

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA
LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS PYMES DEL SECTOR
COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

C.P.C.C. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE

Asesor:

DR. HÉCTOR DIÓMEDES VILLEGAS CHÁVEZ

CAJAMARCA - PERÚ

2013

COPYRIGHT © 2013 by
JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

IMPACTO SOCIO ECONÓMICO DEL PROGRAMA "CONSTRUYENDO PERÚ" EN LOS BENEFICIARIOS DE LOS BARRIOS URUBAMBA
- SAN VICENTE, MAGNA VALLEJOS Y SANTA ELENA DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

LIC. GIOVANNA GUISELA GARCIA YALLE

COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Elfer Miranda Valdivia
Miembro Titular

Dra. Marina Estrada Pérez
Miembro Titular

M.Cs. Luis Alcántara Zárate
Miembro Titular

Dr. Héctor Villegas Chávez
Asesor

Cajamarca – Perú

2013

A:

Mis padres y hermanos por el apoyo permanente en mi desarrollo personal y profesional

AGRADECIMIENTO

A:

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez, docente de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, por el asesoramiento y motivación permanente para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por sus enseñanzas que me permitieron terminar los estudios de Maestría en Administración.

“El que tiene más factores estratégicos a su favor es el que gana; el que tiene menos factores estratégicos a su favor pierde, y mucho más quien no tiene ningún factor estratégico a su favor. Considerando el asunto de esta manera, puedo ver quién va a ganar y quién va a perder”.

SUN TZU

RESUMEN

En la tesis titulada: La planeación estratégica como herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; el problema ha sido identificado en la falta de gerencia efectiva de las PYMES de la Provincia de Cajamarca. Dicha situación se expresa en la siguiente pregunta: ¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica influiría en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca? Esta investigación se justifica porque es necesario que las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca tengan una gerencia efectiva que logre las metas, objetivos y misión empresarial; lo cual solo será posible mediante la planeación estratégica. En este trabajo se apuesta por este modelo; porque se considera que la planeación estratégica es la herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. La Planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes que lleva a cabo la gerencia efectiva para alcanzar propósitos y objetivos. Para efectos de poder contrastar la hipótesis se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel, proceso computarizado con SPSS. Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes, comprensión de gráficos.

Palabras clave: Planeación estratégica, gerencia efectiva, pequeñas y medianas empresas, sector comercial, Provincia de Cajamarca.

ABSTRACT

In the titled thesis: The strategic planning like tool for the effective management of the SMEs of the Commercial Sector of the Province of Cajamarca; the problem has been identified in the lack of effective management of the SMEs of the Province of Cajamarca. This situation is expressed in the following question: Of what way the application of the strategic planning would influence in the achievement of the effective management of the PYMES of the Commercial Sector of the Province of Cajamarca.? This investigation is justified because it is necessary that the SMEs of the Commercial Sector of the Province of Cajamarca have an effective management that obtains the goals, objectives and enterprise mission; which will only be possible by means of the strategic planning. In this work bet by this model; because it is considered that the strategic planning is the tool for the effective management of the SMEs of the Commercial Sector of the Province of Cajamarca. The strategic Planning is the process of development and implementation of plans that the effective management carries out to reach intentions and objectives. For effects of being able to resist the hypothesis the following techniques of data processing were applied: ordering and classification, registry manual, computerized process with excel, computerized process with SPSS. The following techniques of processing were applied: documentary analysis, investigation, conciliation of data, picture tabulation with amounts and percentage, understanding of graphs.

Key words: Strategic planning, effective management, small and medians companies, commercial sector, Province of Cajamarca.

INDICE

	<u>Página</u>
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍDICE	ix
INTRODUCCIÓN	xiii
LISTA DE ABREVIACIONES	xviii

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Problema de Investigación	19
1.1.1 Planteamiento del problema del problema	19
1.1.2 Formulación del problema	21
1.1.2.1 Problema Principal	21
1.1.2.2 Problemas Secundarios	21
1.1.3 Justificación de la investigación	21
1.1.4 Limitaciones de la investigación	22
1.2 Objetivos de la investigación	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Hipótesis y Variables	22
1.3.1 Hipótesis General	22
1.3.2 Hipótesis Específicas	23 1.3.3
Operacionalización de Variables	23 1.4
Metodología de la investigación	23 1.4.1
Método de Investigación	23 1.4.2
Tipo y Nivel de Investigación	23 1.4.3
Población	23
1.4.4 Muestra	24
1.4.5 Unidad de Análisis	25
1.4.6 Técnicas de recopilación de datos	25
1.4.7. Técnicas de procesamiento de datos	26

1.4.8. Técnicas de análisis de datos	26
1.4.9. Descripción del Diseño de Contrastación de la Hipótesis	27
1.4.9.1 Contrastación de la Hipótesis con Métodos Estadísticos	28

CAPITULO II:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION

2.1. Marco Teórico de la investigación	36
2.1.1 Antecedentes del problema	36
2.1.2 Fundamentos teóricos	39
2.1.2.1 Planeación Estratégica	39
2.1.2.2 Diagnostico Empresarial	47
2.1.2.3 Pronostico Empresarial	54
2.1.2.4 Gerencia Efectiva	59
2.1.2.5 Proceso Gerencial Efectivo	62
2.1.2.6 Toma de Decisiones Efectivas	70
2.1.2.7 Pequeñas y Medianas Empresas	81
2.1.2.8 Provincia de Cajamarca	85
2.2. Definición de Términos Básicos	89
2.2.1. Términos relacionados a Planeación Estratégica	89
2.2.2. Términos relacionados a Gerencia Efectiva	96
2.2.3. Términos relacionados a Pequeñas y Medianas Empresas	101

CAPITULO III:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Preguntas, Resultados y Discusión sobre Planeación Estratégica	103
3.2 Preguntas, Resultados y Discusión sobre Gerencia Efectiva	113

CONCLUSIONES **123**

RECOMENDACIONES **125**

APÉNDICES: **126**

APÉNDICE No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA 126

APÉNDICE No. 2: INSTRUMENTO: ENCUESTA 127

BIBLIOGRAFIA **135**

LISTA DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figuras:

1. Figura No.1: PROCESO DE LAS DECISIONES	71
Figura No.2: EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA	73
2. Figura No.3: DIFERENCIAS ENTRE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y DE CONTRO DE GESTIÓN	79

Tablas:

1. TABLA No. 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	25
2. TABLA No. 2: ESTADÍSTICOS	29
3. TABLA No. 3: CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES	30
4. TABLA No. 4: REGRESIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	32
5. TABLA No. 5: RESUMEN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN	32
6. TABLA No. 6: ANÁLISIS DE VARIANZA -ANOVA	33
7. TABLA No. 7: COEFICIENTES	34

Gráficos:

1. GRÁFICO No. 1: Planeación Estratégica en relación a Objetivos y Misión	103
2. GRÁFICO No. 2: Planeación Estratégica: Diagnóstico y Pronóstico Empresarial	104
3. GRÁFICO No.3: Diagnóstico: Análisis Interno y del Entorno Empresarial	105
4. GRÁFICO No. 4: Diagnóstico: Amenazas, oportunidades, Fortalezas y Debilidades	106
5. GRÁFICO No. 5: Planeación Estratégica: Acciones Temporales y Permanentes	107
6. GRÁFICO No. 6: Planeación Estratégica: Objetivos Generales y Específicos	108
7. GRÁFICO No. 7: Planeación Estratégica: Perspectivas de mediano y largo plazo	109
8. GRÁFICO No. 8: Planeación Estratégica: Programas, Actividades y Procesos	110
9. GRÁFICO No. 9: Planeación Estratégica y Presupuestos	111
10. GRÁFICO No. 10: Planeación Estratégica y Gerencia Efectiva	112
11. GRÁFICO No. 11: Gerencia Efectiva en relación al Proceso Administrativo	113
12. GRÁFICO No. 12: Gerencia Efectiva y Productividad	114
13. GRÁFICO No. 13: Gerencia Efectiva y Rentabilidad	115
14. GRÁFICO No. 14: Gerencia Efectiva en relación al Capital de Trabajo y Financiamiento de bienes de Capital	116
15. GRÁFICO No. 15: Gerencia Efectiva y Financiamiento	117

16. GRÁFICO No. 16: Gerencia Efectiva en relación a la Economía, Administración, Finanzas y Contabilidad	118
17. GRÁFICO No. 17: Gerencia Efectiva en relación a las Políticas, Estrategias y Tácticas	119
18. GRÁFICO No. 18: Gerencia Efectiva en relación al Riesgo Financiero	120
19. GRÁFICO No. 19: Gerencia Efectiva relación a la Eficiencia y Efectividad	121
20. GRÁFICO No. 20: Gerencia Efectiva y la Mejora Continua	122

INTRODUCCION

El problema se ha identificado en la falta de gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, lo que afecta su mejora continua, competitividad e incluso continuidad en el mercado.

Los síntomas que se han identificado son los siguientes: i) Falta de metas, objetivos y misión clara y precisa; ii) Falta de economía (altos costos y mínimos beneficios) en el desarrollo de sus actividades; iii) Falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos); iv) Falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos); v) Falta de mejora continua en procesos y procedimientos; vi) Falta competitividad frente a las empresas de otras regiones del país.

Las causas que dieron paso a los síntomas son las siguientes: i) Falta de un plan estratégico que defina las metas, objetivos y misión empresarial; ii) Falta de estrategias de compras y gastos empresariales; iii) Falta de políticas que definan los grandes lineamientos de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; iv) Falta de racionalización de recursos humanos, materiales y financieros; v) Falta de efectividad gerencial de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; vi) Falta de retroalimentación gerencial de los procesos empresariales.

De no hacerse nada frente a la problemática este el pronóstico que tendría que enfrentarse:

i) Las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca no tendrán metas, objetivos ni misión que cumplir, convirtiéndose en agentes económicos sin rumbo y por tanto como favoritas a salir del mercado; ii) Los recursos no serán aprovechados en toda su magnitud y por tanto no facilitarán la productividad que requieren las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; iii) No se lograrán los niveles de ventas, reducción de gastos y costos y harán muy onerosa la gestión empresarial; iv) No será posible mejorar la economía, alcanzar eficiencia, llegar a obtener efectividad, así como no mejorar las actividades, funciones, procesos, procedimientos y técnicas empresariales.

Toda la problemática es factible de solución siempre que se realice el control del pronóstico mediante las siguientes acciones: i) La planeación estratégica es la herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; ii) La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la previsión eficiente y efectiva de los recursos, actividades, funciones y servicios de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; iii) La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la organización de las personas, la logística, las finanzas, la administración, contabilidad y todos los aspectos relacionados con la gestión de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; iv) La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la dirección de las actividades, funciones y procesos; para la toma de decisiones más convenientes de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; v) La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la coordinación de las actividades, funciones y procesos de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; vi) La planeación estratégica es la herramienta que facilitará el control previo, simultáneo y posterior de las actividades de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca; vii) La planeación estratégica facilitará el logro de la economía, eficiencia, efectividad, competitividad y mejora continua institucional; viii) La planeación estratégica facilitará el logro de las metas y objetivos institucionales; ix) La planeación estratégica definirá instrumentos, indicadores, estándares para medir todo el acontecer empresarial y especialmente buscará la mejora continua en todos los aspectos; x) La planeación efectiva definirá las políticas, establecerá las estrategias y tácticas que conducirán a las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca a la competitividad.

En todo este contexto la pregunta principal a resolver es la siguiente:

¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica influiría en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?

Las preguntas secundarias son las siguientes:

- ¿De qué manera el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?
- ¿De qué manera el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?

La respuesta anticipada o hipótesis principal del trabajo es la siguiente:

La manera como la aplicación de la planeación estratégica influye en lograr una gerencia efectiva, en el proceso gerencial y en la toma de decisiones de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca es mediante el diagnóstico y el pronóstico empresarial.

Las hipótesis secundarias del trabajo son las siguientes:

- El diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la identificación de la situación en que se encuentran dichas empresas y a partir de allí dar el salto cualitativo.
- El pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la proyección de deudas e inversiones; ventas y costos; cobros y pagos.

El objetivo general del trabajo es el siguiente:

Determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca **Los objetivos**

específicos del trabajo son los siguientes:

- Establecer el modo como el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- Establecer la forma en que el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

Este trabajo se justifica porque la planeación estratégica es la herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. Asimismo, la Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes que lleva a cabo la gerencia efectiva para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica en todos los aspectos y especialmente en actividades de negocios, como es el caso de PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a las PYMES en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual la gerencia efectiva se declara los objetivos, misión y visión de las PYMES, se analiza la situación interna y externa de éstas, y se

formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de las empresas, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que inciden en una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado. Sobre la base de la planeación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

La investigación titulada: **“La Planeación Estratégica como herramienta para la Gerencia Efectiva de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca”** se ha desarrollado en el marco del Protocolo Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca y el proceso científico generalmente aceptado.

La investigación se ha ordenado en capítulos y son los que se detallan a continuación:

CAPITULO I: En este se especifica el planteamiento metodológico; se describen el Problema y Objetivos de la Investigación, Hipótesis, Variables, su Operacionalización, así como la Metodología de la Investigación utilizada en el desarrollo de la Tesis.

CAPITULO II: Contiene el Marco Teórico de la investigación. Específicamente se refiere a los Antecedentes del Problema, fundamentos teóricos de la Planeación Estratégica, Diagnostico Empresarial, Pronostico Empresarial, Gerencia Efectiva, Proceso Gerencial Efectivo, Toma de Decisiones Efectivas, Pequeñas y Medianas Empresas. Provincia de Cajamarca y también se presenta la Definición de Términos Básicos.

El **Capítulo III**, está referido a la presentación de **resultados y discusión**, dentro de ellos se presentan los resultados de la encuesta realizada y la discusión de los resultados obtenidos.

El estudio finaliza con la presentación de Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía, Apéndices, Lista de Figuras, Tablas y Gráficos.

El Autor

LISTA DE ABREVIACIONES

- PYME:** Pequeña y mediana empresa
- CNTPE:** Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo.
- CODEMYPE:** Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- COFIDE:** Corporación Financiera de Desarrollo.
- CONASEV:** Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.
- CONCYTEC:** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- DNI:** Documento Nacional de Identidad.
- DNMYPE:** Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- ESSALUD:** Seguro Social de Salud.
- MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas.
- MI EMPRESA:** Programa Mi Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- MINCETUR:** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- MTPE:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- MYPE:** Micro y Pequeña Empresa.
- ONP:** Oficina de Normalización Previsional.
- OSCE:** Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.
- PAAC:** Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.
- PCM:** Presidencia del Consejo de Ministros.
- PFE:** Producto Financiero Estandarizado
- REMYPE:** Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- RENIEC:** Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- RUC:** Registro Único de Contribuyente.
- SBS:** Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
- SEACE:** Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado
- SIS:** Seguro Integral de Salud.
- SUNARP:** Superintendencia Nacional de Registros Públicos.
- SUNAT:** Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- UIT:** Unidad Impositiva Tributaria.

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

a) Síntomas:

- Falta de metas, objetivos y misión clara y precisa en la mayoría de PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- Falta de economía (altos costos y mínimos beneficios) en el desarrollo de sus actividades.
- Falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos),
- Falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos) y
- Falta de mejora continua en procesos y procedimientos de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

b) Causas:

- Falta de un plan estratégico que defina las metas, objetivos y misión empresarial.
- Falta de estrategias de compras y gastos empresariales.
- Falta de políticas que definan los grandes lineamientos de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- Falta de racionalización de recursos humanos, materiales y financieros.
- Falta de efectividad gerencial de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- Falta de retroalimentación gerencial de los procesos empresariales.

c) Pronóstico: De continuar la situación descrita:

- Las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca no tendrán metas, objetivos ni misión que cumplir, convirtiéndose en agentes económicos sin rumbo y por tanto como favoritas a salir del mercado.
- Los recursos no serán aprovechados en toda su magnitud y por tanto no facilitarán la productividad que requieren las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- No se lograrán los niveles de ventas, reducción de gastos y costos y harán muy onerosa la gestión empresarial.

- No será posible mejorar la economía, alcanzar eficiencia, llegar a obtener efectividad, así como no mejorar las actividades, funciones, procesos, procedimientos y técnicas empresariales.

c) Control de Pronóstico: La solución es la planeación estratégica por las siguientes razones:

- La planeación estratégica es la herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la previsión eficiente y efectiva de los recursos, actividades, funciones y servicios de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la organización de las personas, la logística, las finanzas, la administración, contabilidad y todos los aspectos relacionados con la gestión de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la dirección de las actividades, funciones y procesos; para la toma de decisiones más convenientes de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica es la herramienta que facilitará la coordinación de las actividades, funciones y procesos de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica es la herramienta que facilitará el control previo, simultáneo y posterior de las actividades de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- La planeación estratégica facilitará el logro de la economía, eficiencia, efectividad, competitividad y mejora continua institucional.
- La planeación estratégica facilitará el logro de las metas y objetivos institucionales.
- La planeación estratégica definirá instrumentos, indicadores, estándares para medir todo el acontecer empresarial y especialmente buscará la mejora continua en todos los aspectos.
- La planeación efectiva definirá las políticas, establecerá las estrategias y tácticas que conducirán a las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca a la competitividad.

1.1.2 Formulación del problema

1.1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica influiría en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?

1.1.2.2 Problemas Secundarios

- ¿De qué manera el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?
- ¿De qué manera el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?

1.1.3 Justificación de la investigación

La planeación estratégica es la herramienta para la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes que lleva a cabo la gerencia efectiva para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica en todos los aspectos y especialmente en actividades de negocios, como es el caso de PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a las PYMES en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual la gerencia efectiva se declara los objetivos, misión y visión de las PYMES, se analiza la situación interna y externa de éstas, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de las empresas, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que inciden en una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un período de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

1.1.4 Limitaciones de la investigación

- a) **Temporal:** Este trabajo cubre el periodo que se inicia el año 2007 hasta el año 2012 inclusive, aunque el trabajo más que al pasado está orientado al futuro, porque es en el futuro que se aplicara la planeación estratégica para mejorar la situación de las PYMES del sector comercio.
- b) **Social:** En este trabajo se tomaron en cuenta a los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el modo como el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- Establecer la forma en que el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de lasPYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Hipótesis general

La manera como la aplicación de la planeación estratégica influye en lograr una gerencia efectiva, en el proceso gerencial y en la toma de decisionesde las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca es mediante el diagnóstico y el pronóstico empresarial.

1.3.2 Hipótesis específicas

- El diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la identificación de la situación en que se encuentran dichas empresas y a partir de allí dar el salto cualitativo.

- El pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la proyección de deudas e inversiones; ventas y costos; cobros y pagos.

1.3.3 Operacionalización de las variables

Variable (X): Planeación Estratégica

Indicadores: X1: Diagnóstico Empresarial

X2: Pronóstico Empresarial

Variable (Y): Gerencia Efectiva

Indicadores: Y1: Proceso Gerencial Efectivo

Y2: Toma de Decisiones Efectivas

1.4 Metodología de la investigación

1.4.1 Métodos de investigación

Deductivo. Se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).

1.4.2 Tipo y Nivel de investigación

Esta investigación es de tipo aplicada, en razón de que busca la solución a la problemática de la gerencia efectiva.

Tomando como referencia la naturaleza de las variables, esta será una investigación del nivel descriptivo-correlacional-explicativo; por cuanto describirá la planeación estratégica y la gerencia efectiva, luego correlacionará su aplicación a las empresas comerciales y finalmente explicará de qué forma la planeación estratégica influye en la gerencia efectiva.

1.4.3 Población

La población de la investigación estuvo conformada por 15,000 personas entre propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.4.4 Muestra

La muestra estuvo compuesta por 375 personas entre propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.

Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la **p y q:** muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z: Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$

N: El total de la población. Este caso 15,000 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.

EE: Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 9.99% o menos. En este caso se ha tomado 5.00%.

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 15,000) / (((0.05)^2 \times 14,999) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 375$$

TABLA No. 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

No.	Participantes	Cantidad	Porcentaje
1	Propietarios	200	53.33
3	Administradores	175	46.67
	TOTAL	375	100.00

Fuente: Estructuración propia

1.4.5 Unidad de Análisis

Conformada por los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.4.6 Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas que se han utilizado en la investigación fueron las siguientes:

- a) **Encuestas.**- Se aplicó a los propietarios y/o administradores, de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, para obtener respuestas en relación a la planeación estratégica, gerencia efectiva.
- b) **Toma de información.**- Se obtuvo información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con la planeación estratégica, gerencia efectiva.
- c) **Análisis documental.**- Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación, relacionada con la planeación estratégica, gerencia efectiva.

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- a) **Cuestionarios.**- Estos instrumentos han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. El carácter cerrado es por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación.
- b) **Fichas bibliográficas.**- Se han utilizado para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- c) **Guías de análisis documental.**- Se han utilizado como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.4.7 Técnicas de procesamiento de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- a) **Ordenamiento y clasificación.**- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector

Comercial de la Provincia de Cajamarca en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

- b) **Registro manual.**- Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- c) **Proceso computarizado con Excel.**- Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- d) **Proceso computarizado con SPSS.**- Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación y otros relacionados con la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.4.8 Técnicas de análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- a) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- b) **Indagación.**- Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.
- c) **Conciliación de datos.**- Los datos sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- d) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

- e) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizó los gráficos para presentar y comprender la relevancia de la información sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

1.4.9 Descripción del Diseño de Contrastación de la Hipótesis

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación.

El diseño que se aplicó es el no experimental, transversal, descriptivo, correlacional causal.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables: Aplicación de la planeación estratégica, y el logro gerencia efectiva. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación transversal que se aplicó consiste en la recolección de datos sobre la planeación estratégica y gerencia efectiva. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño transaccional descriptivo que se aplicó en el desarrollo del trabajo, tuvo como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación: planeación estratégica y gerencia efectiva.

El diseño de investigación correlativo-causal que se aplicó, sirvió para relacionar la planeación estratégica y gerencia efectiva. Se trató también de descripciones de las relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

1.4.9.1 Contrastación de la Hipótesis con Métodos Estadísticos

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

Hipótesis Alternativa:

H1: La manera como la aplicación de la planeación estratégica influye en lograr una gerencia efectiva, en el proceso gerencial y en la toma de decisiones de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca es mediante el diagnóstico y el pronóstico empresarial.

En cambio la hipótesis nula es la siguiente:

H0: La manera como la aplicación de la planeación estratégica **NO** influye en lograr una gerencia efectiva, en el proceso gerencial y en la toma de decisiones de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca es mediante el diagnóstico y el pronóstico empresarial.

Contrastación Estadística:

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y Dependiente.

La variable independiente es **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** y la variable dependiente es **GERENCIA EFECTIVA**.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

TABLA No. 2
ESTADÍSTICOS

ESTADÍSTICOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA EFECTIVA
Muestra	375	375
Media	92.8571	95.0000
Mediana	97.0000	96.0000
Moda	98.00	98.00
Desviación típica.	6.38823	4.43471
Varianza	40.810	19.667
Mínimo	84.00	88.00
Máximo	98.00	100.00

Fuente: Encuesta realizada

a) Análisis de la Tabla de Estadísticos

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente es 92.86% en cambio la media o promedio de la variable dependiente es 95.00%; lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo y permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 6.39% para la variable independiente y 4.43% para la variable dependiente, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto y permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

TABLA No. 3
CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	INDICADORES ESTADÍSTICOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA EFECTIVA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Correlación de Pearson	1	79.40%
	Sig. (bilateral)		3.30%
	n	375	375
GERENCIA EFECTIVA	Correlación de Pearson	79.40%	1
	Sig. (bilateral)	3.30%	
	n	375	375

Fuente: Encuesta realizada

b) Análisis de la Tabla de Correlación entre Variables

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación. R = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R varía de -1 a 1.

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que R se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto R (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

El coeficiente de correlación se clasifica de la siguiente manera:

Correlación valor o rango:

- 1) Perfecta 1) R = 1
- 2) Excelente 2) R = 0.9 <= R < 1
- 3) Buena 3) R = 0.8 <= R < 0.9

- 4) Regular 4) $R = 0.5 \leq R < 0.8$
5) Mala 5) $R < 0.5$

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.794, es decir 79.40%, lo cual indica correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p.

El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p, es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.

Ahora en base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 3.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado y permite establecer que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

TABLA No. 4

REGRESIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GERENCIA EFECTIVA	0	estadístico

Fuente: Encuesta realizada.

TABLA No. 5

RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	79.40% (a)	83.10%	55.70%	2.95%

Fuente: Encuesta realizada.

c) Análisis de la Tabla de Regresión

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA** con la información suministrada por otra variable independiente **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**.

El cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 55.70%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación aceptable.

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado = 83.10%. De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 83.10% de la variación total se debe a la variable independiente: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** y el resto se atribuye a otros factores; lo que permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

TABLA No. 6
ANÁLISIS DE VARIANZA-ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74.431%	1	74.431%	8.542%	3.30%
	Residual	43.569%	5	8.714%		
	Total	118.000%	6			

Fuente: Encuesta realizada

d) Análisis de la Tabla ANOVA – Análisis de la Varianza

Para entender esta tabla, en primer lugar, tenemos que tener claro lo que es la varianza. La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica. Ahora, ANOVA, son las siglas de Análisis de la Varianza y la misma es una técnica estadística que sirve para decidir / determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las variables son estadísticamente significativas. El análisis de varianza, es uno de los métodos estadísticos más utilizados y más elaborados en la investigación moderna. La técnica ANOVA se ha desarrollado para el análisis de datos en diseños estadísticos como el presente.

Luego tenemos el Valor sig = 3.30%. Ahora comparando el margen de error del 5.00% propuesto y el valor de significancia, $p=3.30\%$, tenemos que este último es menor. Por tanto, de acuerdo a la doctrina estadística generalmente aceptada, se concreta en el rechazo de la hipótesis nula y en la aceptación de la hipótesis del investigador. Lo que de otro modo, significa también que se acepta el modelo obtenido a partir de la muestra considerada. Lo que también permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

TABLA No. 7

COEFICIENTES

Modelo	Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	43.80%	17.55%		2.50%	3.50%
	GERENCIA EFECTIVA	55.10%	18.90%	79.40%	2.92%	3.30%

a. Variable dependiente: Gerencia efectiva.

e) Análisis de la Tabla de Coeficientes

Por último, tenemos el Coeficiente de Regresión, que en un modelo de regresión lineal presenta los valores de “a” y “b” que determinan la expresión de la recta de regresión $Y = a + bX$.

En la tabla el coeficiente de regresión estandarizado para la variable dependiente: **GERENCIA EFECTIVA** está vacío porque el estándar está dado justamente por dicha variable, en cambio el Coeficiente para la variable independiente: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** es 79.40%. Lo cual indica el peso que tiene dicha variable sobre la variable dependiente.

Luego en relación con el Coeficiente no estandarizado, se tiene dos sub-columnas, una para el Valor de cada variable en el contexto del modelo (B) y otra para el error típico. Luego, el valor

de la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA** es 43.80%, el mismo que es significativo, para los fines de la investigación, de acuerdo a convenciones generalmente aceptadas de la ciencia Estadística.

La columna de mayor relevancia está referida al Grado de significancia, que el sistema SPSS, lo presenta como sig. El grado de significancia se compara con el denominado margen de error propuesto, en el presente caso: 5.00% y se establece la contrastación de la hipótesis.

El valor del Grado de significancia obtenido en la tabla, para el caso de la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA** es 3.30%, luego este valor es menor que el margen de error del 5.00% propuesto, entonces se concluye que a un nivel de significancia del 3.30% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

En el caso de la Variable Independiente **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** se tiene que el valor de $p = 3.50\%$, al igual que en el caso anterior, también es menor que el margen de error del 5.00% propuesto por el investigador; por tanto se concluye que a un nivel de significancia propuesto del 3.50% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que permite determinar que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Teórico de la investigación

2.1.1 Antecedentes del problema

Los antecedentes son los siguientes:

Suarez (2005)¹, propone un modelo de plan estratégico que contiene la visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes e indicadores de impacto, resultado y producto. El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos institucionales. La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, según un estudio realizado por Bain&Company², la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 es el plan estratégico (76%). Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las empresas que precisan de ella. En efecto, la realidad nos demuestra que el porcentaje de las empresas que planifican su estrategia a largo plazo es todavía escaso, a pesar de haber zonas como, donde más del 60% de las empresas mayores de 50 empleados dice utilizar esta herramienta.

Monrroy (2004)³, presenta un modelo que contiene el Diagnóstico, Perspectivas a mediano y largo plazo, Objetivos estratégicos, Acciones, Indicadores y Recursos necesarios para la gestión óptima de la Beneficencia Pública de Lima Metropolitana. La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes. El término estrategia tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

¹ Suarez Arpita, Juan (2005) "Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Lima. Edición a cargo del autor.

² La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría española (SPRI, 2002).

³ Monrroy Arrunátegui, Juan (2004) "Planeamiento estratégico en el Sector Público". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos. El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa. Para ser efectivas, las estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Éstas deben apoyarse en tácticas efectivas. Los diversos insumos organizacionales (personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas, etc.) incluidos los insumos meta, son necesarios para comenzar el proceso.

Yalado (2005)⁴, indica que ha elaborado un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica para educación superior, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior; marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, y de acuerdo a la opinión de informantes claves como directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados para mejorar el Plan Estratégico de desarrollo de la UNASAM. El objetivo principal del Diagnóstico institucional, es visualizar, detectar y explicar la situación actual de una organización, con sus síntomas, problemas y causas o con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de igual manera debe incidir en los factores externos (Políticos, Legales, Sociales, Demográficos, Tecnológicos, etc.) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para conducir a una empresa o un estado, meta u horizonte de acción ideal. Normalmente deben ejecutarse los siguientes pasos: 1). Diagnóstico. 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros). 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha). 4). Evaluación y 5). Seguimiento. Como podrá verse, esta misma

⁴ Yalado Méndez Rosario (2005) "Propuesta de un Modelo de Diagnóstico Estratégico para la Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo". Ancash. Edición a cargo de la UNASAM.

metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento.

Hernández (2004)⁵, indica y concluye que la administración financiera está orientada a viabilizar la gestión de los fondos de las universidades públicas, conforme al plan estratégico y las disposiciones de ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes como el presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad, sobre la base de principios que enmarcan la administración financiera como transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia. El plan estratégico, una vez aprobado, es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Carmona (2009)⁶, presenta el proceso de la gerencia estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, hasta alcanzar las metas, objetivos y misión. Sin una gerencia efectiva no se puede hablar de eficiencia, mejora continua ni competitividad. Incluso algunos autores dicen que se puede sacrificar la eficiencia por la efectividad. Es necesario lograr lo que se ha propuesto una institución, de lo contrario no tiene sentido seguir en el mercado, así de importante es la gerencia efectiva.

Ramos (2009)⁷, hace el diagnóstico de la gestión de los recursos de las empresas de servicios y encuentra muchas debilidades y amenazas; sobre esa base, considera un conjunto de

⁵ Hernández Celis, Domingo (2004) "La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.

⁶ Carmona Luna María (2009) Tesis: "Gerencia estratégica para el mejoramiento continuo de los recursos humanos", presentado por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres.

⁷ Ramos Celis Lizbeth (2009) Tesis: "Las empresas de servicios y la mejora continua"; presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres.

herramientas estratégicas hasta conseguir mejora continua y competitividad. Solo una gerencia efectiva puede lograr metas y objetivos y a partir de allí, competitividad empresarial.

García (2009)⁸, desarrolla la filosofía, principios, doctrina, proceso y otros elementos del gobierno corporativo, el mismo que propone para ser aplicado en las empresas de servicios, como forma de mejorar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros; así como los productos y servicios para la población; todo esto en un marco de gerencia efectiva, que alcanza las metas y objetivos propuestos.

Jara (2009)⁹, dice que la aplicación de los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura de valores y con liderazgo eficaz, facilita la gestión eficaz y la competitividad de las instituciones. La dirección estratégica es parte del trabajo que hace la gerencia efectiva; porque es una adecuada estrategia orientar todos los tiempos y movimientos al logro de las metas y objetivos.

2.1.2. Fundamentos Teóricos

2.1.2.1 Planeación Estratégica

Interpretando a Johnson & Scholes (1999)¹⁰, la planeación en las organizaciones en general y en particular de las comerciales, tiene una larga historia, que se remonta a finales del Siglo XIX. Su evolución está estrechamente ligada a la evolución del pensamiento administrativo. La administración como disciplina científica ha variado enormemente a lo largo del tiempo incorporando e integrando aportaciones de múltiples áreas de conocimiento. Los enfoques actuales del estudio de la administración nos conducen al concepto de Administración Estratégica como nuevo sistema de dirección que supone una concepción global de la administración subordinando todas las decisiones al éxito potencial de la organización.

La planeación en este contexto asume una función esencial como proceso de optimización de los siguientes factores; respecto al entorno, competitividad y costo, respecto al producto, diseño, diferenciación, calidad y respecto a la organización, “valor” de recursos humanos y de la cultura organizacional. La necesidad de efectuar la planeación estratégica en las

⁸ García Neves Juan Andrés (2009) Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”; presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México.

⁹ Jara Facundo Eduardo (2009) Tesis: “Dirección Estratégica y Saneamiento de Empresas”; presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

¹⁰ Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (1999) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

organizaciones se agudiza en las últimas décadas en las que se pone de manifiesto la conveniencia de anticipar, prever y controlar su devenir, en un entorno de aceleración de cambio, de desarrollo de factores de inercia en estructuras y condicionamientos y de agudización de las incertidumbres del entorno.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias). El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc. Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente: i) Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados; ii) Se diseña una serie manejable de

estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior; iii) Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una; iv) Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Una vez que se ha determinado las estrategias que van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar: cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales; cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos; qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir; quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias; cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados, cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

Interpretando a Evans & Lindsay (1993)¹¹, la planeación estratégica es una herramienta para la gerencia efectiva de las empresas, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos).

Analizando a Chiavenato (2000)¹², la planeación estratégica es un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las empresas. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La convicción en torno a que el futuro

¹¹ Evans, James & Lindsay, William. (1993). Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

¹² Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de BogotáColombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Para Koontz & O'Donnell (1990)¹³, la planeación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en las empresas; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Para Steiner (1998)¹⁴, la planeación estratégica, como proceso, consiste en la definición de la orientación a largo plazo de las empresas, establecimiento de determinados objetivos de desempeño, desarrollo de estrategias para alcanzarlos, a la luz de todas las circunstancias externas e internas relevantes, y ejecución de los programas de acción elegidos. En consecuencia, podemos señalar que la Planeación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las empresas definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios. Mediante el Planeamiento Estratégico se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

¹³ Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

¹⁴ Steiner George (1998) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Según Stoner (2000) ¹⁵, el planeamiento estratégico no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una organización o institución. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas. En principio esta, visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.; Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Interpretando a Robbins Stephen & Coulter Mary (2005) ¹⁶, la planeación estratégica es una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para las empresas comerciales. Una de las funciones instrumentales de la planeación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa? Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio se está y en qué negocio se debería estar? ¿Quiénes son los clientes y quienes deberían ser? Ofrece un marco de

¹⁵ Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

¹⁶ Robbins Stephen & Coulter Mary (2005) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias? El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Podemos decir que en líneas generales el Planeamiento Estratégico: Mejora el desempeño de la organización; Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones; Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones.

Analizando a Terry (2000)¹⁷, el planeamiento estratégico mejora el desempeño de la Organización. Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de las empresas. La historia y los grandes líderes nos han enseñado que una visión atractiva sobre el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas. También se ha recogido alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tienen un mejor desempeño que las que no lo han hecho. El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. Las organizaciones e instituciones enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones financieras, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros. La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones. Una buena planeación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras. En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, y también en el Perú, muchas empresas comerciales tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se

¹⁷ Terry, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

constituye en la forma habitual de identificar el futuro deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en las condiciones cambiantes.

Según Stoner (2000)¹⁸, la planeación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las empresas comerciales sean deficientes, inefectivas y no competitivas. La planeación estratégica ayuda a las empresas a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. Se pueden identificar otras razones para emprender un proceso de planeamiento estratégico en el seno de una organización: El planeamiento estratégico permite a las empresas comerciales responder a una necesidad de trascendencia de la misma, para extender su viabilidad y contribución social en el tiempo; El planeamiento estratégico es también un proceso que permite despertar y movilizar las pasiones, emociones y los deseos de compromiso con una causa, de las personas que laboran en una organización; El proceso de planeamiento estratégico también permite focalizar o priorizar los asuntos u objetivos estratégicos principales que desea alcanzar una organización, descartando lo subsidiario o menos importante; El planeamiento estratégico también facilita la identificación o clarificación del propósito, finalidad, razón de ser y los mandatos fundamentales que debe cumplir una organización para satisfacer a sus accionistas o clientes prioritarios y desarrollar actividades para cumplirlos, lo que a su vez contribuye a asegurar la supervivencia de la organización; Un plan estratégico es también una excelente forma de motivar y unir al personal de una organización en torno a una estrategia de consenso; Un plan estratégico facilita también el entendimiento entre las personas de una organización, al clarificar objetivos, prioridades y cursos de acción, así como precisar áreas de resultados e indicadores de desempeño; Finalmente, el contar con un plan estratégico permite que las comunicaciones entre los miembros de una organización sean más fluidas y efectivas, precisamente debido a que las voluntades están orientadas a objetivos y resultados bien definidos. El proceso facilita el establecimiento de espacios para desarrollar “conversaciones profundas y sostenidas” sobre temas de interés estratégico para la organización.

De acuerdo con Johnson y Scholes (1999)¹⁹, el proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases: i) La Fase Filosófica: expresada en su declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión; ii) La Fase Analítica: que consiste

¹⁸ Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

¹⁹ Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (1999) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

en el análisis del entorno general y del sector, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la empresa a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización; iii) La Fase Operativa: que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; iv) La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación: que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables. Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarios para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

2.1.2.2 Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial o diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. Las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo

sistema organizacional y las partes que le forman nacen con la llegada de la revolución industrial. Crecen las ambiciones, se gestan nuevas necesidades tanto del sector obrero como del patronal, y los conflictos se intensifican. Entonces no sólo existe la preocupación por la creación de nuevas organizaciones, sino que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

El diagnóstico empresarial es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos: 1) El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización; 2) El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional; 3) La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad; 4) Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

El diagnóstico empresarial se lleva a cabo en el marco de 5 perspectivas: 1) Perspectiva social: Para la perspectiva social el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta. 2) Perspectiva ejecutiva: Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos. 3) Perspectiva de las áreas; ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un

conjunto que encierra a los departamentos. 4) Perspectiva de los grupos informales; cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa. 5) Perspectiva individual, nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes. Los pasos del proyecto de diagnóstico empresarial son los siguientes: 1) Plantear los Objetivos; 2) Elegir la metodología; 3) Programar cada actividad; 4) Generar un análisis de la información recabada; 5) Dar a conocer las propuestas

Ejemplo de un proyecto de diagnóstico empresarial:

El siguiente proyecto está basado en las necesidades del área laboral de una pequeña empresa del sector comercial, la cual cuenta con un total de 12 empleados:

- **Objetivos:** Los objetivos principales son lograr la evaluación del clima organizacional de la empresa en base a la opinión de sus empleados, conocer las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa, específicamente en el área de recursos humanos.
- **Metodología:** Realizar una entrevista a la administradora de la empresa para conocer aspectos importantes de ésta, y deducir parte de los problemas que enfrenta la organización y algunas ventajas con las que cuenta en el mercado competitivo. Para conocer a grandes rasgos más acerca del ambiente organizacional se aplicará una encuesta a los trabajadores.
- **Análisis:** El permitir la ausencia del gerente genera en los empleados un malestar, un sentimiento de inequidad, lo que desboca en acciones de indisciplina de los empleados. La mala estructura organizacional se ve reflejada en que tanto el gerente como la administradora son aptos para la toma de decisiones, sin embargo cuando el gerente se encuentra él quiere tomar el control y decidir, lo que contrasta en muchas ocasiones con órdenes o decisiones ya tomadas por la administradora. La mala comunicación entre la administradora y el gerente es obvia ya que si existiera una clara comunicación entonces los problemas disminuirían. La indisciplina de los trabajadores es un problema de grave índole, ya que es difícil erradicar un comportamiento que está permitido desde hace mucho tiempo en la empresa y que no genera ningún beneficio, al contrario está

empeorando en cuestión de tiempo y dinero que se invierte en las actividades de la empresa y se está empapando de ello a los nuevos miembros de la organización. Ésta indisciplina va de la mano con el tiempo que los trabajadores pierden en actividades ajenas a la empresa en las instalaciones (componer sus autos, tiempo excesivo para desayunar, fumar, hablar por teléfono, tiempo excesivo para bañarse o ponerse su uniforme, etc.). En cuestiones monetarias, esta actitud de descontrol está causando pérdidas a la empresa, ya que los empleados ponen atención a otros sucesos durante su jornada de trabajo y al terminar ésta el avance en la producción en minúsculo o incluso hay ocasiones en que el margen de error en cada producto es alto y debe repetirse el proceso, lo que obliga a los jefes a tomar la decisión de trabajar horas extras para entregar el producto en el tiempo que se pactó con el cliente. Aunque aún no es un problema, pero es la cúspide de todas estas gestaciones revolucionarias, sería lidiar con el aplazamiento del pago por parte de los clientes debido al retraso en la entrega de la mercancía, ya que si los empleados siguen con esta actitud y los jefes lo siguen permitiendo entonces éste sería un futuro problema de la organización. Indicadores de la empresa en que impacta cada problema. El tiempo en que se cumplen las actividades. El desperdicio de materia prima por el margen de error en el producto debido al descuido de los trabajadores. Las pérdidas monetarias. Mala imagen de la empresa con el cliente, lo que podría llevar a la pérdida de los clientes.

- **Propuesta de solución:** Implantar normas que rijan el comportamiento de los trabajadores y los ejecutivos de la empresa, de ésta forma se evitara muchos problemas causados por la indisciplina. No pasar de largo las necesidades de motivación de los trabajadores. Tener personal capacitado para su puesto, que se encuentre al pendiente de lo que sucede en la empresa y con sus empleados.
- **Métodos de implantación:** Se deben desarrollar documentos como el manual de procedimientos y trabajar sobre las normas y requerimientos de las certificaciones que se desean adquirir. Se debe llevar a cabo un diálogo entre obreros y patronos, y delimitar la problemática que se está viviendo, implementar el departamento de recursos humanos, así habrá un intermediario entre trabajadores y patronos y alguien que este al pendiente de factores y necesidades de los trabajadores y su comportamiento. Realizar normas que cubran cualquier tipo de actitud laboral y darlas a conocer, ejecutarlas y no dar marcha atrás. Realizar periódicamente encuestas de clima organizacional, para ver los avances o los problemas que se están gestando y así atenderlos a tiempo.

El modelo de diagnóstico empresarial en una empresa del sector comercial:

Objetivos y contenido: El modelo de diagnóstico empresarial es una potente herramienta de análisis que utilizamos para identificar mejoras competitivas en nuestra empresa. La estrategia de toda empresa debe sostenerse en un marco estratégico claro y conciso, y para ello la dirección debe analizar cada una de las variables que componen la excelencia empresarial.

El diagnóstico empresarial corresponde a las personas responsables de definir la estrategia de la empresa comercial. Dicho modelo debe implementarse a todos los niveles de la empresa, pero adaptado a las características propias.

¿Qué beneficios nos aportará el modelo de diagnóstico empresarial?

Dentro de la larga serie de beneficios que podemos encontrar, personalmente destacaría los siguientes: Nos permitirá conocer la situación actual de nuestra empresa en relación a las variables de la excelencia empresarial; Identificaremos las vulnerabilidades de la empresa comercial; el modelo de diagnóstico contribuirá a que los factores claves de éxito estén representados en todos los niveles de la organización; es el que nos marcará la dirección estratégica de la empresa.

El modelo de diagnóstico empresarial se fundamenta en el modelo Europeo de la Calidad. El modelo EFQM define que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques que han de ser definidos, y aplicados, por la propia organización. El modelo de diagnóstico evalúa los resultados y los elementos que facilitan el alcance de dichos resultados. Podríamos decir que el modelo de diagnóstico evalúa tanto el qué como el cómo, lo da como resultado un enfoque integral.

La excelencia empresarial en una PYME del sector comercial:

Una PYME comercial excelente es aquella que es capaz de alcanzar resultados sobresalientes y mantenerlos en el tiempo. Se sabe de empresas que han sufrido un rápido crecimiento por que supieron identificar su oportunidad en el mercado, y que posteriormente fracasaron por no saber sostener en el tiempo su modelo de empresa, y no poder enfrentarse con éxito a unos crecientes niveles de competitividad y el continuo movimiento de las necesidades de los clientes.

El modelo EFQM propone adoptar un enfoque de gestión basado en las siguientes variables: 1) La orientación a resultados; 2) La orientación al cliente; 3) La capacidad de liderazgo de la empresa, 4) La gestión por procesos comerciales; 5) El desarrollo e implicación del capital humano; 6) El proceso de innovación, aprendizaje y mejora continua que utilizamos; 7) La responsabilidad social y medioambiental.

La orientación a resultados: La orientación a los resultados tiene como objetivo desarrollar la capacidad de dar resultados de manera continua y progresiva; superando retos y dificultades del medio y asumiendo la responsabilidad, y el compromiso de lograrlos. Para lograr resultados en una PYME del sector comercial debemos definir metas, compromisos y superar las dificultades que irán apareciendo durante el camino. Los indicadores nos permitirán ver la evolución de dichos resultados.

La orientación al cliente: El cliente es el elemento clave sobre el que se sostiene la excelencia empresarial. ¿Sabemos lo que quiere nuestro cliente? ¿Hemos desarrollado mecanismos de control y análisis de la satisfacción del cliente? Una PYME comercial debe conocer perfectamente la cadena de valor que mantiene con su cliente.

La capacidad de liderazgo de la empresa: El empresario o directivo consiguen resultados a través de un equipo de trabajo. Para conseguir dichos resultados todo directivo debe atesorar una serie de capacidades como son unas determinadas cualidades personales, don de gentes, capacidad de organización y responsabilidad ética.

La gestión por procesos comerciales: En toda PYME comercial se realiza infinidad de secuencias repetitivas de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar las mercaderías a nuestros clientes. Hoy en día, es impensable el no disponer de una estructura de procesos que recoja toda la operativa de nuestro negocio.

El desarrollo e implicación del capital humano: Sin el compromiso del equipo humano no existe la excelencia empresarial. Es evidente que todo este proceso empieza por las personas. Podemos implementar manuales, y registros de todo tipo, pero si la persona que tiene que responsabilizarse de ponerlo en práctica no lo hace, nuestro esfuerzo caerá en saco roto. ¿Cómo motivamos a nuestro equipo de trabajo? ¿Cómo creamos un entorno laboral de alto rendimiento? ¿Cómo satisfacemos a cada uno de los miembros de nuestro equipo?

El proceso de innovación, aprendizaje y mejora continua: La innovación es un elemento crítico en la sostenibilidad del negocio empresarial. Sin innovación no se sobrevive en el mercado de forma permanente. La innovación nace de problemas, y oportunidades que identificamos en el negocio, y a partir de ahí se genera un aprendizaje en el equipo de trabajo

que será el responsable de su implementación través de un proceso de mejora continua.
¿Tenemos definido todo este proceso?

La responsabilidad social y medioambiental: Actualmente, el ámbito empresarial no solo se estructura en torno a cifras y resultados de índole económico. Pero no es menos cierto que una vez los resultados económicos son generados la responsabilidad social y medioambiental debe acompañar dichos resultados. ¿Ha invertido algún beneficio en mejorar el entorno del barrio donde se ubica la PYME del sector comercial? ¿Promueve el respeto por la reducción del impacto medioambiental en el entorno?

Las anteriores variables definen el modelo de negocio en que debería fundamentarse una PYME del sector comercial que quiere ser excelente. Una vez que se ha asumido e interiorizado, el siguiente paso es definir el contenido de nuestro modelo de diagnóstico, que contemplará en el fondo y en la forma las variables de la excelencia empresarial.

Contenido del modelo de diagnóstico:

El diagnóstico supone el seguimiento cíclico, exhaustivo, sistemático y regular de las actividades y resultados de la organización. Ello implica que la dirección “pondrá patas arriba la organización” a la búsqueda de mejoras. Lo difícil es determinar las variables a analizar, y por ello se recomienda tomar como punto de partida el modelo EFQM, que proporciona una visión objetiva de la situación y genera oportunidades de mejora. Los puntos en los que se basará el diagnóstico serán los siguientes: 1) El liderazgo directivo. ¿Cómo la propiedad/dirección lidera la gestión de la PYME comercial? 2) La planificación estratégica de la organización. ¿Qué herramientas de planificación aplicamos? 3) La política de RRHH. ¿Existe una política clara y concisa de RRHH? ¿Cómo es? 4) La gestión de los procesos de la empresa ¿Están definidos los procesos del negocio? 5) El mercado al que nos dirigimos. ¿Hemos identificado el mercado al que se dirige nuestra oferta? 6) La responsabilidad social y medioambiental de la empresa. ¿Qué hacemos para mejorar el entorno que nos rodea? 7) Los resultados clave de la organización ¿Qué resultados analizamos y cómo? 8) Los resultados en los clientes. ¿Cómo medimos la satisfacción del cliente? 9) Los resultados en el equipo humano de la empresa ¿Cómo medimos la satisfacción del empleado? Ahora ya se puede definir las cuestiones de cada uno de los puntos anteriores. En este caso se pondrá como ejemplo el modelo que analiza la planificación estratégica de la PYME del sector comercial.

VARIABLES A ANALIZAR EN LA PYME DEL SECTOR COMERCIAL: 1) ¿Qué información se recoge y analiza para definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la PYME comercial? 2) ¿Cómo se anticipa la empresa a los avances que se producen en el mercado, incluidas las

actividades que pone en marcha la competencia? 3) ¿Cómo se recogen y utilizan los resultados de los indicadores internos de rendimiento de la empresa? 4) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? 5) ¿Cómo se priorizan las actividades definidas en el plan estratégico? 6) ¿Cómo se analiza la competencia y las PYMES comerciales consideradas como los mejores? 7) ¿Se han identificado y definido los procesos clave necesarios para llevar a cabo la política y estrategia de la PYME comercial? 8) ¿Se revisa la efectividad de los procesos clave que llevamos a cabo en la PYME comercial?

Siguiendo el mismo ejemplo anterior se puede definir las cuestiones que atañen a cada una de las áreas de análisis del diagnóstico. Ya tan solo nos quedaría ponerlo en funcionamiento en la PYME del sector comercial para determinar los resultados.

2.1.2.3 Pronóstico Empresarial

El pronóstico es el proceso por el cual los órganos directivos de la PYME del sector comercio diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégica y tácticamente. Pronosticar resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de la PYME comercial, los presupuestos se realizan con base en el conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios de los inputs y los outputs. El periodo se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable. Los pronósticos que realiza la empresa con mayor frecuencia son: Pronóstico de ventas; Pronóstico de compras; Pronóstico de gastos; pronóstico de inversiones; Pronóstico de caja; etc.

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica. La planeación y control financiero implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones, más el balance general, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Estos activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo. El flujo de efectivo de la empresa

juega un papel muy importante, pues, cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente. En caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional. Esto significa que el flujo de efectivo es el elemento esencial para los pronósticos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones en miras a lograr el objetivo o meta final de toda empresa: la rentabilidad.

El pronóstico financiero, se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio. Existen dos (2) características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizaran en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial. Existen diferentes criterios para clasificar los métodos de pronóstico: 1) Métodos subjetivos o de opiniones: Son aquellos métodos basados en las opiniones de “especialistas” del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa. Los juicios de estos especialistas tienen más probabilidades de acierto si se fundamentan en hechos. Para lo cual se apoyan en información inherente a su área de competencia. Existen diferentes métodos formales para obtener información de expertos sin embargo los más usados son: las encuestas entre los consumidores, opiniones de los agentes de ventas y distribuidores, puntos de vista de los ejecutivos, pruebas en el mercado y métodos Delfos. 2) Métodos históricos: Son aquellos que se basan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de basarse solo en opiniones personales. Corresponde, al que realiza el pronóstico, interpretarlos. 3) Métodos causales: Son los pronósticos basados en las causas que determinan los acontecimientos. Los métodos causales más empleados son: el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica: determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa durante un periodo específico, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo periodo y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos. Es posible obtener un buen panorama de las operaciones de una Empresa a través de tres estados financieros claves: el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

El flujo de efectivo proveniente de las actividades operativas, como: efectivo recibidos de los clientes, efectivos pagados a proveedores y empleados, otros ingresos netos, intereses pagados e impuestos sobre ingresos pagados, da como resultado el efectivo neto proporcionado para las actividades operativas. Del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, se sustraen los gastos de capital, dando como resultado el efectivo neto usado en las actividades de inversión. Esto, menos los fondos provenientes de la emisión de deudas a largo plazo y dividendos pagados, resulta el incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo del inicio y del final de año. La preparación del pronóstico financiero, generalmente comienza con un pronóstico de las ventas de la empresa; tanto en términos de unidades como de dólares para varios periodos futuros. Para pronósticos financieros se emplearán dos enfoques básicos: el método de porcentaje de ventas y el método de regresión lineal. Partiendo del hecho de que el volumen de las ventas de una Empresa es un buen predictor de la inversión requerida en activos, decimos que, los pronósticos de ventas son la primera etapa que se debe cubrir para pronosticar requerimientos financieros. El método de pronóstico de porcentaje de ventas es una metodología básica que combina dos perspectivas de estudio: el enfoque de arriba hacia abajo y el enfoque de abajo hacia arriba. El Enfoque de arriba hacia abajo, consiste en analizar el contexto de la industria desde el ámbito mundial al de la empresa, para lo cual se cubren las siguientes fases: Pronóstico de la Economía Mundial; Pronóstico de la Economía Nacional; Pronóstico del volumen de ventas de las Industrias Clientes; Pronóstico de la participación en el mercado de la Empresa, en cada una de las industrias en las cuales participa; Conversión de los pronósticos de la participación en el mercado en un pronóstico de ventas para la empresa. El enfoque de abajo hacia arriba: En este caso el enfoque de análisis parte de las diferentes unidades de producción hasta consolidar un estudio general de la empresa, Las fases que se desarrollan son: Disponer que cada departamento de producción analice las tendencias de los patrones de ventas; Considerar la publicidad y demás programas promocionales que puedan afectar el nivel de ventas; Ordenar que cada unidad de la empresa elabore pronósticos para su área de producto-mercado; Los pronósticos de los segmentos se deberán consolidar dentro de un pronóstico general de la empresa. Cuando se aplica esta metodología, se logran dos pronósticos de ventas. Uno de ellos se basa en la economía general y en las tendencias de la industria, mientras que el otro, es realizado por los administradores que permanecen cerca del mercado. La combinación de ambos pronósticos da como resultado un pronóstico general globalmente aceptado. Este pronóstico se convierte en la premisa básica de planeación de la empresa y de muchas otras actividades y responsabilidades en la organización.

El Estudio de los estados financieros: Esta fase está respaldada por la relación lógica existente entre las ventas y el comportamiento de las partidas individuales de activos. Es decir, para poder realizar ventas una empresa debe tener una cierta inversión en planta y equipos que le permitan producir bienes. Se debe contar con suficiente inventario de producción en proceso y de productos terminados para estar en condiciones de realizar ventas. Cuando se vende, generalmente transcurre un cierto intervalo de tiempo antes de recibir dicho pago, generando “cuentas por cobrar”. Las inversiones en activos y en inventarios agilizan las ventas, mientras que la inversión de cuentas por cobrar las retrasa. También es necesario tomar en cuenta si las relaciones entre las ventas y la partida de balance general indican una buena administración o si tal relación es óptima en algún sentido.

El Análisis de fondos adicionales o externos necesarios: Aunque la mayoría de los pronósticos de requerimientos de capital de las empresas se elaboran mediante la construcción de estados de resultados y balances generales proforma, en ocasiones se utiliza la fórmula siguiente:

Fórmula:

Fondos adicionales necesarios	=	Incremento requerido en Activos	-	Incremento espontáneo en pasivos	-	Incremento en Utilidades retenidas
FAN	=	(A*/S) S	-	(L*/S) S	-	(L*/S) S

De esta fórmula, se pueden deducir los siguientes aspectos: i) Cada partida de activos debe aumentar en proporción directa a los incrementos de ventas; ii) Las cuentas de pasivos designadas también crecen a la misma tasa que las ventas.

El margen de utilidad es constante: Obviamente estos supuestos no siempre se mantienen. Por lo tanto, la fórmula no siempre produce resultados confiables. En consecuencia, se usa para obtener principalmente un pronóstico aproximado y sencillo de los requerimientos financieros; y como un complemento para el método de balance general proyectado.

El Efecto de la Inflación: También podríamos investigar la influencia de algunos factores, como por ejemplo, el efecto que tendría un incremento de la tasa de inflación. Esto se aplica al porcentaje de crecimiento de ventas que debe ser financiado externamente (Fondos Adicionales Necesarios-FAN)

El Método de Regresión Lineal: El método de regresión lineal calcula las relaciones promedios a lo largo de un periodo de tiempo por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años. Este método, también conocido como “diagrama de esparcimiento”, difiere del método de porcentaje de ventas, principalmente que no supone que la línea de relación pasa a través del origen. En su forma más sencilla, el método de diagrama de esparcimiento implica que se calcule la razón entre las ventas y la partida relevante del balance a dos puntos en el tiempo. La regresión lineal se puede usar para pronosticar los requerimientos de activos en aquellas situaciones en que no puede esperarse que los activos crezcan a la misma tasa que las ventas.

El estado de flujo de caja constituye uno de los principales elementos con que cuenta la empresa para realizar la formulación de pronósticos financieros. A partir del flujo de caja, la organización tiene una visión de cómo utilizar los fondos y determinar cómo se realiza el financiamiento de estos usos. Así mismo, puede evaluar los flujos futuros mediante un estado de fondos basados en los pronósticos. Esta herramienta brinda un método eficiente para evaluar el crecimiento de la empresa y sus necesidades financieras resultantes, así como, para determinar la mejor forma de financiar esas necesidades.

El Capital de Trabajo, se refiere a las inversiones de una empresa en activos a corto plazo: efectivo valores a corto plazo, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo bruto se define como los activos circulantes totales de la empresa. El capital de trabajo neto se define como el activo circulante menos el pasivo circulante.

En conclusión, la planeación financiera es una herramienta clave para el éxito de cualquier negocio ya que permite determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa y determinar los requerimientos de financiamiento externos. En esta época, en la cual el capital es costoso y la incertidumbre económica es elevada, resulta imprescindible la planeación financiera a objeto de reducir los riesgos. Los pronósticos financieros constituyen una de las responsabilidades de mayor envergadura del analista financiero, puesto que debe anticipar lo que sucederá a la empresa en el futuro. Para ello, dispone de elementos como el balance general, los estados financieros y el estado de resultados. Un error en los pronósticos financieros puede significar la inadecuada asignación de recursos en la empresa: un inventario no vendido, disminución de las utilidades y en caso extremo, la bancarrota. De allí, que sea necesario tener un control permanente de los cambios en el contexto para replantear las estrategias.

2.1.2.4 Gerencia Efectiva

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁰, la gerencia efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad. También agrega, la gerencia efectiva es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una entidad, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Luego continua, la gerencia eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. También establece que la gerencia efectiva, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Interpretando a Gitman (1986)²¹, la gerencia efectiva comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniendo a toda la organización

Para el instituto de Investigación El Pacífico (2004)²², la gerencia efectiva es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del

²⁰ Koontz&O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A. Pág. 48

²¹ GITMAN Lawrence J. (1986) Fundamentos de Administración Financiera. México. Arpar & Ros Latinoamericana. Pág. 34

²² Instituto de Investigación El Pacífico (2004) Dirección y Gestión Financiera. Lima. Pacífico Editores. Pág. 77

manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Interpretando a Ross (2000)²³, la gerencia efectiva tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las

²³ Ross Stephen A (2000) Finanzas Corporativas. México. IRWIN. Pág. 156

estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial.

Para Van Horne (1995)²⁴, la gerencia efectiva no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las empresas en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. El primer elemento recoge aspectos propios del crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los 80s, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. Las discusiones en torno de éste tema colocó en controversia a algunos consejos de administración frente a las gerencias generales de varias de las organizaciones analizadas. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados se debía captar y colocar recursos financieros. Con el segundo elemento no se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gerencia. Hubo si puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasa de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación; la relación del costo del crédito versus el cumplimiento del propósito empresarial.

2.1.2.5 Proceso Gerencial Efectivo

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁵, el proceso gerencial está compuesto de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo

²⁴ Van Horne, James (1995) Administración Financiera. México. Compañía Editorial Continental SA de CV. Pág. 120

²⁵ Koontz&O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A. Pág. 48 ²⁶ *Ibíd.* Pág. 140

formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es: La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁶, para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. ¿Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. Son actividades importantes de planeación: Aclarar, amplificar y determinar los objetivos; Pronosticar; Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo; Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos; Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo; Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño; Anticipar los posibles problemas futuros; Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁶, después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya han sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. Son actividades

²⁶ Ibídem. Pág. 158

importantes de organización: Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos); Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X departamento.); Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas; Aclarar los requisitos del puesto; Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado; Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración; Proporcionar facilidades personales y otros recursos, Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁷, para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. Son actividades importantes de la ejecución: Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión; Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo; Motivar a los miembros; Comunicar con efectividad; Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial; Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho; Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo; Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁸, los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. Son actividades importantes de control: Comparar los resultados con los planes generales; Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; Idear los medios efectivos para medir las operaciones; Comunicar cuales son los medios de medición; Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; Informar a los

²⁷ *Ibíd.* Pág. 168

²⁸ *Ibíd.* Pág. 192

miembros responsables de las interpretaciones; Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Interrelación entre las Funciones:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)²⁹, en la práctica las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas. La esencia de la administración. Es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso “Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable”.

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la

²⁹ *Ibíd.* Pág. 253

actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer oscurece por completo lo que tiene que lograrse.

Definición e Importancia de los Objetivos:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)³⁰, un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son: 1) META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira; 2) AMBITO de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones que deberán observarse; 3) Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio; 4) La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen: 1) Proporcionar varios productos y servicios; 2) Estar delante de la competencia; 3) Crecer; 4) Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos; 5) Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados; 6) Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria; 7) Ser un ciudadano empresarial

³⁰ Ibídem. Pág. 291

socialmente responsable; 8) Desarrollar el comercio internacional. Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son: Rentabilidad (grado de utilidad); Posición en el mercado; Productividad; Liderazgo del producto; Desarrollo del personal; Actividades de los empleados; Responsabilidad pública; Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo. Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía. Los objetivos según el tiempo pueden ser: 1) Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2013 y un objetivo personal de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo. 2) Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 oficinas regionales del 2012 al 2017. 3) Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2020. Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

Otra clasificación de los objetivos es la siguiente: 1) Objetivos primarios: por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía. 2) Objetivos secundarios: Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales. 3) Objetivos individuales: Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes. 4) Objetivos Sociales: se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación

ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

Medición de Objetivos:

Una expresión tal como “haga tanto como pueda” o “haga lo mejor que pueda” tiene un valor gerencial. Mínimo porque su significado difiere para distintas personas es preferible usar una expresión que se pueda medir como “haga 200 unidades para las 5:00 p.m. de hoy”. Esto es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de la organización. La determinación de lo que deba medirse y como debe medirse presenta dificultades en especial en las áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos como la lealtad a los empleados, desarrollo del empleado o la responsabilidad social, sin embargo tales áreas pueden hacerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios. Hablando en términos generales los gerentes comerciales están mejor capacitados para medir sus metas que los gerentes de organizaciones no comerciales, tales como hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Por ejemplo los comerciales cuentan con muchas fuentes de información que miden logros en varios factores en toda la organización. Típicas son las medidas de los medios físicos y financieros para adquirir y manejar recursos suficientes como las razones de tasas de rendimientos, de rotación o las relaciones pasivo capital. Las medidas de la producción que incluye la utilización de máquinas y la productividad laboral son comunes lo mismo que las medidas de mercadotecnia que se refieren a la penetración de las ventas y la efectividad de la publicidad. En contraste el administrador de un hospital tiene dificultad para medir lo que proporciona el hospital (cuidado satisfactorio para el cliente) sin embargo los factores que contribuyen a la atención hospitalaria son medibles como el costo de la habitación por día, número de visitas de servicio y días paciente por tipo de enfermedad, aunque no tan exactas como es de desear, el enfoque puede utilizarse para dar medidas útiles para los objetivos de la atención hospitalaria.

Jerarquía de los Objetivos

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Esta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con el público y la sociedad en general. Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente solo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales – subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos

principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa. Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en sub-secuencia se dividen en objetivos de la unidad y por último en objetivos individuales. La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

Guías para los Objetivos:

Los objetivos gerenciales. Deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones: 1) Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado. 2) Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos. 3) Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos. 4) Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida. 5) Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos, la

decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro para la administración. 6) El número de objetivos establecidos para cada miembro de la administración debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la administración es el máximo. Si existen más objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición. 7) Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la administración un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo. Está en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia. 8) Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.

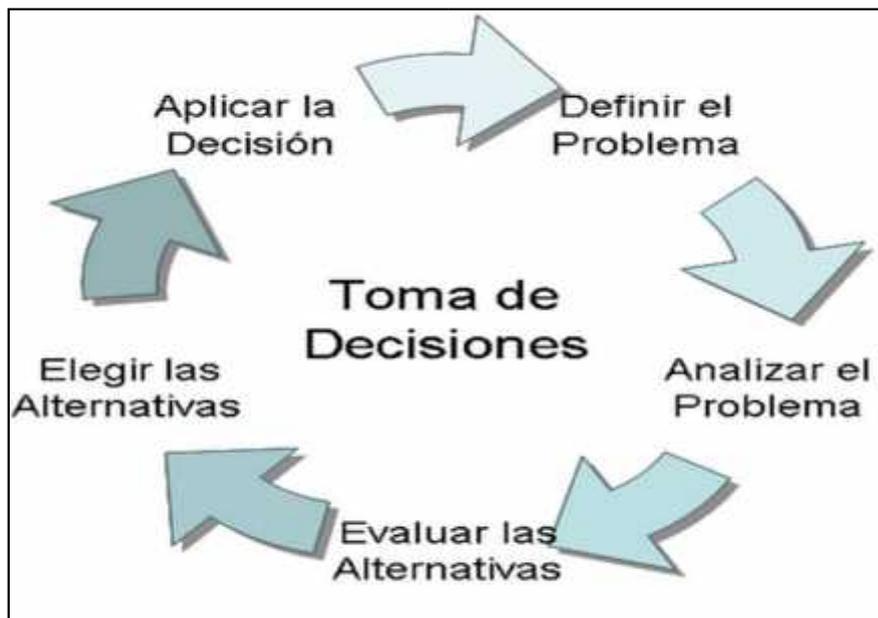
2.1.2.6 Toma de Decisiones Efectivas

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)³¹, las decisiones efectivas deben ser decisiones bien informadas para que ayuden a lograr el objetivo que persigue la empresa. Las decisiones son actos tomados por los directivos responsables de la gestión financiera, administrativas, logística y todo el quehacer empresarial. Las decisiones son la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no sé de una decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con Las circunstancias que prevalezcan. Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes: i) Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debenos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; ii) Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir; iii) Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y

³¹ *Ibíd.* Pág. 698

desventajas. Las decisiones informadas estratégicas se presentan a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada. Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de las decisiones.

FIGURA No. 1
PROCESO DE LAS DECISIONES



Fuente: Koontz & O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos suma en las decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento. Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de las decisiones, del planeamiento de un control.

Interpretando a Terry (2000)³², las decisiones efectivas en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. De los procesos existentes para las decisiones, el proceso racional de decisiones es catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe determinar la necesidad de una decisión: El proceso de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. 2.- Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional: i) Orientada a un objetivo: Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas; ii) Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias

³² TERRY, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles; iii) Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

FIGURA No. 2:
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA



Fuente: TERRY, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

Interpretando a Robbins & Coulter (2005)³³, las decisiones efectivas son importantes porque mediante el empleo de un buen juicio, nos indican que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es

³³ ROBBINS Stephen & Coulter Mary (2005) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera: Elaboración de premisas; Identificación de alternativas; Evaluación alternativas en términos de la meta deseada; Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión; La toma de decisión y su puesta en práctica. Con frecuencia se pregunta si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones, por lo cual es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones. Existen cinco características de las decisiones: i) Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo; ii) Reversibilidad: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo; Impacto: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo; iii) Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Interpretando a Evans & Lindsay (1993)³⁴, las decisiones financieras pueden ser agrupadas en cuatro grandes categorías: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento, decisiones de rentabilidad o dividendos y decisiones de riesgos o incertidumbre. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros será necesario, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos. De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en

³⁴ EVANS, James & Lindsay, William. (1993) Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras. La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores. Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas. La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más. En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón. La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estratégicas, políticas, procedimientos y normas que orientan las decisiones informadas y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos. Una de las grandes desventajas de las decisiones financieras, está en los Estados Financieros, o llamados más comúnmente Estados de Resultados.

Interpretando a Chiavenato (2000)³⁵, las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quiénes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización. El objetivo general del desempeño de toda organización es el de Crear Valor Económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de BogotáColombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados. Como objetivos intermedios para crear valor se encuentran lograr competencias sostenibles en el tiempo y en el aspecto funcional fomentar competencias esenciales en las actividades internas. Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no sólo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente (Norton & Kaplan). De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero. Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominarán Decisiones Gerenciales.

Interpretando a Godstein, Nolan, Pfeiffer (2008)³⁶, las Decisiones Gerenciales puede ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las Decisiones de Control de Gestión están en un punto intermedio entre las Decisiones de Planificación y las del Control de Operaciones, ya que éste último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia. De aquí en adelante las decisiones de control de gestión se denominarán Decisiones de Control como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos

³⁶ GODSTEIN, Nolan, Pfeiffer (2008) Planeación Estratégica Aplicada. México. Mc Graw Hill

y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (Ejemplo: el control numérico para optimización). Debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina Planificación Estratégica que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control también se denominarán de Control Estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a él. Sin embargo, las decisiones estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina Planificación Oportunista. El caso normal cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina Planificación Formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal. Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un Plan Estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un Presupuesto. La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (Hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Interpretando a Godstein, Nolan, Pfeiffer (2008)³⁷, las decisiones de control de gestión están representadas en un plan de acción que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción

³⁷ GODSTEIN, Nolan, Pfeiffer (2008) Planeación Estratégica Aplicada. México. Mc Graw Hill

correctivo como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa del problema y posteriormente seleccionar dentro de alternativas una acción correctiva adecuada.

FIGURA No.3

DIFERENCIAS ENTRE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y DE CONTROL DE GESTIÓN

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación Estratégica	Control de Gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo Plazo	Corto Plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan Estratégico	Plan de Acción
Fuentes de datos	No estructuradas (Situaciones Distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y Cualitativas	Cuantitativas (Medidas-Metas)
	Más Inexactos	Más Exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

Herramientas administrativas para las Decisiones Gerenciales

Interpretando a Godstein, Nolan, Pfeiffer (2008)³⁸, las herramientas Administrativas para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un Sistema de Control de Gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las Decisiones de Control y con la Planificación Estratégica para apoyarlos en las Decisiones Estratégicas. El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de Dirección Estratégica. La Dirección Estratégica es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su

³⁸ *Ibíd.* Pássim.

implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización. La estructura es donde se especifican las responsabilidades y relaciones de dependencias; La administración de recursos humanos centrados en las personas como el principal activo (dificiles de sustituir con un Know-How propio donde el saber supera al tener); y por último, la cultura que está relacionada con los valores y creencias comunes que incide y que está afecta a la forma de dirección y en el comportamiento de los dirigidos considerando además los aspectos no formales. Todo lo anterior es lo que se denomina Arquitectura de la Organización y engloba los medios integrales de implantación de la estrategia y sustenta al sistema de control de gestión.

Un Sistema de Control de Gestión tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos específicos de cada individuo con los objetivos globales para que contribuyan a los objetivos organizacionales. Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos de los Clientes. La negociación de los compromisos de cada persona con su superior es a través de metas para cada indicador (Las metas no están predeterminadas). La premisa es que todos prefieren ser controlados en la medida que SCG sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, así como base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo. El sistema no es automático requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar, requiere de coordinación de individuos donde existen decisiones tomadas en base a la percepción personal del evaluador y además de un auto-control derivado de sus propias opiniones. Son características de los Sistemas de Control Gestión Modernos: Integración de las funciones de planificación y control; Administra el cambio; orientado al futuro, gestión prospectiva; Utiliza indicadores financieros y no financieros; Se administra el valor y no sólo los costos; Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y competencia; Considera los cambios en el comportamiento de las personas; Orientado a los procesos; El saber debe estar distribuido en todos en la organización; Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

Las principales Herramientas administrativas para un Sistema de Control de Gestión de apoyo las decisiones de control son: Cuadro de Mando Integral (CMI); Presupuestos; Estados Financieros; Reingeniería de Procesos y Precios de Transferencias; Six Sigma; Sistemas ABM (Activity Based Management)-Costeo ABC (Activity Based Costing); Calidad Total (TQM Total Quality Management).

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual la organización hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno aprovechando sus capacidades y recursos para crear ventajas competitivas sostenibles. Los componentes principales del proceso son: Visión Misión; Filosofía, Estrategias; Objetivos; Metas; Políticas, Programas; Procedimientos, Reglas; Presupuestos; Unidades de negocios; Integración de las unidades de negocios (horizontal y vertical para lograr sinergia); Gestión de cartera (Recursos para cada Negocios). Son herramientas Administrativas para la planificación estratégicas de apoyo a las decisiones estratégicas: Análisis de la empresa (5 fuerzas de Porter); Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); Cadena del valor; Matriz BCG; Presupuestación; Estudios de Mercado, Árboles de decisión; Simuladores; Análisis Estadístico.

2.1.2.7 Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial

Interpretando a Toso (2005)³⁹, las PYMES del sector comercial son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de comercialización de bienes. Estas empresas pueden alcanzar sus metas, objetivos y misión empresarial si disponen de la planeación estratégica como herramienta facilitadora de la gerencia efectiva. Las empresas comerciales, pueden definirse como entidades que operando en forma organizada utilizan sus conocimientos y recursos para comprar y vender productos de distinto tipo, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

Las PYMES del sector comercial, son organizaciones dedicadas a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece deberse, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad, el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecen algunas: Una definición de uso común en círculos comerciales es: “Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos

³⁹ TOSO, Kelo (2005) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

Interpretando a Toso (2005)⁴⁰, las PYMES del sector comercial son un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se intercambian bienes y/o prestan servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad. La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una redistribución que compensara el riesgo, los esfuerzos de las inversiones de los empresarios. Al estar formadas por el hombre, la empresa alcanza la categoría de un ente social con característica y vida propia, que favorece al progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Las PYMES del sector comercial, son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados. Pueden ser de tres tipos: i) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor; ii) Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor; iii) Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Las PYMES del sector comercial se desarrollan en base al proceso gerencial o proceso administrativo, el mismo que es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa. En la actualidad, se acostumbraba definir la gerencia o administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la gerencia o administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización. Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

⁴⁰ TOSO, Kelo (2005) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

Control: es proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

En las PYMES del sector comercial se hace lo siguiente: Se compra artículos terminados; almacenan; se vende en condición de mercaderías; se cobran las ventas; Se compra nuevamente artículos terminados; y así sucesivamente. Se debe determina el valor de compra de las mercaderías, los gastos vinculados, gastos administrativos y de venta y se establece el costo total de la mercadería y sobre dicho importe se establece los márgenes de utilidad para obtener el valor de venta y sobre este se determinan el impuesto general a las ventas e impuesto de promoción municipal, para finalmente obtener el precio de venta.

Interpretando a Toso (2005)⁴¹, en estos momentos, el Perú expone los mejores indicadores macroeconómicos, una economía sólida, mayores exportaciones, negociaciones de acuerdos comerciales con Estados Unidos y otras naciones desarrolladas, entre otras. Este optimismo y ánimo de la economía se traslada al consumo privado, dado que la población está demandando mayores bienes para el consumo. Este dinamismo económico favorecería para un mayor desarrollo de PYMES comerciales, pero debiera darse las medidas para poder lograr esto. Por tanto, es necesario conocer su funcionamiento como piezas fundamentales en la economía peruana.

Cualitativamente las PYMES es un sector principalmente joven ya que casi el 50% de empresarios tienen menos de 24 años y están dispuestos a asumir distintos riesgos para obtener el crecimiento. La informalidad también es una característica de este sector ya que aproximadamente el 70 % de la PYME comercial es informal, esto debido a la falta de capacitación a los empresarios sobre los beneficios de la formalidad. También se ha percibido una gran capacidad de gestión y desarrollo de recursos ya que al no tener acceso a créditos bancarios los empresarios han tenido que iniciar su negocios con capital propio dando buenos resultados en el 50% de la población empresarial además la PYME comercial es flexible al cambio se basa en la experiencia, y se adapta a la realidad teniendo como único inconveniente la falta de promoción en los mercados.

⁴¹ TOSO, Kelo (2005) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines. Pássim.

Las PYMES comerciales han adquirido un papel preponderante en la economía cajamarquina ya que en promedio son algo del 98% de las empresas de la provincia. Estas aportan el 42% del PBI departamental y emplean a casi el 80% de la población económicamente activa de la provincia según información de la Cámara de Comercio de Cajamarca. Esto lo comprobamos fácilmente ya que actualmente nos topamos cada 5 minutos con un negocio o una persona ofreciendo diversos servicios. Este es el sector más importante ya que además genera ingresos para la población. También se le considera como motor generador de descentralización ya que gracias a su flexibilidad puede adaptarse a todo tipo de mercado es por eso que está presente en todos los distritos y caseríos de la provincia de Cajamarca aunque la gran mayoría está centrada en la Capital de la provincia. Además la PYME comercial ha aportado a la elevación del índice de emprendedores en el Perú, llegando a ser el país más emprendedor ya que de cada 100 cajamarquinos, el 40% es emprendedor, mientras que en otros países el índice promedio es del 9%.

En el marco de la investigación se ha encontrado los siguientes tipos de PYMES comerciales en la Provincia de Cajamarca: 1) Microempresa de sobre vivencia.- Tiene la urgencia de conseguir ingresos y su estrategia de competencia es ofrecer su mercadería a precios que apenas cubren sus costos. Como no llevan ningún tipo de contabilidad a menudo confunden sus ingresos con el capital. El dueño hace uso indistinto del dinero y hasta de la mercadería. 2) Microempresa de subsistencia.- Son aquellas que logran recuperar la inversión y obtienen ingresos para remunerar el trabajo. 3) Microempresa en crecimiento.- Tienen la capacidad de retener ingreso y reinvertirlos con la finalidad de aumentar el capital y expandirse, son generadoras de empleo. Aquí microempresa se convierte en empresa.

El futuro de las PYMES es aún incierto ya que el 90% de su totalidad tiene baja productividad, es decir el trabajo se mantiene autónomo y con la finalidad de la subsistencia familiar, esto hace que la empresa tenga muy escaso potencial de crecimiento, lo que se debe también a los siguientes factores: i) Los empresarios buscan reducir sus costos para aumentar ganancias y para lograr esto recurre a la subcontratación, es decir emplean personal remunerándolos por debajo del sueldo mínimo, por largas jornadas de trabajo y sin los beneficios que estipulan las leyes laborales; ii) Las ventas de las PYMES comerciales son por lo general, por periodo cíclicos y muchas de sus operaciones son al crédito la competencia también detiene el crecimiento ya que lamentablemente se le considera a los productos importados como de mejor calidad, solo

por el hecho de ser extranjeros y se le da mínima importancia al producto peruano, aunque se realizan diversas campañas para apoyar a los compatriotas emprendedores; iii) La falta de apoyo de parte del sistema bancario es un gran obstáculo ya que los empresarios no piden préstamos grandes con finalidad de expansión debido a las altas tasa de interés actual y esto genera miedo al aumento de costos;

Las PYMES comerciales tiene protagonismo en el mercado regional peruano superando el 99% de presencia en el mercado, debido a que la mediana y gran empresa aún se encuentran centralizadas en Lima estas aún no se pueden adaptar a otros mercados debido a fuertes inversiones que hacen en su producción ya especializada en cierto mercado. La falta de participación de la mediana y gran empresa perjudica a la PYME ya que reduce sus posibilidades de articulación y desarrollo.

En cuanto al aporte de la PYME comercial al PBI: Solo llegaría a aportar el 41.1% del PBI, esto debido a la gran informalidad que abarca el 72.6% del total de PYME comercial, a subcontratación y al desuso de la contabilidad, lo que no permite una clara visión del capital y las ganancias.

Las experiencias internacionales muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las MYPES comerciales cumplen un rol fundamental; pues con su aporte de oferta de bienes y servicios, demanda y compra de productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

2.1.2.8 Provincia de Cajamarca

La Provincia de Cajamarca ubicada en el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno regional de Cajamarca, en el norte del Perú.

Además del rápido crecimiento agroindustrial y aurífero-minero de Cajamarca, aunándose la migración de la selva y la costa norte a la ciudad, se ha convertido en menos de 8 años en la 10ª ciudad del país.

Historia: Posteriormente se organizó la cultura Cajamarca, famosa por su bella cerámica. A juzgar por los vestigios de Marca-Huamachuco hubo refinamiento cultural en la zona de Huamachuco y Cajabamba. Tras la conquista Wari se estableció allí uno de sus mejores centros administrativos, Viracochapampa. También los incas establecieron su capital regional en la actual ciudad de Cajamarca. Los Incas tomaron la sabia decisión en 1465 de establecer en Cajamarca una nueva provincia que sirviera de puente para sus conquistas posteriores. Siendo la

ciudad de Cajamarca una de las ciudades más antiguas de la América del Sur, pues ya existía a diferencia de Lima o Arequipa, cuando llegaron los españoles en la Conquista.

En 1532, en su plaza principal, fue capturado Atahualpa, último gobernante del Tahuantinsuyo, quien ofreció a Francisco Pizarro un cuantioso rescate para su liberación. Siendo incumplido por parte de los españoles, es ejecutado Atahualpa un año más tarde, pasando los tesoros quechuas traídos de todo el Tahuantinsuyo a manos de los conquistadores, que a la sazón lo enviaron para España, convirtiéndose en aquella ocasión en el Estado más poderoso del Mundo gracias al tesoro de los quechuas. Siendo lo curioso del caso, que los piratas al servicio de la corona británica asaltaban en Callao, Guayaquil y Panamá y galeones españoles, quedándose finalmente Inglaterra gobernada por Enrique VIII, con los Tesoros Peruanos. En la actualidad se encuentran restos de galeones españoles de esa época hundidos frente a las tropicales aguas del mar de Piura y Lambayeque.

Casi tres siglos después, el 2 de enero de 1821, Cajamarca, juró su independencia en abierto desafío al poder español, poco después de que lo hicieran Quito y Trujillo. Cajamarca juró la independencia en sesión de Cabildo abierto, mucho antes que lo hiciera el resto de la naciente república. En cada zona del país hay un corazón cajamarquino que derramó su sangre en la reyerta independentista, a tal punto que dicese de dos de los asistentes del Mariscal Antonio José de Sucre, eran cajamarquinos muy confiables ellos, en especial Manuel Castro Iglesias (el padre), cuyo hijo fue Ministro de Ramón Castilla y Marquesado años más tarde.

El 2 de mayo de 1866, España intentó mediante argucias regresar a su entraña en aquel entonces, sucediéndose el Combate del Dos de Mayo, dirigiendo a las tropas peruanas desde el torreón de la Merced en el Castillo del Real Felipe, un ilustre cajamarquino y a la postre Ministro de Guerra, José Gálvez, quien entregó su vida por ver a un Perú próspero e independiente.

Los cajamarquinos ofrecieron una heroica resistencia durante la Guerra del Pacífico, pereciendo casi 6 mil habitantes en la lucha en diversas partes del territorio nacional. Se recuerda al marino Diego Ferré, colaborador de Miguel Grau, en el Combate de Angamos, niño héroe, Néstor Batanero y la Batalla de San Pablo, llevada a cabo el 13 de julio de 1882, que fue la única que ganó el Perú a Chile a campo traviesa, siendo comandada por el cajamarquino Miguel Iglesias, hijo justamente del ilustre Lorenzo Iglesias, quien dio alojamiento a Simón Bolívar a su paso libertario por el norte del Perú, y de quien se cuenta además según la tradición local en Cajamarca, era también miembro de la Logia Masónica Americana.

Cajamarca es un pueblo de grandes contrastes, incluso en los grupos étnicos, pues a diferencia de los demás departamentos de la sierra peruana, Cajamarca es un mixtura étnica pues originariamente se encuentran los habitantes descendientes de los cupisniques y caxamarcas que predominan entre Contumazá, San Pablo, Cajamarca y San Miguel; los cañarises que originariamente eran del sur de Guayaquil, se encuentran en las zonas entre Llapa, Porcón y Cumbe Mayo (17%); los descendientes de españoles andaluces que se encuentran entre San Juan de Cutervo, Chota, Chugur, Cajamarca, San Marcos, Cajabamba y San Miguel, Hualgayoc que constituyen la mayoría de la población (43% del total de etnias), que son de origen caucásico, representando Cajamarca el único departamento donde la población descendiente de raza blanca predomina en todo el Perú, incluso entre la población campesina. Hacia la zona de Celendín se encuentran gran proporción de descendientes de andaluces y extremeños y en menor proporción de morunos y judíos askenazies (estos últimos fueron conversos en la colonia), grupo llamado popularmente "shilicos", además de población de origen aguaruna (12%), campa y shipibo que se encuentran entre San Ignacio y Jaén, representando la mayoría de la población en estas provincias.

Educación:

Cajamarca cuenta con varios centros de instrucción primaria y secundaria como lo son los colegios estatales: Colegio Nacional San Ramón, Colegio de los Hermanos Maristas Cristo Rey, Colegio Nacional San Marcelino Champagnat, Colegio Santa Teresita, Colegio Juan XXIII, Colegio Antonio Guillermo Urrelo (regido por la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca), etc.

De la Misma Manera Cuenta con Instituciones Educativas Privadas o Particulares, como lo son el Colegio Particular José Gálvez Egúsquiza, Colegio Particular Jesús Cautivo, William Harvey College, Colegio Matices, Colegio Privado General José de San Martín, Colegio Mariano Ibérico Rodríguez, Colegio Particular San Isidro Labrador, Colegio Particular

Ramón Castilla, Colegio Joyas Para Cristo, Colegio Alexander Von Humboldt, Colegio Nuevo Mundo, Colegio Diego Thomson Burnet, Davy College, Colegio Privado Segundo Cabrera Muñoz, Colegio Privado Peruano-Oriental Chi Kung, Satélite College, Colegio Particular La Católica, Colegio Privado La San Ignacio, Centro Educativo Particular mi Casita, Institución Educativa Privada "Liceo Cajamarca", Colegio Privado Isaac Newton, entre varios más que realizan mencionadas actividades en Inicial, Primaria y Secundaria, en la mayoría las tres

solicitadas y autorizadas funciones de educación en los mencionados niveles antes del Universitario.

Universidades: Universidad Nacional de Cajamarca con sus facultades de Medicina Humana, Educación, Ingeniería, Ciencias Agrarias, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Ciencias de La Salud, Ciencias Veterinarias, Ciencias Sociales y Zootecnia. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Universidad Privada del Norte, Universidad San Pedro, Universidad Alas Peruanas: con sus Facultades de Ciencias de la Salud, Ciencias Empresariales, Ingenierías y Arquitectura, Derecho y Ciencias de la Comunicación, entre otros.

Oro y contaminación:

Según el INEI, la producción de oro en Cajamarca registró una variación positiva de 8,5%, en mayo del presente año respecto a similar mes de 2004, debido al mayor volumen de extracción (9,3%) de la empresa minera Yanacocha, revela el informe técnico “Perú: Panorama Económico Regional – mayo de 2006”, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El estudio indica que similar comportamiento presentó la producción de plata, actividad que tuvo un crecimiento de 14,6%, respecto a similar periodo de 2005 y 2004.

Aparte del crecimiento económico también sobresale el fuerte aumento de la contaminación medioambiental y aquel de los conflictos sociales alrededor el agua en Cajamarca, en el área de influencia de las actividades mineras de la empresa Minera Yanacocha S.R.L.

Turismo:

Las fértiles campiñas de Cajamarca forman un paisaje admirable, donde se respira el aroma de eucaliptos, retamas y molles que también se encuentran en Cajabamba, Cutervo o Chota. Los puntos tradicionales de visita en la región, son los Baños del Inca considerada por la Organización Internacional para el Turismo (OIT) como el balneario termal más hermoso y concurrido en América del Sur, y El cuarto del Rescate (ubicada en la antigua Casa de la Sierpe, según la descripción del Inca Garcilazo de la Vega). Asimismo, los templos coloniales como la Iglesia de San Francisco (llamada Iglesia de los Pobres), es la sede de la Capilla de la Santa Madre Patrona de Cajamarca: La Virgen Dolorosa. Esta Iglesia de San Francisco tiene un admirable museo de arte religioso y catacumbas. La Catedral de Cajamarca fue labrada en roca volcánica. Las Ventanillas de Otuzco a 7 km de Cajamarca, dejan entrever otro mundo religioso:

tumbas trabajadas en las rocas de la parte alta de los cerros. Las Ventanillas de Combayo son también admirables. En la provincia de Hualgayoc (distrito Bambamarca) se encuentran aprox.10.000 mil ventanillas de diferentes formas en lo alto de los cerros. Como también la Provincia de San Miguel de Pallaques se encuentra las Ventanillas de Jangalá, En la Provincia de San Pablo se encuentra el complejo arqueológico de KunturWasi, donde se hallaron delicadas piezas de oro. No muy lejos, en las faldas del cerro Cumbe Mayo, está el complejo hidráulico y arqueológico más importante de la sierra peruana: Cumbe Mayo, con su enorme complejo hidráulico ceremonial, cincelado sobre la roca más viva y marcada con petroglifos. Porcón es un atractivo valle cuyos bosques son magníficos, además el de mayor extensión en la sierra peruana, abarcando casi la sexta parte de la extensión del departamento, además hace recordar a los bosques del hemisferio norte tanto por las coníferas que se han adaptado a tan benigno clima como por las especias naturales andinas que están siendo preservadas.

2.2 Definición de términos básicos

2.2.1 Términos relacionados a Planeación Estratégica:

Actividad: Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un plan o proyecto.

Áreas o sectores estratégicos: Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores: Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución; Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Auditoría de un plan: Es un examen y verificación de los recursos y resultados alcanzados por un plan de desarrollo de una institución u organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

Benchmarking: Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de las empresas comerciales, contra los de las empresas comerciales más fuertes o reconocidas en el medio.

Contexto: Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

Coordinación: Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Criterio de evaluación: Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

Diagnóstico: Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Economía: Está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. La obtención de recursos humanos tiene un costo denominado costo laboral, en la medida que este costo sea el más óptimo para la entidad se está haciendo economía de recursos. Pero la economía también se da por la racionalización adecuada de los recursos. Allí donde existen los recursos en cantidad y calidad adecuadas se está apostando por la economía de la entidad. La adquisición de recursos materiales, debe realizarse a los menores costos, para ello debe trabajarse con cuadros de cotizaciones, relaciones institucionales para obtener la cantidad y calidad de los recursos materiales que necesita la entidad. Los funcionarios deben practicar la austeridad del gasto, adquiriendo los recursos exactos que necesita la entidad. Cuando se adquieren recursos en mayores cantidades y fuera de los estándares de calidad que exige la entidad se está afectando la economía institucional. La toma de decisiones de la gerencia tiene mucho que ver con la economía institucional, la gerencia efectiva conlleva las mejores decisiones para que la entidad tenga economía y alcance sus metas y objetivos.

Eficiencia: Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, también puede ser conceptualizada como la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con la entidad al facilitar la solución de los problemas que enfrentan los asociados y sus familias. También la eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, inmuebles, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que

la entidad va a ser racional si escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación del servicio. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

Efectividad: Se refiere al grado en el cual la entidad logra sus metas y objetivos u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Es efectividad facilitar un determinado número de servicios. Es efectividad lograr prestar un determinado volumen de dinero a los asociados. Es efectividad lograr un determinado número de atenciones por hora, día, mes, año. Es efectividad lograr cobrar las aportaciones en un porcentaje que le permita a la entidad tener continuidad. Es efectividad lograr el respeto y consideración de los asociados y sus familiares por el cumplimiento de los servicios, en la oportunidad y condiciones más favorables. La efectividad no llega sola; se tiene que tener economía, eficiencia, transparencia, optimización. En la actualidad las instituciones apuntan a lograr al menos los estándares mínimos para tener la confianza de sus asociados y eso es efectividad.

Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Escenario: Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

Estándar de evaluación: Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación. **Estrategia:** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa: Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

Evaluación: Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Objeto de evaluación: El término genérico se aplica para cosas u objetos que se están evaluando (objeto de evaluación) –por ejemplo, programas, productos, políticas, personal, desempeños. Otra categoría de objetos de evaluación de particular importancia lo constituyen las propias evaluaciones, a la que se le conoce como meta evaluación–. Cada tipo de objeto de evaluación define lo que se conoce como “tipo de evaluación”, por ejemplo evaluación de programas. Los tipos de evaluación también se les puede definir a través de criterios metodológicos o funcionales; así podríamos hablar de evaluación formativa, sumativa y libre de objetivos.

Evaluación de programas: Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

Evaluación de proyectos: Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

Evaluación formativa: Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

Gerencia efectiva: Está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión efectiva, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una entidad, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión óptima, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Gestión efectiva, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la entidad, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Insumos: Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.

Instrumentación de una estrategia: Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

Línea de acción: Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de las empresas.

Meta: Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión: Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Objetivo: Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Objetivo de misión: Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

Paradigma: Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

Planeación: En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

Planificación: Planificar implica que la Gerencia piense con antelación en sus metas y acciones, y que base sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines, como de los medios. La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

Planeación táctica: La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la elección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo a un año.

Políticas: Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzarlos fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

Portafolio: Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de una organización.

Presupuesto: Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto en lista el costo detallado de cada programa.

Prioridad: Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

Procedimientos: También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de una organización. **Procesos:** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Productos: Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

Programa: Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y

pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

Programa de acción: Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos: Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado; Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos. **Prospectiva:** Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

Proyecto: Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Proyecto de presupuesto: Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia universitaria.

Rendición de cuentas: Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

Resultado: Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

Seguimiento: Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Sistema: Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie. **Visión:** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

2.2.2 Términos relacionados a Gerencia Efectiva

Actividad/tarea: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Control: Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Control de calidad: El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Departamentalización: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Desarrollo organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División Del Trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Flujo grama: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de “proceso, recorrido u hoja de ruta” con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Función: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gerencia: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Logística: 1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Microanálisis administrativo: Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

Manual: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de funciones: Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de organización: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de políticas: Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

Manual de procedimientos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujo grama).

Manual de puestos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Manual técnico: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

Método: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Microanálisis administrativo: Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población. **Modelo:**

Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Objetivo específico: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

Objetivo general: Se define como “un deseo a lograr”.

Organizar: Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Plan anual operativo: Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación administrativa: Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Planificación socioeconómica: Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Producto: Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Prognosis: Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

Programa: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

Proyecto: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Reingeniería: Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

Responsables: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

Salud ocupacional: Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

Sistema: Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

Sistema abierto: Se caracteriza porque su estado original se modifica constantemente por la acción retro alimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción. Su vida útil depende de su adaptabilidad a las exigencias del ambiente (homeostasis).

Sistema cerrado: Se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son perecederos por desgaste (entropía).

Supervisar: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

Táctica: Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

Trabajo: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

Unidad de medida: Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.

2.2.3 Términos relacionados a Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial

Aportaciones a ESSALUD y a la ONP: Aportaciones a ESSALUD y a la ONP por

Los afiliados regulares en actividad y los asegurados obligatorios, respectivamente, vencidas a la fecha de entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 1086.

Asegurados al SIS: Trabajadores y conductores de la microempresa afiliados al componente semi subsidiado del SIS.

Beneficios: A los derechos que la legislación reconoce en favor de las MYPE.

Cluster: Conjunto de empresas que se encuentran integradas a un mercado que comparten relaciones de conocimientos e insumos. Esta aglomeración productiva genera economías de escala y efectos de desbordamiento que hace que los costos medios de producción de las empresas inmersas en el cluster se reduzcan en el tiempo.

Control: Se denomina control a la influencia preponderante y continua en la toma de decisiones de los órganos de gobierno de una persona jurídica. El control puede ser directo o indirecto. El control es directo cuando una persona ejerce más de la mitad del poder de voto en la junta general de accionistas o de socios de una persona jurídica a través de la propiedad directa o indirecta, contratos de usufructo, prenda, fideicomiso, sindicación u otro medio. Asimismo, el control es indirecto cuando una persona tiene facultad para designar, remover o vetar a la mayoría de los miembros del directorio u órgano equivalente, para ejercer la mayoría de los votos en las sesiones del directorio u órgano equivalente, o para gobernar las políticas operativas y/o financieras; aun cuando no ejerce más de la mitad del poder de voto en la junta general de accionistas o de socios.

Empresa: Unidad económica generadora de rentas de tercera categoría conforme a la Ley del Impuesto a la Renta, con una finalidad lucrativa.

Fideicomiso: Operación por la que una persona natural o jurídica (fideicomitente) entrega uno o más aportes a una entidad financiera u otros (fiduciario), para que éste último los administre en beneficio del fideicomitente o de un tercero, de acuerdo a las cláusulas del convenio.

Instrumento de promoción: Mecanismos que promueve el Estado para facilitar el acceso de las MYPE a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de dichos estratos empresariales.

Planilla: Planilla Electrónica regulada por el Decreto Supremo N° 018-2007-TR y a la Planilla normada por el Decreto Supremo N° 001-98-TR.

Sistema de Pensiones Sociales: Sistema de pensiones creado por el Decreto Legislativo N° 1086.

Sistema Nacional de Pensiones: Sistema de pensiones regulado por el Decreto Ley N° 19990.

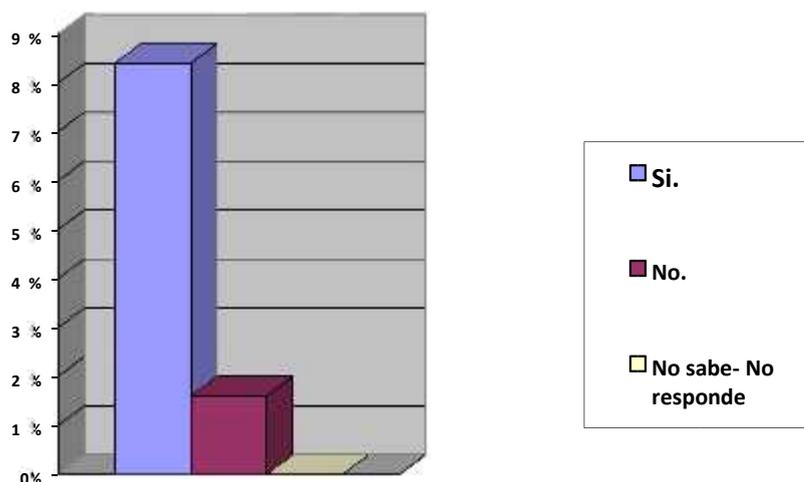
Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones: Sistema de pensiones regulado por el Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, aprobado por el Decreto Supremo N° 054-97-EF.

Ventas: Ingresos producto de las transferencias de bienes y de la prestación de servicios.

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Preguntas, Resultados y Discusión sobre Planeación Estratégica:

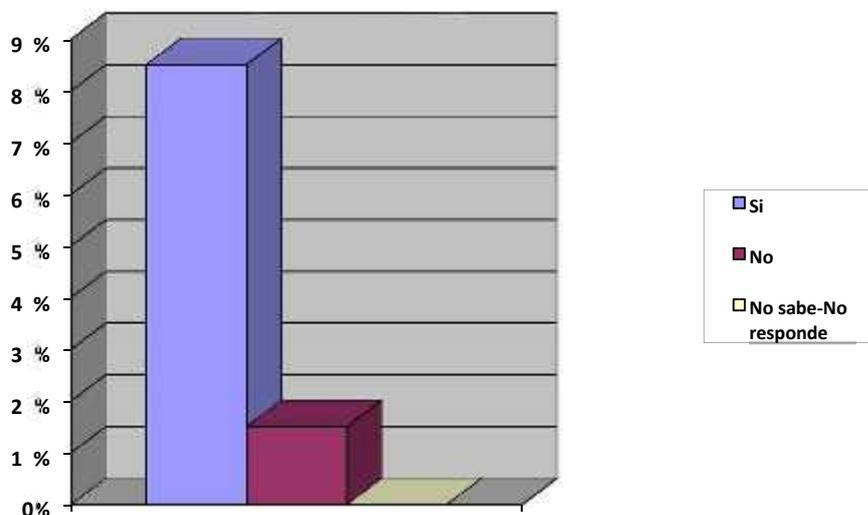
GRÁFICO No. 1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN RELACIÓN A OBJETIVOS Y MISIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICONo.1**, el 84% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados, el 16% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Suarez Arpita, Juan (2005). “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Concordamos con el resultado, aunque podría haber sido mejor, favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

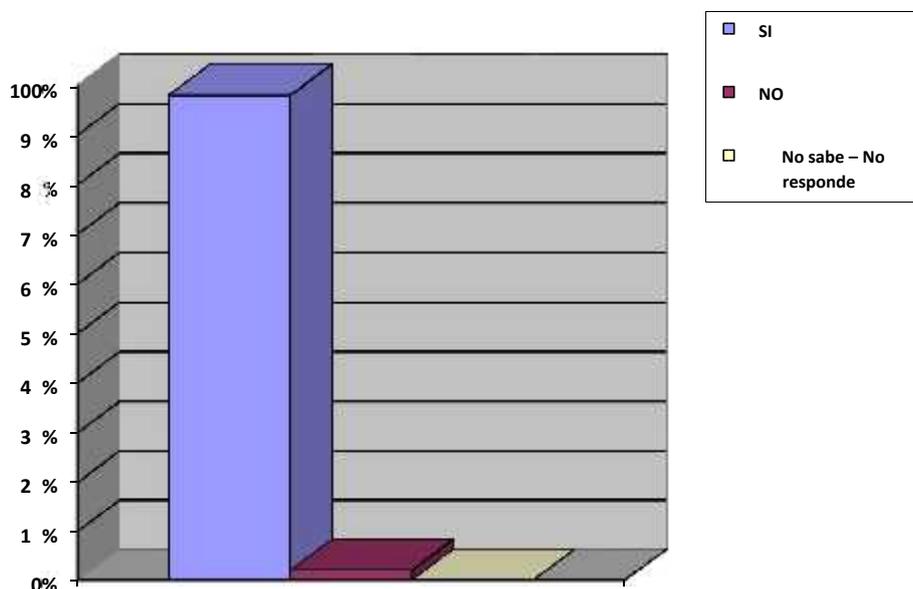
GRÁFICO No. 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 2**, el 85% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica comprende el diagnóstico y pronóstico de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, el 15% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Suarez Arpita, Juan (2005). “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Concordamos con el resultado, aunque podría haber sido mejor, favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

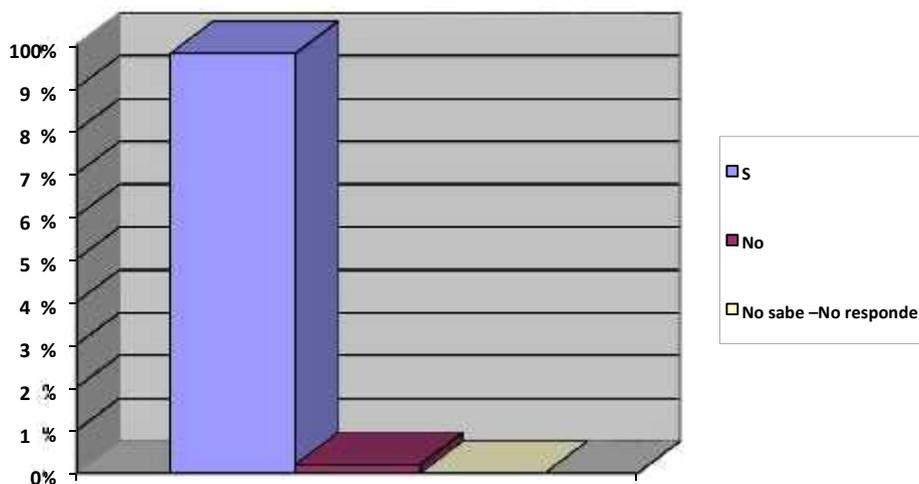
GRÁFICO No. 3 DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 3**, el 98% de los encuestados SI acepta que el diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que han tenido las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, el 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Suarez Arpita, Juan (2005). “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

GRÁFICO No.4 DIAGNÓSTICO: AMENAZAS, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

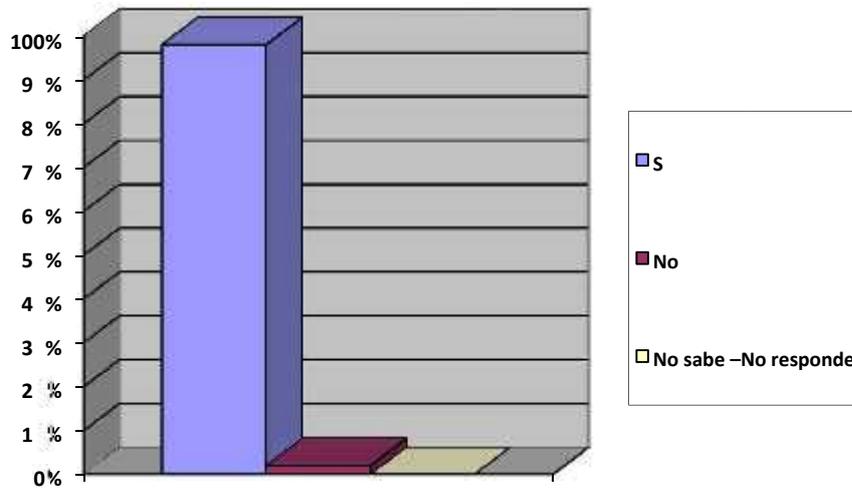


Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 4**, el 98% de los encuestados SI acepta que el diagnóstico en el marco de la planeación estratégica permite analizar los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Suarez

Arpita, Juan (2005). “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

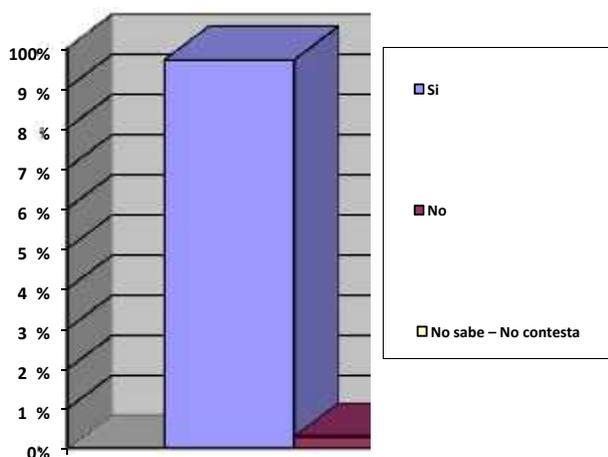
GRÁFICO No. 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ACCIONES TEMPORALES Y PERMANENTES



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 5**, el 98% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica está compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que deben llevar a cabo las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca Determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

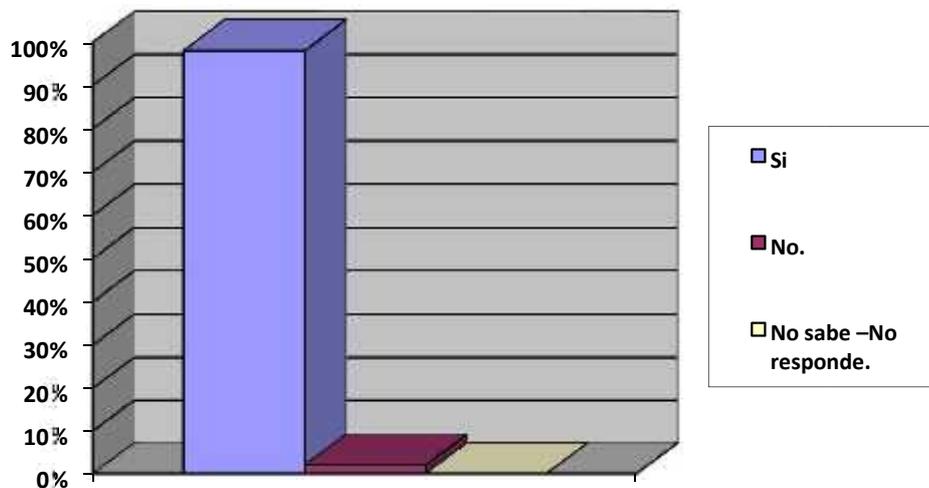
GRÁFICO No. 6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 6**, el 97% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 3% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva que la planeación estratégica facilite la gerencia efectiva.

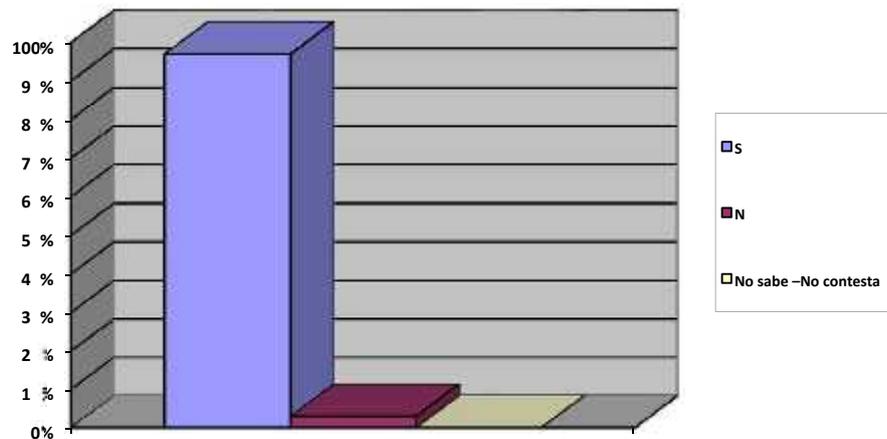
GRÁFICO No. 7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: PESPECTIVAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 7**, el 98% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

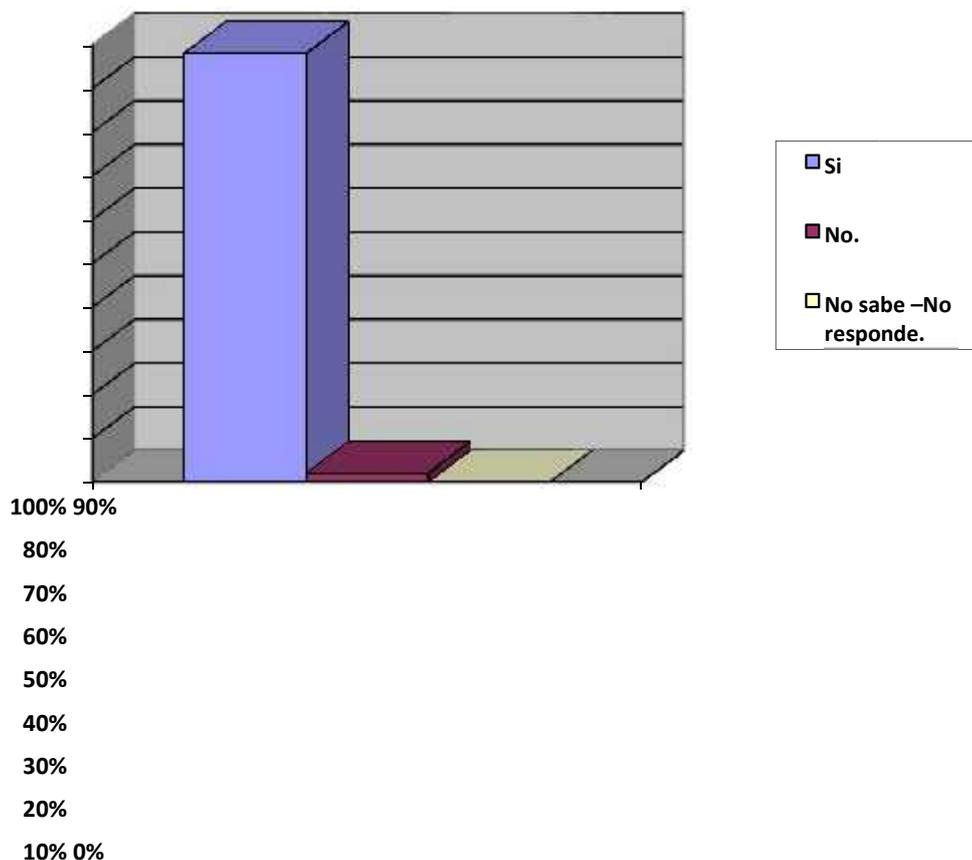
GRÁFICO No. 8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: PROGRAMAS, ACTIVIDADES Y PROCESOS



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 8**, el 97% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que deben llevar a cabolas PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 3% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

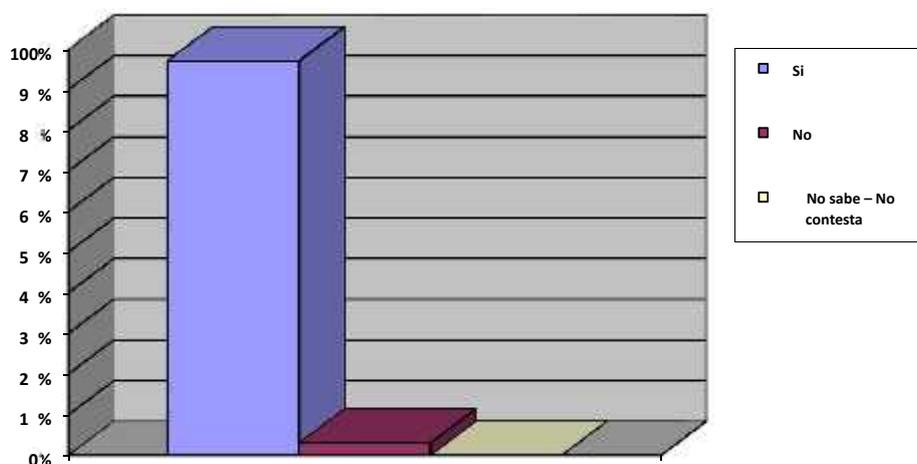
GRÁFICO No. 9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTOS



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 9**, el 98% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica contiene los presupuestos, dentro de lo cual destaca el presupuesto de caja por todo concepto de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima .Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

GRÁFICO No. 10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GERENCIA EFECTIVA

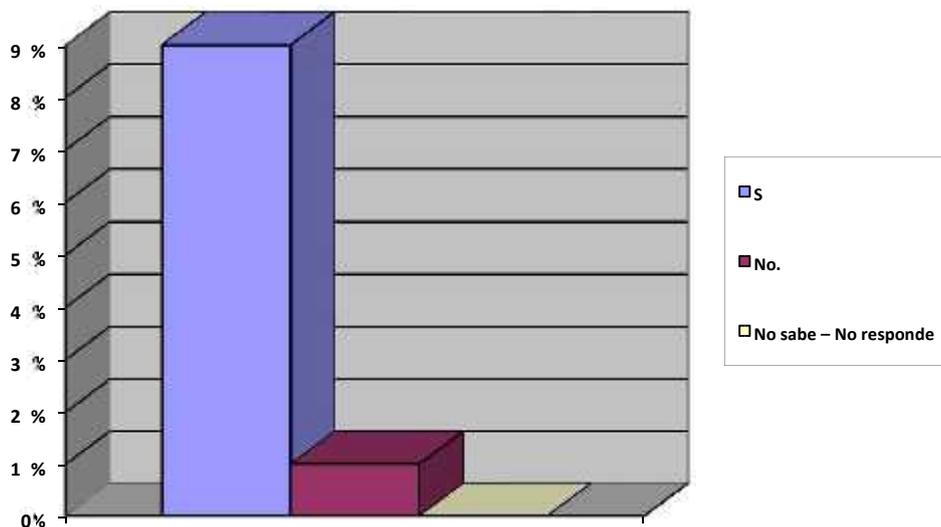


Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 10**, el 97% de los encuestados SI acepta que la planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 3% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Monrroy Arrunátegui, Juan (2004). “Planeamiento estratégico en el Sector Público”, presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

3.2 Preguntas, Resultados y Discusión sobre Gerencia Efectiva:

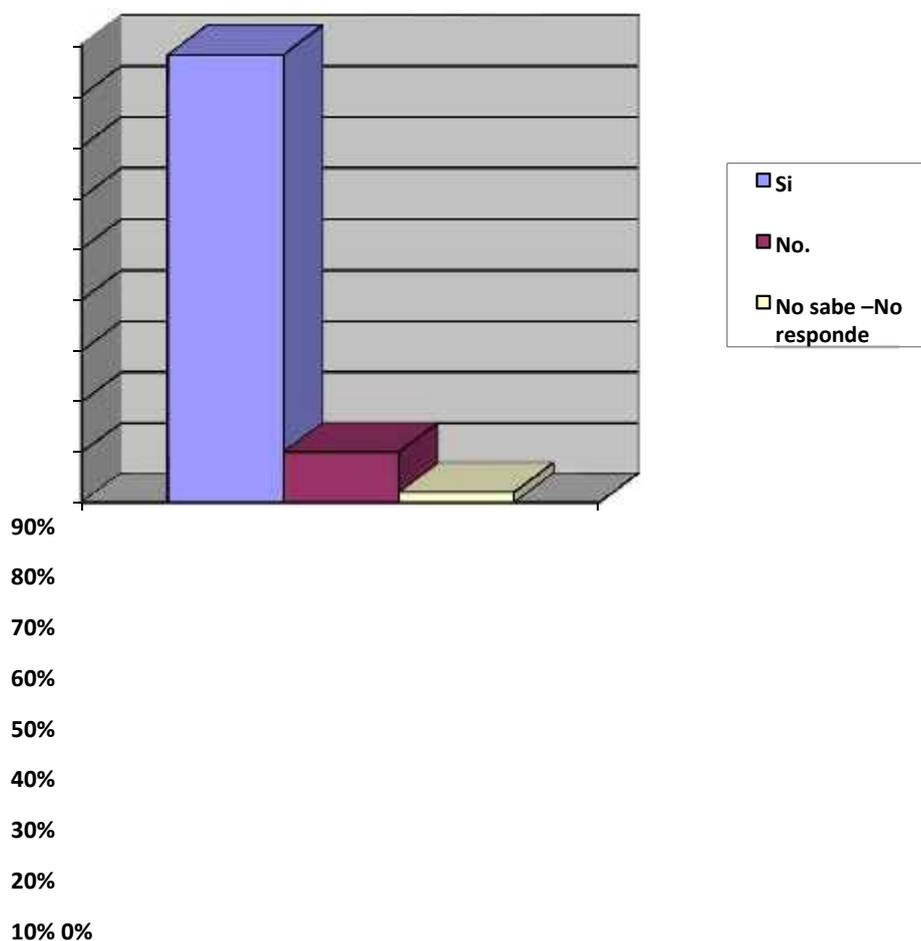
GRÁFICO No. 11 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 11**, el 90% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva es el proceso que permite proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos), de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 10% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Ramos Celis Lizbeth (2009). Tesis: “Las empresas de servicios y la mejora continua”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

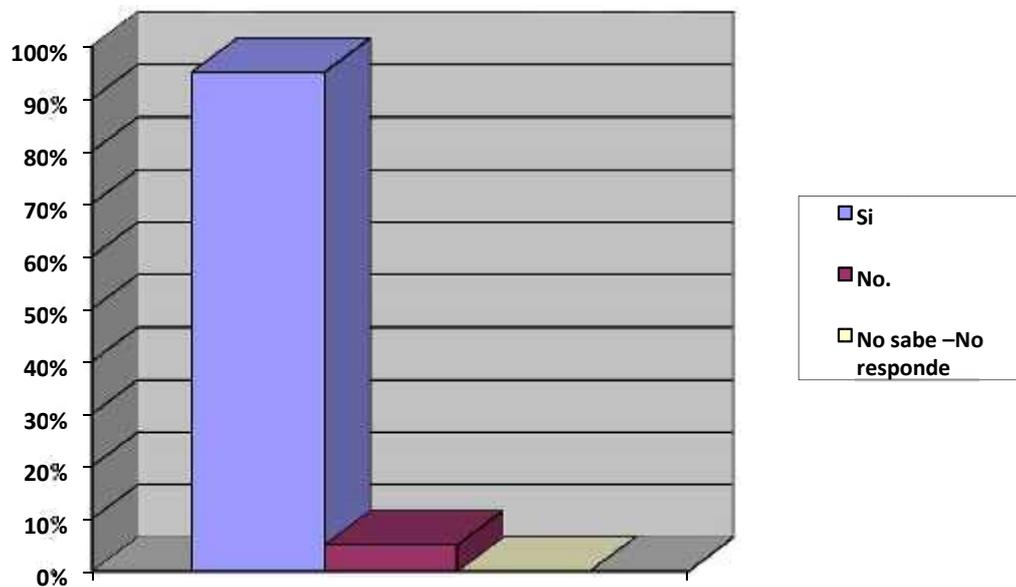
GRÁFICO No. 12 GERENCIA EFECTIVA Y PRODUCTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 12**, el 88% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse como la actividad que consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para obtener productividad en las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 10% responde que NO y el 2% NO sabe - NO responde. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Ramos Celis Lizbeth (2009). Tesis: “Las empresas de servicios y la mejora continua”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

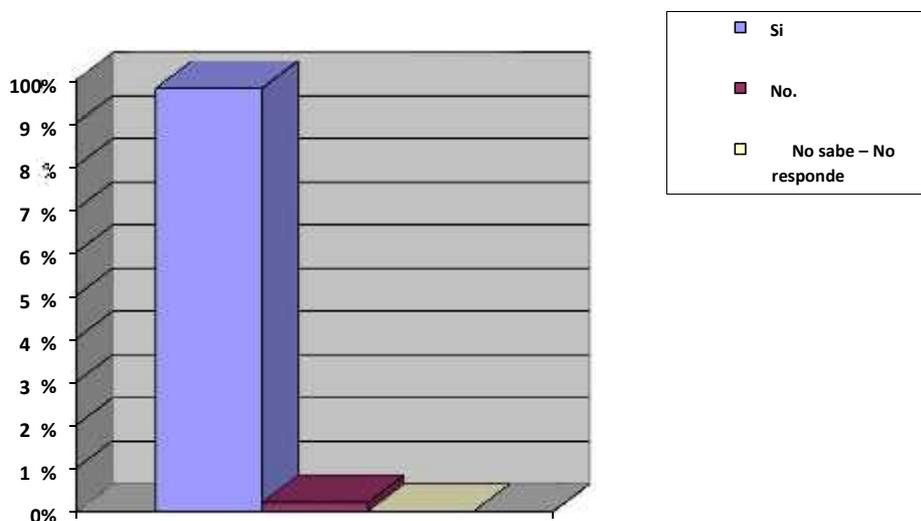
GRÁFICO No. 13 GERENCIA EFECTIVA Y RENTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 13**, el 95% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse para obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 5% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Ramos Celis Lizbeth (2009). Tesis: “Las empresas de servicios y la mejora continua”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

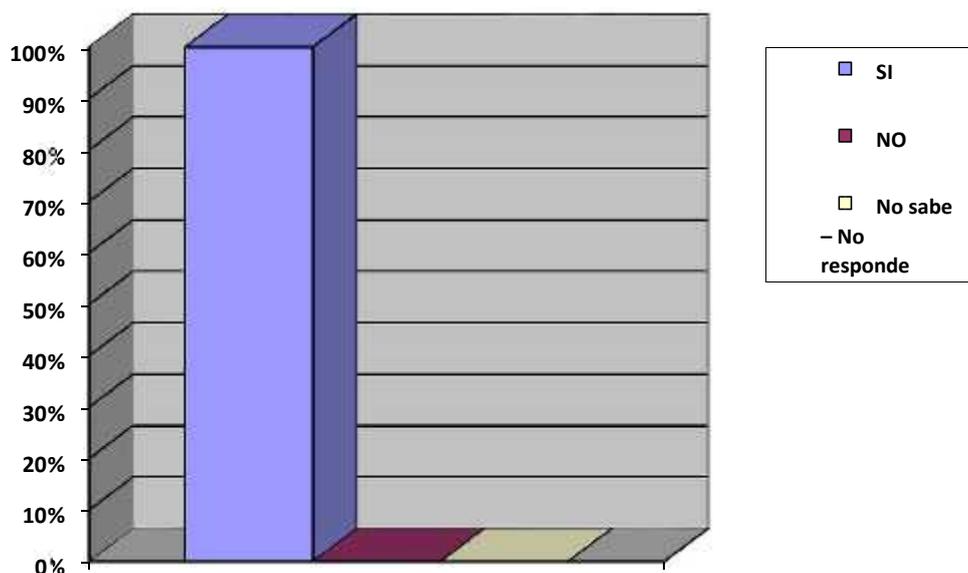
GRÁFICO No. 14 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN AL CAPITAL DE TRABAJO Y FINANCIAMIENTO DE BIENES DE CAPITAL



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 14**, el 98% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse para que de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, puedan disponer del capital de trabajo financiero y bienes de capital necesarios para llevar a cabo su giro o actividad. El 2% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de Ramos Celis Lizbeth (2009). Tesis: “Las empresas de servicios y la mejora continua”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca que la planeación estratégica facilite la gerencia efectiva.

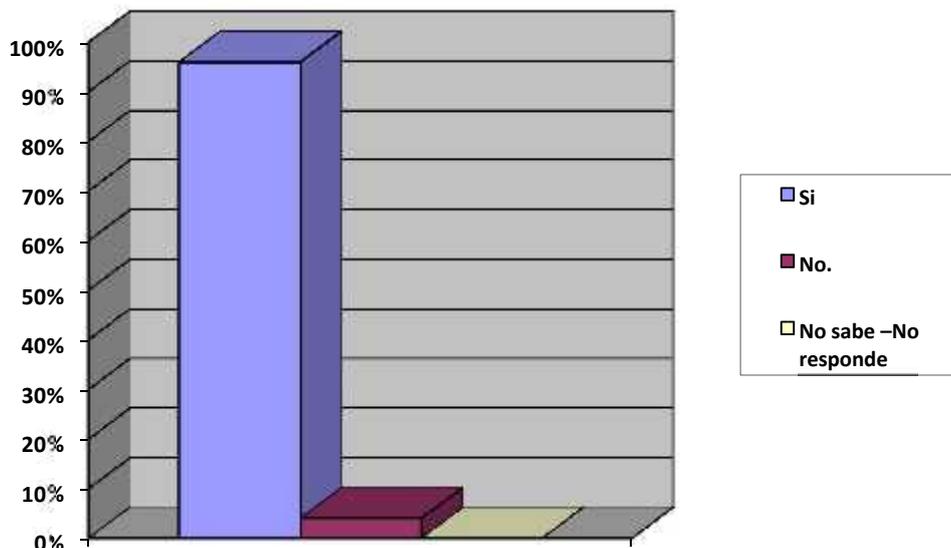
GRÁFICO No. 15 GERENCIA EFECTIVA Y FINANCIAMIENTO



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 15**, el 100% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse en las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, para disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009). Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

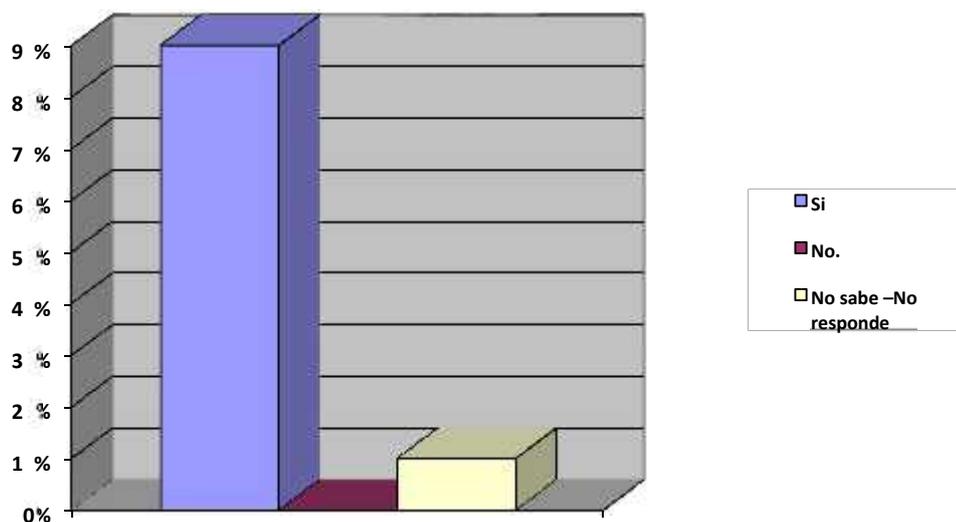
GRÁFICO No. 16 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN ALA ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 16**, el 96% de los encuestados acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse para dirigir la economía, administración, finanzas y contabilidad de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 4% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009). Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca que la planeación estratégica facilite la gerencia efectiva.

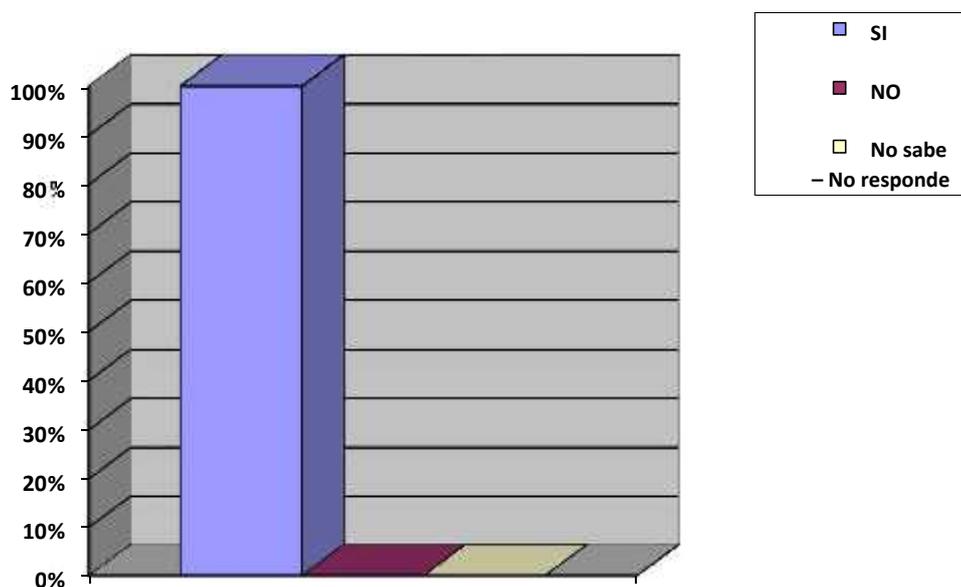
GRÁFICO No. 17 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN A LAS POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 17**, el 90% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicar políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos para encaminar a las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca en un proceso de mejora continua. El 10% No - sabe No responde Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009). Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

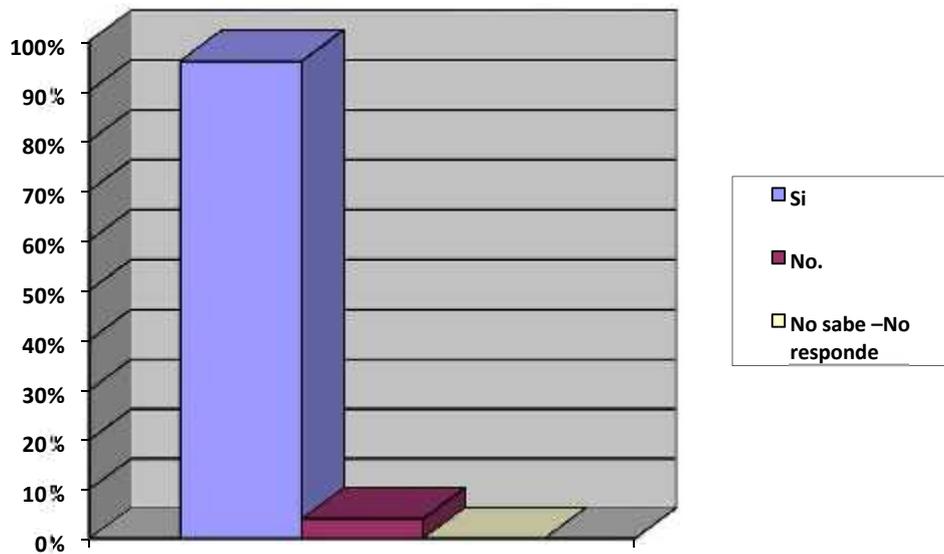
GRÁFICO No. 18 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN AL RIESGO FINANCIERO



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 18**, el 100% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicar los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009) Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

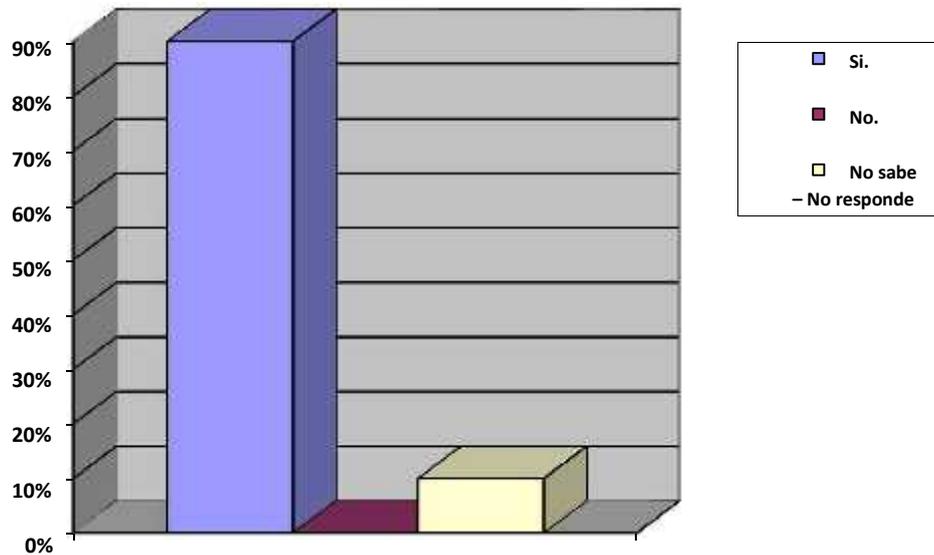
GRÁFICO No. 19 GERENCIA EFECTIVA EN RELACIÓN A LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 19**, el 96% de los encuestados acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse para ayudar a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 4% responde que NO. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009). Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca que la planeación estratégica facilite la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

GRÁFICO No. 20 GERENCIA EFECTIVA Y LA MEJORA CONTINUA



Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas.

De acuerdo al **GRÁFICO No. 20**, el 90% de los encuestados SI acepta que la gerencia efectiva debe aplicarse para facilitar la mejora continua de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca. El 10% No sabe – NO responde. Este resultado es similar, aunque en otro contexto, al trabajo de García Neves Juan Andrés (2009). Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”, presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México. Concordamos con el resultado porque favorece el objetivo de la investigación que busca determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva.

CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se ha llegado a la conclusión que La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, establecer, los objetivos y la misión el 84%, el diagnóstico y el pronóstico empresarial el 85%, los objetivos generales y específicos el 97%, las perspectivas de mediano y largo plazo el 98%, los programas, actividades y procesos que deben ejecutar el 97%, a ser logrados en un plazo mayor a 5 años, con lo que mediante su cumplimiento va influir en lograr una Gerencia Efectiva.
- 2) De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se ha llegado a la conclusión que El Diagnóstico Empresarial es una herramienta que permite a los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, establecer, el análisis de la situación respecto al entorno y al interno el 98%, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas el 98%, con lo que a través de la planeación, la organización, la ejecución y el control va influir en lograr un Proceso Gerencial Efectivo.
- 3) De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se ha llegado a la conclusión que El Pronóstico Empresarial es una herramienta que permite a los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, establecer, acciones anticipadas temporales y permanentes que deben llevar a cabo para cumplir con la visión, la misión, los objetivos 98%, los presupuestos el 98%, lo cual va influir en la Toma de Decisiones Efectivas.
- 4) De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se ha llegado a la conclusión que La Gerencia Efectiva permite a los propietarios y/o administradores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, planear, organizar, dirigir, controlar los procesos, actividades y recursos el 90%, obtener productividad el 88%, obtener rentabilidad el 95%, obtener financiamiento el 95%, dirigirla economía, administración, finanzas y contabilidad el 96%, aplicar políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos el 90%, eficiencia y efectividad el 96%, la mejora continua el 90%, minimizar el riesgo financiero 100%, con lo cual se va a lograr un mayor valor en el mercado.

RECOMENDACIONES

- 1) A los empresarios, gerentes, propietarios, administradores y contadores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, y en general a las distintas empresas de diferentes actividades económicas, recomendamos implementar La Planeación Estratégica, en tanto que a través de su cumplimiento se va a lograr la Gerencia Efectiva.

- 2) A los empresarios, gerentes, propietarios, administradores y contadores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, y en general a las empresas de diferentes actividades económicas, recomendamos implementar El Diagnóstico Empresarial, lo que va a permitir un Proceso Gerencial Efectivo.

- 3) A los empresarios, gerentes, propietarios, administradores y contadores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, y en general a las empresas de diferentes actividades económicas, recomendamos implementar El Pronóstico Empresarial, lo cual va a permitir una mejor Toma de Decisiones Efectivas.

- 4) A los empresarios, gerentes, propietarios, administradores y contadores de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, y en general a las empresas de diferentes actividades económicas, recomendamos implementar La Gerencia Efectiva.

APÉNDICE No. 1:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA.

PROBLEMAS:	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p style="text-align: center;">PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera la aplicación de la planeación estratégica influiría en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar el grado de influencia de la aplicación de la planeación estratégica en el logro de la gerencia efectiva de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca</p>	<p style="text-align: center;">HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>La manera como la aplicación de la planeación estratégica influye en lograr una gerencia efectiva, en el proceso gerencial y en la toma de decisiones de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca es mediante el diagnóstico y el pronóstico empresarial.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE (X)</p> <p>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p style="text-align: center;">INDICADORES:</p> <p>X.1. Diagnóstico empresarial</p> <p>X.2. Pronóstico empresarial</p>
<p style="text-align: center;">PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>¿De qué manera el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Establecer el modo como el diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.</p>	<p style="text-align: center;">HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</p> <p>El diagnóstico empresarial influiría en el proceso gerencial efectivo de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la identificación de la situación en que se encuentran dichas empresas y a partir de allí dar el salto cualitativo.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE(Y)</p> <p>GERENCIA EFECTIVA</p> <p style="text-align: center;">INDICADORES:</p> <p>Y.1. Proceso gerencial efectivo</p> <p>Y.2. Toma de decisiones efectivas</p>
<p>¿De qué manera el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca?</p>	<p>Establecer la forma en que el pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca.</p>	<p>El pronóstico empresarial influiría en la toma de decisiones efectivas de las PYMES del Sector Comercial de la Provincia de Cajamarca, mediante la proyección de deudas e inversiones; ventas y costos; cobros y pagos.</p>	<p>Y.1. Proceso gerencial efectivo</p> <p>Y.2. Toma de decisiones efectivas</p>

APÉNDICE No. 2:

INSTRUMENTO: ENCUESTA

A continuación tengo a bien presentar el cuestionario correspondiente a la investigación titulada: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA, correspondiente a JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE, quien desea obtener información para su trabajo y así poder optar el GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS. De antemano agradezco la colaboración facilitada. Por favor, marcar con un aspa (X) la respuesta que corresponde a la pregunta formulada.

PREGUNTAS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

1. ¿La planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe- No responde	

2. ¿La planeación estratégica comprende el diagnóstico y pronóstico de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No	
3	No sabe-No responde	

3. ¿El diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que han tenido las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

4. ¿El diagnóstico en el marco de la planeación estratégica permite analizar los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

5. ¿La planeación estratégica está compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que deben llevar a cabo las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

6. ¿La planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

7. ¿La planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde.	

8. ¿La planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que deben llevar a cabo las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

9. ¿La planeación estratégica contiene los presupuestos, dentro de lo cual destaca el presupuesto de caja por todo concepto de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde.	

10. ¿La planeación estratégica facilita la gerencia efectiva de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

PREGUNTAS SOBRE GERENCIA EFECTIVA DE LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA:

11. ¿La gerencia efectiva es el proceso que permite el proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos), de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

12. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse como la actividad que consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para obtener productividad en las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde	

13. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse para obtener las fuentes de financiamiento que serán utilizadas en las inversiones, para que ponderando los riesgos, se obtenga la rentabilidad de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde	

14. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse para que de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, puedan disponer del capital de trabajo financiero y bienes de capital necesarios para llevar a cabo su giro o actividad?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

15. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse en las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca, para disponer del capital financiero, es decir del financiamiento propio y de terceros para concretar las inversiones temporales y permanentes y generar rentabilidad?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

16. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse para dirigir la economía, administración, finanzas y contabilidad de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

17. ¿La gerencia efectiva debe aplicar políticas, estrategias, tácticas, acciones, procesos y procedimientos para encaminar a las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca en un proceso de mejora continua?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

18. ¿La gerencia efectiva debe aplicar los elementos necesarios para gestionar adecuadamente los riesgos financieros y de otro tipo de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

19. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse para ayudar a lograr la economía, eficiencia y efectividad en las actividades de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

20. ¿La gerencia efectiva debe aplicarse para facilitar la mejora continua de las PYMES del sector comercial de la Provincia de Cajamarca?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. **ÁLVAREZ Torres, Martín G. (2006).**Manual de Planeación Estratégica. Madrid. Editorial Panorama.
2. **ANDRADE, Simón (2005).**Planificación de Desarrollo. Lima. Editorial Rodas.
3. **CABALLERO ROMERO Alejandro (2000).** Metodología de la Investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas.
4. **CHIAVENATO, Idalberto (2000).** Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá - Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
5. **DEZA RIVASPLATA, Jaime M. y MUÑOZ LEDESMA, Sabino (2010).** Metodología de la Investigación Científica. Texto Aplicado al Reglamento de Investigación de la Universidad Alas Peruanas. Tercera Edición 2010.Fondo Editorial UAP.
6. **EVANS, James & Lindsay, William. (1993).**Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
7. **GODSTEIN Leonard D., Timothy M. Nolan, William Pfeiffer (2008).**Planeación Estratégica Aplicada. México. Mc Graw Hill
8. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. (2010).** Metodología y Taller de la Investigación Científica. Editorial Mc. Graw Hill. México.
9. **JOHNSON Gerry & Scholes, Kevan. (1999).**Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
10. **KOONTZ / O'DONNELL (1990).**Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

11. **MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo (1985).** Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, McGraw-Hill, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá.
12. **ROBBINS Stephen & Coulter Mary (2005).** Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
13. **ROJAS CASIMIRO, Maximiliano (2008).** Planeamiento y Presupuesto Estratégico. Entrelneas S.R. Ltda.
14. **SALLENAVE, Jean Paul (2008).** Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma
15. **SIERRA BRAVO, Restituto (1992).** Técnicas de Investigación Social, Editorial Paraninfo, Madrid.
16. **STEINER, George (1998).** Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
17. **STONER, Freeman Gilbert (2000).** Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
18. **TAFUR PORTILLA, Raúl. (1995).** La Tesis Universitaria. Lima. Editorial Mantaro.
19. **TOSO, Kelo (2005).** Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.
20. **TERRY, George R. (2000).** Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.
21. **YUPANQUI MARIN, Carlos (2011).** Guía Práctica para Elaborar una Tesis en Administración, en base a preguntas y respuestas. Ediciones Yupanqui.

Sitios de Internet:

22. Robert N. Anthony. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/7854562/Cual-Es-La-Definicion-de-Planeacion>. Acceso el 06 de abril del 2013
23. Planeación estratégica en los negocios. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>
Acceso el 06 de abril del 2013
24. Planeación por diferentes autores. Disponible en:
<https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeación/-quees-la-planeación-por-diferentes-autores>. Acceso el 06 de abril del 2013
25. DRUCKER, Peter. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gerencia-Efectiva-Peter-Drucker/1891497.html>.
Acceso el 06 de abril del 2013
26. RODRIGUEZ FERNANDEZ, Mayra. La gestión Social y la Gerencia Efectiva en una Empresa Cooperativa. Disponible en:
<http://www.aciamericas.coop/La-gestion-Social-y-la-Gerencia,1483>.

Fuentes Bibliográficas:

TESIS:

27. **Suarez Arpita, Juan (2005)**. “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas “.Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional del Callao. Lima. Edición a cargo del autor.
28. **Monrroy Arrunátegui, Juan (2004)**. “Planeamiento estratégico en el Sector Público“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.
29. **Yalado Méndez Rosario (2005)**. “Propuesta de un Modelo de Diagnóstico Estratégico para la Universidad Nacional de Ancash “Santiago Antúnez de Mayolo”. Ancash.
Edición a cargo de la UNASAM
30. **Hernández Celis, Domingo (2004)**. “La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.

31. **Carmona Luna María (2009)**. Tesis: “Gerencia estratégica para el mejoramiento continuo de los recursos humanos”, presentado por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres.
32. **Lizbeth Ramos Celis (2009)**. Tesis: “Las empresas de servicios y la mejora continua”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres.
33. **Juan Andrés García Neves (2009)**. Tesis: “Gerenciamiento corporativo aplicado a las empresas de servicios”; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad autónoma de México.
34. **Facundo Eduardo Jara (2009)**. Tesis: “Dirección Estratégica y Saneamiento de Empresas”; presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.