieron realizar esta actividad, seguida del análisis de cambios que pudieran ocurrir en los clientes a los que dirige su producto o servicio que reviste similar importancia en su percepción en el análisis de los productos principales que ofrece y el logro de los objetivos previstos.

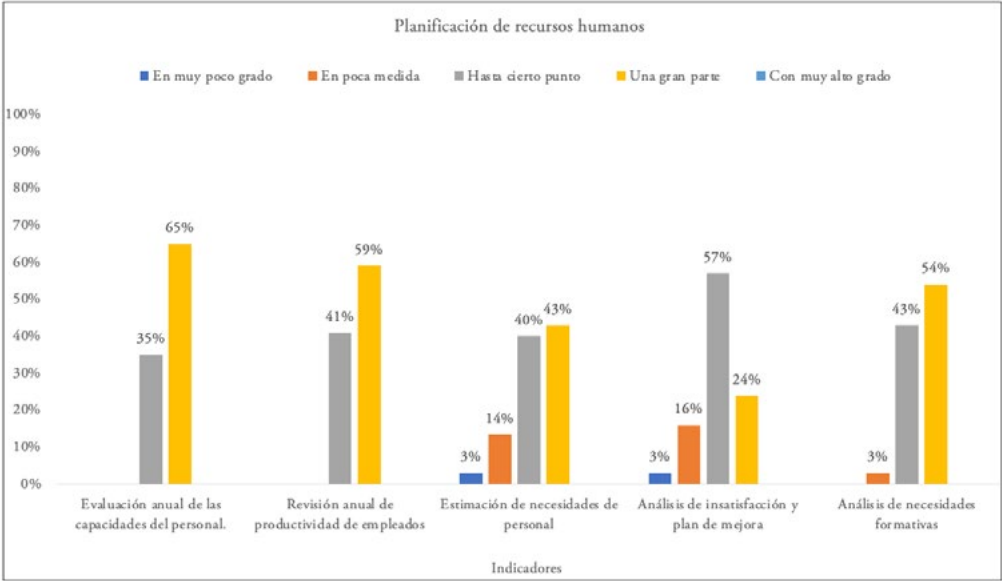
Figura 14. Indicadores de Planificación de presupuesto



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Al analizar la figura 14 se pudo determinar que, dentro de la Planificación de presupuesto, la actividad considerada por la mayoría de empresas (71%) como de mayor relevancia fue la de establecimiento de estándares y costos laborales, actividad que refirieron debería realizarse al menos una vez al año, esta actividad era seguida de la de elaborar planes para reducir al mínimo posible el pago de obligaciones tributarias de la empresa (49%), siendo además un dato interesante de analizar el hecho de que las empresas sólo en un 16% consideraran importante en gran medida el establecer las necesidades de publicidad, mientras que un 78% de ellas lo considera medianamente importante.

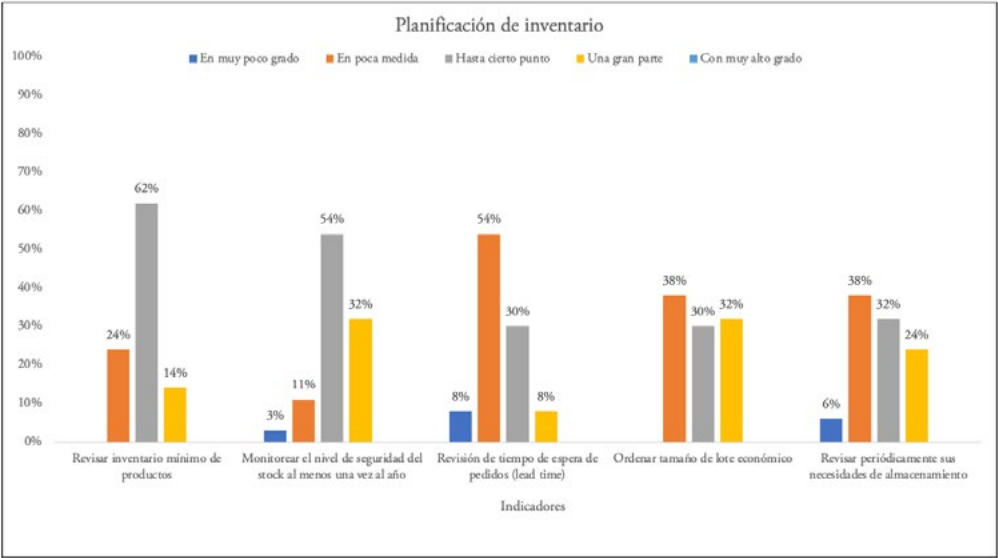
Figura 15. Indicadores de Recursos humanos



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Respecto a la figura 15 se evidenció una alta preocupación de los empresarios por evaluar las capacidades de su personal (65%), así como de su productividad (59%) y sus necesidades de capacitación y formación (54%), siendo interesante observar que el análisis de la insatisfacción de sus empleados y la búsqueda de mejoras fue considerado importante solamente por un 23%.

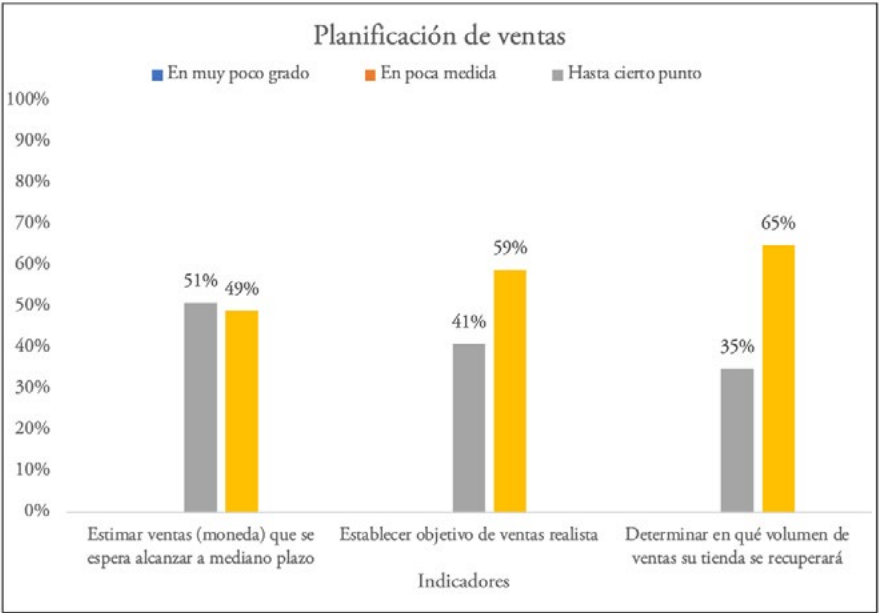
Figura 16. Indicadores de Planificación de inventario



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

En relación con la figura 16 y la planificación de inventario, se mostró que un solamente un 32% indicó ser importante para ellos el monitoreo de stock de seguridad y el tamaño del lote que se pide, mientras que un 54% consideró poco importante la revisión de tiempos de espera, aspecto que usualmente suele ocasionar dificultades con la atención a tiempo de los clientes. Asimismo, un 62% consideró importante hasta cierto punto la revisión de inventarios mínimos.

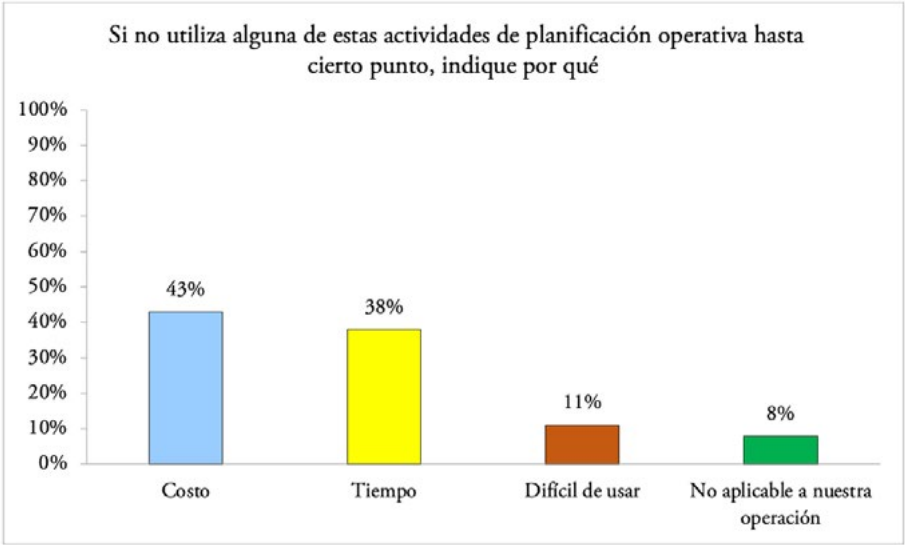
Figura 17. Indicadores de Planificación de Ventas



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Respecto a la Planificación de Ventas, la figura 17 mostró que el aspecto considerado más importante fue el determinar la cantidad de ventas que debe realizar su empresa para recuperarse (65%), seguido del establecimiento de objetivos de ventas realistas (59%).

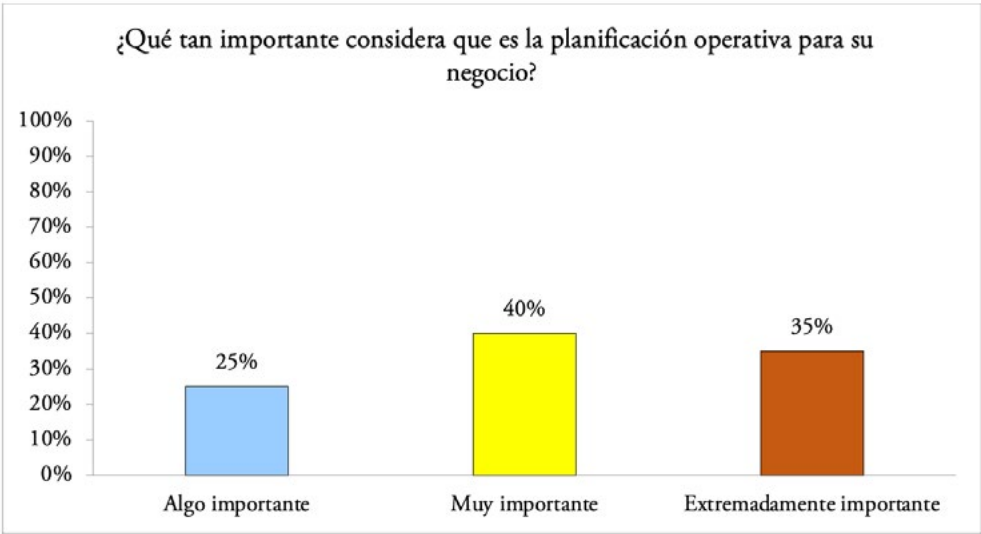
Figura 18. Motivos para no efectuar actividades de planificación operativa



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

La figura 18, mostró que de aquellas empresas que indicaron no desarrollar algunas de las actividades referidas en los indicadores anteriores, las razones más importantes fueron el costo (43%) y el tiempo (38%).

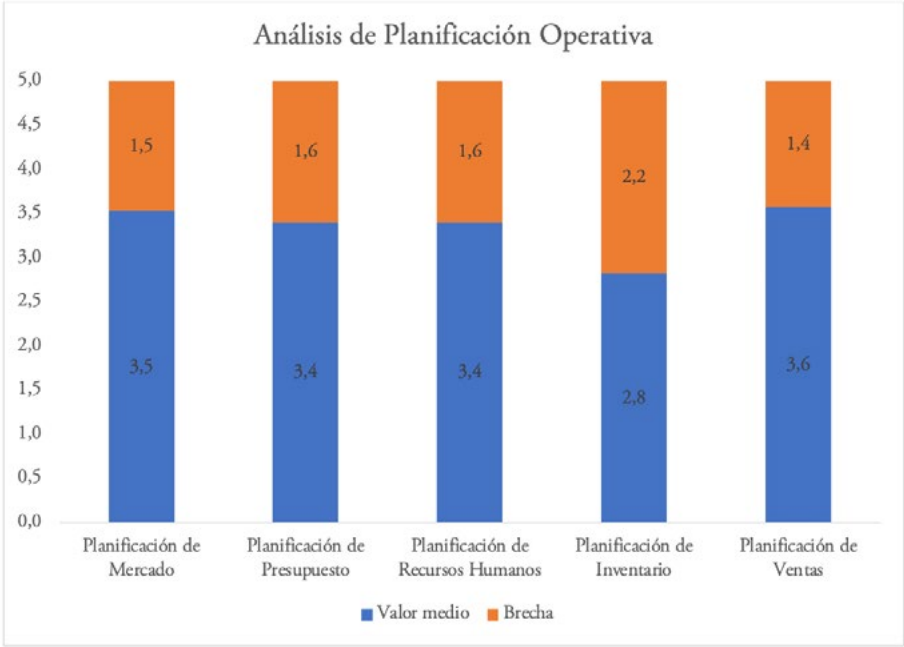
Figura 19. Importancia de la Planificación operativa



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Del mismo modo, solamente un 35% de las empresas consideraron extremadamente importante el efectuar una planificación operativa, seguido de un 40% que lo asumió como Muy importante, mientras que un 25% indicó que para ellas era algo importante. Ello muestra una brecha importante que cubrir en el pensamiento de quienes dirigen las empresas respecto a la planificación de sus actividades y muestra que aún algunas se manejan improvisando algunas actividades.

Figura 20. Brechas en Planificación Operativa

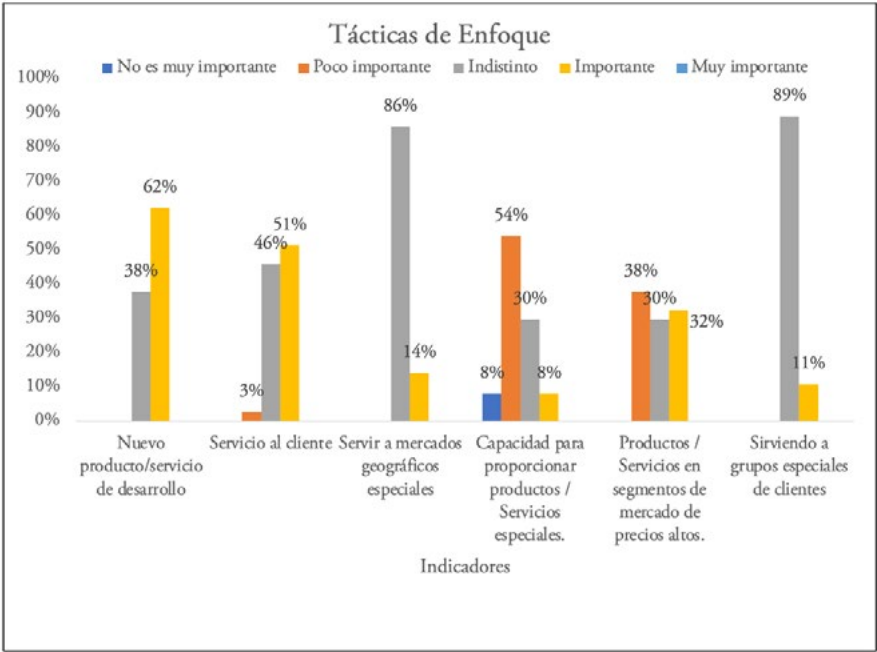


Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Es de notar en el análisis de la dimensión de Planificación operativa, que los esfuerzos de las empresas en promedio suelen ser mayores en la Planificación de Ventas y Mercado, dejando el Inventario como actividades que no son consideradas con la importancia que les corresponde, siendo la brecha mayor en estos aspectos.

Análisis de Tácticas Competitivas y Estrategias

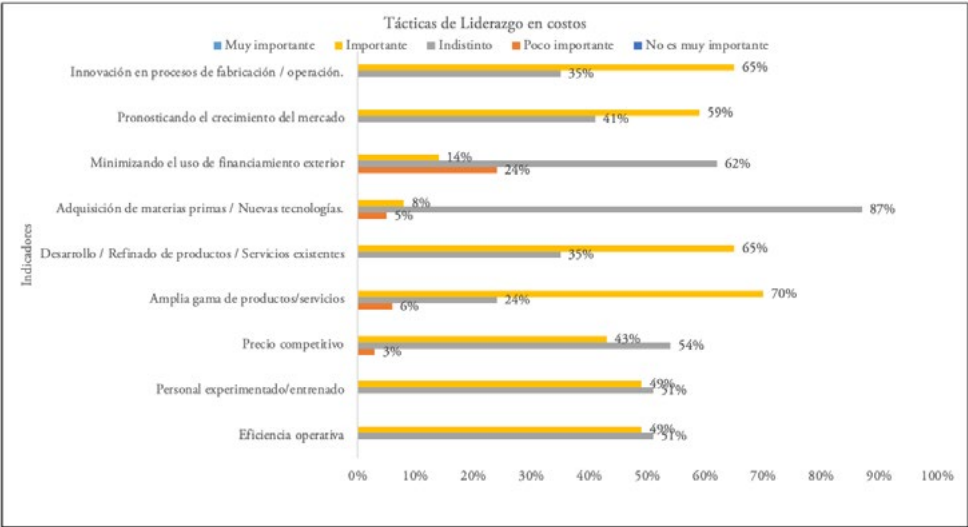
Figura 21. Importancia de las Tácticas de enfoque



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

En relación a la figura 21 se observó que el aspecto que consideran muy importante dentro de las tácticas de enfoque está referido a los nuevos productos y servicios que se encuentran en desarrollo, seguido de las tácticas enfocadas en el servicio al cliente. Llamó la atención también el hecho de que consideraron de manera indistinta la importancia que tenía la atención a grupos de clientes especiales, así como la capacidad de brindar estos servicios especiales que se consideró poco importante.

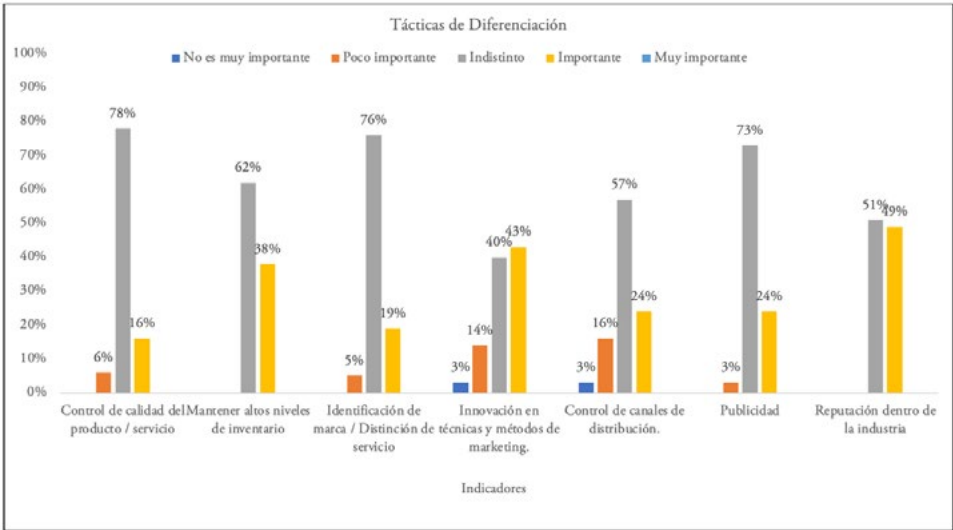
Figura 22. Importancia de las Tácticas de Liderazgo en costos



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

La figura 22 muestra que, dentro de las tácticas de Liderazgo en costos, se considera relevante el contar con una amplia gama de productos y servicios (70%), así como el desarrollo o mejora de productos y servicios existentes (65%) y la Innovación en los procesos de fabricación como de operación (65%). Sin embargo, dos aspectos fueron considerados con menor importancia y fueron el hecho de minimizar fuentes de financiamiento exterior y la adquisición de materias primas y nuevas tecnologías

Figura 23. Importancia de las Tácticas de diferenciación

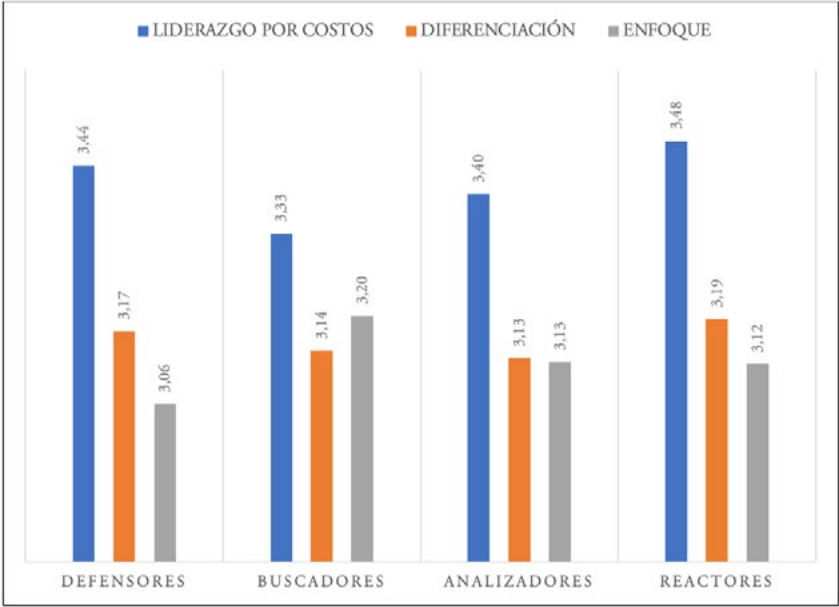


Fuente: Jacinto Mejía (2019).

La presente figura muestra que, dentro de las tácticas de diferenciación, las que son consideradas como más relevantes y por tanto aplicadas por un alto porcentaje de empresas, son las que están asociadas a Reputación dentro de la industria (49%) y la Innovación en técnicas de marketing (43%), siendo las actividades consideradas de menos interés las actividades de Control de calidad y la Identificación de la marca, la Publicidad y el mantenimiento de inventarios altos así como el control de los canales de distribución.

Estrategias aplicadas

Figura 24. Estrategias que se ajustan a su empresa



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

El análisis de las estrategias que son utilizadas por las empresas en comparación con las demás pueden resumirse en la figura 24, en donde se pudo observar que indistintamente de la estrategia que utilicen todos coinciden que el liderazgo en costos es una característica que valoran.

Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente

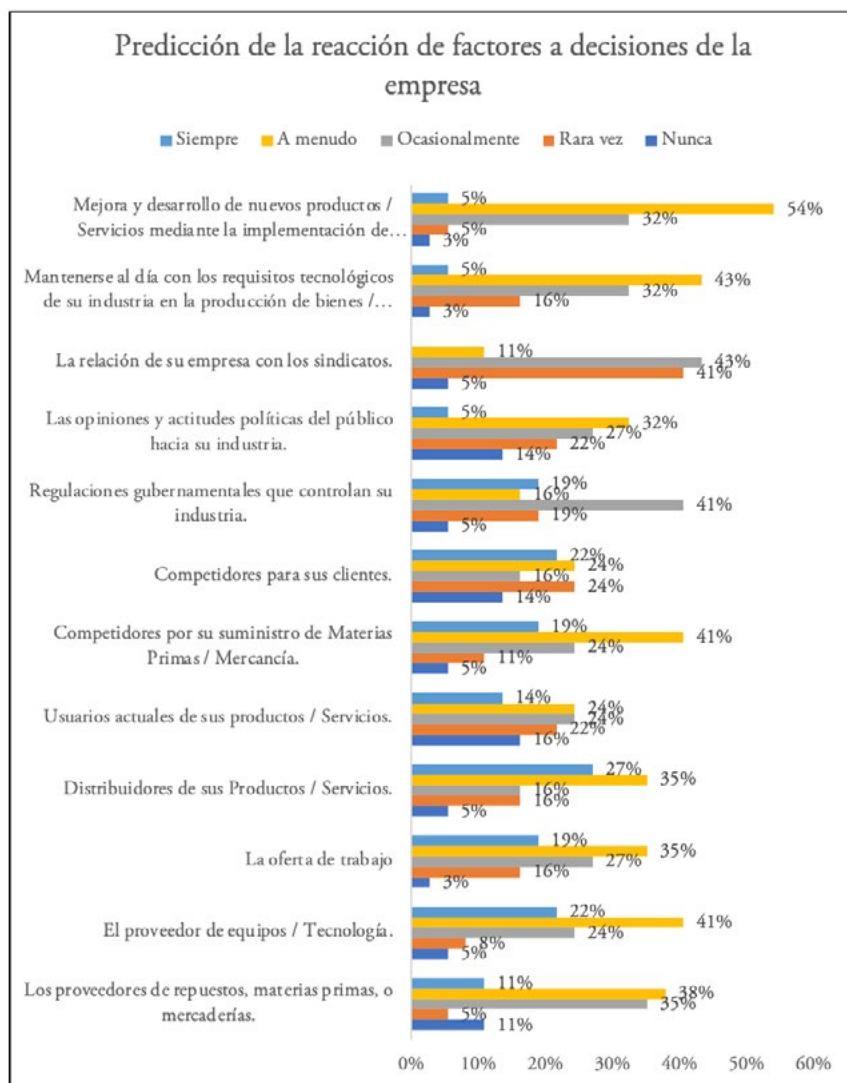
Figura 25. Importancia de las decisiones en relación con el ambiente externo



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Según la figura 25 se halló que las empresas consideran que la incertidumbre en aspectos relacionados a los proveedores tanto de materias primas, equipos o tecnología, el avance de la tecnología según el giro del negocio y la relación con los sindicatos son de gran importancia y pueden tener un alto impacto en las decisiones que ellos pudieran tomar.

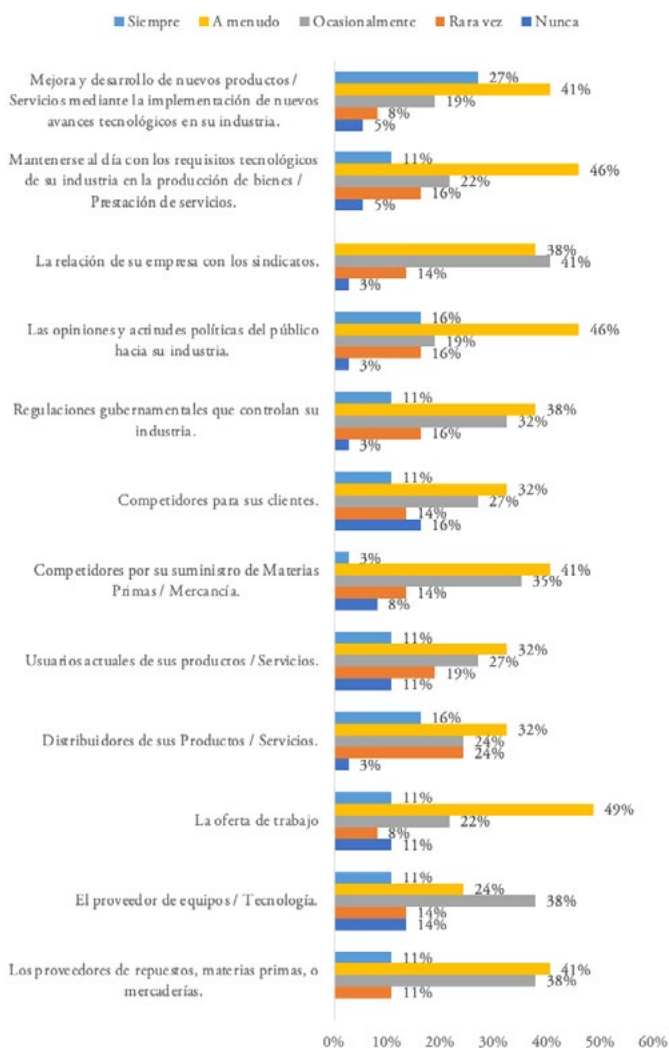
Figura 26. Capacidad predicción de reacción de factores a decisiones de la empresa



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Respecto a la capacidad de predicción se pudo determinar que en cuanto a la mejora y desarrollo de nuevos productos y al avance tecnológico las empresas consideran que son capaces de predecir la reacción que tienen los diversos factores ante esta información.

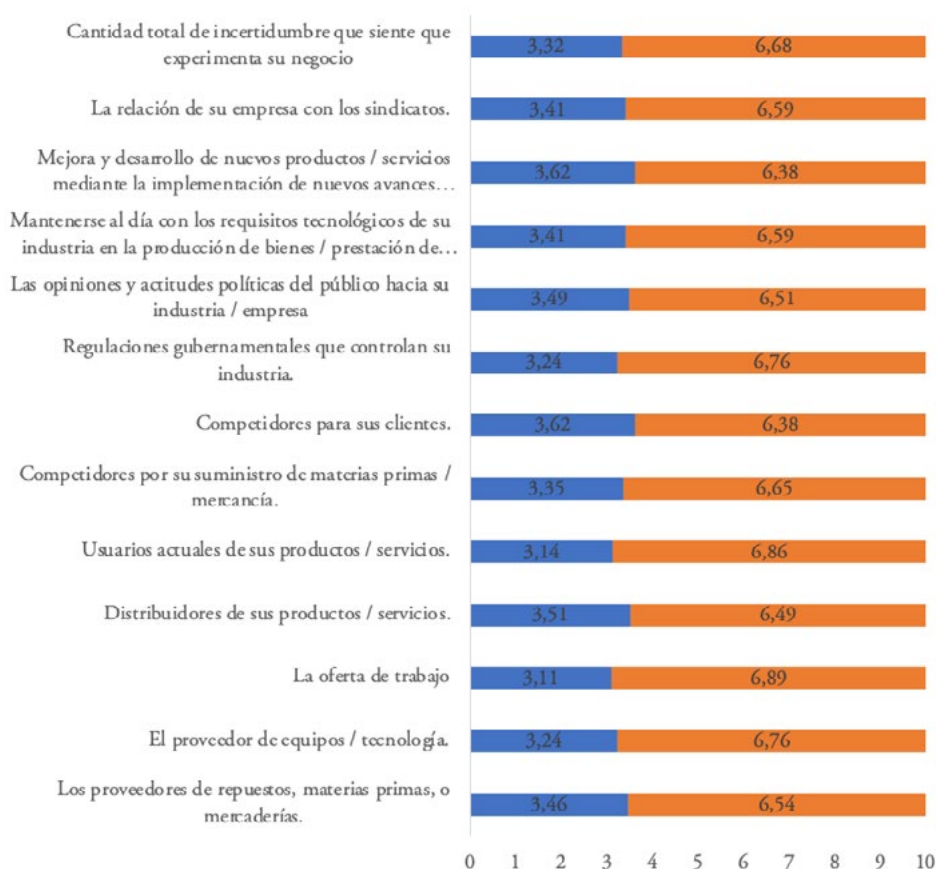
Figura 27. Información adecuada de ambiente externo para toma de decisiones



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Del mismo modo se halló que la información de la oferta de trabajo, acerca de los competidores, las opiniones del público hacia su industria, el mantenerse al día con los requisitos de tecnología en sus negocios tomada del ambiente externo es adecuada para el proceso de toma de decisiones en sus empresas.

Figura 28. Seguridad/Inseguridad del impacto de los factores de ambiente externo

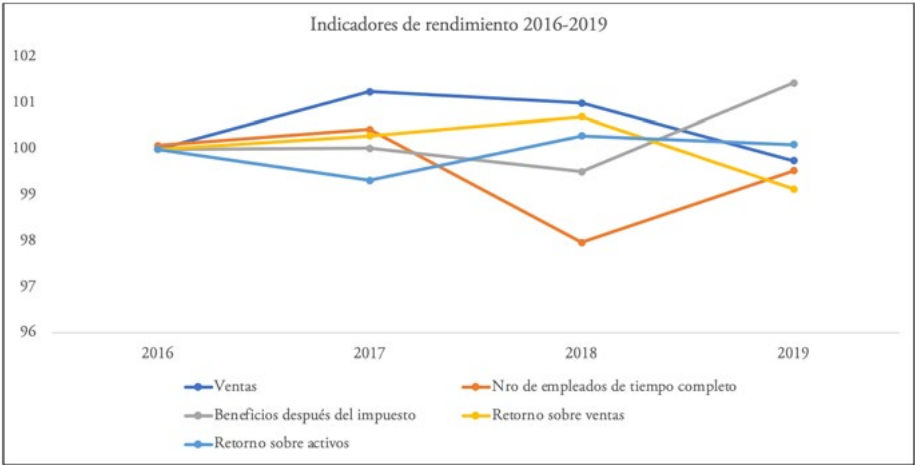


Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Un interesante resultado mostró que las empresas mostraron escasa seguridad en el impacto que los aspectos del ambiente externo evaluados pudieran tener en su negocio.

Medidas de desempeño

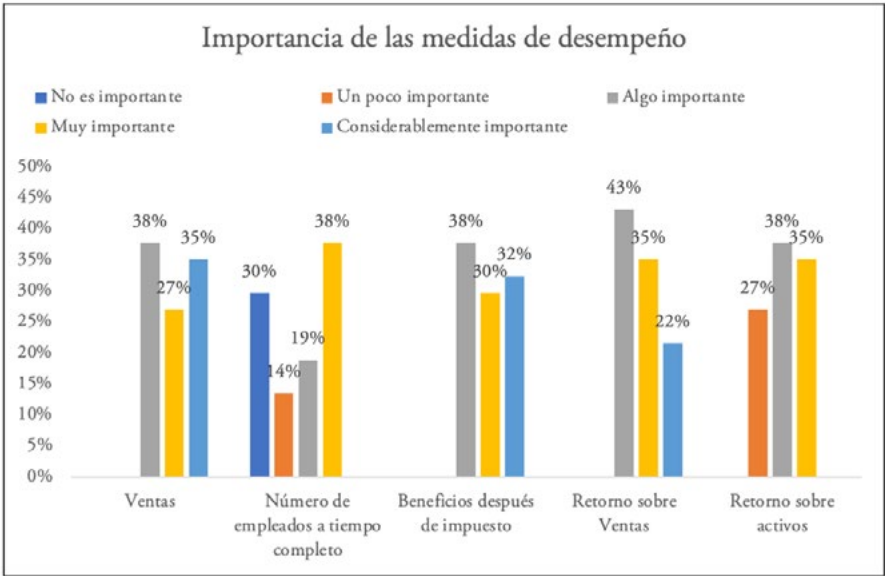
Figura 29. Indicadores de desempeño



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Las medidas de desempeño mostraron que los beneficios después de impuestos y el retorno sobre los activos fueron las que más crecimiento tuvieron en los últimos años, además se observó que el número de empleados de tiempo completo tuvo la mayor disminución hacia el 2018.

Figura 30. Importancia de las medidas de desempeño



Fuente: Jacinto Mejía (2019).

También se encontró que, en cuanto a la importancia de las medidas de desempeño, las ventas y beneficios después de impuestos fueron considerados las medidas de mayor relevancia para las empresas, y el número de empleados a tiempo completo los que menos puntuaron respecto a importancia.

Perfil de contribuyente empresarial estudiando

Tabla 13. Perfil de la muestra de estudio

Factor	Categorías	Recuento	Porcentaje
Tipo de negocio	Manufactura	10	27%
	Ventas	10	27%
	Servicio	11	30%
	Otra	6	16%

Factor	Categorías	Recuento	Porcentaje
Propietario de la empresa	Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada	12	32%
	Sociedad Anónima Cerrada	12	32%
	Sociedad Anónima Abierta	13	35%
Grado Académico de la Persona que lleva la Encuesta	Magister	6	16%
	Título universitario	14	38%
	Técnico	9	24%
	Secundaria	8	22%
Posición de la persona que completa este cuestionario	Propietario y gerente general	9	24%
	Gerente general	10	27%
	Propietario y gerente general	11	30%
	Administrador/ Otro cargo	7	19%

Fuente: Jacinto Mejía (2019).

Capítulo 5

Lineamientos finales en el estudio

Análisis comparativo

En el análisis de la formalidad e informalidad de la planificación en las empresas, el hecho de identificar que la mayoría de ellas establece horizontes de plan para un máximo de 3 años, teniendo una alta preocupación por las ganancias y el ratio respecto a sus ventas y el retorno de su inversión, dejando en menor importancia el análisis de la cuota de mercado y el crecimiento de capital, sin embargo los estados financieros que incluyen en sus planes podrían brindar información de utilidad en ese sentido. Estos hallazgos refieren una implicancia de la formalidad para apoyar la planificación estratégica de sus negocios en tanto Shahin (2011), también encontró una relación entre estos aspectos, siendo que sus resultados indicaron que las organizaciones que practican procesos formales de planificación estratégica están en mejores condiciones para formular la documentación de planes estratégicos frente a las organizaciones con baja formalidad, siendo que la formalidad viene acompañada de una unidad de planificación estratégica. Además, se encontró que la formalidad del proceso mejora la implementación de estrategias y planes.

A nivel de presupuestos, existe una clara tendencia a dejar de lado aspectos de Investigación y desarrollo y aspectos relacionados con contratación y capacitación del personal clave para una adecuada gestión, centrando sus esfuerzos en los presupuestos de publicidad, adquisición de equipos y las posibilidades de expansión de planta.

También se pudo determinar la baja importancia de un análisis de diversos factores externos que pudieran influir en el planteamiento de sus planes a largo plazo, siendo que el aspecto considerado fue el político.

Un elemento que llamó la atención de manera especial fue el hecho de que un pequeño número de empresas consideró en sus análisis establecer procedimientos para detectar diferencias en el desempeño obtenido en función de lo planificado y de este número de empresas el mayor porcentaje tienen una frecuencia de detección trimestral y semestral, a pesar de que un alto porcentaje de empresas considera que las actividades de planificación son importantes. Al respecto, el trabajo de Al Shobaki et al. (2016), mostraron que existe una relación entre la planificación estratégica y operativa y la gestión de crisis ocasionadas por esta falta de detección de desempeños obtenidos contra lo planificado. El estudio sugiere que se debe invertir más en la mejora de la gestión estratégica y operativa y mejorar otros métodos para enfrentar posibles crisis en el futuro.

De las empresas que no preparan planes a largo plazo, un alto porcentaje indicó que la razón para no hacerlos es el costo asociado a esta actividad, seguido del tiempo que deben dedicarles, sin embargo, utilizan con frecuencia contadores o conocidos personales como consultores externos y que no mostraron tendencia a preferir un medio a través del cual obtener información, pero, sin embargo, indicaron que el menos preferido sería el uso de un Consultor.

En cuanto a la Planificación operacional se pudo observar que las empresas encuestadas en su mayoría referían que los pronósticos de las condiciones económicas eran considerados uno de los indicadores que más se utilizaban y en relación a los indicadores de presupuesto uno de los considerados de mayor importancia fue el establecimiento de costos y estándares laborales.

Asimismo, la valoración dada respecto al Presupuesto de Recursos humanos valoró la evaluación de las capacidades del personal como de suma importancia, dejando en última instancia la evaluación de la satisfacción de su personal. Del mismo modo, el análisis del presupuesto de inventario mostró que en general las empresas no le dan mucha importancia a efectuar una adecuada planeación en cuanto a los inventarios, lo que explicaría las roturas de stock o los problemas de atención que pueden sufrir.

En el análisis de la planificación en Ventas se estableció que un aspecto considerado de una mayor relevancia fue el conocer el nivel de ventas que

permitiría a la empresa recuperarse después de una inversión, sin embargo, tampoco mostraron evidencia de una gran preocupación en ese aspecto.

De esta manera, también se halló empresas que no realizaban planificación operativa, siendo las razones principales nuevamente el costo y tiempo que consideraban se debían invertir en estas actividades.

Curiosamente, al ser abordados sobre la percepción de importancia que tiene la planificación operativa en su negocio, un 75% refirieron que es muy importante, por ello es que su respuesta indica que hay una consideración de la importancia que significa para su negocio la planificación de sus operaciones, pero no se lleva a cabo por el costo o tiempo que conlleva en ello.

Al analizar la Tácticas competitivas y Estrategias utilizadas respecto al entorno de su negocio, se pudo observar que consideran que dos elementos importantes con la generación de nuevos productos y el servicio al cliente, obteniendo con ello ventajas competitivas. Y con relación al liderazgo en costos, consideran en su mayoría el hecho de contar con una amplia variedad de productos y servicios que puedan cubrir las necesidades de sus clientes. De este modo los hallazgos de Yakovleva (2017), de que el proceso de planificación empresarial desempeña uno de los roles más importantes en una empresa considerando debe tener un fuerte enfoque en los clientes coloca a las empresas del medio a la vanguardia respecto al enfoque a la calidad de servicio y al cliente.

Al analizar los elementos considerados de Diferenciación se pudo notar que hoy en día hay una creciente preocupación por la reputación que se genera en la industria, en tanto la imagen que transmite puede llegar rápidamente a muchas personas a través de redes sociales. Sin embargo, un aspecto que llamó la atención tiene que ver con el hecho de que el control de calidad y el que los clientes identifiquen una marca con la que puedan fidelizarse no fueron considerados elementos relevantes así como el mantenimiento adecuado de inventarios que les permitan llevar a cabo sus actividades sin demoras.

Finalmente, en esta dimensión, se pudo notar que el Liderazgo en costos fue el que dominó la escena de las empresas del medio, siendo un aspecto en el que todas coincidieron al momento de evaluar las estrategias utilizadas para enfrentarse al entorno.

La evaluación del medio ambiente y los aspectos que podrían generar incertidumbre para un adecuado proceso de toma de decisiones consideraron las empresas de importancia la incertidumbre generadas por proveedores tanto de materias primas, equipos o tecnología, los avances tecnológicos y la relación con los sindicatos y en cuanto a su capacidad de predicción piensan que en cuanto a la mejora de productos y servicios y al avance tecnológico se encuentran en capacidad de predecir la reacción del entorno. Adicionalmente considera que tiene información adecuada del entorno que le permite tomar decisiones en su

negocio. A pesar de ello se pudo conocer que en general las empresas se enfrentan a una inseguridad del impacto que los factores del ambiente externo pueden tener en su negocio. En este sentido hay que considerar que los sistemas de información son un elemento clave en la toma de decisiones acertadas de los negocios en el entorno actual lo cual guarda relación con los hallazgos de Jalal (2011), quien mostró que estos sistemas de información se utilizaron principalmente para mejorar la planificación estratégica en las instituciones bajo estudio.

Los indicadores de desempeño, mostraron que los beneficios después de impuestos y el retorno sobre los activos fueron las medidas de desempeño que más crecimiento tuvieron en los últimos años, siendo que el número de empleados de tiempo completo tuvo la mayor caída hacia el 2018. De hecho, las Ventas y beneficios después de impuestos representaron las medidas de mayor importancia para los empresarios, así como le restaron importancia al número de empleados a tiempo completo que pudieran tener en su planilla. Estas medidas de desempeño se consideran un elemento en el que impactan los elementos de planificación estratégica, lo que es consistente con el estudio de Sandada et al. (2014), quienes en sus resultados confirman que la planificación estratégica tiene una asociación positiva y una relación predictiva con el desempeño de las PYME.

Finalmente, dichos autores, confirman las dimensiones de la planificación estratégica consideradas en el presente estudio tales como la formalidad de los planes estratégicos, la evaluación y el control, el suministro de información, los incentivos de implementación de la estrategia, la participación de los empleados y los horizontes temporales surgieron como dimensiones de planificación estratégica.

En torno al análisis general de la planificación estratégica y su efecto en el desempeño de las empresas Ibrahim (2019), resaltó que es necesario desarrollar un marco que mejore la comprensión de la planificación y el rendimiento de las empresas y sus efectos sobre el crecimiento, por cuanto su estudio halló influencia del proceso de planificación en la comunicación de los objetivos, la visión, la misión pero también en la visión compartida con los clientes para lograr generar un vínculo de lealtad y aprovechar el boca en boca.

Por concluir

Al analizar la dimensión Planificación formal e informal, se halló que en su gran mayoría las empresas establecen horizontes a un plazo de 3 años, mostrando una predisposición a encaminar sus esfuerzos en los presupuestos de publicidad, expansión de planta y adquisición de equipos, dejando de lado aquellas actividades que guardan relación con la contratación de personal e investigación y desarrollo. Dentro de este análisis también se halló la falta de identificación de

las brechas en el desempeño y la planificación. Asimismo, se halló que la razón para no considerar la planificación formal a largo plazo es el costo y el tiempo que se les deben dedicar, además de referir que de verse en la necesidad de apoyo lo hacen buscando contadores o conocidos personales, no mostrando preferencia por buscar a un consultor en esta área evidenciando con ello su informalidad.

El análisis de la dimensión Planificación operacional mostró que la planificación menos valorada fue la de Inventario, indicando que las actividades que están relacionadas con la revisión de inventario mínimo, de los tiempos de espera y el nivel de seguridad fueron los aspectos menos cuidados por los empresarios locales, mientras que la Planificación de Ventas fue la que mostró mayor preocupación en ellos.

Las Tácticas competitivas y Estrategias utilizadas estuvieron orientadas a la obtención de productos nuevos y el cuidado de la atención y servicio del cliente buscando con ello lograr una ventaja competitiva, lo que no guardó relación con el hallazgo de que no consideraron el control de calidad y la identificación de la marca vendida como aspectos importantes. Además, se notó una especial atención en liderar a partir de los costos y se evidenció una preocupación por la imagen que la empresa desea transmitir construyendo con ello una reputación que logre fidelizar a sus clientes.

Al analizar el ambiente externo y la incertidumbre que se puede generar ante la falta de información adecuada en esta dimensión, se pudo determinar que los elementos relacionados con los proveedores de materias primas y de equipos además del avance tecnológico son los que se consideraron de relevancia por el efecto que pueden tener en las decisiones que puedan tomar.

Como dimensión final, las medidas de desempeño mostraron un crecimiento en los beneficios después de impuestos y retorno sobre los activos, siendo esto consistente con el análisis previo de planificación operacional, mostrando escasa preocupación por el número de empleados a tiempo completo que deba colocar en su planillas y por ende con los aspectos de contratación y capacitación, siendo que los indicadores con mayor puntuación o relevancia fueron los beneficios después de impuestos las medidas de mayor importancia para los empresarios.

Acciones de mejora para los contribuyentes

Dada la falta de planificación formal que es motivada por el tiempo y costo que pudiera significarles a las empresas se sugiere plantear reuniones de trabajo para procurar implementar las primeras fases de un plan estratégico, involucrando de manera progresiva al personal de la empresa en la identificación y diagnóstico

de los factores clave para el éxito de la empresa, incidiendo en la socialización de la misión, visión y valores que la empresa quiere imprimir.

En cuanto a Planificación operacional se recomienda supervisar más de cerca el Inventario pues se hizo referencia que eran puntos débiles en las empresas dado que su mayor preocupación suele ser la Planificación de ventas la que no llegará a un buen desempeño si no se tiene el soporte de mantener un inventario adecuado que permita cumplir con los compromisos de Ventas.

Respecto a las tácticas competitivas y Estrategias se sugiere establecer un mayor contacto con las áreas encargadas del control de calidad del producto o servicio ofrecido en tanto a pesar de considerar el servicio o atención al cliente como una orientación de la mayor parte de las empresas no refirieron importante el control de calidad. Asimismo, se recomienda en esta dimensión fortalecer la imagen de la empresa hacia la comunidad basando ello en una adecuada atención al cliente.

Por cuanto la información de proveedores y avances tecnológicos para la empresa fueron los aspectos que generan mayor impacto en las decisiones que deban tomar, se recomienda analizar la posibilidad alianzas estratégicas con los proveedores y mantenerse informado de la tecnología que puede utilizarse en su empresa que le permita mejorar sus procesos.

Respecto a las medidas de desempeño, el hallazgo de la poca relevancia que se le da a los aspectos de contratación y capacitación de su personal permite sugerir enfatizar en la formación y el perfil que se requiere en cada puesto de trabajo toda vez que la motivación causada en los colaboradores por la preocupación e la empresa en su capacitación redundará en un mejor desempeño y por tanto en el rendimiento de la empresa.

Referencias

- Al Shobaki, M., Abu, Y., & Abu, S. (2016). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. *Information Technology & Electrical Engineering*, 5(6), 43-47.
- Amat Salas, O., & Aguila, S. (2002). *EVA: Valor Añadido Económico: Un nuevo enfoque para optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor*. Gestión 2000.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (2001). *Estrategia y sistemas de información*. McGraw-Hill.
- Apaza Meza, M. (2003). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Pacífico editores.
- Certo, S., Ottensmeyer, E., & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- David, F., Sánchez Carrión, M., & Valdés Hernández, L. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Jalal, A. (2011). The significance of management information systems for enhancing strategic and tactical planning. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)*, 8(2).
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Kataev, M. & Bulysheva, L. (2014). *System for strategic and tactical planning of industrial enterprises based on business processes*. Conference: Second International Conference on Enterprise Systems. IEEE.
- Kwabena, J. (2016). *Strategic planning and performance of micro and small family businesses in ghana*. University of science and technology.
- Ibrahim, B. (2019). The Impact of Strategic Planning on Growth of Small Businesses in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 69-84.
- Laudon, K., Laudon, J., & Rodríguez Rodríguez, J. (1996). *Administración de los sistemas de información*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Luftman, J., & Rey Díaz, D. (2001). *La competencia en la era de la información*. Oxford University Press.
- McLeod, R., Anta, M., & Escalona García, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Prentice Hall.
- Oz, E. (2001). *Administración de sistemas de información*. Thomson Learning.
- Pablos Heredero, C. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Universidad Rey Juan Carlos.

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo Patria.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Prahalad, C., Bettis, A., Doz, Y., & Hamel, G. (2006). *Estrategia corporativa*. Deusto.
- Shahin, B. (2011). *Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector* [Postgraduate thesis, Victoria Graduate School of Business].
- Sammut-Bonnici, T. (2015). *Strategic Management*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Sandada, M., Poole, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659-970.
- Thompson, A., Strickland, A., Ibarra Colado, P., & Sánchez Carreón, M. (1994). *Dirección y administración estratégicas*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Yakovleva, Y. (2017). *Effective Business Planning Case Study: Company X LAHTI* [Bachelor thesis, Lahti university of applied sciences ltd]e: Jacinto Mejía (2019).



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-25-1



9 789942 561251