

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

**LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD
DE CAJAMARCA, 2021.**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Presentada por:

M.Cs. RONAL SALCEDO CAMPOS

Asesora:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

Cajamarca – Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
RONAL SALCEDO CAMPOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD
DE CAJAMARCA, 2021.**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Presentada por:

M.Cs. RONAL SALCEDO CAMPOS

JURADO EVALUADOR

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERÚ



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10.00* horas, del día 23 de setiembre de dos mil veintidos, reunidos en el Aula A1-Q de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, **Dr. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO**, **Dr. HECTOR GAMARRA ORTIZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021”**; presentado por el **Maestro en Ciencias Mención Administración y Gerencia Empresarial. RONAL SALCEDO CAMPOS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *APROBADO*... con la calificación de *Diecisiete (17) Excelente*... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Maestro en Ciencias Mención Administración y Gerencia Empresarial. RONAL SALCEDO CAMPOS**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las *11.00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor


.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador


.....
Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Hermogenes Salcedo, mi padre, en la ternura y la bondad, esta manta de palabras
que le debía a sus reconfortantes brazos.

A Celinda Violeta Campos, mi madre, por haberme dado todo, nunca los cielos se
abrirán tanto como hoy.

A Olga, Norbel y Roger, mis eternos hermanos.

A Carol, mi esposa, bella mariposa inmortal.

A Ferdinand, mi hijo, allá en la eternidad.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud y aprecio al Doctor Alejandro Vásquez Ruíz, por su constante asesoramiento, quien ha sido guía durante todo el proceso de investigación.

EPIGRAFE

Tu primer y más importante trabajo como líder, es hacerte cargo de tu propia energía y luego ayudar a orquestar la energía de los que están a tu alrededor.

Peter Drucker.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xiv
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	4
1.2. Justificación e importancia	4
1.2.1. Justificación científica	4
1.2.2. Justificación técnico – práctica.....	5
1.2.3. Justificación Institucional y personal	5
1.3. Delimitación de la investigación	6

1.4.	Limitaciones.....	6
1.5.	Objetivos.....	7
1.5.1.	Objetivo general	7
1.5.2.	Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II.....		8
MARCO TEÓRICO		8
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1.	Internacionales	8
2.1.2.	Nacionales.....	13
2.2.	Marco epistemológico de la investigación	17
2.3.	Marco Doctrinal.....	19
2.3.1.	Gerencia Estratégica	19
2.3.2.	Gestión Empresarial	36
2.4.	Marco conceptual	40
2.4.1.	Gerencia estratégica.....	40
2.4.1.1.	Definición	40
2.4.2.	Gestión empresarial.....	48
2.5.	Definición de términos básicos	55
CAPÍTULO III.....		57
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES		57
3.1.	Hipótesis.....	57
3.1.1.	Hipótesis general.....	57
3.1.2.	Hipótesis específicas	57

3.2. Variables.....	57
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	58
CAPÍTULO IV	70
MARCO METODOLÓGICO	70
4.1. Ubicación geográfica	70
4.2. Diseño de la investigación	71
4.3. Método de investigación	71
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	72
4.4.1. Población y muestra	72
4.4.2. Unidad de análisis	72
4.4.3. Unidad de observación	72
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	72
a) Técnicas	72
b) Instrumentos.....	73
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	73
4.7. Matriz de consistencia metodológica	73
CAPÍTULO V	81
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	81
5.1. Presentación de resultados.....	81
5.1.1. Resultados para Gerencia Estratégica.....	81
5.1.2. Resultados para Gestión Empresarial.....	85
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	92
5.2.1. Gerencia estratégica.....	92

5.2.2. Gestión Empresarial	102
5.3. Contratación de hipótesis.....	113
5.4. Resultados agregados para índice sintético	118
CAPÍTULO VI	120
PROPUESTA.....	120
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	120
6.2. Costos de implementación de la propuesta	127
6.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	127
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
APÉNDICES.....	136
ANEXOS.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis	59
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica.....	74
Tabla 3. Coeficiente de correlación entre variables.....	116
Tabla 4. Prueba de hipótesis	117
Tabla 5. Nivel e intervalo del Baremo.....	118
Tabla 6. Resultados para Gerencia Estratégica.....	118
Tabla 7. Resultados para Gestión Empresarial	119
Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad.....	136
Tabla 9. Cálculo de Alfa de Cronbach para el cuestionario de Gerencia Estratégica	137
Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad.....	142
Tabla 11. Cálculo de Alfa de Cronbach para el cuestionario de Gestión Empresarial	143
Tabla 12. Leyenda de la encuesta	149
Tabla 13. Diagnóstico organizacional.....	168
Tabla 14. Sistema Gerencial.....	169
Tabla 15. Direccionamiento estratégico	172
Tabla 16. Evaluación Estratégica.....	174
Tabla 17. Gestión Administrativa	175
Tabla 18. Gestión de Marketing	176
Tabla 19. Gestión de Operaciones.....	178
Tabla 20. Gestión de Finanzas	180
Tabla 21. Gestión de Talento Humano.....	181
Tabla 22. Gestión de Sistemas de Información.....	182
Tabla 23. Gestión de Investigación y Desarrollo	183
Tabla 24. Valores de las dimensiones de la gerencia estratégica	184
Tabla 25. Valores de las dimensiones de la gestión empresarial	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la gerencia estratégica.....	40
Figura 2. Mapa de la Región de Cajamarca	70
Figura 3. Diagnóstico organizacional	81
Figura 4. Sistema Gerencial.....	82
Figura 5. Direccionamiento estratégico.....	83
Figura 6. Evaluación Estratégica.....	84
Figura 7. Gestión Administrativa	85
Figura 8. Gestión de Marketing.....	86
Figura 9. Gestión de operaciones	87
Figura 10. Gestión de Finanzas	88
Figura 11. Gestión de Talento Humano	89
Figura 12. Gestión de Sistemas de Información.....	90
Figura 13. Gestión de Investigación y Desarrollo	91
Figura 14. Dimensiones de la Gerencia Estratégica.....	113
Figura 15. Dimensiones de la Gestión Empresarial.....	114
Figura 16. Gráfica de dispersión de las variables.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

CD: Consejo directivo.

C/P: Corto plazo.

COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo.

DE: Dirección ejecutiva.

DME: Dirección de monitoreo y evaluación.

DO: Dirección de operaciones.

E.I.R.L: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

GG: Gerencia general.

MyPES: Medianas y Pequeñas Empresas.

OA: Oficina de administración.

OPP: Oficina de planeamiento y presupuesto.

S.A: Sociedad Anónima.

S.R.L: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

S.A.C: Sociedad Anónima Cerrada.

UEN: Es la Unidad Estratégica de Negocios, que viene a ser un foco de planeación, que normalmente son los responsables de los bienes o servicios que la organización vende.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría interna: es aquella acción que se realiza en una organización en donde se puede observar las debilidades y fortalezas de ella, se realizan en las áreas, como, por ejemplo: marketing, finanzas, operaciones, entre otras.

Desarrollo de la estrategia: es el proceso en el cual se pone en marcha las estrategias en los tres niveles conocidos, negocios, la de corporativa y también la institucional.

Diagnóstico estratégico: es un análisis que se realiza mediante la matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Estrategia de negocios: es la manera en que la organización indiferentemente del sector de industria va a competir, haciendo posición frente a sus competencias.

Estrategia corporativa: es la decisión en los negocios en los que va a competir la organización que pueden ser algunos o muchos.

Implantación de la estrategia: es donde se ve si las estrategias que se están desarrollando están incluidas en lo que está haciendo día a día la organización, en donde se tenga concordancia.

Impacto: en esta investigación significa que si el gerenciamiento estratégico es el adecuado, el impacto en la gestión empresarial será también la adecuada, por ende, si es a la inversa la gestión empresarial tendrá el mismo resultado.

Objetivos globales: son aquellos resultados generalmente a largo plazo que la organización espera que se logren.

Planeación operacional: es la acción en la cual se escoge dentro de una organización los medios o recursos que se van a utilizar para lograr las metas propuestas por la organización o en sus diferentes áreas, normalmente se desarrolla con base al corto plazo.

Planeación táctica: Normalmente se desarrolla en el mediano plazo, consiste en seleccionar los medios o recursos para lograr las metas propuestas.

Planes a corto plazo: generalmente son detallados para un año.

Programación a mediano plazo: es en donde se hace la preparación de algunos planes específicos que la organización va a desarrollar, normalmente se realizan de 2 a 5 años, dependiendo en qué industria se mueva la organización.

Programación a largo plazo: son los planes generales establecidos en la organización, usualmente su tiempo de duración son cinco o más años, depende también de la industria en donde se mueve la empresa.

Políticas: es para que las metas que la organización se propone sean logradas.

RESUMEN

La gerencia estratégica viene tomando un rol importante cada vez más en la gestión de las empresas del sector comercio y que éstas están asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, en esta investigación se buscó analizar el impacto de la gerencia estratégica en la gestión empresarial en territorio cajamarquino.

Primero se aplicó distintos cuestionarios, una para la gerencia estratégica y la otra para la gestión empresarial, con el fin de recolectar datos de las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca, utilizando análisis estadísticos de correlación, para observar si existe o no el impacto de una variable en la otra, y de acuerdo a ello probar la hipótesis planteada en la investigación; para luego más adelante proponer un modelo de gerencia estratégica que sea de acuerdo al contexto organizacional de las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca en el año 2021.

Los resultados muestran que existe una relación directa entre la gerencia estratégica y la gestión empresarial de las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca, el coeficiente de correlación es cercano a uno, por lo que es muy alto, la gerencia estratégica tuvo como dimensiones: planeación estratégica, organización estratégica, dirección estratégica y control estratégico, mientras que las dimensiones para la gestión empresarial fueron: gestión administrativa, gestión de marketing, gestión de operaciones, gestión de finanzas, gestión de talento humano, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo, el valor estadístico de prueba fue mayor al valor crítico encontrado, por lo que se aceptó la hipótesis que se planteó en la investigación, en lo cual nos brinda más luces para que la gerencia estratégica se tenga o sea el momento de aplicarla en la empresas de la ciudad de Cajamarca, esto con la ayuda de la academia, es decir universidades, y también en donde la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca juega un rol importante.

Palabras clave: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias e Investigación.

ABSTRACT

Strategic management has been taking an increasingly important role in the management of companies in the commerce sector and that are associated with the Chamber of Commerce and Production of Cajamarca, in this research we sought to analyze the impact that strategic management has on the business management in Cajamarca territory.

First, two surveys were applied, one for strategic management and the other for business management, in order to collect data from companies in the commerce sector in the city of Cajamarca, using statistical correlation analysis, to observe whether or not the impact of one variable on the other, and accordingly test the hypothesis raised in the investigation; and then later to propose a strategic management model that is according to the organizational context of companies in the commerce sector in the city of Cajamarca in the year 2021.

The results show that there is a direct relationship between strategic management and business management of companies in the commerce sector in the city of Cajamarca, the correlation coefficient is close to one, so it is very high, strategic management had as dimensions : strategic planning, strategic organization, strategic direction and strategic control, while the dimensions for business management were: administrative management, marketing management, operations management, finance management, human talent management, information systems management and management of research and development, the statistical value of the test was greater than the critical value found, so the hypothesis that was raised in the investigation was accepted, in which it gives us more lights so that strategic management is had or is the moment of apply it in the companies of the city of Cajamarca, this with the help of the academy, that is to say universities, and also where the Chamber of Commerce and Production of Cajamarca plays an important role.

Keywords: Vision, Mission, Objectives, Strategies and Research.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

La Gerencia Estratégica es clave en el contexto organizacional del presente y será aún mucho más relevante en el futuro. Es la manera de gerenciar a largo plazo, se tiene que mirar a la organización de manera holística e integral, la gerencia estratégica es más que gerenciar el día a día de la organización, en una organización siempre se involucra muchos recursos, hay influencia del entorno y también del intorno. En las organizaciones Cajamarquinas el principal factor que aqueja a éstas es el cortoplacismo, se gerencian a estas organizaciones solo para el día a día o para la semana y no hay un horizonte de futuro para estas empresas, es como si estuviesen en piloto automático, el otro factor que aqueja es el especialismo, y esto no les permite ver de manera más integral los mercados en donde pueden introducir sus productos, bienes o servicios, sin embargo muchas de estas empresas se han dado cuenta que están actuando erróneamente y aun así no quieren cambiar, tal vez por falta de conocimiento de cómo empezar el cambio o no tener la actitud para hacerlo. La gerencia estratégica es una competencia profesional importante para dirigir a la organización, para la buena gestión de la organización y también para la buena gestión de equipos y estos equipos de colaboradores tengan una mayor capacidad de atención a los clientes de la organización. La gerencia estratégica se puede usar de dos formas: una para gestionar las propias inquietudes de los clientes internos o colaboradores en la organización y también para gestionar a los clientes

externos, pues comprender las emociones y necesidades de los otros supone humanizarnos. Entonces lo expuesto implica alejarse del enfoque tradicional de gerenciar una organización, entendido esto como el camino seguro hacia el éxito, porque una organización hoy en día vive en un ambiente extremadamente cambiante, y tiene que adaptarse con éxito a cada cambio suscitado para ser competitiva y seguir teniendo o mejorando su porcentaje de participación en el mercado, y el cliente siempre es lo más importante.

La gerencia estratégica en una empresa va a tener un impacto importante en la gestión de esta, el impacto se va a ver reflejado de manera sustantiva en todas las áreas de la empresa, que pueden ser marketing, finanzas, ventas, talento humano, logística, entre otras. En las empresas de comercio en Cajamarca se refleja actualmente una gestión en un nivel deficiente, estas empresas se encuentran adormecidas, no están actualizadas con los constantes cambios que se vienen suscitando en la industria, no hay ambición de penetrar y explorar nuevos mercados, la competitividad no está bien desarrollada y por ende su rentabilidad no es la adecuada; por ende, la gerencia estratégica es una herramienta de mucha importancia en la gestión de las empresas.

1.1.2. Descripción del problema

Desplegar la Gerencia Estratégica en la organización exige un cambio importante en esta para diseñarla a largo plazo, mirando al futuro, adelantando a lo que pueda ocurrir, generando estrategias que sorteen con éxito los cambios internos y externos en la organización, lo cual será de un impacto importante en la gestión de la misma organización; sin embargo hoy en día las organizaciones funcionan en su mayoría como máquinas que solo expenden los bienes o los servicios, estos implica a

todas las organizaciones, de todos los sectores, donde se precarizan los contratos con los clientes internos, donde se trabaja a destajo, donde no se le brinda facilidades de empoderamiento a los clientes internos, generando un punto de quiebra en la relación del cliente interno con la visión de la organización.

En la ciudad de Cajamarca a nivel de empresas del comité de comercio según el informe anual del 2021 de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, se puede observar que no existe una gerencia estratégica bien desarrollada, son cortoplacistas, especialistas. En tanto en la planeación, organización, dirección y control estratégico es deficiente, y muchas de estas organizaciones no conocen el término a pesar de que en otros contextos internacionales ya se viene trabajando como una herramienta que ayuda al gerenciamiento y a la gestión exitosa de las empresas y no solo a nivel de empresas sino también a nivel de gobiernos distritales, regionales y nacionales; si se desarrolla adecuadamente la gerencia estratégica hace que la organización se proyecte con mucha más contundencia hacia el futuro y sea más competitiva, y por ende tenga mayor participación en el mercado.

La gestión empresarial como, marketing, finanzas, logística, talento humano, de acuerdo al informe anual del 2021 de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, es deficiente por las razones expuestas en el párrafo anterior, no se hace una gestión de acuerdo a la tendencia de los mercados nacionales o internacionales, muchas veces la repuesta de nuestras empresas cajamarquinas es tardía, y tampoco teniendo un horizonte de tiempo establecido, es casi como si fuese un barco sin capitán, muchas veces las empresas navegan en el sector adormecidas

y no saben bien cuáles es su sector y cuál de esos sectores están dirigidas.

Es por ello por lo que en esta investigación se buscó explicar el impacto que pudiese tener la Gerencia Estratégica en la Gestión Empresarial de las empresas del comité de comercio, todas las organizaciones de este comité adscritas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cuál es el impacto de la gerencia estratégica en la gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021?

Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es el nivel del gerenciamiento estratégico de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021?
- ¿Cuál es el nivel de la gestión empresarial de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021?
- ¿Cómo generar un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión en las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

Se pretende abrir una perspectiva acerca de la importancia de la gerencia estratégica en la gestión de las empresas privadas existentes en la ciudad de Cajamarca, porque esto al hacerse de manera positiva; se tendrá una buena gestión involucrando a todos los colaboradores de la organización; en la generación de las estrategias, los objetivos, en el manejo del ambiente interno y externo a la que la organización está susceptible,

haciendo un solo equipo que esté dispuesto a enfrentar los cambios del mercado y ser más competitivos. Y se generó un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión empresarial, y de acuerdo con ellos la empresa sea más competitiva en el sector o mercado donde se desenvuelve; en esta investigación se usó las teorías de gerencia estratégica de Fred David, Igor Ansoff, de Michael Porter y para la gestión empresarial la teoría neoclásica de la administración y también la teoría del comportamiento.

El modelo de gerencia estratégica ha sido planteado de manera ágil y comprensible considerando el territorio cajamarquino, que se puede aplicar y replicar en toda la provincia, de tal forma que las empresas se vuelvan más competitivas, mejorando su comercialización, recursos financieros, talento humano, gestión de operaciones, gestión de marketing, gestión de investigación y desarrollo y su gestión de sistemas de información.

1.2.2. Justificación técnico – práctica

Se conoció el impacto de la gerencia estratégica en la gestión empresarial privada del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, de esta manera establecer mecanismos de entendimiento para gerenciar de manera estratégica, es importante que el gerente tenga aptitudes para gerenciar pensando en los cambios y su desenvolvimiento futuro de la organización dentro la frontera de la industria. El uso del modelo de gerencia estratégica sirvió a los gerentes de las empresas del sector comercio para mejorar la gestión en sus respectivas empresas.

1.2.3. Justificación Institucional y personal

El trabajo que se desarrolló en esta investigación, surge como iniciativa con el fin de profundizar en el gerenciamiento estratégico y la gestión

empresarial de las empresas privadas del sector comercio, y verificar diversas interrogantes planteadas, y dar a conocer a las organizaciones que se tomen en cuenta de la ciudad de Cajamarca la dirección que deben seguir para mejorar su gerenciamiento estratégico y su gestión empresarial, de igual modo sirve para fortalecer mis conocimientos y mejorar mi desempeño en el ejercicio profesional.

1.3. Delimitación de la investigación

- **Delimitación geográfica:**

La investigación se realizó en la ciudad de Cajamarca, se aplicó en las empresas privadas del sector de comercio, asociadas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca.

- **Delimitación temporal:**

Se llevó a cabo a partir del año 2019 porque este problema del gerenciamiento estratégico y la gestión empresarial viene actualmente dándose en estas empresas y hay una tendencia de persistir sino se toman en cuenta.

- **Delimitación socio demográfica:**

La investigación tuvo como unidad de análisis, a las empresas privadas del sector comercio asociadas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca, cada una de estas representada por sus 30 gerentes comité de comercio.

1.4. Limitaciones

La principal limitación estuvo relacionada con la dificultad para encontrar en oficina a los gerentes y/o administradores de las empresas seleccionadas en la muestra, y por ende se tuvo que acudir a dichas empresas en varias oportunidades. Y también debido al contexto del COVID-19 las visitas se tuvieron que llevar cumpliendo con los protocolos adecuados y en tiempos periódicos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Analizar el impacto de la gerencia estratégica en la gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de gerenciamiento estratégico de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- Determinar el nivel de la gestión empresarial de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021.
- Elaborar un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Cardona & Duque (2014) *La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos*. Suma de Negocios, (5)(10), 1-2. España.

La perspectiva de la globalización relacionada con la disminución de las restricciones a los nuevos flujos de comercio y capitales impone nuevos retos a la gerencia en la búsqueda del logro de los objetivos de las empresas. Los competidores fácilmente imitan técnicas de administración y formas de satisfacer las necesidades de los clientes, y más aún en el contexto de una amplia liberalización económica, donde nuevas organizaciones compiten con la posibilidad de ofrecer mejores precios y mejor calidad debido al entorno de origen de estas empresas. Por esta razón, el rol de la gerencia en la definición de sus estrategias se hace fundamental en los nuevos entornos competitivos.

La gerencia es quien encamina la estrategia estableciendo procesos al interior de la organización que establezcan actividades diferenciadoras que respondan efectivamente a las demandas y necesidades de los consumidores. Sin embargo, no es suficiente la transformación al interior de la organización, sino además las estrategias gerenciales deben incluir la perspectiva internacional debido a la alta saturación de los mercados locales incluyendo las nuevas inversiones producto de la liberalización económica. Por esta razón, es necesario utilizar los bienes y servicios fuera del mercado interno y de esta manera lograr mayores perspectivas de crecimiento.

Elementos como el análisis de la competencia, las estrategias de innovación, la estrategia corporativa, la definición de la estructura organizacional para la

internacionalización, las estrategias de tecnología e internet, entre otros, se convierten en elementos determinantes en la definición de la estrategia desde la gerencia en los nuevos paradigmas que impone la liberalización. Es necesaria cierta flexibilidad organizacional que combine la eficacia de la gestión global con el conocimiento de los mercados locales y de esa manera buscar de manera dinámica actividades y procesos diferenciadores.

Noguera, Barbosa, & Castro (2014) *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Estudios Gerenciales. 30 (2014) 153–161. Bogotá, Colombia.

Muestra una distinción de las visiones de estudio en la estrategia: las perspectivas que denominan holística y analítica. La primera referida al entendimiento de un concepto que abarca la dimensión de entender la organización como un todo, el rol del dirigente y su conducta, un concepto con acercamientos interesantes a la realidad; la segunda, considerada por los mismos autores como de corte más contemporáneo que se refiere a los métodos tradicionales de abordaje de problemas estratégicos, se relaciona con la «deconstrucción» de los mismos y asume que el comportamiento estratégico puede ser predecible; esto último como característica que para los autores nunca ha sido sustentada.

Se argumenta, que el problema básico radica en la ausencia de proposiciones teóricas y cada vez se encuentran más construcciones propias sin coherencia, incluso olvidando que la mayoría de métodos que pueden ser utilizados para un mejor estudio dentro del campo se toman desde otras disciplinas, por ejemplo desde las ciencias sociales. Luego, los objetivos de investigación alrededor de la estrategia, según Hafsi y Thomas (2005), tendrían relación con la propuesta planteada en este documento. Los autores mencionan 2 elementos: el primero, descubrir a través de patrones y comportamientos regulares situaciones poco comunes que ameriten analizarlas, comprenderlas y debatirlas; el segundo,

ligado a la experimentación constante y al desarrollo de modelos que faciliten la comprensión del comportamiento organizacional.

Ahora, si bien es cierto que la estrategia ha alcanzado un reconocimiento importante dado el prestigio logrado por las publicaciones en el campo y su aplicabilidad en reconocidas organizaciones, son muchas las dudas que aún se tejen con respecto a la pertinencia de su estudio. Entonces, no es suficiente una visión holística y analítica (Hafsi y Thomas, 2005); se hace necesario un abordaje mucho más amplio en el sentido de incorporarse a la realidad de las organizaciones bajo climas de incertidumbre; interrelaciones que se suscitan con el entorno y los continuos cambios a los que se enfrentan diariamente dadas estas dinámicas.

Horna, Vera, & Melgarejo (2015) *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio de Bogotá*. Estudios Gerenciales. 31 (2015) 79–87. Bogotá, Colombia.

El estudio resalta la idea de la planeación estratégica como el elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento a futuro de la empresa. De igual forma se plantea que debido a la importancia en la composición empresarial, las micro, pequeñas y medianas empresas se consolidan como una posibilidad de mejoramiento de la competitividad de un país, y por ello deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de generar un contexto político y económico en el cual las mismas puedan superar los diferentes problemas que afectan el buen desempeño y sus niveles de competitividad.

Establecer una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. En el caso de las microempresas se observa un bajo desempeño en las diferentes dimensiones, lo que afecta la competitividad global del sector comercio (más del 90% de su estructura la conforman las microempresas). Dado

lo anterior, puede inferirse que la mejora en los procesos de planificación puede mejorar el desempeño de estas organizaciones, impactando el funcionamiento integral de las diferentes funciones empresariales; es decir, una adecuada planificación estratégica no solo permite que se mejore en esta dimensión, sino que impacta positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad. Se observa un mejor desempeño en los establecimientos Pymes, especialmente en los que han desarrollado una capacidad exportadora, mostrando que la mejora en los procesos de gestión es una de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad en los negocios internacionales.

Todo lo anterior lleva a recomendar que las políticas de fomento empresarial, en el nivel tanto nacional como local, consideren el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios en la gestión de sus procesos. No se trata únicamente de ofrecer apoyo financiero a las Mipymes, sino también de desarrollar mecanismos que permitan realizar el mejor uso de esos recursos y el incremento de sus niveles de desempeño, todo lo cual posibilite su crecimiento en el contexto local, nacional e internacional. Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales.

Valenzuela, & Torres, (2008) *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, propuesta de un modelo explicativo*. Estudios Gerenciales. 24 (109) 65-86. Concepción, Chile.

Esta investigación se ha enfocado en el valor del cliente ya que es una métrica desagregada, útil para identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos acorde con el valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar et al., 2006).

Asimismo, se ha hecho hincapié en la retención de clientes rentables sobre la retención de clientes fieles, ya que no necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles. Esta premisa, que parece simple, explica muchos de los fracasos que han tenido los programas de fidelización en relación con los retornos esperados de la inversión. Por consiguiente, la clave de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos, sino en conocer con precisión y fiabilidad a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal manera que las acciones de marketing sean eficientes a la hora de generar los ingresos esperados y evitar incurrir en costos para persuadir que un cliente se vaya o después intentar recuperarlo.

Otro factor clave que se debería considerar es Internet, puesto que este canal ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Esto es imperativo, especialmente, en el contexto de las compañías orientadas al cliente, donde las medidas de reducción de costos pueden fácilmente afectar la habilidad de la organización para crear valor para sus clientes. Se visualiza que la filosofía de gestión orientada al valor del cliente continuará evolucionando, al igual que los avances en la tecnología que introducirán nuevos y mejores procedimientos para obtener, seleccionar, almacenar, analizar y extraer conclusiones de la información del valor del cliente, lo cual permitirá tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. En este sentido, el punto de partida es el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente. Los directivos de marketing deben transformar esta disciplina en un activo cuantificable y respetable que contribuya a impulsar un crecimiento sostenido de los resultados.

2.1.2. Nacionales

Chou, (2018) *La gerencia para la creación de valor y los obstáculos para su implementación en las PyMES del sector comercio de Lima*. [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola] Registro Nacional de Trabajos de Investigación.

En este trabajo de investigación el autor se plantea como problema principal el grado de aceptación que le otorgan los administradores de las PyMES del sector comercio de la ciudad de Lima a los principios de gerencia con la finalidad de crear valor y también cuáles serían los obstáculos para que estos principios sean adoptados, entonces el objetivo principal es determinar el grado de aceptación de estos principios gerenciales por los administradores de las PyMES del sector comercio de la ciudad de Lima, pues teniendo como objetivos específicos primero identificar a los propietarios o administradores de estas PyMES del sector comercio, identificar el tipo de decisiones gerenciales que adoptan o toman estos propietarios, luego identificar qué tipo de prácticas gerenciales ya se han adoptado por los propietarios o administradores de estas PyMES en la ciudad de Lima, luego para poder clasificar en nivel de potencial que tienen las PyMES para luego adoptar e implementar la gerencia para la creación de valor y por último determinar si existe relación en cuanto al grado de educación del propietario o administrador y el potencial para adoptar la gerencia de creación de valor. Luego de haber realizado el proceso sistemático del estudio se llegaron a las siguientes conclusiones: que la gerencia para la creación de valor y su implementación son importantes en la mayoría de las PyMES, llevadas a cabo por los propietarios o administradores de estas, y también se han presentado obstáculos para la implementación; también se llega a la conclusión que la gran mayoría de los propietarios o administradores de estas PyMES del sector comercio sólo conocen la gerencia para la creación de valor de manera intuitiva por lo que no son capaces de diseñar estrategias para sus empresas; mediante

la toma de decisiones de estos propietarios o administradores muchas veces en vez de crear valor, destruyen ese valor que ha tenido la PyME; también llega a la conclusión que sí es posible hacer una clasificación de las empresas del sector comercio siendo este un 10% de PyMES se encuentran en un estatus por desarrollar, 30% se encuentran desarrollando ese potencial de creación de valor y un 60% de estas se dice que ya tienen un potencial desarrollado y consolidado; otra de las conclusiones también es que no existe una relación positiva entre el nivel de educación del propietario o administrador y el nivel de potencial para adoptar la gerencia de creación de valor, y como última conclusión se menciona que el problema de fondo de las PyMES es de orientación y capacitación y no tanto por falta de recursos, por lo que la creación de valor mediante la implementación de la gerencia para la creación de valor es factible sin tener necesidad de hacer grandes inversiones, determinando así que el tamaño de las empresas no es un impedimento para aplicar este modelo de tal manera que se puede hacer de manera simplificada para que se pueda adaptar al contexto.

Vásquez, (2020) *Crecimiento empresarial y su relación con la estructura organizacional de las medianas empresas constructoras del cercado de Lima*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal] Registro Nacional de Trabajos de Investigación.

En esta investigación el autor se formula como problema principal de qué manera el crecimiento empresarial se relaciona con la estructura organizacional de las medianas empresas constructoras, como objetivo general se plantea establecer si existe una relación entre el crecimiento empresarial y la estructura organizacional, teniendo como objetivos específicos: establecer si el tamaño de estructura organizacional contribuye con el crecimiento empresarial de las medianas empresas constructoras, también determinar si los programas estratégicos y sistemáticos contribuirán con el crecimiento empresarial de las

medianas empresas constructoras, y por último el objetivo específico de establecer si las normas, reglas y procedimientos contribuirán con el grado de estandarización de las medianas empresas constructoras. Luego de haber llevado acabo todo el proceso de investigación el autor arriba a las siguientes conclusiones: que una estructura formal, autorizada y estable esta permite el desarrollo comercial de organizaciones de tamaño medio, ya que tiene en su interior bien delineado perfiles ocupacionales que tienen aptitudes y capacidades y que son ellos los que hacen del cumplimiento de objetivos y desarrollo se lleven a cabo, también la otra conclusión es que que el fundamento de las metodologías en la medida de la estructura autorizada se suma al desarrollo continuo de la empresa, pues ese plan establece algunas reglas y criterios que hacen de la organización pueda recibir estructuras útiles y fuertes que aseguran el apoyo y la organización se desarrolla después de algún tiempo, también se ha visto que los proyectos que son vitales y precisos estos suman al avance jerárquico y también al desarrollo empresarial ya que estos indican como funcionan cada una de estas piezas y también los impactos que producen en el corto, mediano y largo recorrido, ya que nos permite ver en dónde estamos y hacia dónde nos queremos dirigir, también los principios y métodos se suman a la formalización de la institucionalización en la estructura jerárquica, puesto que estos diseños son instrumentos de acción futura y también son actividades que gestionan detalladamente la estructura y los proyectos precisos que los ejercicios realizan, que el crecimiento empresarial permite que ciertas empresas obtienen los resultados esperado en términos cuantitativos y cualitativos ya que son el éxito de sus planes de acción, y por último menciona que el crecimiento empresarial en el Perú es un tema muy complejo que involucra múltiples dimensiones como en los político, social, económico, tecnológico, ideológico y cultural que debe abordarse de una manera estructurada desde la academia, estado y empresas para que haya mayor probabilidad de crecimiento y desarrollo del país.

García, (2009) *¿Hacia dónde va la ventaja competitiva? Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial. Journal Of Business.* 1(1) 63-79. 2009. Lima, Perú.

Se cree que la trilogía fundamental de la gestión de las organizaciones está dada por: la estrategia empresarial, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Todo esfuerzo por buscar un nuevo y mejor rumbo empresarial debería pasar por la consideración de estos tres aspectos. Sin embargo, en esta lógica, las personas son las que diseñan las estrategias y las que conforman las organizaciones. Si consideramos que las personas tienen sus propios modelos mentales, que son la base del «gran modelo mental organizacional» que configurará la manera de pensar y hacer las cosas, es decir, la cultura; se puede concluir que la última es la base del funcionamiento y éxito organizacional. Una cultura organizacional positiva permitirá que las estrategias se generen y fluyan de mejor manera. Se cree que la cultura organizacional puede ser uno de los paliativos más importantes para prevenir o solucionar los grandes problemas en las organizaciones, sean estos puntuales o de mayor envergadura. Sin cultura no hay organización, no hay sentimiento de pertenencia, no hay sentido de comunidad, no hay logros ni celebraciones (Kouzes y Posner 1999), no puede haber aprendizaje ni cambio, ni liderazgo, ni trabajo en equipo ni motivación. Además, solo la cultura permite salir airoso ante problemas que pueda plantear el poder, la política y todo la complejidad que surge al juntar y manejar personas. En suma, la labor administrativa, desde hace cierto tiempo, ha empezado a preocuparse cada vez más por gestionar desde ópticas diferentes y el punto de vista relacionado con las personas resulta muy relevante. Así, los resultados financieros y lo meramente tangible no son las únicas preocupaciones actuales de los gerentes en el arduo camino de la construcción de estrategias competitivas.

2.2. Marco epistemológico de la investigación

Desde la perspectiva epistemológica y teniendo en cuenta que a lo largo de los años siempre han surgido diversas corrientes de pensamiento que se han preguntado cómo hacer para indagar los distintos fenómenos que nos han rodeado durante los años de nuestras vidas en todos los ámbitos conocidos como el social, el físico, el económico, el administrativo, entre otros; y para esta investigación se usó un fundamento positivista y racionalista: desde el paradigma positivista se dice que debe llevar un método cuantitativo en donde se tiene como objetivo del conocimiento explicar las causas que se presentan entre variables de un estudio teniendo en cuenta una realidad determinada, ya que toda observación se basa en la concepción de la realidad; y dentro del fundamento racionalista que se tuvo en cuenta para realizar esta investigación, primero concibiendo la realidad para luego definir la unidad de análisis que fueron las empresas del sector comercio asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y también el principio general de interacción de las variables de estudio que fueron la gerencia estratégica y la gestión de estas empresas tomando en cuenta los conocimientos, las creencias, recursos disponibles, lugar y tiempo.

También la relación entre el objeto y el investigador que se ubicó dentro del paradigma epistemológico positivista en donde se entiende que las empresas del estudio fueron entidades independientes, del mismo modo el investigador, y las variables que fueron estudiadas no estuvieron sometidas a influencias del investigador. Desde el paradigma racionalista se hizo uso de las teorías previas con la predominancia de lo hipotético deductivo que ellas permitieron plantearse las hipótesis que tuvo esta investigación. Finalmente se puede decir que el método científico que radica en hacer uso del método cuantitativo que radica en un proceso organizado de manera secuencial para luego someter a contrastación las hipótesis que fueron planteadas con el uso de teorías o

conceptos preexistentes, donde cada fase precede a la siguiente y no se puede eludir pasos, por último mencionar que la ruta cuantitativa es apropiada cuando se quiere estimar una magnitud o varias magnitudes o si fuere ocurrencias de los fenómenos estudiados y luego de ello probar hipótesis, lo que fue el caso de esta investigación.

2.3. Marco Doctrinal

2.3.1. Gerencia Estratégica

La gerencia, gestión o dirección estratégica tiene como inicios los años 1990 en donde se tiene mucho énfasis en la perspectiva de los recursos y las capacidades de una organización para hacer frente al contexto externo, pero también haciendo un análisis de su contexto interno, que ello le permita seguir participando en el sector en el que se desenvuelve.

2.3.1.1. Teoría basada en los recursos y las capacidades

Esta teoría fue propuesta por Barney (1991), también aportó a la misma teoría Grant (1996) en ese entonces fue el momento donde las empresas empezaron a dar un salto vertiginoso en cómo hacer que sus recursos internos y capacidades se cohesionen para lograr una mejor gestión. Pero Marín (2011) en su mirada a algunas teorías habla de que este aspecto de teorizar de los recursos y también de las capacidades de un organización o de una empresa surge casi a finales del siglo XX, esta inquietud surge pues porque se quiere estudiar a las empresas desde una perspectiva externa para observar más de cerca las ventajas competitivas y que estas pues lleven a la generación de rentabilidad, entonces viendo desde esta óptica se tiene que los recursos de una empresa u organización cuando se racionaliza y por ende se logre que se acople se tiene la generación de capacidades que van a ser fundamental o determinante para lograr estrategias organizacionales y que por ende van a llevar a que las empresas se diferencien unas de las otras, ya que en los años 80 se enfocaban más en el cumplimiento y análisis de estrategias que en el análisis del sector y de lo que todo le puede afectar a las organizaciones y que estos factores muchas veces pueden ser incontrolables. Si bien es cierto que el éxito de las empresas

tiene mucho que ver con que el ambiente externo y que este sea tomado en cuenta de manera adecuada para que la empresa pueda captar esa oportunidad o bien pueda sortear con éxito esa adversidad que ese ambiente o ese contexto le pueda ofrecer, para Wernerfelt (1984), Barney (1991) y Grant (1991) veían que también depende mucho de los factores internos que pudiesen tener estas organizaciones, ambos factores combinados tanto los internos como los externos producen capacidades competitivas que van a hacer que se diferencien del resto de las empresas que compiten en el sector.

Esta perspectiva que hace énfasis en los recursos dice que estos hace que la empresa se diferencia de las demás que compiten junto con ella y que ello hace que las que tienen mejores recursos, aprovecharan mejor las oportunidades, entonces de esa manera esta perspectiva aparece para complementar al análisis estratégico que se tenía en donde se privilegiaba a los factores del entorno, de tal forma que se provea un análisis integral que haga que la empresa amplifique sus fortalezas organizacionales y que sus recursos trabajen de manera conjunta para obtener ventajas competitivas, ya que los recursos si están bien alineados son un aspecto fundamental para sacar provecho que el ambiente ofrece. Pues se habla que las empresas se diferencian unas de otras en virtud de sus capacidades y recursos que puedan desarrollar, en ese sentido los recursos vendrían a representar una colección, factores de producción que las empresas tienen. En cambio una capacidad comprende el tener un stock de recursos que la empresa hace uso para crear o desarrollar ventajas competitivas, estas capacidades que tiene la empresa las va perfeccionando a medida que avance en sus diferentes procesos, lo que las capacidades simbolizarían rutinas organizativas

entendido como un marco en donde interactúan todos los recursos, que se van formalizando como resultado del aprendizaje acumulado por todos los actores organizacionales. Entonces se puede decir que la capacidad es la óptima utilización y combinación de los diferentes tipos de recursos que la organización tiene a su alcance y que pueden clarificar mejor un proceso.

Recursos y capacidades de una empresa como fuente de ventaja competitiva sostenible: Para la teoría de los recursos se dice que según la forma en que estos se activen y se potencian junto con las capacidades empresariales dependerán de los resultados competitivos, es decir se está hablando de ser sostenibles en el tiempo, por ello es importante abalzar cuáles serán las acciones que se debe tomar para obtener recursos y sincronizarlos, con el fin de obtener rentabilidad que hagan que la empresa perdure en el aspecto competitivo, por ende las empresas intentarán que los recursos sean fuente continua de generación de beneficios.

Entonces para lograr un ventaja competitiva sustentable los recursos y capacidades deben reunir condiciones como por ejemplo:

- Durabilidad: es el tiempo en que los recursos se deprecian o llegar a su vida final, entonces aquí las empresas tienen que tomar rápida acción para poder reemplazar o sustituir esos recursos que le permita seguir participando en el mercado.
- Transparencia: es la habilidad de una empresa para seguir manteniendo su ventaja competitiva frente a que los rivales la imiten con gran velocidad, entonces la empresa tiene que identificar la fuente que le genera ventaja competitiva en los competidores y luego ver qué se necesita para que eso de pueda replicar.

- Transferibilidad: es la habilidad que tenga una empresa para que en las mismas condiciones adquiera los recursos que necesite para imitar la ventaja competitiva del rival que es exitoso, lo que permite que esa ventaja tenga una corta duración.
- Replicabilidad: esto consiste en que la empresa sea capaz de reproducir los recursos internos de otras empresas exitosas, también puede ser que estos esfuerzos no surtan efecto si las organizaciones vuelven complejo a ese proceso.

Entonces se puede decir que los recursos y capacidades de una empresa sean una fuerte ventaja competitiva para que genere rentabilidad.

2.3.1.2. Teoría de las capacidades dinámicas

Esta teoría fue desarrollada por Teece & Pisano (1994) según los autores es la visión basada en los recursos que es estática surge esta teoría de las capacidades dinámicas, esto explica que una empresa puede adaptar los recursos y sus capacidades que tenga al compás cambiante del mercado en donde la empresa actúa.

También considerando que es posible desarrollar recursos complementarios, pues las capacidades dinámicas que tienen una organización es la habilidad para adaptar, integrar y reconfigurar las competencias, y luego alinearlas a los cambios que se susciten en el entorno, pues ello hará que sea una diferencia principal con las competencias que tenga la empresa Marín, (2011).

Diferencia entre competencias clave y competencias dinámicas: ya se sabe que los recursos son un aspecto fundamental para la producción básica de cualquier organización, una vez que estos recursos se alinean se obtienen las capacidades, y luego estas capacidades se combinan de

una forma estratégica pues dan lugar que las llamadas habilidades empresariales que son conocidas como las competencias centrales, estas competencias más adelante se convierten en elementos distintivos y que hacen la diferencia para las empresas, luego estas son difíciles de replicar que luego representan la parte clave de todo negocio.

En cuanto al conocimiento las empresas generan mayores grados como por ejemplo el de: absorción: que es la capacidad que tiene la empresa para identificar nuevo conocimiento, adecuarlo a su contexto para luego implementarlo; integración: es la combinación de diferentes tipos de conocimientos; reconfiguración: es la habilidad que tienen las empresas para alinear sus recursos y sus capacidades de acuerdo a las exigencias que se presente en el entorno, luego se convierten en capacidades dinámicas para la empresa, ya que ellos si luego evolucionan en el tiempo al mismo ritmo que los cambios de contexto favoreciendo así el aprendizaje y por ende la innovación.

Procesos, posiciones y dependencia de caminos: pues se dice que la ventaja competitiva que obtiene una empresa depende mucho de los procesos que en la organización se van dando y también en la gerencia, en términos por ejemplo de dotar los recursos y también las rutas estratégicas que se disponga, por ello esas implicaciones estrategias se deben:

- Procesos: que vienen a ser los procedimientos organizacionales y de los directivos que definen la manera en que se ejecutan las tareas de la empresas, ello involucran aspectos de coordinar, integrar como noción de la rutina de las organizaciones, también el aprendizaje como algo que se ha logrado a través de la repetición y por consiguiente el experimento, y reconfigurando como un aspecto

transformacional, esto debido al desarrollo de la habilidad de explorar el contexto y luego proponer y realizar los ajustes que sean necesarios.

- Posiciones: viene a ser la situación en cuanto a lo estratégico que una empresa, que está definida por los procesos de aprendizaje, la coherencia que tenga entre sus procesos externos y también sus procesos internos, también se habla de los incentivos y las posesiones específicas que tenga de capital. También se habla de los recursos tecnológicos que pueden o no estar protegidos por la ley, los recursos complementarios en innovaciones tecnológicas, el recurso financiero, el grado de apalancamiento que tenga la organización, los otros recursos son los de reputación, los activos intangibles, la misma jerarquía organizacional, que tiene a la estructura formal e informal, también la integración de las tareas, la legislación gubernamental y sus grados de integración que pueden ser vertical, lateral u horizontal.
- Dependencia de caminos: se dice que es el cierto grado de sumisión establecido por la posición actual que tenga una empresa respecto o determinado por el camino que ha recorrido, es decir que el camino a donde se quiere dirigir estará definida en función a la posición actual que tenga la empresa, y por ende los posibles caminos que esta tenga enfrente. Debido a ello se reconoce lo importante de la historia de la empresa, ya que las actividades o inversiones previas que se hagan determinan o condicionan el futuro de la organización.

2.3.1.3. Teoría basada en el conocimiento organizacional

Teoría que fue planteada por Nonaka & Takeuchi (1995) señala que la creación de conocimiento organizacional se da mediante una espiral dialógica que se mueve de manera iterativa, entre una dimensión

epistemológica y también una dimensión ontológica; esto se entiende como un proceso que es creado por personas y que luego esto se replica como un entramado de conocimientos en toda la organización, en donde el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito que ello está dentro de una etapa de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y de esta forma el conocimiento personal se puede convertir en conocimiento organizacional, y por ello es importante que se facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y el proceso de conversión se da entre las personas o agentes de la empresa.

Entonces por conocimiento tácito se tiene aquel conocimiento que es de la personal y que tienen un contexto específico, y este es difícil que se pueda formalizar y luego comunicar, por otro lado el conocimiento explícito es aquel conocimiento que está codificado que se puede transmitir haciendo uso del lenguaje que es formal y de manera sistemática.

Entonces Marín (2011) toma los aspectos que Nonaka en 1995, en cuanto a la interacción entre conocimiento tácito y explícito, permite postular cuatro maneras en la conversión del conocimiento:

- Socialización: Es un proceso que consiste en compartir experiencias, a partir de modelos mentales comunes y a través de habilidades técnicas. Es decir, mediante la imitación y la práctica. En este caso, se produce un conocimiento armonizado.
- Externalización: Representa la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Mediante él, el conocimiento es enunciado en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos, a partir del diálogo y la reflexión colectiva, utilizando, como método, la

combinación entre la deducción y la inducción. Allí se produce un conocimiento conceptual.

- **Combinación:** Es un proceso de sistematización de conceptos que lleva a un sistema de conocimiento, a partir de la combinación de varios saberes. Con él, se produce un conocimiento sistémico.
- **Interiorización:** Se refiere al tránsito del conocimiento explícito, al conocimiento tácito. Mediante este proceso, el conocimiento se verbaliza en documentos, manuales e historias orales, y está asociado al concepto de “aprender haciendo”, algo que propicia prácticas de trabajo dentro de la organización. Lo que se produce, en este caso, es conocimiento operacional.

2.3.1.4. Teoría de los escalafones superiores

Fue planteada por Hambrick & Mason (1984) esta teoría esta referida a los mandos superiores se ha ocupado del análisis de diferentes situaciones que son inherentes a la alta dirección, en ello se ve las implicancias que tiene el aspecto demográfico de los equipos de directivos sobre ciertos resultados de las organizaciones, según lo tomado de Hambrick y Mason en el año 1984, dicen que el desempeño de las organizaciones se debe a los valores y bases cognitivas de los que dirigen a las empresas, entonces debido a ello las decisiones pueden ser orientadas por algunas percepciones que pueden ser heredadas y que luego estas evolucionan de acuerdo a la formación, también la experiencia y las creencias personales que se pueda tener, estos valores y también las bases cognitivas se obtienen de acuerdo a la concordancia demográfica de estos directivos, que vienen a ser un sustituto psicológico que determinan la personalidad de los directivos y también de sus comportamiento al momento que estos van a tomar decisiones en las

empresas. Estas características demográficas a la que hace mención esta teoría de mandos superiores también incluye la edad, la antigüedad en la empresa, también la educación, el origen socioeconómico y su posición financiera, que son asumidos como indicadores que se pueden observar de lo cognitivo y valorativo de estos directivos, que luego van a tener influencia importante en el desempeño de crecimiento, rentabilidad, innovación y económico de las empresas.

Entonces de esta manera la teoría plantea que esas características demográficas son atributos que pueden ser estudiados que corresponden a indicadores confiables de las dimensiones de psicología y valores que no pueden ser observables y que alguna forma describen el comportamiento de estos directivos para la toma de decisiones que buscan mejorar el desempeño de las empresas.

- Algunos efectos de la edad y el background funcional de los equipos de dirección: se dice que la edad de los directivos y las características de estas organizaciones no han sido objeto de estudios, los pocos que existen muestran que la juventud de ciertos directivos está asociados al crecimiento de la empresa aunque muchas veces no es claro ser medido esto o que exista alguna relación. Las investigaciones efectuadas hacen ver la existencia de algunas variaciones en cuanto a las ventas y las utilidades asociadas a una dirección joven, esto caracterizada por asumir una mayor cantidad de riesgos impredecibles frente a una postura más conservadora que pueden adoptar los directivos que tengan mayor edad, entonces de ello se infiere que los directivos que tienen mayor edad presentan una menor resistencia en el aspecto físico y también mental, y esto puede

llevar a que al momento de captar nuevas ideas y poner en práctica conductas novedosas sean menos capaces de desarrollarlo.

Pues entonces a mayor edad de los directivos se puede decir que limita su capacidad para captar, integrar la información que luego puede servir para tomar decisiones, entonces ello puede llevar a que represente un desperdicio de tiempo, puesto que se va a llevar más tiempo en tomar decisiones, en cuanto al compromiso psicológico que ellos pueden tener estará orientada al status quo de la organización, ya que el aspecto puede ser que se encuentran en un ciclo de vida en donde prefieren la seguridad financiera, en función de que puedan atender sus expectativas de posición social y de también de jubilación, entonces ello va a llevar a que sorteen esas acciones que pueden significar riesgo e incertidumbre que puedan afectarles. Las empresas que tengan en sus filas a directivos jóvenes estarán en la inclinación de aplicar estrategias más arriesgadas frente a aquellas organizaciones que en sus filas tengan a directivos de mayor edad, entonces las organizaciones con directivos jóvenes pueden estar inclinadas a obtener un mayor crecimiento, una variabilidad superior en las utilidades que las empresas con directivos de mayor edad.

- Background funcional: En una empresa el conjunto de directivos si tienen una visión generalista pues cada uno de ellos aportará a su trabajo orientaciones que se deriven de su experiencia recogida en alguna área funcional primaria, aunque estas orientaciones no tienen un impacto dominante en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, pero si tienen cierta influencia tal como puede ocurrir con algunos problemas globales que afecten a la organización que los directivos tienen que enfrentar, no de manera amplia, sino tal vez desde su perspectiva reducida de actividades y objetivos de sus áreas funcionales, este background se clasifica en tres aspectos: funciones

de resultados como el marketing, las ventas, la investigación, que se enfatiza más en la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades, también funciones de rendimiento como la producción, la ingeniería de procesos, la contabilidad que busca mejorar la eficiencia en los procesos de transformación de la empresa, con base a ello se plantea algunas proposiciones: se dice que habrá una asociación positiva entre el grado de experiencia en la función de los resultados de los directivos, existirá un grado de asociación positiva entre la experiencia en la función de rendimiento de los altos directivos como automatización, instalaciones, equipos novedosos, el grado de experiencia en función de resultado de los altos directivos de manera positiva con el crecimiento, en mercados estables el grado de experiencia estará asociada a la rentabilidad y en mercados turbulentos en industrias diferenciadas la experiencia estará asociada al grado de rentabilidad.

2.3.1.5. Modelo de Russel Ackoff

En este modelo fue propuesto por Ackoff (1983) en donde menciona que es importante comprender los cambios de manera global y no desde una perspectiva parcial o limitada, y por ello se debe tener una visión de mundo de acuerdo las circunstancias con los nuevos métodos de la época, para él también es importante la etapa de planeación, pues menciona que cuando no se planea esto no puede evitar que lo que la competencia planea nos alcance o tal vez nos rebase, y es ahí donde propone su lema de planear o ser planeado. Menciona que la planeación es interactiva y que depende de tres principios que se pueden llevar a cabo:

- Principio participativo: menciona que para un proceso interactivo de planeación entre todos los miembros de una organización se puede desarrollar, porque todos están inmersos en ella, y pueden aportar con sus conocimientos para que de esa manera sea más eficaz.
- Principio de continuidad: pues se menciona que los eventos no pueden ser pronosticados con alguna exactitud, entonces ningún plan puede funcionar como se espera o se esperaba, entonces ellos nos lleva a que debe ser observado continuamente.
- Principio holístico: es un principio de coordinación e integración que relacionados se planean simultáneamente para luego conseguir mejores resultados por el bien de la empresa.

Luego de ello se describen fases del modelo de planeación interactivo propuesto por el autor:

- Formulación de la problemática: es un conjunto de amenazas y también de oportunidades que puede enfrentar la organización si es que decide comportarse de la misma forma que lo ha venido haciendo, esto comprende: realizar un análisis de sistemas en donde comprende hacer una descripción detallada de cómo se encuentra y como es influida por el medio ambiente; también realizar un análisis de obstrucciones que viene a ser la identificación y definición de ciertas barreras que impiden que la organización se desarrolle, acá se tiene en cuenta las debilidades, y la manera como se organiza y administra los conflictos con los que participan de manera externa y otros también que pueden existir en el medio ambiente.
- Preparación de proyecciones de referencia: son tendencias del pasado hacia el futuro, en donde se emplea suposiciones sobre la base de expectativas de la empresa, también proyecciones que se

relacionan con la provisión y también el consumo de los recursos, con esta información se tendría que preparar el escenario ideal del futuro que pudiese tener la organización, entonces con ello se puede revelar las consecuencias que la empresa puede tener si sigue con la conducta actual.

- Planeación de los fines: en este aspecto para la empresa se diseña el futuro que más se desea para ella, por medio de un sistema idealizado que se opera o en todo caso se pone a operar, los pasos que intervienen en ese diseño vienen a ser los siguientes: selección de la misión, especificación de las propiedades deseadas del diseño y diseño del sistema.
- Planeación de los medios: es aquí donde se hace la planeación de los medios para que se pueda la empresa aproximar a un futuro deseado, es donde se hace la comparación con un escenario de referencia para luego poder detectar las brechas.
- Planeación de recursos: son en donde se podrá observar los recursos que va a requerir la empresa y cómo estos recursos se van a obtener.
- Diseño de la implantación y el control: es importante para que se pueda obtener la retroalimentación a través de un control y evaluación continuo, decidiendo lo que se va a hacer, cuándo, dónde y cómo, teniendo en cuenta las consecuencias.
- Realizar la modificación si es necesario.
- El sistema y el medio ambiente: acá el futuro de la empresa depende mucho de lo que viene haciendo ahora o de lo que hizo en el pasado.

2.3.1.6. Modelo de Fred David

El modelo de Fred R (2003) está basado en un enfoque objetivo y sistemático que sirve para la toma de decisiones en una empresa, en

donde se recopila información cuantitativa y también información cualitativa para que luego sirvan para la toma de decisiones efectiva en momento que pueden ocurrir incertidumbres y que se llevan a cabo a través de tres etapas:

- Formulación de las estrategias: en este aspecto según el autor se requieren tres actividades fundamentales: investigación interna y externa, análisis en donde se utilizan técnicas como la matriz de posición estratégica, evaluación acción, matriz de la gran estrategia, matriz de Boston Consulting Group y la matriz FODA, todas estas para la creación y evaluación de estrategias, y por último la toma de decisiones que se toma de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias que se tengan que seguir.
- Ejecución de las estrategias: que consiste también en tener en cuenta tres actividades principales: la fijación de metas, la fijación de políticas y la asignación de recursos.
- Evaluación de las estrategias: en donde se realizan tres actividades básicas: analizar los factores internos y también externos que representan las bases de las estrategias actuales, medir el desempeño de la empresa según lo planeado o estipulado y luego tomar las medidas correctivas para poder verificar el curso de la acción.

En este modelo de David lo que se quiere es abarcar toda la empresa que básicamente se centra en la mejora general de la empresa y por ende se interrelaciona los componentes más importantes que existe en una empresa para sea de manera dinámica y continúa.

En este modelo el autor plantea los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, los objetivos y las misiones o misión actual.

- Realizar una auditoría externa, en donde se analizan las tendencias sociales, en política, económica, social, tecnológica y los aspectos competitivos de la empresa.
- Realizar una auditoría general, que comprende la formulación de la estrategia, la motivación, selección del personal, el control y evaluación de la estrategia.

2.3.1.7. Modelo de H. Igor Ansoff

Es un modelo propuesto por Ansoff (2016) que representa una estructura para la administración de discontinuidades, es decir un acercamiento sistemático para que la toma de decisiones sea de forma estratégica y también una guía utilizando una metodología para que se guíe la implementación. Para ello Igor empieza con su modelo en:

- Medio ambiente: acá se resume toda la evolución histórica de las empresas u organizaciones utilizando cuatro dimensiones: producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio político externo.
- Evaluación de los sistemas de respuesta: acá se tiene en cuenta cuatro distintivos en esa evolución:

La administración por control de desempeño, que sea adecuado para cambios lentos de acuerdo con el contexto.

La administración por extrapolación, para cuando el cambio sea rápido, en donde el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.

Administración por anticipación, acá existe discontinuidades en el cambio, pero son lentas que permiten que se estructure una respuesta anticipada y que sea a tiempo.

La administración a través de la flexibilidad es una respuesta rápida cuando los desafíos que son los más significantes y que se desarrollan

tan rápido que no vayan a permitir una anticipación de manera adecuada y que sea a tiempo.

- Postura estratégica, se dice que es un proceso en donde cambia una organización en donde la empresa va de un estado uno o inicial a un estado dos y que es imprescindible que también las estrategias lo hagan en la empresa, las habilidades funcionales que tenga y también de la administración en general.
- El sistema de administración de eventos estratégicos dice el autor que es la vigilancia constante de los hechos que se pueden suscitar dentro y fuera de la empresa, que haya un impacto en las habilidades y también en los logros de la empresa.

2.3.1.8. Modelo de Michael E. Porter

Porter (1992) plantea este modelo haciendo énfasis en la importancia del análisis competitivo, que no solo pueden ser en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también se dice en las finanzas de la empresa, en la comercialización y en muchos otros aspectos de la empresa.

El autor dice que todas las empresas poseen una estrategia competitiva, que consiste en la combinación de los fines por los cuales se esfuerza la empresa y también los medios que la empresa utiliza para que llegue a ellos, de los objetivos que se planteen las empresas van a depender de las políticas y de esta manera tener un acierto para que se haga la selección de la estrategia y de esa manera desarrollar la estrategia competitiva.

Entonces podemos decir que la estrategia competitiva de las empresas depende de los factores internos, también las fortalezas y debilidades que son generados por los valores personales de quienes son los que dirigen

a las empresas y también de unos factores externos a la empresa que vendrían a ser las oportunidades y amenazas que vendrían a ser tanto económicas y técnicas, que también influyen expectativas sociales de amplitud.

Entonces para el autor para hacer la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente, con el sector o sectores industriales en donde la empresa compite, pues es ese contexto que define las reglas de juego competitivas y también las posibilidades estratégicas que se encuentran disponibles para la empresa, lo cual esta posición depende de:

- La amenaza de ingreso: esto depende básicamente de las barreras de entrada que están presentes en los llamados grupos estratégicos a los que se quieran unir los nuevos ingresantes y que pueden ser economías de escala, diferenciación del producto, algunos requisitos de capital, los costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, las políticas gubernamentales o las desventajas en costos.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores: que se pueden llevar a través de los precios, la publicidad, la introducción de nuevos productos e incremento en el servicio del cliente.
- Presión de productos sustitutos: mientras más atractivo sea el desempeño de precios alternativos que sean ofrecidos por los sustitutos será más firme la represión de utilidades en el sector en donde la empresa se desenvuelve.
- Poder de negociación de los competidores: estos competidores son los que compiten en el sector industrial que fuerza la baja de los precios, en donde se negocia una calidad superior o más servicio.

- Poder de negociación de proveedores: son el reflejo de lo que hacen que tengan poder los compradores.

El modelo de Porter comprende estos enfoques:

- Posicionamiento.
- Equilibrio.
- Tomar ventajas del cambio.
- Estrategias de diversificación.
- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.
- Objetivos futuros.
- Supuestos.
- Estrategia actual de la competencia.
- Recursos de la competencia.

2.3.2. Gestión Empresarial

2.3.2.1. Teoría neoclásica de la administración

Esta teoría nace con los escritos de Drucker, P. (1943) que se encargó básicamente en la determinación de conceptos básicos y los principios fundamentales en las empresas, por ejemplo tenemos la estructura lineal, la racionalidad del trabajo y la llamada departamentalización de las empresas. En esta escuela no se plantea refutar lo que estableció la escuela clásica, sino continuar con estos, pero perfeccionarlos en donde va a primar la búsqueda de técnicas que complementen las que ya estaban establecida por los administradores del principio del siglo. Fue una escuela que su auge fue entre los años 1930 y 1984, fue en donde se dio la gran depresión y la finalización de la segunda guerra mundial,

debido a este contexto pues se trajo a discusión nuevas características que se debían tomar en cuenta y que se necesitaba adecuar para las nuevas empresas que en esos tiempos empezaban a surgir, ello también implicó que se buscara la llamada eficiencia, la automatización para los procesos productivos dentro de una empresa, y de esta manera se haga una reducción en la mano de obra empleada, donde hubo el surgimiento de empresas para distintos fines.

Dentro de las características más importantes de esta teoría se tiene a las siguientes:

- Hay que tener en cuenta que la administración es una actividad social, susceptible de ser encontrada en diferentes corrientes de pensamiento y también en teorías que varían de acuerdo con el momento histórico en donde se venía encontrando el mundo.
- Lo pragmático: es donde se busca resultados exactos en la administración de las empresas, que viene a ser el objetivo principal de esta teoría, entonces de esta manera se sirve de conceptos teórico-administrativos.
- Reestructuración de conceptos: es donde se vuelven a tomar los conceptos de la teoría clásica, estas se reestructuran de acuerdo con la realidad actual que se viene viviendo en la época, entonces de esa manera se posee mayor precisión y también coherencia, lo cual hace a la administración más flexible.
- Tiene en cuenta los principios: se enfatiza en los principios generales que se presentaron por los clásicos como por ejemplo la planificación, la organización, la dirección y el control del trabajo de los empleados.
- Busca resultados distintos: hace énfasis en los métodos y también en la racionalización propuesta por la administración científica que

desplazó a lo neoclásico, que se enfocó en los nuevos objetivos y también en la búsqueda de resultados.

- Ecléctica: a pesar de que su base estuvo en la teoría clásica de la administración, los neoclásicos solo toman lo que es importante y se considera útil y también lo que es verídico.

2.3.2.2. Teoría del comportamiento

Mc Gregor, D. (1947) Esta teoría tiene a su mayor exponente a Douglas Mc Gregor, y en el campo de la motivación humana se tiene a importantes autores como Abraham Maslow, Herzberg y Mc Clelland. Esta teoría surge en los de 1940 revolucionando todos los conceptos de la administración.

Significó un nuevo enfoque y también de dirección en la teoría administrativa, el enfoque más importante fue en las ciencias del comportamiento, es una teoría eminentemente democrática y humanista, abandonó las posiciones normativas y prescriptivas que se tenían en las teorías anteriores como la clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia.

Esta teoría hace una crítica severa a la teoría clásica, en cuanto al llamado modelo máquina que se adopta como representativo de la organización. Esta teoría para explicar el comportamiento de las personas en la empresa se fundamenta en la conducta individual de las personas, y para ello es importante estudiar la motivación humana en las empresas. Nos muestra que la motivación surgió del diagnóstico organizacional y para poder explicar el comportamiento de las personas es necesario estudiar su motivación. La motivación es aquello que está constituido por todos los factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Estos motivos se definen como

necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior de cada persona, estos motivos se dirigen hacia metas que bien pueden ser conscientes o subconscientes, ya que el hombre es considerado un animal complejo, que está dotado de necesidades complejas y diferenciadas que de una manera orientan y dinamizan el comportamiento de las personas en dirección hacia algunos objetivos personales; entonces por ello el administrador es el que necesita conocer las necesidades de las personas dentro de una empresa para comprender mejor el comportamiento de las personas y de esa manera poder utilizar la motivación como un poderoso medio.

Entonces se puede decir que la teoría del comportamiento es la que desarrolla un estilo de administrar que es muy abierto y dinámico, es extremadamente democrática, en donde se dice que administrar es un proceso de crear oportunidades o en todo caso liberar potenciales, es remover los obstáculos que se presenten y de esa manera impulsar el crecimiento individual, también proporcionar orientación a los objetivos.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Gerencia estratégica

2.4.1.1. Definición

Fred, (2003), define a la dirección estratégica, como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Figura 1

Dimensiones de la gerencia estratégica



Fuente: Thompson y Strckland (2004)

2.4.1.2. Dimensiones de la gerencia estratégica

a) Diagnóstico organizacional

Este es el que parte de un análisis completo de la empresa, sobre todo de su situación de cómo se encuentra, para lo cual se realiza una desagregación de sus elementos externos a ella, para lo cual se considera también los aspectos internos de la misma empresa, la cual incluye identificación de variables, los actores o también elementos, que son de manera directa o indirecta, las cuales afectan a toda la organización. Lo importante de todo este análisis es que nos permite determinar de manera objetiva, en los aspectos que la empresa puede tener ventajas, en comparación a la de su competencia, y también los aspectos en los que necesita que se mejore y de esa manera ser más competitiva.

A nivel operacional, es realizar un análisis integral de la empresa, teniendo en cuenta todas sus áreas, las que tuviese, para saber si el rumbo que tiene ha sido el correcto durante el tiempo que permanece en el mercado.

b) Sistema gerencial

Este aspecto se dice que es el proceso por el cual se puede determinar si se puede o debe realizar una actividad o tarea, de esta manera se puede alcanzar los objetivos ya que se pueden convertir en caminos para llegar a ellos, de esta manera también se reúnen todos los recursos que pueden ser necesarios, para que de esa manera se realicen las tareas de la manera más eficiente, todo ello nos puede llevar a permitir que el desperdicio sea menor y llegar a la utilidad que se desea, todo ello redundará en un impacto positivo en la empresa y fundamentalmente en el talento humano que trabaja en la empresa, ya que se puede permitir que se aprovechen las oportunidades externas que existan para la empresa, y

la adaptación a los cambios la realicen de manera más dinámica, permitiendo el trazo de un rumbo adecuado y pertinente.

Planificación estratégica: Bojorquez, (2013) , señala que es una actividad que han adoptado las empresas en donde las empresas deben seguir con la visión trazada y al logro de objetivos y metas, pues esto le da una guía a la organización para que se tome las acciones de acuerdo al contexto en donde se desenvuelve y de esa manera consolidarse en un mundo eminentemente globalizado, que requiere la aplicación de estrategias para seguir participando en ese mercado cambiante, pues una empresa que quiere seguir con la tendencia de crecimiento tiene que estar en constante planeación de sus estrategias que son como los caminos que ayudan a que los objetivos a largo plazo se cumplan.

Dentro de la planeación estratégica tenemos indicadores como:

- **Visión:** Es el futuro de la organización establecido en un horizonte de tiempo dado, normalmente delineado en años, pero vale mencionar que cada organización dependiendo el sector en donde se desenvuelva la empresa, para unas el horizonte de tiempo será más amplio que para otras, como por ejemplo empresas del sector petrolero o minero con una empresa del sector tecnológico o comercial.
- **Misión:** que viene a ser el impulsor de todo el gerenciamiento estratégico en una empresa, es lo que está haciendo actualmente la empresa para poder lograr su visión, es por eso que ambas deben ir estrechamente relacionadas.
- **Valores y código de ética:** son aquellos principios directrices para la empresa, que son básicamente principios de buena conducta y moral que indica el patrón del comportamiento de las empresas frente a los actores involucrados que son externos y también los internos de la empresa.

- Sector industrial-mercado: el requisito para exista un sector industrial o mercado, es que compitan dos empresas que ofrescan el mismo tipo de productos o servicios frente a un grupo de clientes o consumidores; el análisis de la tendencia de este sector es importante para la planeación de las empresas, porque ello les brindará las luces necesarias para enfocar sus objetivos y estrategias.

Organización estratégica: D'Alessio, (2008), indica que una vez hecho el planeamiento en donde ya se sabe a dónde se quiere llegar, viene la llamada de organización en donde hay que reunir cada recurso para cada etapa adecuadamente, de tal manera que se tenga claro todo el proceso de gerencia estratégica se va a llevar a cabo para que la organización logre su visión establecida.

- Competidores: son aquellas empresas que también producen los mismos productos o servicios que la nuestra y que pueden ser de tres tipos de competidores: los actuales que están en permanente competencia con nosotros, los entrantes que son aquellas empresas que ingresan reciente a competir a nuestro sector y también están las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos que son aquellos que cumplen la misma función que los productos o servicios nuestros.
- Clientes-consumidores: son las personas que compran nuestros productos o servicios, que vienen a ser la razón de ser de toda empresa dentro de un sector industrial y que normalmente toda la gestión estratégica que haga una empresa está enfocada a satisfacer a esos clientes, tenerlos fidelizados y que la participación de estos aumenten para la empresa.
- Proveedores: pueden ser personas naturales o empresas que inyectan de las materias primas a nuestra empresa para poder

producir nuestros bienes o servicios, además juegan también un rol fundamental dentro del gerenciamiento estratégico.

- Complementadores: son aquellas empresas con sus bienes o servicios complementan al bien o servicio que ofrecemos dentro de un sector industrial, juegan un rol fundamental en la aceptación del bien o servicio por parte del cliente.
- Entorno: es aquel ambiente externo que normalmente es cambiante y dinámico para una empresa, que puede afectar al sector o mercado y por ende a la empresa misma, existen varios tipos de factores del entorno como en lo político, en lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ecológico y ambiental, que para la empresa son factores que no pueden controlar, solamente se pueden adaptar a ese contexto y sacar el máximo provecho.
- Intereses organizacionales: vienen a ser aquellos intereses que tiene la empresa de acuerdo a su contexto en donde se desenvuelve que pueden ser comunes dentro del sector o también opuestos.
- Principios cardinales: vienen a ser los ejes directrices de la empresa que adopta con relación a sus competidores o aliados dentro del sector en el que se desenvuelve.
- Objetivos de largo plazo: son aquellos que la organización espera alcanzar en un determinado tiempo dependiendo del tiempo establecido, luego de implementar estrategias externas coherentes, la sumatoria de estos objetivos de largo plazo es la visión que espera alcanzar la empresa, por ello los tiempos establecidos para estos objetivos tienen que ser coherentes con la visión planteada y que también va a depender del sector o industria en donde esté inmersa la empresa.

- Estrategias: vienen a ser los caminos que se plantean en la empresa que va a hacer posible que se logre la visión empresarial, esos caminos no generalmente son en línea recta, se pueden adecuar o cambiar de acuerdo al contexto lo que los hace que sean moldeables. La elección de las estrategias es determinante para poder aplicar en la empresa y de esa manera superar a la competencia, las estrategias son las que permiten guiar las actividades y operaciones de la empresa.
- Posibilidades del competidor: son los aspectos que hacen de mis competidores sigan actuando en el mercado en el que está la empresa, normalmente orientado a que si tienen stock de productos, diferenciación de precios, canales de distribución, entre otros.

c) Direccionamiento estratégico

Esto conlleva en que se realice la llamada formulación de las todas las finalidades de la empresa, también los propósitos que tenga ella, con ello se llegan a conseguir los objetivos que se han definido de acuerdo a un largo plazo, todo ello puede apuntar a que sean perdurables y que tengan sostenibilidad, todo ello es importante para la alta gerencia a fin de que permita orientar y al mismo tiempo también enriquecer las competencias gerenciales que se tengan, lo que permite que se realice una conducción de manera integral de la organización, todo ello a fin de que se permita que la organización sea más competitiva en el sector en donde se desenvuelve.

Dirección estratégica: D'Alessio, (2008), indica que es el proceso en donde se pone en marcha los lineamientos estratégicos que se han identificado y también se afronta el reto de las estrategias que han sido retenidas para la empresa, pues es la etapa en donde la organización nos dio los lineamientos claros para poder llevar a cabo todo el

direccionamiento de las estrategias para alcanzar la visión trazada de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve la organización.

La dirección estratégica es el norte o rumbo que va a tomar la organización, para eso se tiene que asignar recursos de todo tipo ya sean dinerarios o también materias primas para el bien o servicio, dependiendo del sector en donde se desenvuelve la organización; también se tiene muy en cuenta las políticas que adopte la organización y que las practique de tal manera que se diferencia del resto de sus competidores; la responsabilidad social es muy importante hoy en día en que estamos en un mundo eminentemente ecologista; y por último también es no menos importante la implantación de las estrategias, esto teniendo en cuenta su clima y cultura de las organizaciones.

- **Objetivos de corto plazo:** Son hitos importantes mediante los cuales y más las estrategias los objetivos de largo plazo, estos objetivos de corto plazo deben de reunir el requisito de ser verificables y claros para que en la empresa sea más fácil y sencillo de poder ser medidos, también mediante estos poder conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de recursos que la empresa tenga.
- **Estructura organizacional:** es la estructura que cada empresa adopta de acuerdo a sus características y también del sector en donde se desenvuelve para que llegue más y mejor a sus clientes o consumidores.
- **Políticas:** son los llamados límites para el accionar de los administradores o gerentes de las empresas, deben estar alineadas con sus valores y código de ética, debido a las políticas se indica la dirección de la estrategia hacia el futuro.
- **Recursos:** vienen a ser los insumos que se usan para ejecutar las estrategias que se han seleccionado en la empresa que se deben

hacer de manera correcta, esta asignación se considera con base a los objetivos de corto plazo.

- Responsabilidad social: es el uso adecuado de los recursos y también la conciencia con las comunidades que pueden estar involucradas en las operaciones de la empresa.
- Medio ambiente y ecología: es el respeto de la empresa por el medio ambiente, al implementar estrategias u objetivos de corto plazo, ello no significa malograr o maltratar ciertos recursos que el medio ambiente le pueden brindar, haciendo un uso indiscriminado, y de acuerdo al contexto actual es un factor fundamental para diferenciarse de las empresas que cuidan o no el medio ambiente.

d) Evaluación estratégica

Esto implica hacer mediciones si los objetivos se han cumplido o se están cumpliendo, y con el tiempo puede ser un poco complicado realizar este aspecto, ya que se adentra en otra variable que es el constante cambio, en años anteriores las economías tanto locales como globales eran más estables, también los ciclos de vida de los productos eran mucho más largos, y todo el desarrollo del ciclo de vida del producto se realizaba de una manera más prolongada, todo esto ha cambiado con el devenir del tiempo y todos los cambios tecnológicos que se han venido suscitando.

Control estratégico: D'Alessio, (2008), indica que si bien es cierto es la última etapa de la gerencia estratégica, se tiene que llevar a cabo desde un inicio de la gerencia en una organización, como herramientas de apoyo a este control tenemos al tablero de control que nos va a ayudar a hacer las retroalimentaciones necesarias para que las estrategias, los objetivos, la misión y la visión caminen adecuadamente, hacer una evaluación constante de las estrategias y remediar algunas falencias, de tal manera que se logre la situación deseada.

- Evaluación y control: se dice que es un proceso que se debe llevar a cabo de manera permanente y con mucha mayor razón si los cambios del entorno son fluctuantes y van a hacer que las estrategias y muchas veces los objetivos cambien, de tal manera que la empresa esté preparada para enfrentar esos cambios y para ello la evaluación y control periódico es fundamental.

2.4.2. Gestión empresarial

2.4.2.1. Definición

Hernández, (2011), señala que la gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

2.4.2.2. Dimensiones de la gestión empresarial

- a) Gestión administrativa:** es la manera en cómo un gerente o administrador conduce a la organización para que sea competitiva en el sector en donde se desenvuelve, teniendo en cuenta sus recursos internos que tiene la empresa.
 - Liderazgo: es la capacidad que tiene una persona para hacer que las personas trabajen en una organización para conseguir los objetivos planteados, en donde tiene que haber motivación para realizar el trabajo y también la comunicación que es una parte fundamental para que se logren lo propuesto en una empresa.
 - Motivación: es el aspecto que tienen los individuos para realizar con éxito las cosas planeadas.
- b) Gestión de marketing:** Stanton, Etzel, & Walker, (2007) menciona que el marketing es un sistema integral de actividades que sirven para que

las empresas puedan llevar con éxito sus bienes o servicios al mercado, bienes o servicios que satisfacen necesidades, en donde se asignan precios, se promueve y se distribuye, esta gestión es importante para el logro de los objetivos de la empresa.

- **Análisis del consumidor:** es la información que se recaba de los consumidores que tienen que ver también con el perfil de los consumidores, las estrategias de posicionamiento y las estrategias de segmentación.
- **Ventas de productos:** es en donde se tiene en cuenta la publicidad y promoción del producto, las fuerzas de ventas con la que se cuenta para el producto y también las relaciones comerciales para que el producto llegue adecuadamente al consumidor final.
- **Planeamiento de productos:** dentro de esto están las pruebas de marketing, el posicionamiento de la marca de la empresa que es la productora de los bienes o servicios, las garantías y embalajes de los productos y también la calidad y estilo de los productos o servicios.
- **Definición de precios:** es el aspecto de descuentos en los bienes o servicios, los términos de créditos si es que los hubiese para la venta, condiciones de las ventas, variaciones de los precios que se pueden llevar de acuerdo a las temporadas, los costos que acarrea la producción de los bienes o servicios y por último el precio unitario del bien o servicio.
- **Distribución:** es el aspecto de depósitos y canales de distribución, las zonas de ventas, los niveles de inventario y el transporte de los bienes.
- **Investigación de mercados:** es la recopilación de información de los potenciales consumidores del bien o servicio, luego se hace el ingreso de los datos para luego ser analizados.

- Análisis de oportunidades: vienen a ser los análisis de los costos, de beneficios y de riesgos que se deben tener en cuenta al momento de producir un bien o servicio.

c) Gestión de operaciones: Carro & Gonzáles, (2018), mencionan que las operaciones o la logística como se le conoce en algunas empresas es la manera de planificar, operar, controlar y detectar las oportunidades de la mejora en el flujo que tenga los materiales que usa la empresa para producir su bien o servicio, también se tiene en cuenta a la información y a los recursos dinerarios. También viene a ser el nexo entre el suministro y el cliente final o aprovisionamiento en donde se tiene que dar de manera óptima, y el objetivo de las operaciones es satisfacer de manera permanente la demanda existente, en tiempos, calidad y oportunidad.

- Proceso: es todo el flujo que se lleva a cabo dentro de la empresa para producir el bien o servicio y que puede estar de acuerdo a ubicación y facilidades, también la elección de tecnología para llevar a cabo el proceso que se haga de manera más rápida, también el análisis de flujo, el balance de las líneas que se llevan a cabo y también por último el control de todo ese proceso para que de lleve de manera óptima.
- Capacidad: vienen a ser los pronósticos y la programación que se tiene en las operaciones y que son de gran importancia para la respuesta rápida a los clientes o consumidores finales.
- Inventario: está referido a la capacidad de stock que tiene la empresa en cuanto a materias primas, productos en proceso, los productos terminados, el manejo de los materiales que se usan en el proceso y luego los repuestos para las contingencias que se presenten en todo el proceso de producción del bien o servicio.

- Mano de obra: son las personas o llamado talento humano que trabajan dentro de la empresa para la producción del bien o servicio, donde existe un diseño y evaluación de trabajo, también están los estándares de trabajo y las técnicas de motivación para hacer que el talento humano esté alineado a los objetivos de la empresa.
- Calidad: en cuanto a la calidad está referido al control, muestreo y testeo del bien o servicio que se produce en una empresa, para asegurar que el bien o servicio sea de calidad y de acuerdo a ello realizar un control de los costos en el que se incurre al momento de producir un bien o servicio.

d) Gestión de finanzas: Gitman & Zutter, (2012), dicen que es el arte de administrar el dinero que se puede hacer a nivel personal en donde afectan las decisiones individuales de qué tanto de dinero se va a gastar de los ingresos que tenga una persona, también es cuánto ahorrar y de ese mismo monto el porcentaje que se va a invertir. Y si hablamos a nivel empresarial las finanzas implica la misma toma de decisiones, acá vemos cómo incrementar el dinero para los inversionistas, o cómo invertir ese dinero para obtener utilidades o más utilidades, también cómo beneficia a los accionistas o participacionistas si reinvierten las ganancias que se obtiene por la ventas de bienes o servicios.

- Decisiones de inversión: es la manera de obtener recursos para implementar estrategias, o en todo caso para los proyectos o productos activos que hagan maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Decisiones financieras: viene a ser la estructura de capital que existe para la empresa, las fuentes y el mismo uso de los fondos que existen.
- Decisiones de dividendos: es el pago a los accionistas o participacionistas de una empresa o el porcentaje de reinversión a la

que será sometido la rentabilidad de una empresa al vender sus bienes o servicios.

e) Gestión del Talento humano: Conrero & Cravero, (2018), mencionan que las empresas son de acuerdo al talento humano que tienen o las integran, y esos talentos son los que se desarrollan dentro de la empresa para agregar valor y de acuerdo a ello se fortalece el desarrollo de la empresa. Es un factor fundamental para que una empresa lleve adecuadamente todo su proceso interno y esté compenetrada para poder ser más competitiva que su competencia más cercana, el desafío es hacer que ese talento agregue valor en la empresa, trabajando en equipo y donde exista una comunicación fluida.

- **Valores:** son aquellos que son inherentes al fundador o fundadores de la empresa y que son la parte fundamental de cómo actúa la empresa frente al entorno.
- **Creencias:** vienen a ser las creencias de los fundadores que están inmersa en la empresa y también de acuerdo a la interacción social de la empresa.
- **Clima organizacional:** es el aspecto inherente a cómo es la empresa respecto al trato con su talento humano, hay organizaciones que son flexibles en donde todos los talentos participan creando un buen clima para trabajar en esa empresa, pero con otras es todo lo contrario, lo ideal es que el clima en la empresa sea el más óptimo posible donde haya reconocimientos, recompensas y seguridad en el trabajo, para que las personas sientan que son cuidadas y tomadas en cuenta.
- **Comunicación:** está referido a la consistencia que existe en las comunicaciones en una empresa, el sentido de pertenencia en la empresa, es un factor también fundamental para que los procesos de una empresa fluyan de manera adecuada.

f) Gestión de sistemas de información: este aspecto está referido al uso adecuado de plataformas o softwares que hacen que todos los procesos sean más fluidos y se simplifiquen algunos, que también es algo fundamental en una empresa, porque de eso dependiera optimizar tiempos, flujos y demás acciones que pueden llevarse a cabo.

- **Sistemas de información:** es el sistema que tiene la empresa para que sus procesos se hagan más fluidos y no exista demoras.
- **Sistemas de comunicación:** es la manera en que las órdenes fluyen en una empresa y no exista malos entendidos al momento de tomar decisiones, también es el aspecto en donde se espera que no exista distorsiones en los mensajes.
- **Seguridad:** son los aspectos en cuanto a información que tiene la empresa, y no exista fuga de información de la cual puede hacer uso la competencia más cercana, es decir si el sistema que tenga la empresa sea eficiente.
- **Uso fácil y amigable:** está referido a la capacidad que tenga las personas que van a usar para hacer que los procesos sean más eficientes, pero si el sistema no tiene un uso fácil y amigable es lo más probable que no lo usen y será un dinero desperdiciado por la empresa.
- **Comercio electrónico:** es la manera de que una empresa ponga a disposición a sus productos en una plataforma que puede ser observada por cualquier persona que tenga acceso a un dispositivo portátil que tenga conexión a internet y pueda comprar ese bien o servicio que ofrece la empresa.

g) Gestión de investigación y desarrollo: Se refiere a la capacidad que tenga la empresa para realizar investigaciones con respecto a su bien o servicio para sondear la aceptación del cliente, y de esa manera se pueda

implantar mejoras o también la capacidad de desarrollar bienes o servicios novedosos de acuerdo al perfil del consumidor de una determinada región.

- Presupuestos: es la cantidad de recurso financiero que la empresa puede destinar para el financiamiento de proyectos con el fin de mejora el producto o desarrollar productos nuevos, con el fin de estar un paso delante de los competidores más cercanos.
- Calidad: se refiere a que mediante la investigación y el desarrollo se mejore la calidad del bien o servicio de una determinada empresa, también el mejorar los distintos procesos de producción o introducir automatizaciones.

2.5. Definición de términos básicos

- *Acción administrativa:* generalmente son los aspectos prácticos, y a través de ellos se consiguen resultados concretos.
- *Amplitud administrativa:* esto viene a ser todas las personas que trabajan en una empresa, las cuales van a estar dirigidas por un gerente, o también por algún supervisor dentro de la empresa.
- *Capacidad de Dirección:* en una empresa existen directivos, a cargo de ellos están las personas, entonces mediante estas personas se trabajan e equipos, que esto conlleva a que se logren los objetivos empresariales y demás, como: estrategias, tácticas y entre otros.
- *Centralización:* se llama centralización cuando toda la actividad de toma de decisiones empresarial se centra en esa cúpula.
- *Corporación:* esta es forma de organización que tiene una amplitud importante y su rango de acciones amplio, por ejemplo en el Perú sería el grupo Gloria. En estas normalmente la toma de decisiones se realizan desde una cúpula, pero los negocios están desconcentrados.
- *Delegación:* esta es una manera de que el gerente o el que dirige la empresa, transfiere la autoridad que tiene a otra persona dentro de la empresa, con ello puede también tomar decisiones de tal forma que beneficie a la empresa.
- *Descentralización:* esto es cuando de la cúpula de la empresa se reparte el proceso de toma de decisiones hacia otros niveles, con el fin de que los procesos fluyan más rápido.
- *Dirección:* Es una llamada función administrativa que es la siguiente a la planeación y la organización, que de cierto modo dinamiza y pone en marcha a toda la empresa mediante las estrategias, también se necesita de la motivación del talento en la empresa y de ejercer un buen liderazgo para que se logre todo lo planeado.

- *Directrices:* Son aquellos principios que rogen o dan la orientación para alcanzar los objetivos trazados en una empresa de cualquier sector.
- *Principios cardinales:* Son aquellos ejes llamados directrices que la empresa debe evaluar, en relación a los intereses de las empresas que son competencia o son las aliadas y que se basan en intereses comunes o también pueden ser opuestos.
- *Sector industrial:* Es el campo en donde dos o más empresas que producen los mismos bienes o servicios que compiten entre ellas, que puede o no ser atractivo para la empresa según sus posibilidades de recursos.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La gerencia estratégica impacta positivamente en la gestión empresarial de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Más del 50% de empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca tienen un gerenciamiento estratégico bajo.
- Más del 50% de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca el nivel de la gestión empresarial es bajo.

3.2. Variables

V1 = Gerencia Estratégica: a nivel operacional significa que el gerente o administrador en la empresa debe estar preparado y saber conducir a la empresa por el sendero adecuado, de acuerdo a los diferentes contextos en el que se mueve el mercado; por ejemplo, en el contexto económico con la subida del dólar, o también puede el contexto social, analizar las tendencias y comportamiento de los consumidores en los diferentes ámbitos del territorio, puede ser el contexto ecológico en el que se han envuelto últimamente los consumidores, otro contexto que ha sido cambiante también fue el de ambiente, en donde todas las empresas hoy deben estar alineadas a cuidar el hábitat en donde se desenvuelven; entonces con todos estos aspectos y también otros es que la empresa debería estar preparada para ir adaptándose a los cambios, ya que de acuerdo a la teoría en un futuro estos contextos serán aún más cambiantes.

V2 = Gestión Empresarial: a nivel operacional significa que toda empresa debería tener una buena gestión empresarial, en donde está inmerso la gestión de operaciones, de finanzas, de talento humano con el que cuenta la empresa, la investigación y desarrollo, entre otras más; si toda esta gestión se lleva de buena manera, es cuando una empresa gana territorio en el mercado, gana clientes, y por ende sus rentabilidades van a aumentar sustancialmente, y su expansión se hace inminente.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis

TÍTULO: LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021.						
HIPÓTESIS	DEFINICIÓN		DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES			
	CONCEPTUAL		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
	DE LAS					
	VARIABLES					
La gerencia estratégica impacta positivamente en la gestión de las empresas	Fred D, (2003)	La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y	Gerencia estratégica	Diagnóstico organizacional	Entorno Valores-código de ética	1. Impulsor del proceso. 2. Pertinente al propósito organizacionales directrices. 3. Principios organizacionales 4. Guía de las políticas. 5. Pertinente a la identidad y principios.

<p>privadas de evaluar las la ciudad de decisiones Cajamarca. a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.</p>		<p>6. Principios de buena conducta y moral. 7. Indica patrón de comportamiento.</p>
<p>Según esta definición, la dirección</p>		<p>8. Conjunto de empresas que compiten. 9. Grupo de consumidores o clientes. 10. Puede o no ser segmentado.</p>
<p>estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las</p>	<p>Sistema gerencial</p> <hr/> <p>Competidores</p> <hr/> <p>Cientes-consumidores</p> <hr/> <p>Proveedores</p> <hr/> <p>Complementadores</p>	<p>11. Actuales, sustitutos y entrantes. 12. Consumen bienes o servicios. 13. Suministran bienes o servicios. 14. Producen bienes y servicios que complementan.</p>

finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.	Entorno: oportunidades y amenazas	15. Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas.
	Intereses organizacionales	16. Amplios y genéricos. 17. Comunes y opuestos.
	Principios cardiales	18. Ejes directrices con relación a competidores y aliados.
	Objetivos de largo plazo	19. Indican rumbo. 20. Facilitan la evaluación. 21. Crean sinergia. 22. Revelan prioridades. 23. Encauzan la coordianción.
	Estrategias	24. Acciones que requieren decisiones y recursos. 25. Mecanismo que hace lograr el objetivo de largo plazo.

	Posibilidades del competidor	26. El competidor puede mantenerse en el mercado.
Direccionamiento estratégico	Objetivos de corto plazo	27. Base para asignación de recursos. 28. Fijados en niveles de corporación, división, función y proceso. 29. Expresados en términos de logro.
	Estructura organizacional	30. La adoptada por cada empresa según el sector.
	Políticas	31. Guía de toma de decisiones y para enfrentar situaciones. 32. Fijados en niveles de corporación, división, función y proceso.

		33. Permiten coherencia y coordinación.
	Recursos	34. Lo que necesita la organización con fines operativos. 35. Sirven para implementar las estrategias.
	Responsabilidad social	36. Respeto del medio ambiente. 37. Uso adecuado de los recursos. 38. Trabajo integrado con la comunidad.
	Medio ambiente y ecología	39. Estrategias no deben causar efecto. 40. Preservar la ecología.
Evaluación estratégica	Control	41. Confiabilidad y flexibilidad.
	Evaluación	42. Acción permanente. 43. Tablero de control. 44. Cerrar brecha.

<p>Hernández H, (2011) La gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de</p>	Gestión empresarial	Gestión administrativa	Liderazgo	45. Trabajo en equipo. 46. Comunicación.
			Motivación	47. Trabajo enriquecedor. 48. Trabajo satisfactorio. 49. Cambio organizacional.
		Gestión de marketing	Análisis del consumidor	50. Información y perfil de consumidores. 51. Estrategias de posicionamiento. 52. Estrategias de segmentación.
			Ventas de productos	53. Publicidad y promoción. 54. Fuerza de ventas. 55. Relaciones comerciales.
			Planeamiento de productos	56. Pruebas de marketing. 57. Posicionamiento de marca. 58. Garantías y embalajes. 59. Estilo de productos.

un mercado

cada día en

crecimiento y

complejo.

Definición de precios

60. Calidad.

61. Descuentos.

62. Términos de créditos.

63. Condiciones de venta.

64. Variaciones de precios.

65. Costos.

66. Precio unitario.

Distribución

67. Depósitos y canales.

68. Ubicaciones de reventa.

69. Zonas de ventas.

70. Niveles de inventarios.

71. Transportes.

Investigación de

mercados

72. Recopilación de información.

73. Ingreso de datos.

74. Análisis de datos.

Análisis de

oportunidades

75. Análisis de costos.

76. Análisis de beneficios.

		77. Análisis de riesgos.
Gestión de operaciones	Proceso	78. Ubicación y diseño de facilidades. 79. Elección de tecnología. 80. Análisis de flujo. 81. Balance de líneas. 82. Control de proceso.
	Capacidad	83. Pronósticos. 84. Programación. 85. Planeamiento de facilidades, agregado y capacidad.
	Inventario	86. Materia prima. 87. Productos en proceso. 88. Productos terminados. 89. Manejo de materiales. 90. Repuestos.
	Mano de obra	91. Diseño y evaluación de trabajo.

		92. Estándares de trabajo.
		93. Técnicas de motivación.
	Calidad	94. Control, muestreo y testeo de calidad.
		95. Aseguramiento de calidad.
		96. Control de costos.
Gestión de finanzas	Decisiones de inversión	97. Recursos para implementación de estrategias.
		98. Proyectos o productos activos.
	Decisiones financieras	99. Estructura de capital.
		100. Fuentes y usos de fondos.
	Decisiones de dividendos	101. Pagos a accionistas.
		102. Reinversión.
Gestión del talento humano	Valores	103. Valores del fundador.
	Creencias	104. Creencias del fundador.
		105. Interacción social.
	Clima organizacional	106. Reconocimiento.

		107. Recompensas.
		108. Seguridad en el trabajo.
	Comunicación	109. Consistencia en las comunicaciones.
		110. Sentido de pertenencia.
Gestión de sistemas de información	Sistemas de información	111. Para toda la organización.
	Sistemas de comunicación	112. Para la toma de decisiones.
	Seguridad	113. Si son eficientes.
	Usos fácil y amigable	114. Si se orienta a la productividad.
	Comercio electrónico	115. Si se actualizan frecuentemente.
Gestión de investigación y desarrollo	Presupuestos	116. Financiamiento de proyectos.
		117. Con relación a los competidores.
		118. Productos nuevos.

Calidad

119. Mejorar la calidad del producto.

120. Mejorar procesos de producción.

121. Automatizaciones.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

Geográficamente el área de estudio se encuentra situada en la ciudad de Cajamarca, porque es donde se concentran las empresas privadas del comité de comercio, adscritas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca en donde se realizó la investigación.

Figura 2

Mapa de la Región de Cajamarca



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

4.2. Diseño de la investigación

Esta investigación se realizó siguiendo un diseño de investigación no experimental puesto que no se manipularon deliberadamente las variables, (gerencia estratégica y gestión empresarial), fue de diseño transversal-correlacional, (porque buscó analizar el impacto del gerencia estratégica en la gestión empresarial), respondió a la pregunta ¿por qué esa situación está así?; La variable independiente fue la gerencia estratégica y las variable dependiente fue la gestión empresarial que fueron observadas en su ambiente natural y luego fueron analizadas.

De acuerdo al tipo de investigación fue aplicada, ya que pretende resolver un determinado problema como la gerencia estratégica enfocándose principalmente principalmente en la búsqueda y también la consolidación del conocimiento para su posterior aplicación y por ende para el desarrollo científico; y por el enfoque la investigación fue cuantitativa, ya que para llegar a las conclusiones se desarrolló el método científico de manera estructurada.

4.3. Método de investigación

Se usó método al deductivo-inductivo; acá se estudió a la gerencia estratégica y la gestión empresarial, desde lo más general que haya en cuanto a las dos variables luego se hizo un contraste desde lo particular. El analítico-sintético, donde se hizo una desagregación del todo en sus partes para estudiarlo y luego se sintetizó los resultados, al final como método específico tuvimos al estadístico, que se usó para tabular y graficar los resultados obtenidos de la aplicación de las matrices y encuestas.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población y muestra

a) Población

La población de esta investigación estuvo conformada por las 30 empresas privadas del Sector Comercio, asociadas a la cámara de Comercio y Producción de Cajamarca en el año 2020.

b) Muestra

La investigación se realizó con las 30 empresas del Sector de comercio, adscritas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

4.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la investigación fue cada una de las 30 empresas privadas del Sector comercio, asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

4.4.3. Unidad de observación

Fueron los gerentes de cada una de las 30 empresas privadas del sector de comercio, adscritas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, que conformen los siguientes criterios de inclusión: de ambos géneros, de todas las edades, con diferentes años de experiencia laboral, de diversas profesiones y con diferente número de personas a su cargo. Así mismo en función de los indicadores de las dimensiones de las variables de estudio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

a) Técnicas

- Encuesta: la misma que fue elaborada en base a los indicadores e ítems trabajados en la operacionalización de variables, para lo cual se utilizó la encuesta de opinión, posteriormente validadas por expertos.

b) Instrumentos

- Cuestionario: Estuvo compuesto por el conjunto de preguntas con respecto a las variables de la investigación que son gerencia estratégica y gestión empresarial y que estuvieron sujetas a ponderación, elaborados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y previa validación por los expertos.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El análisis de datos se realizó mediante el estudio de las observaciones recogidas con los cuestionarios. El análisis estadístico se inició con un análisis exploratorio de los datos con el fin de detectar los valores que se le haya dado a cada pregunta del cuestionario que respondan los gerentes y colaboradores de las empresas privadas del comité de comercio que estén asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

Se realizaron análisis estadísticos correlacionales utilizando el coeficiente de correlación de Pearson que es apropiado para variables medidas por intervalos o razón y también para relaciones lineales (Hernández-Samiperi & Mendoza, 2018). Los cuestionarios aplicados a los gerentes de las empresas privadas del comité de comercio, asociadas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca. Los resultados fueron procesados y reportados en esta investigación.

La información demográfica requerida para llevar a cabo la investigación fue: (a) edad, (b) género, (c) cargo, (d) profesión, (e) años de experiencia laboral, y (f) número de personas a cargo.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2021.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL						
¿Cuál es el impacto de la gerencia estratégica en la gestión de las empresas privadas de la ciudad de Cajamarca, 2021?	Analizar el impacto de la gerencia estratégica en la gestión de las empresas privadas de la ciudad de Cajamarca el 2021.	La gerencia estratégica impacta positivamente en la gestión empresarial de las empresas privadas del sector comercio de la	Gerencia estratégica	Diagnóstico organizacional	Sector industrial-mercado Competidores Clientes-consumidores Proveedores Complementadores	Cuestionario	Ontológicamente se ha definido al ámbito de estudio como la ciudad de Cajamarca, el periodo de análisis	Las 30 empresas del comité de comercio adscritas a la cámara de comercio y producción de Cajamarca.

ciudad de Cajamarca, 2021.	Sistema gerencial	Entorno: oportunidades y amenazas Intereses organizacionales Principios cardianles Objetivos de largo plazo Estrategias Posibilidades del competidor Objetivos de corto plazo Estructura organizacional Políticas Recursos Responsabilidad social	como los años 2019 y 2020, el objeto de estudios que son la gerencia estratégica y la gestión empresarial, luego la unidad de análisis y la unidad de observación que serán los gerentes de cada una de las empresas del comité de comercio. Gnoseológicamente se estudiará a la gerencia estratégica y la gestión empresarial
----------------------------------	----------------------	--	---

		Medio ambiente y		como conocimiento	
		ecología		humano y	
	Evaluación	Control		empresarial en	
	estratégica	Evaluación		cuanto a su origen,	
				alcance y	
Gestión	Gestión	Liderazgo		naturaleza y	Las 30
empresarial	administrativa	Motivación		reflexionar acerca	empresas del
			Cuestionario	de ello.	comité de
	Gestión de	Análisis del			comercio
	marketing	consumidor			adscritas a la
		Ventas de			cámara de
		productos			comercio y
		Planeamiento de			producción
		productos			de
		Definición de			Cajamarca.
		precios			
		Distribución			
		Investigación de			
		mercados			
		Análisis de			
		oportunidades			

Gestión de	Proceso	
operaciones	Capacidad	
	Inventario	
	Mano de obra	
	Calidad	
Gestión de	Decisiones	de
finanzas	inversión	
	Decisiones	
	financieras	
	Decisiones	de
	dividendos	
Gestión del	Valores	
talento humano	Creencias	
	Clima	
	organizacional	
	Comunicación	
	Sistemas	de
	información	

Gestión de Sistemas de
 sistemas de comunicación
 información Seguridad
 Usos fácil y
 amigable
 Comercio
 electrónico
 Gestión de Presupuestos
 investigación y Calidad
 desarrollo

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
EUXILIARES	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICAS
¿Cuál es el nivel del gerenciamiento estratégico de las empresas privadas de la ciudad de	Determinar el nivel de gerenciamiento estratégico de las empresas privadas de la ciudad de	Más del 50% de empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca tienen un

Cajamarca, 2021? Cajamarca, 2021. gerenciamiento estratégico bajo.

¿Cuál es el nivel de la gestión empresarial de las empresas privadas de la ciudad de Cajamarca, 2021? Determinar el nivel de la gestión empresarial de las empresas privadas de la ciudad de Cajamarca, 2021. Más del 50% de las empresas privadas del sector

comercio de la ciudad de Cajamarca el nivel de la

¿Cómo generar un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión en las empresas privadas de la

Generar un modelo de gerencia estratégica para mejorar la gestión de las empresas privadas de la

ciudad de ciudad de

Cajamarca, Cajamarca,

2021? 2021.

CAPÍTULO V

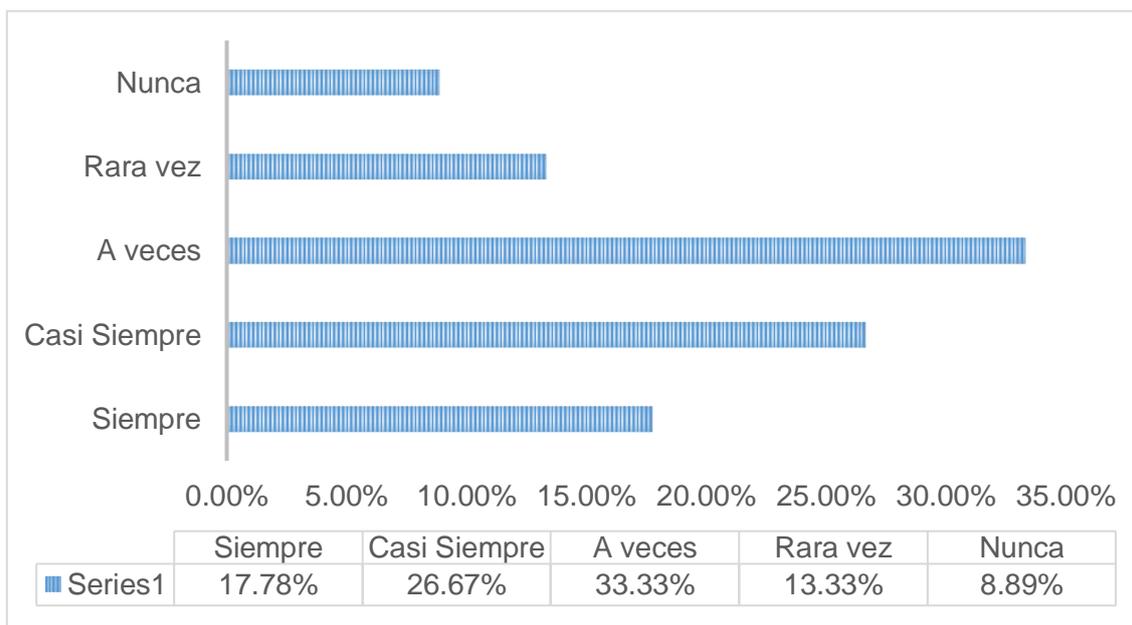
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Resultados para Gerencia Estratégica

Figura 3

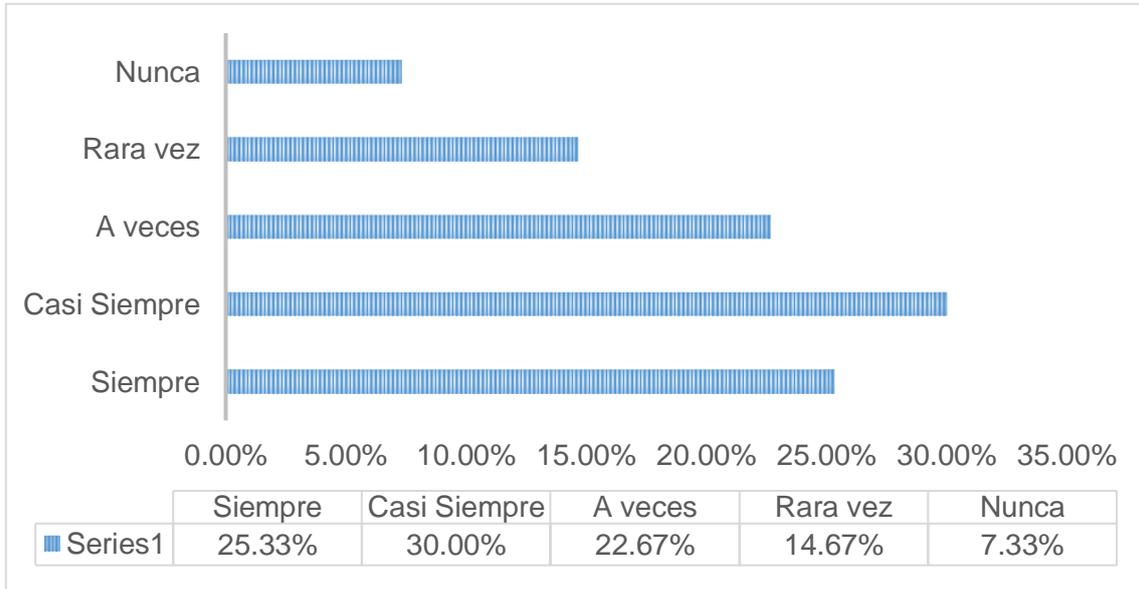
Diagnóstico organizacional



En la Gerencia Estratégica, específicamente en la dimensión del diagnóstico organizacional; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 33.33% a veces se aplican los indicadores para que se lleve un correcto diagnóstico organizacional, mientras que un 26.67% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve un correcto diagnóstico organizacional.

Figura 4

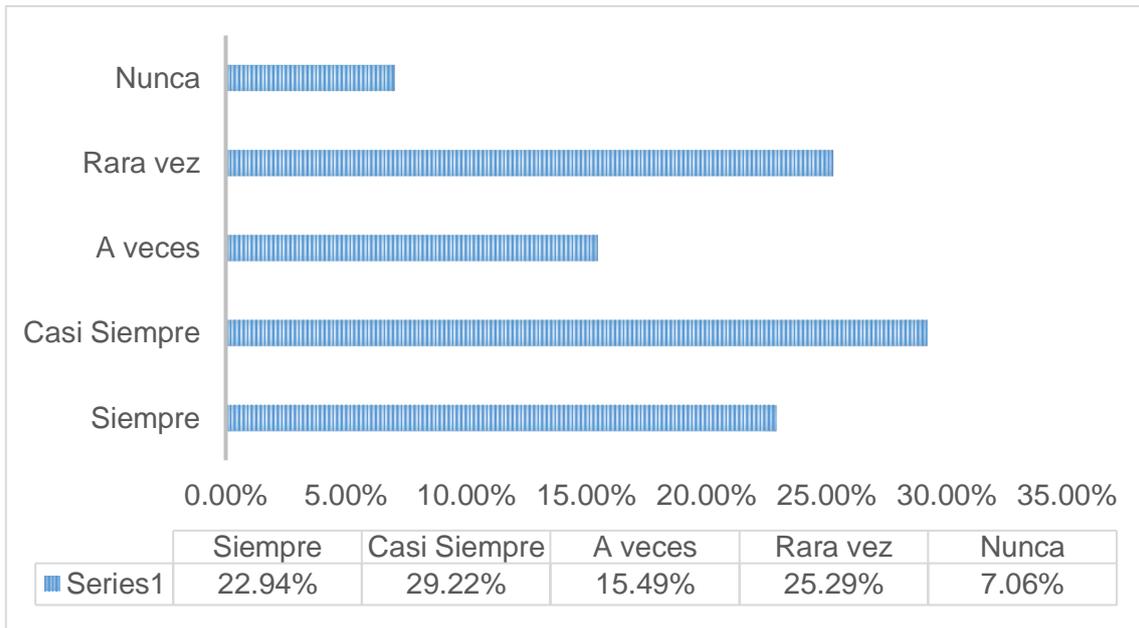
Sistema Gerencial



En la Gerencia Estratégica, específicamente en la dimensión de sistema gerencial; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 30.00% casi siempre se desarrollan los indicadores para que se lleve un correcto desarrollo del sistema gerencial, mientras que un 25.33% mencionan que siempre se aplican los indicadores para que se lleve un correcto desarrollo del sistema gerencial.

Figura 5

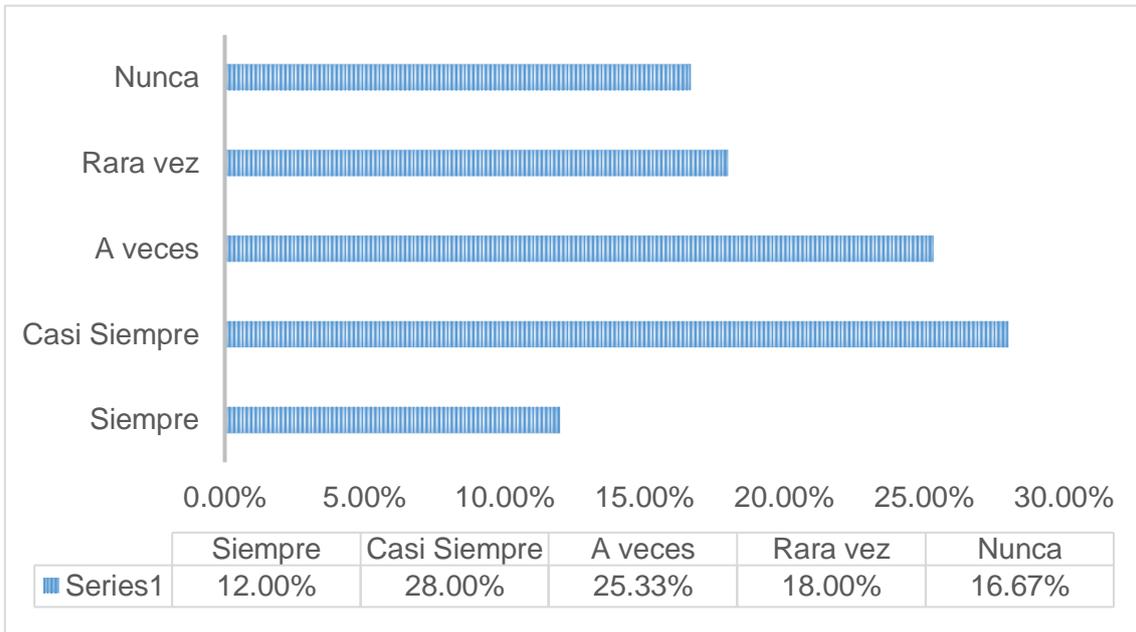
Direccionamiento estratégico



En la Gerencia Estratégica, específicamente en la dimensión de Direccionamiento Estratégico; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 29.22% casi siempre se desarrollan los indicadores para que se lleve un correcto desarrollo del direccionamiento estratégico, mientras que un 25.29% mencionan que rara vez se aplican los indicadores para que se lleve un correcto desarrollo del direccionamiento estratégico.

Figura 6

Evaluación Estratégica

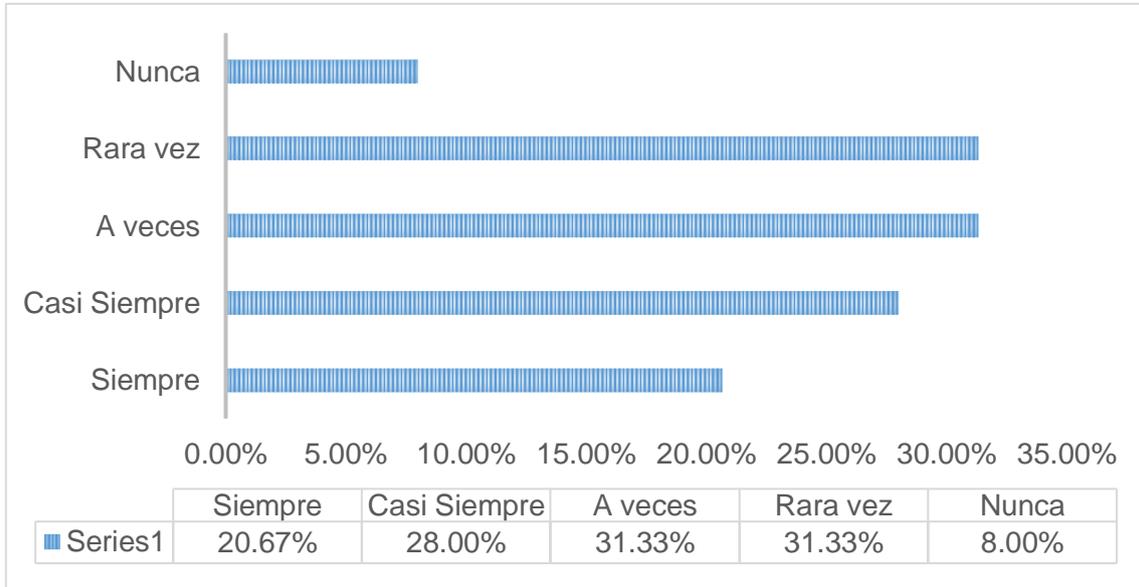


En la Gerencia Estratégica, específicamente en la dimensión de Evaluación Estratégica; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 28.00% casi siempre se desarrollan los indicadores para que se lleve una correcta evaluación estratégica, mientras que un 25.33% mencionan que a veces se aplican los indicadores para que se lleve una correcta evaluación estratégica.

5.1.2. Resultados para Gestión Empresarial

Figura 7

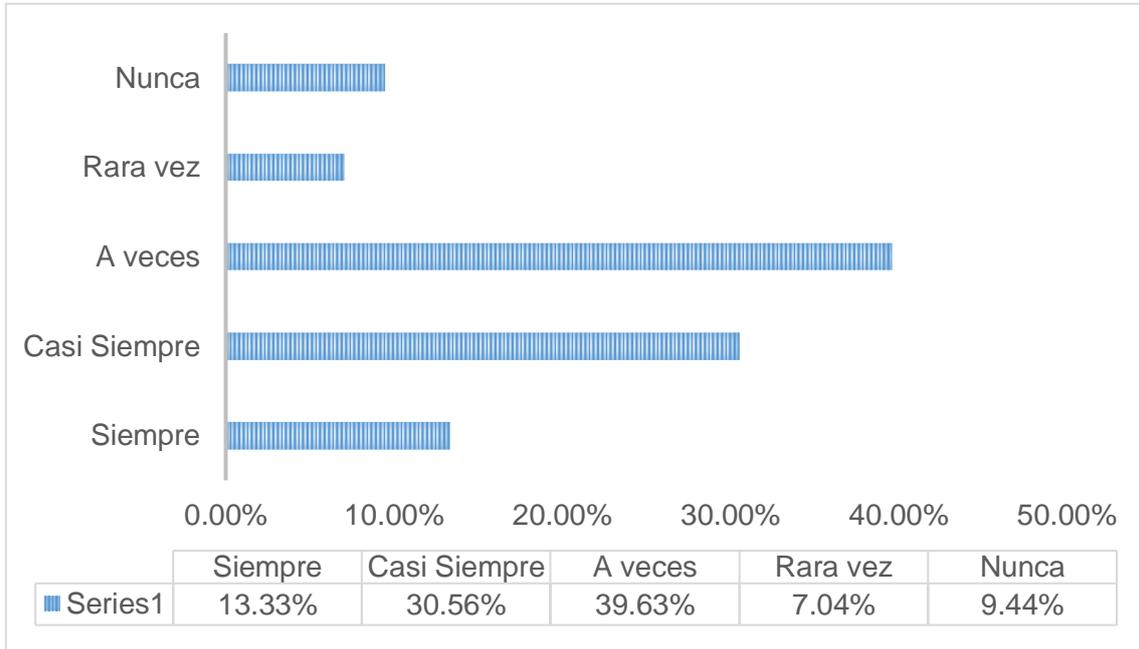
Gestión Administrativa



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión Administrativa; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 31.33% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión administrativa, mientras que un 31.33% mencionan que rara vez se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión administrativa.

Figura 8

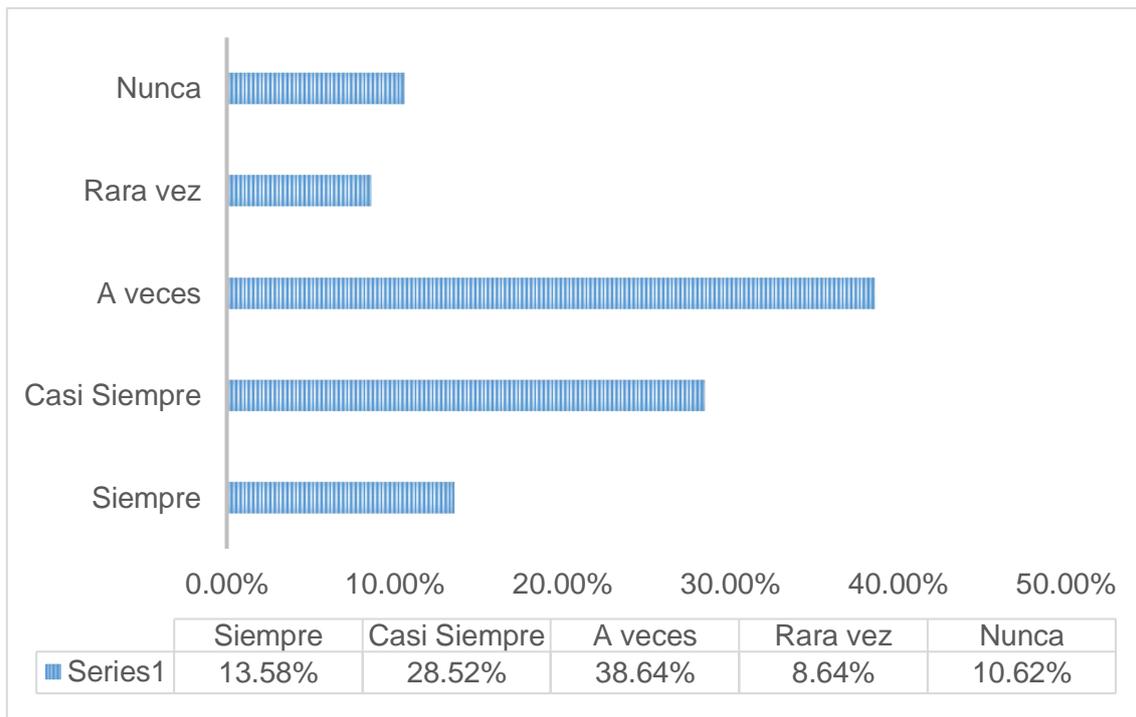
Gestión de Marketing



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Marketing; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 39.63% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de marketing, mientras que un 30.56% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de marketing.

Figura 9

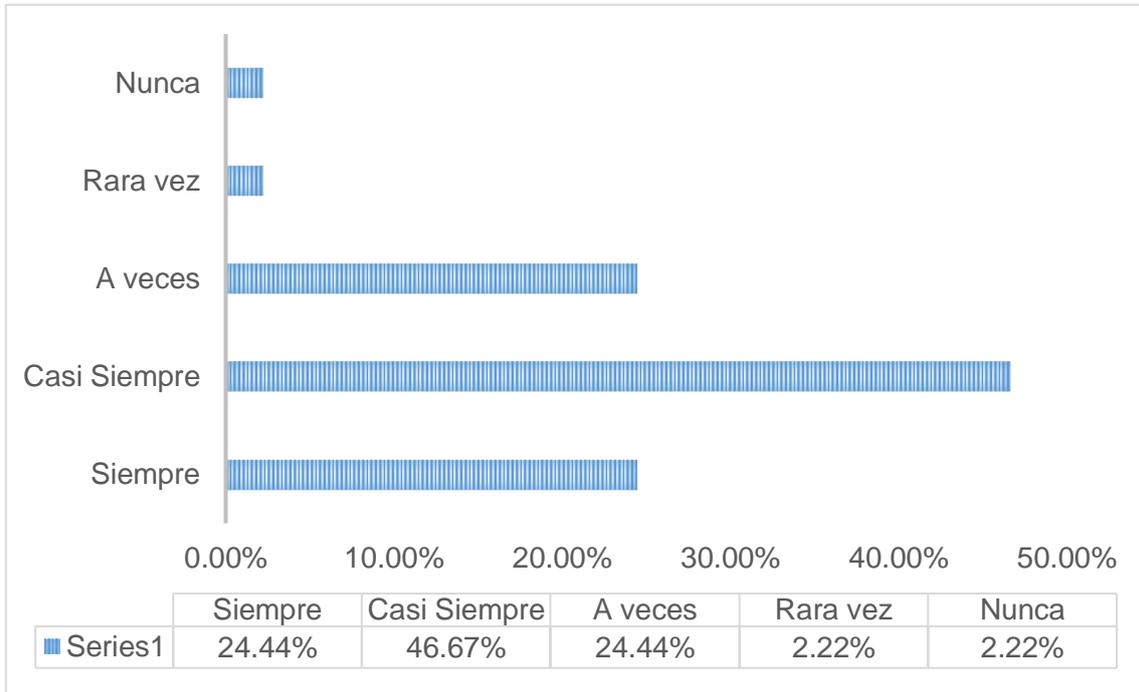
Gestión de operaciones



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Operaciones; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 38.64% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de operaciones, mientras que un 28.52% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de operaciones.

Figura 10

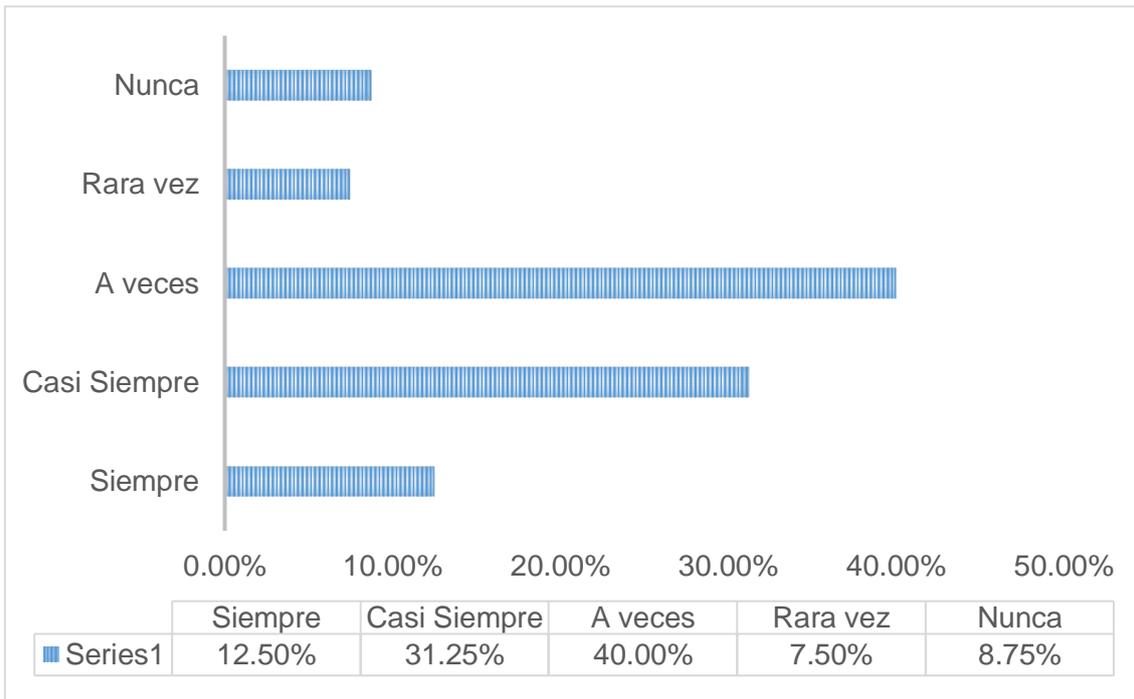
Gestión de Finanzas



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Finanzas; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 46.67% casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de finanzas, mientras que un 24.44% mencionan que siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de finanzas.

Figura 11

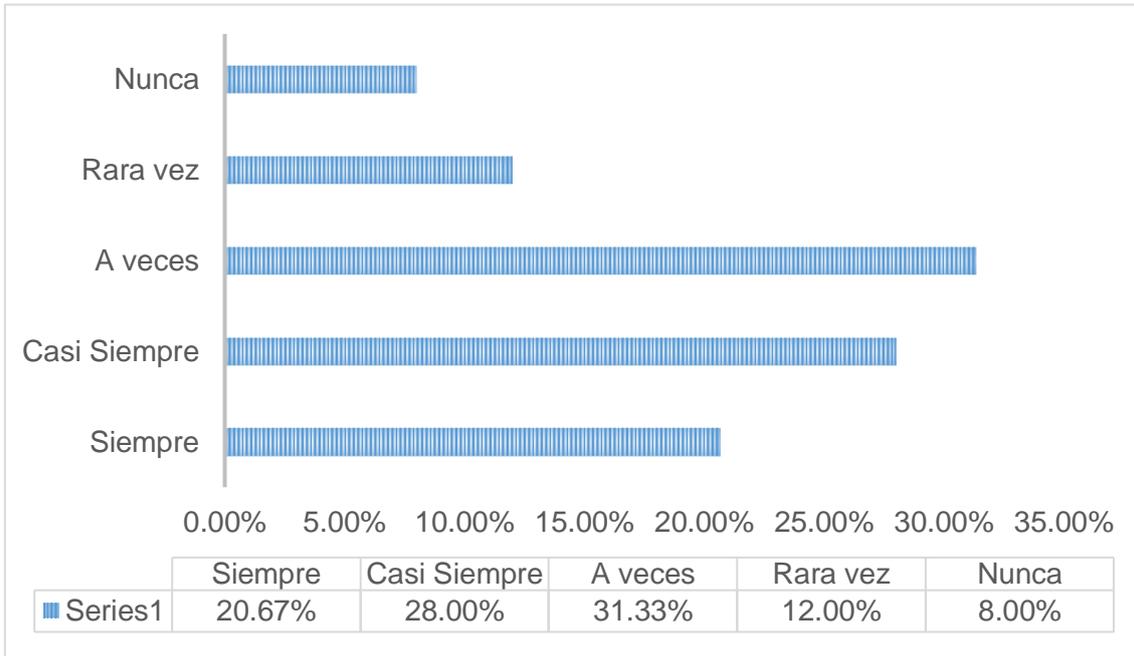
Gestión de Talento Humano



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Talento Humano; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 40.00% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de talento humano, mientras que un 31.25% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de talento humano.

Figura 12

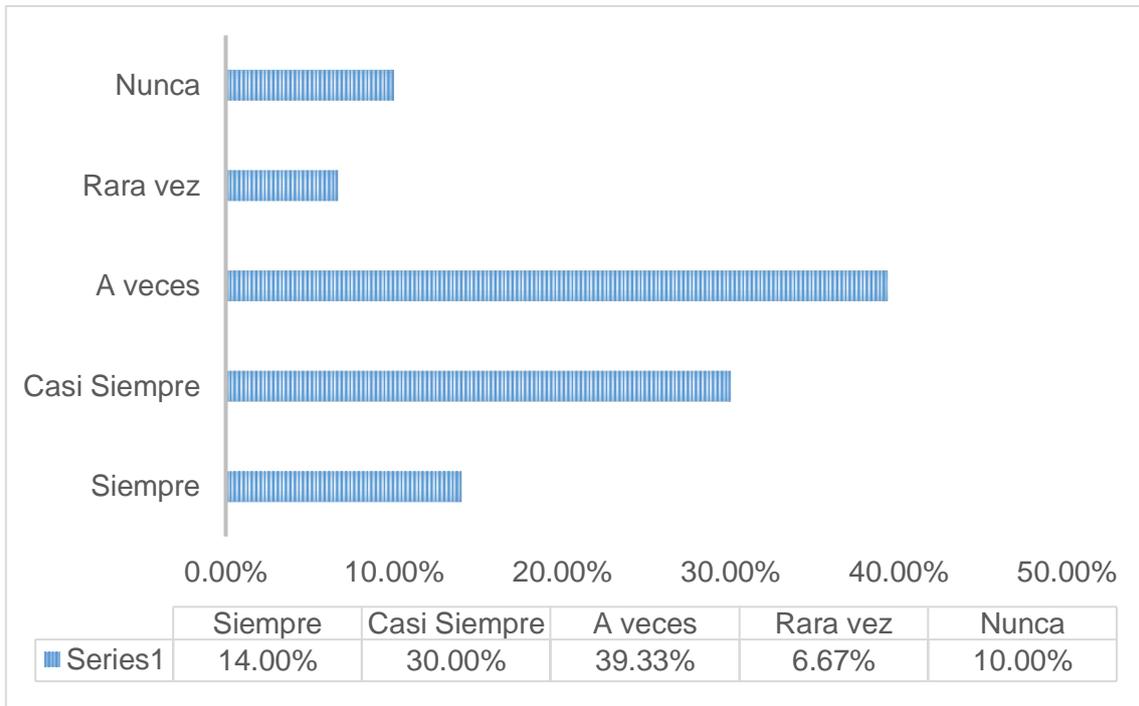
Gestión de Sistemas de Información



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Sistemas de Información; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 31.33% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de los sistemas de información, mientras que un 28.00% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de los sistemas de información.

Figura 13

Gestión de Investigación y Desarrollo



En la Gestión Empresarial, específicamente en la dimensión de Gestión de Investigación y Desarrollo; de las 30 empresas en las que fueron aplicados los instrumentos en la ciudad de Cajamarca, se tiene que: un 39.33% a veces se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de la investigación y desarrollo, mientras que un 30.00% mencionan que casi siempre se aplican los indicadores para que se lleve una adecuada gestión de la investigación y desarrollo.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Gerencia estratégica

Para la Gerencia Estratégica el logro de los objetivos es lo más importante, teniendo en cuenta que estamos en un mundo súper volátil y competitivo, con fluctuaciones preponderantes del precio de las monedas que rigen los mercados mundiales, muchas veces haciendo tambalear a las economías de algunos países, o las economías de un sector o un producto en específico.

El diagnóstico organizacional en las empresas Cajamarquinas del sector comercio, como se ha podido observar en los resultados que se han obtenido luego de procesar la información, pues su aplicación está por debajo del 50%, pues esto nos hace ver que se sigue administrando se podría decir a la deriva, sin tener en cuenta factores importantes en la planeación estratégica, un porcentaje importante menciona que solo a veces lo aplican, pero eso de a veces puede ser algo volátil, teniendo en cuenta tal vez el nivel educacional de los gerentes o administradores de la empresas en este sector, muchas de ellas han sido constituido como pequeños negocios familiares, en donde la toma de decisiones lo hacen los hijos, el esposo, la esposa, y en donde no se lleva un control de ingresos y salidas, y por ende carecen de la planeación, entonces entre que dicen que a veces y los que no aplican supera los 55%, siendo mayor que la media en cuanto a porcentajes, entonces se puede inferir que es debido a ello que las empresas cajamarquinas de este sector no han despegado en cuanto a competitividad, siguen siendo los negocios casi familiares de años anteriores, se administran casi en modo automático, existen algunas que ya han pasado a una segunda o tercera generación, siendo vista como una fuente de ingresos nada más;

Cardona, & Duque, (2014), en el artículo referente a Gerencia Estratégica que publican en la revista española Suma de Negocios, hablan de una liberalización económica, en donde las organizaciones son las que se tienen que adaptar rápidamente a las necesidades y gustos de los clientes, habla que día a día se crean nuevas organizaciones que van a competir con las que existen, ofreciendo nuevos productos, precios variados, mejor servicio, para la cual la creación de nuevas estrategias es fundamental para que sigan persistiendo en el mercado, pero para el caso de Cajamarca, se tiene que partir desde la planeación para estructurar estrategias fiables y que sean capaces de realizarse, para el caso sino se planea, entonces las estrategias van a fallar, o se van a querer estructurar sobre la marcha, o cuando el negocio en verdad esté tambaleándose, y para planear también mencionan los autores que no se debe perder la perspectiva internacional, porque se puede decir que es a donde se orienta el mercado, o revisando los entornos internacionales, se puede vislumbrar hacia donde se orientan las perspectivas que van a permitir el crecimiento de la empresa; pues en la planeación la visión y misión empresarial es la que va a indicar rumbo, o hacia donde vamos a querer llegar como empresa, sin esto en la planeación es como andar en un océano con un barco sin timón, y en la cultura empresarial Cajamarquina se carece de esta parte fundamental para la administración de una empresa, como hemos mencionado, se planifica sobre la marcha, y se carece de una visión y misión claras y precisas, y tal vez esto también otro de los factores preponderantes en las estadísticas en donde se menciona la gran cantidad de empresas en el Perú que no llegan a sobrevivir más de un año en los mercados en los que se desenvuelven. Esto se condice con la teoría de basada en los recursos y capacidades de Barney (1991), que plantea básicamente que los recursos internos y

externos que posee una organización forman uno solo para ser más fuertes y por ende se mejora una mejor gestión, luego tener ventajas competitivas que van a ayudar a que la rentabilidad sea superior.

En cuanto al sistema gerencial, también el porcentaje está por debajo del 50%, en cuanto a las empresas que dicen que se aplica esta parte fundamental para tener una gerencia estratégica exitosa, el mayor porcentaje se acumula entre el a veces y el no, muchas de las empresas carecen de conocimiento de quiénes con sus competidores, o si sus productos tienen algún complementador, o sus sustitutos, muchas de ellas no tienen proveedores definidos, sino que se proveen de insumos de manera diaria y no teniendo un proveedor fijo que les garantice la calidad de los insumos, o la rapidez, y muchas de las veces la compra de insumos son intermitentes, y tampoco tienen definido las cantidades que se debe comprar, como lo mencionamos anteriormente al carecer de una planificación adecuada, no se contempla las oportunidades políticas que pueden existir en el medio o para algún sector específico, las otras oportunidades importantes son las económicas, que hacen muchas veces que algún sector tambalee, o también puede ser que un sector sea favorecido, ya sean el subidas o bajadas que pueden ser los índices de precios en el mercado internacional, otro factor importante es el factor tecnológico del cual las empresas cajamarquinas no están muy familiarizadas, y que se puede convertir en una herramienta importante al momento de ofrecer sus productos una empresa fuera de la frontera regional, y pues se dice que hoy en día no existen fronteras, entonces teniendo en cuenta esto para una empresa cajamarquina su competencia puede estar al otro lado del mundo, y tal vez esta empresa si use de manera adecuada el factor tecnológico, el factor ecológico teniendo en

cuenta la nueva generación de consumidores también es algo que se debe tener en cuenta en las empresas cajamarquinas para ser más competitivas y estar dentro de las preferencias del público, la nueva generación de consumidores quiere productos o servicios que no generen impacto en el medio ambiente o en el planeta en general, es por ello que hoy es muy discutido el uso de pieles u otros insumos de los animales para confeccionar prendas u otros derivados, es una generación de consumidores que bloquean rápidamente a empresas que impactan negativamente en el planeta, y con el uso de la tecnología y el internet el veto todavía se hace más rápido y efectivo, por ende es otro de los factores que las empresas cajamarquinas deben tener en cuenta, que por el momento no está dentro de su organización estratégica, las que no tomen en cuenta estos factores irán desapareciendo del radar de empresas que los consumidores tienen mapeados, y en un futuro no muy lejano en valle cajamarquino se volverá una aldea eminentemente globalizada al nivel de Tokio, o de algunas ciudades de Singapur o el mismo China, el aspecto tecnológico hará que las empresas cajamarquinas den un salto cuántico, o tal vez las actuales desaparezcan o simplemente mueran al desaparecer sus actuales administradores y ya no haya nadie quien continúe en el clan familiar, entonces simplemente renacerán nuevas que deborarán a las actuales, nuevas empresas que lleven los productos o servicios a los domicilios de los clientes, ya sea porque la tendencia sea esa, o por alguna enfermedad como la hoy en día estamos enfrentando, las empresas que han estado algo en tendencia con la tecnología están subsistiendo con sus pocas ventas que realizan a través de las redes sociales o de alguna plataforma que no hayan estado dando uso, la nueva competencia hará despertar a las actuales empresas que andan aletargadas en el mercado, la toma de decisiones

se realizarán más rápido, porque estamos hablando que serán empresas más ágiles y dinámicas; y pues se concuerda con Cardona, & Duque, (2014) cuando hablan que las estructuras organizacionales cambiarán para la internacionalización de las empresas, para la creación de nuevas estrategias, empresas nuevas que estarán en constante uso de las tecnologías y del internet, que estarán adelantadas a los gustos y preferencias de los consumidores, que busquen procesos que hagan ser diferentes del resto que pueden estar en el medio, empresas que deben usar analítica de datos para que las estrategias sean efectivas en su totalidad, y estén en las tendencias actuales, aprendiendo y desaprendiendo para que se avance a pasos agigantados, de tal forma que se saque todo el potencial que tiene la ciudad en recursos y hacer que el resto del mundo los conozca y los consuma, con objetivos a largo y corto plazo bien planteados y que se lleguen a ellos, no que sean meros escritos en una hoja de papel para guardarlo en algún archivador y que ni el gerente o administrador familiar lo conoce o sabe que existe, en todo lo mencionado la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca debe ser una organización que juegue un rol fundamental, que ayude y entrene a estas empresas, que ayude en la consecución de sus resultados, que ayude en la apertura de mercados regionales, nacionales e internacionales, no solo suscribirse a una organización de nombre pero nada de actividad, que esté de lado de los empresarios cajamarquinos, que ayuden a cerrar las brechas que existen en cuanto a conocimiento en gerenciamiento empresarial, esta organización es la que debe brindar las plataformas digitales para que las empresas del sector coloquen sus productos o sus servicios y todos los cajamarquinos consumamos desde ahí, no solo debe ser una organización presta a cobrar una cuota de entrada, emitir un certificado y quedarse ahí, dejando a la deriva a los

empresarios, tampoco debe ser un grupo cerrado donde solo están los conocidos o allegados al presidente o presidenta o a otro funcionario, dejando de lado a otros empresarios con los que no comulgan, o tampoco solo aparecer en los medios para verter opiniones políticas, incrementando aún más la división empresarial. Teece & Pisano, (1994) plantea la teoría de las capacidades dinámicas, donde se menciona que una empresa puede modificar sus recursos y capacidades de acuerdo con los contextos del mercado, entonces también la teoría en ese caso tiene razón todo el sistema gerencial de una empresa, es la encargada de hacer que estas capacidades caminen de acuerdo a como se mueve el contexto, y hoy en día con mucha más razón ya que estamos en un contexto que su cambio es mucho más rápido.

En la revista colombiana: Estudios Gerenciales, en el artículo que escriben Noguera, Barbosa, & Castro, (2014), hablan de que las estrategias deben tener una perspectiva que sea analítica y holística para que las empresas lleguen más y mejor a sus clientes y potenciales clientes, en cuanto a dirección estratégica de las empresas cajamarquinas, las que aplican esta dimensión están por debajo del 50%, el a veces y el no hacen casi un 60%, haciendo notar que para esta dimensión la problemática se acentúa más, porque se habla de dirección estratégica netamente que se debe aplicar en las empresas, al tener deficiencias en las dimensiones anteriores, es normal que al llegar a esta etapa el problema se agrave aún más, en el direccionamiento estratégico hablamos de la signación de recursos para que se logren los objetivos y las estrategias, y eso es lo complicado con la cultura de las empresas cajamarquinas, quieren solo ingresos y egresos no, no tener nada que ver con inversión, para estas empresas es contraproducente

invertir en algo, pues no han llegado al nivel de entendimiento que una inversión se hace para captar mayores ingresos a través de mayores ventas, entonces son muy pocas las que asignan recursos al cumplimiento de sus objetivos o al cumplimiento de sus estrategias, es aquí donde se ve con mayor claridad la toma de decisiones, como lo mencionamos anteriormente la gran mayoría son empresas familiares en donde no se tiene claro una estructura organizacional, o no se tiene claro quien es el que toma las riendas del negocios o quien es el tomador de decisiones, y siendo esto clave para que las empresas tengan direccionamiento estratégico, Noguera, Barbosa, & Castro, (2014), hablan de entener a la empresa como un todo, para que la dirección se mejor y más efectiva, hablan de abordar problemas estratégicos en una empresa, pero en el caso de las empresas cajamarquinas, el abordaje de problemas estratégicos es incipiente, muchas de ellas desconocen de estos métodos para la solución a los múltiples problemas que pueden estar acarreado, los autores también hablan de descubrir patrones y comportamiento de situaciones que sean regulares, para ser analizadas y comprendidas en el ámbito empresarial, para luego desarrollar modelos que ayuden a mejorar la dirección de sus empresas, entonces aquí ya se habla de que debe existir un modelo que sea de acuerdo al contexto e incluso se puede hablar de acuerdo a la ciudad o la región en donde se desenvuelvan el grupo de empresas de estudio, mediante eso se hace que las empresas sean más productivas, lo que aquí se conoce como sectores industriales, o como la Cámara de Comercio y Producción agrupa el comités, y es aquí otra vez en donde esta institución debe jugar un rol importante en la generación de modelos para cada comité, dichos modelos deben ser adaptables y modificables de acuerdo a las estructuras o los cambios o tendencias exteriores que ayuden a todo el

grupo empresarial; los autores también mencionan que las empresas están susceptibles a múltiples cambios que se suscitan en los mercados y tendencias de los consumidores, dicho que es muy cierto en el contexto de las empresas cajamarquinas, e incluso se hablan de cambios que suscitan diariamente.

Otra de las dimensiones que toman vital relevancia es la evaluación estratégica que se pueden llevar a cabo en las empresas cajamarquinas y que al final es el elemento vital en todo el proceso del gerenciamiento de una empresa, sin importar el tiempo en el que se lleva a cabo todo el proceso, el control se debe entender de manera transversal a todo el proceso, no solo es una etapa o dimensión que se guarda como parte final de todo el proceso de gerenciamiento estratégico, porque debido al control estratégico se pueden ir haciendo ajustes o cambios en todo el proceso de gerenciamiento, incluir mejoras, deshechar procesos que no ayudan o que retrasan el ritmo de la empresa, o algún proceso que ralentiza a todo, porque como se mencionó anteriormente, se debe mirar de manera holística e integral a toda la empresa, pues en el caso de las empresas cajamarquinas ya no es un secreto a estas alturas de que los resultados arrojan que el control estratégico está por debajo del 50%, y los otros dos aspectos como la evaluación y el control bordean casi el 60%, es decir tal vez porque como se dijo al ser empresas en su mayoría familiares no se lleva a cabo un control adecuado, y que modifique o haga cambios cuando en todo el proceso lo amerite, al no realizarse una adecuación o no hacerse planificación, aunado a eso la organización es de esperar el resultado de todo esto, pues Valenzuela, & Torres, (2008), mencionan algo importante no necesariamente los clientes fieles con los rentables, ni los clientes rentable son siempre los fieles, algo que calza

perfectamente para el control estratégico, al no llevarse a cabo este control se pueden estar obviando muchos aspectos a nivel empresarial, tal vez no se cuente con una información adecuada de cómo están marchando los objetivos o las estrategias, no olvidemos que las estrategias siempre son modificables y cambiantes de acuerdo a los contextos cambiantes que se pueden suscitar ya sean en la región o el exterior de acuerdo a los ambiente económico, político, o tal vez por una pandemia como la que estamos viviendo actualmente, en donde se ha roto todos los esquemas empresariales, se han incrementando el uso de dispositivos tecnológicos para que las empresas puedan seguir compitiendo con sus productos o servicios y de esa manera seguir llevando eso que el cliente necesita, imaginar nada más que una empresa no haya realizado un control estratégico a estas alturas después de 15 meses que venimos viviendo esta nueva normalidad, la pregunta hasta puede suscitar escalofríos, o que se hayan quedado estáticos esperando regresar a la normalidad del año anterior, pues se supone que siguen esperando regresar a esa normalidad acostumbrada, del gerenciar en modo automático, pues algunas empresas han esperado tanto que han desaparecido del mercado y ellos ni se han dado por aludidos, cuando han reaccionado ya ha sido demasiado tarde, ya sus clientes y proveedores han migrado rápidamente a la competencia y para algunas empresas esos clientes hasta pueden estar inubicables, mientras que las empresas acomodaron sus objetivos y sus estrategias gracias al control estratégico, al principio seguro fue un golpe tremebundo, algo raro de digerir, pero se han ido acostumbrando y poco a poco se han adaptado en el nuevo contexto, y han sabido ganarse un pequeño espacio en este universo de competitividad, han tenido que desaprender para aprender algo para ellos hasta el momento desconocido. Nonaka & Takeuchi,

(1995) señalan una teoría que se basa en el conocimiento que se tenga de las organizaciones, y en esta dimensión de evaluación estratégica no es otra cosa que conocer todo el ámbito organizacional de la empresa, tener una mirada de manera holística e integral.

Para los empresarios cajamarquinos es urgente entablar un proceso de aprendizaje del gerenciamiento estratégico para seguir en el mercado, y lograr la tan ansiada competitividad, sin dejar de mencionar al aparato estatal que debe ser el soporte del empresariado, con las políticas públicas y las aperturas de canales de comunicación o canales de comercio exterior o interior.

5.2.2. Gestión Empresarial

La gestión empresarial en las organizaciones es un proceso muy importante que debería tenerse muy en cuenta, y realizarlo con claridad, nos sirve para dar solución a los problemas y se saque la empresa adelante o se distinga de la competencia, que la empresa sepa cómo reaccionar a los cambios que se suscitan en el mercado, esté preparada cuando los sucesos ocurran, definitivamente tiene mucho que ver la buena planeación, organización, dirección y control estratégico, para que la gestión empresarial sea exitosa.

Viendo la gestión administrativa de acuerdo a los datos recogidos en esta investigación, pues solo un 38% dice que si lo aplica o lo lleva a cabo, lo cual es un porcentaje que está por debajo del promedio, es una foto que tenemos respecto a estas empresas del comité de comercio en Cajamarca, se puede inferir que en estas empresas no se trabaja en equipo, la comunicación no fluye de manera normal, el trabajo que desarrollan los colaboradores no es tan enriquecedor, entre otras cosas respecto a esta dimensión; Valenzuela, & Torres, (2008), en la publicación que hacen respecto a la gestión empresarial en la revista de Estudios Gerenciales de Chile, nos hablan de los clientes son la base principal de la gestión empresarial, son los que van a traer los recursos a la empresa, por ende para ellos lo más importante es fidelizar y hacer que los clientes se queden en la empresa y no vayan a buscar la competencia, para ello se tiene que tener a los clientes felices, porque los clientes rentables y fieles para una empresa, con los clientes felices, para ello es importante conocer a fondo y con precisión cuáles son los clientes que más aportan rentabilidad a la empresa, pues para ello se debe partir teniendo a un equipo humano empoderado dentro de la

empresa, si el equipo humano con está satisfecho con el trabajo que está realizando, pues es muy difícil que la atención hacia el cliente externo sea de la manera más óptima, por ello primero es importante tener fidelizado y contento al cliente interno dentro de la organización, pero no es el caso de estas empresas del comité de comercio de la ciudad de Cajamarca, para ello las empresas deben de partir incentivando de diferentes maneras a los colaboradores, para que esto se pueda revertir, como lo mencionamos en la discusión anterior, sino se correne el peligro de convertirse en empresas estáticas que no quieren cambiar o adentrarse en el mundo de la competitividad. Hambrick & Mason, (1984) plantean la teoría de los escalafones superiores, que básicamente propone que los mandos superiores son los que están ocupados delineando las estrategias que deben adoptar, y ponen énfasis en que mientras más cognitivo sean las capacidades de quienes la dirigen, la empresa será mejor y más competitiva.

En cuanto a la gestión del marketing, de acuerdo a los datos recogidos existe un 50% donde mencionan que si lo aplican, está en el promedio, pero aún no es suficiente, porque ello implica manejar información de los clientes que tienen las empresas, saber cuál es el perfil de sus clientes, luego de conocer ello aplicar las estrategias de segmentación, tener un plan de publicidad y promoción, también por ejemplo realizar pruebas de mercado, todo ello para que ayude a la empresa a que se distinga de la competencia, y por ende se vuelva más competitiva, tener una base de datos de sus clientes, tal vez uno de los elementos más importantes para que la empresa tome buenas decisiones, hoy en día se usa el big data, donde se procesa grandes cantidades de datos, esos datos son importantes porque visualizan lo que las personas quieren consumir en

un determinado periodo de tiempo, en un determinado territorio, así las organizaciones tienen bien mapeados los territorios para el lanzamiento de sus productos o servicios; una empresa que no cuente con una base de datos de sus clientes, va a ser una empresa que ande a ciegas en el sendero empresarial, porque no va a tener claro que productos o servicios lanzar en determinadas épocas o estaciones del año, la gestión del marketing tal vez sea un elemento de los más importantes de todas las organizaciones, sin importar el tamaño, porque debido a la información que se recoge hasta se puede estructurar los costos en los que se van a incurrir, desde ello se determinará el tipo de embalaje, el tipo de diseño de los productos, diferentes aspectos de la presentación del producto, el marketing es quien ayuda a que las empresas sean óptimas, y de esa manera tener mejor rentabilidad, la publicidad por ejemplo es un elemento importante, incluso el marketing continúa después de la venta de un producto o de un servicio, y de esa manera se tiene a un cliente fidelizado, para la elaboración de un plan de marketing es donde debe salir toda la creatividad del equipo que acompaña a la empresa; Valenzuela, & Torres, (2008), ya hablan de que el internet para la gestión empresarial, específicamente en el marketing es una herramienta muy importante para comunicar lo que la empresa está ofreciendo, pues hoy en día y debido al contexto que estamos viviendo eso se ha vuelto una realidad, hoy en día las empresas del mundo están ofreciendo sus productos o servicios en plataformas que ellas mismas mandan estructurar o se alojan en plataformas ya conocidas, pero este contexto ha hecho que el uso de plataformas con ayuda del internet crezca exponencialmente, y ya se habla en un futuro que la tendencia será mucho mayor, porque la pauta de los consumidores es hacer pedidos o comprar sin salir sus casas, entonces las empresas han tenido que reinventarse y adaptarse al nuevo

contexto, para ello otras organizaciones están trabajando en como volver más robusta el servicio de internet, incluso la organización llamada Starlink de Elon Musk, ha empezado a trabajar para poder vender internet satelital, que será mucho más veloz y super eficiente para las empresas, porque en un futuro se vislumbra que el internet que conocemos no va a poder soportar las diversas plataformas que se irán creando con el transcurrir del tiempo, porque el uso de esas plataformas se van a masificar exponencialmente, la lectura de algoritmos se volverán mucho más compleja y enrevesada y para ello se necesitan ordenadores y velocidad de internet mucho más robusta, entonces en Cajamarca poco a poco se espera que se tome un ápice de lo que el contexto ofrece, y las empresas mejoren sus servicios o productos partiendo de tener una base de datos de sus clientes para saber qué vender y cuándo, porque sino estaríamos en épocas de hace dos siglos, y las empresas no pueden seguir funcionando de esa manera, se tiene que romper los paradigmas impuestos por negocios familiares y saltar a la otra orilla, donde está el valle digital, con plataformas de soporte importantes, haciendo uso analítica de datos, que ayuden a tomar más y mejores decisiones, las empresas que no den el salto simplemente van a desaparecer tan igual como ha ido sucediendo en los últimos años.

La gestión de operaciones es otra dimensión importante que ayuda a que la gestión empresarial sea la más óptima, según los datos recogidos en las empresas cajamarquinas están en un 69%, ligeramente por encima de la media, porque será que consideran importante los espacios en donde las empresas se desenvuelven, tener mapeado sus puntos de venta o distribución, contar con un stock de materia prima, contar con proveedores que suministren materia prima de calidad y en el tiempo

requerido, dentro de ello para las empresas de Cajamarca la ubicación de sus puntos de venta es importante, es por ello que se recoge esos datos, porque en la ciudad se han formado como pequeñas fronteras donde convergen cierto tipo de empresas o también llamados negocios, si las operaciones están estructuradas de manera eficiente vamos a tener empresas que respondan rápido al mercado o los pedidos de sus clientes, también es importante contar con un sistema que cada empresa haya estructurado de acuerdo a su nicho de mercado, no todos los sistemas funcionan en todas las empresas, de esa manera eliminar pérdidas, realizar un mantenimiento autónomo para que las operaciones sigan siempre con fluidez, para ello el capital humano debe conocer todo el sistema de las operaciones de la empresa, tal vez aplicar procesos de estandarización que busque la mejora continua, aunque muchas veces la realidad cajamarquina puede diferir un poco de los datos recogidos, el sector industrial lácteo para efectos de tomar como ejemplo, es un sector que se ha desarrollado mucho más que los otros, entonces en ello se ve que la gestión de operaciones no es la adecuada, el movimiento de los productos en mesión muchas veces se realizan sin los estándares que ameriarn un producto de esa naturaleza, se habla mucho de que la materia prima no es la adecuada, o no se realiza el control de calidad adecuado, e ahí que muchas veces estos productos no salen más allá de las fronteras peruanas, a pesar de que existen empresas con más de tres décadas de funcionamiento, no se ha sabido gestión una estructura de operaciones adecuada y eficiente que fortalezcan este sector; lo que se busca de acuerdo al nuevo contexto mundial es que las empresas sean ágiles y precisas, es por ello por ejemplo que la industria china se ha expandido en el mundo de forma muy eficiente, porque cuentan con todo un sistema de operaciones que responde de manera ágil a los pedidos

de los clientes en todo el mundo, para el caso de Cajamarca un pedido de Aliexpress puede tardar en llegar hasta en 25 días, a un costo sumamente por debajo del mercado peruano, pero para ello cuentan con un canal eficiente de distribución, soportado por una plataforma también muy eficiente.

Otra de las dimensiones es la gestión del talento humano, es un aspecto importante en las organizaciones, de acuerdo a los resultados encontrados se obtuvo que la gestión de este talento en las organizaciones del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, muy por encima de la media mencionan que realizan esta gestión, es decir tienen fidelizados con las empresas a aquellas personas que trabajan para ellos, pero sin embargo también hay un porcentaje importante en los que se menciona que a veces se gestiona este talento, y esto debido al contexto organizacional peruano y en especial el cajamarquino es de esperarse, muchas veces el gerente o propietario de la empresa, no vislumbra que el tener a un talento satisfecho en la organización es de vital importancia para que siga creciendo y siga siendo competitiva o de un salto hacia el otro nivel, lo que toda organización quiere hacer; se debe reconocer que los valores implantados en la misma empresa ayuda que ese talento se identifique con ellos, con eso se forma un clima organizacional robusto, el brindar reconocimientos y recompensas para que el talento siga estando motivado, o brinde retroalimentación a los procesos que se está llevando a cabo en la empresa, ya que muchas veces son ellos los que están en constante interacción con los clientes o están familiarizados con los procesos que se llevan a cabo en la empresa, de esta manera creando un sentido de pertenencia hacia la empresa para el talento, de esa manera la tendencia de la brecha de fuga de talentos será casi nula.

García, (2009) en el artículo que escribe: *¿Hacia dónde va la ventaja competitiva? Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial. Journal Of Business*, menciona que una trilogía fundamental en las empresas es la cultura organizacional, puesto que las personas son las que diseñan las estrategias, y son ellas las que conforman las organizaciones, la gran base de modelo de la organizaciones viene de los modelos mentales de los talentos que trabajan en ella, también menciona que una cultura organizacional positiva hará que los pensamientos e ideas fluyan para mejorar las estrategias de la organización, pues sin cultura no hay organización y por ende sentimiento de pertenencia de los talentos que trabajan en ella, muchas veces ante los problemas complejos, la cultura es quien construye los paliativos a esos problemas, es quien genera los modelos o las soluciones frente a determinados escenarios, pero sin embargo actualmente las organizaciones se han venido gestionando desde ópticas diferentes, dando mayor importancia y énfasis a lo financiero, a lo comercial, entre otras cosas, alejándose del verdadero centro del asunto de los talentos con los que cuenta una organización; aunque los datos que se han recojido muestren una fotografía importante en cuanto al avance de la gestión de talento humano en Cajamarca, también está la otra cara de la moneda, donde aún persisten hasta en las organizaciones gubernamentales, del maltrato hacía el talento, esa persistencia en sacarle el mayor provecho, en hacerlo trabajar horas extras y no remunerarle, son por el hecho de pertenecer a la empresa, o por el hecho de que el talento debe hacer eso, sino es despedido y reemplazado, muchos de esos abusos han sido prácticamente no tomados en cuenta por una institución gubernamental llamada SUNAFIL, que hacen los que no ven, o muchas veces en vez de defender los

derechos laborales de los talentos de una empresa, son los que ponen trabas burocráticas al momento de fiscalizar o pedir la documentación correspondiente para constatar si el talento ha sido no remunerado o despedido injustificadamente; otro aspecto es la gran informalidad que aún periste en la ciudad de Cajamarca y aún mucho más en la región, esto también hace que el trabajo de los talentos en una empresa sean infravalorados, o que no se les pague ningún tipo de seguro cuando para una empresa realizan trabajos riesgosos, o que les pague en efectivo, sin realizar ningún tipo de depósito bancario que acredite que le paga por un trabajo realizado, o el que no estén en la llamada planilla, ello significa que no existe contribución a salud en caso el talento o algún familiar tenga una enfermedad, o que tampoco haya existencia de pago de un seguro contra todo riesgo; entonces la informalidad sumada a las débiles políticas estatales en cuanto a derechos laborales contribuyen a que en el territorio empresarial no se valore la capacidad del talento humano en una empresa.

La gestión de los sistemas de información, de acuerdo a los resultados que se recogieron, hay un porcentaje por encima de la media donde se precisa que sí se aplica este tipo de gestión para que las empresas lleguen más y mejor a sus clientes, que es importante que se tenga un registro de datos de los clientes externos, o de aquellos que van hacia la empresa para brindarle un servicio posventa o hacer seguimiento al uso del producto o de servicio prestado, y que también es importante hacer uso de las plataformas que hoy en día se han masificado exponencialmente, y que de acuerdo a este contexto en el que estamos viviendo hace más de un año, todas las organizaciones se han fortalecido en mejora de sus plataformas, sus redes sociales o algún otro tipo de

sistema que les permitan seguir interactuando con sus clientes aunque ellos sigan estando en sus domicilios; las empresas que han tenido la visión de que en algún momento iba a ocurrir todo este cambio, esas organizaciones han sido las que han estado mejor preparadas para afrontar los cambios que para otras empresas ha sido tremebundo, y existen algunas que no han sentido el cambio, porque ya hace algún tiempo ellos han estado brindando sus servicios o vendiendo sus productos desde una plataforma, tanto así que algunas tenía su capacidad instalada en algún punto del globo o de la ciudad y tranquilamente han seguido vendiendo a clientes que han estado en otro punto extremo, y otras que de acuerdo a los datos que tienen en sus organizaciones lanzan productos o campañas para determinados territorios, conociendo los gustos y preferencias de sus clientes. En el caso de las empresas de la ciudad de Cajamarca, aunque el porcentaje de las que dicen está por encima de la media, lo que si es cierto es que aún no está muy usado este tipo de gestión, existen muchas de las empresas que se han quedado en los años de 1980, donde todo lo anotan en un cuaderno, o donde todo se hace manual, sin usar un ordenados o algún tipo de sistema, en donde se tenga los datos de los clientes, hasta el stock de los productos que pueden tener, tal vez sea por el adormecimiento en que viven las empresas, o también tal vez sea por el miedo a invertir recursos en algo que para ellos es entrantemente desconocido, y no saben si esa inversión tendrá un retorno o simplemente será un recurso perdido, entonces es ahí donde entra la organización llamada Cámara de Comercio y Producción, incentivando a cambiar en las organizaciones que se han quedado en el pasado, ofreciendo ventajas de hacer el buen uso de este tipo de gestión, mostrando ejemplos claros en otras latitudes donde el funcionamiento ha sido

preponderante y que ha tenido rentabilidades por encima de los esperado para las empresas que se han modernizado, es una gestión de las más importantes porque al trabajar en ello hace que la organización sea vista en diferentes puntos de la región, el país o el continente, diferenciándose de las que no quieren cambiar a la gestión de los sistemas de información.

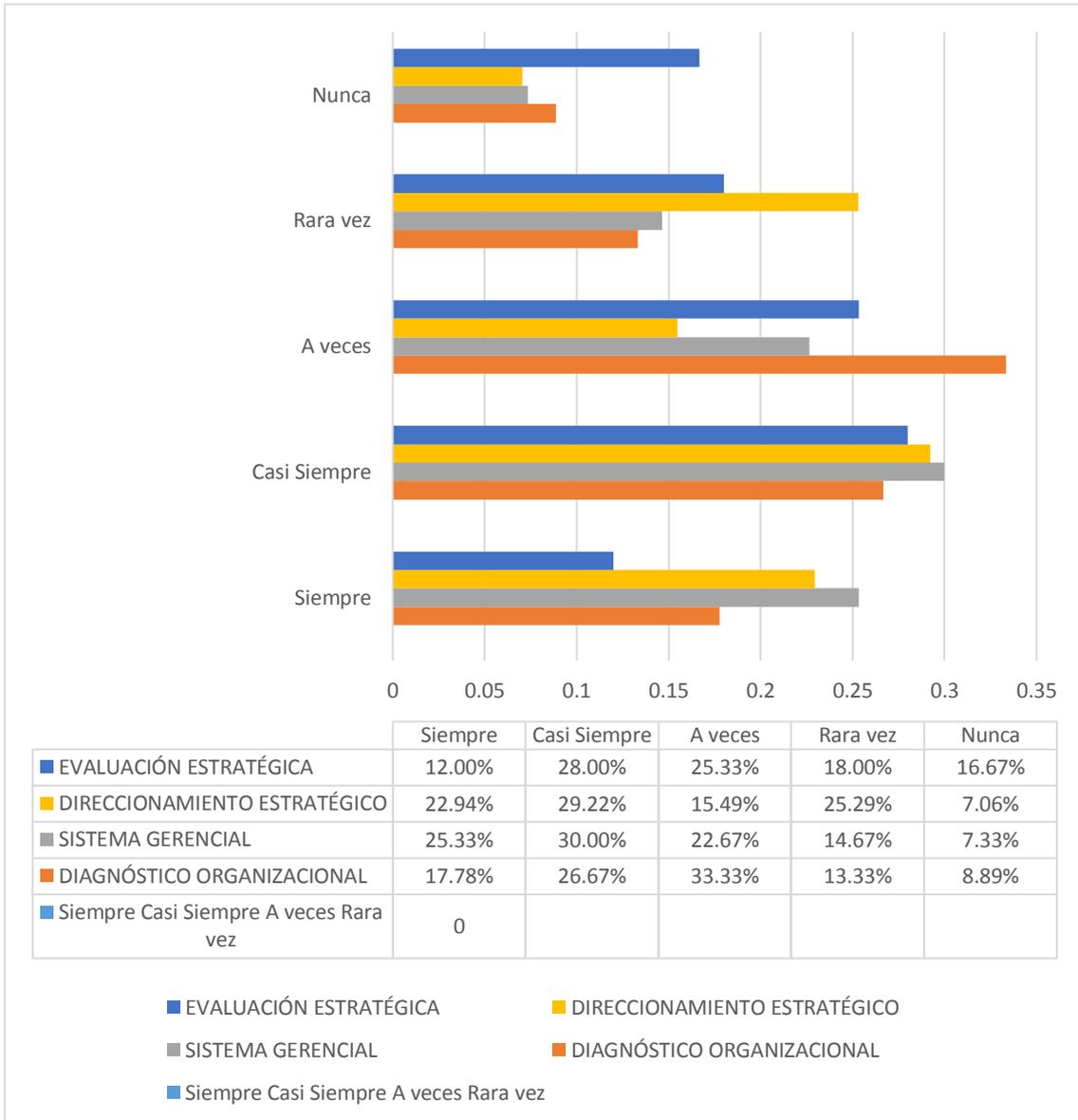
La gestión de investigación y desarrollo en las empresas del comité de comercio de la ciudad de Cajamarca, se tiene según lo datos que se recogieron el porcentaje más importante es el de la escala de a veces, de ello se puede inferir que de las empresas estudiadas solo a veces toman en cuenta esta importante dimensión de la gestión empresarial, y más aún con la era que estamos viviendo, donde han sido tiempo de profundos cambios en los niveles de consumo, de gustos y preferencias; dichos autores mencionan que las empresas que invierten más en investigación y desarrollo son las que dominan los mercados globales, son las que mueven las economías del mundo en varias dimensiones, y de acuerdo a lo que mencionan los autores es cierto y se puede corroborar con tan solo un clic, sin embargo, en Cajamarca, las empresas del sector comercio carecen de conciencia de la importancia de esta dimensión, en general en el Perú son muy pocas las empresas que invierten en investigación y desarrollo, quizás esa sea la razón más pura de que aún no hemos despegado en competitividad empresarial, y no solo de un sector, sino de los demás sectores, incluso existen sectores que aún no tienen un plan de dirección estratégica, o no saben como mejorar sus gestión empresarial, mientras que las empresas de otras latitudes si invierten en este aspecto importante y son las que marcan la pauta de las ventas a nivel mundial, se han extendido con sus productos

o servicios a todos los rincones del planeta, apoyándose incluso en el big data, que les ayuda sustancialmente para saber donde, cómo y en qué tiempo deben colocar los productos o servicios en el mercado, y estas organizaciones día a día están investigando qué es lo que desean de nuevo los consumidores, si las preferencias cambian o se mantienen de acuerdo a las regiones geográficas; no se pide que las empresas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca inviertan millones como lo hacen las grandes industrias, pero si se pide que es tiempo y es necesario implementar este aspecto en la gestión de sus empresas, y es aquí otra vez donde el soporte debería ser la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, en alianza con el Ministerio de la producción, es necesario que se vinculen empresa privada con organismos estatales, de esa manera de desarrolla el empresariado, de esa manera es posible venden más y mejor los productos o servicios, de esa manera se vuelve más competitivo un sector de la industria.

5.3. Contrastación de hipótesis

Figura 14

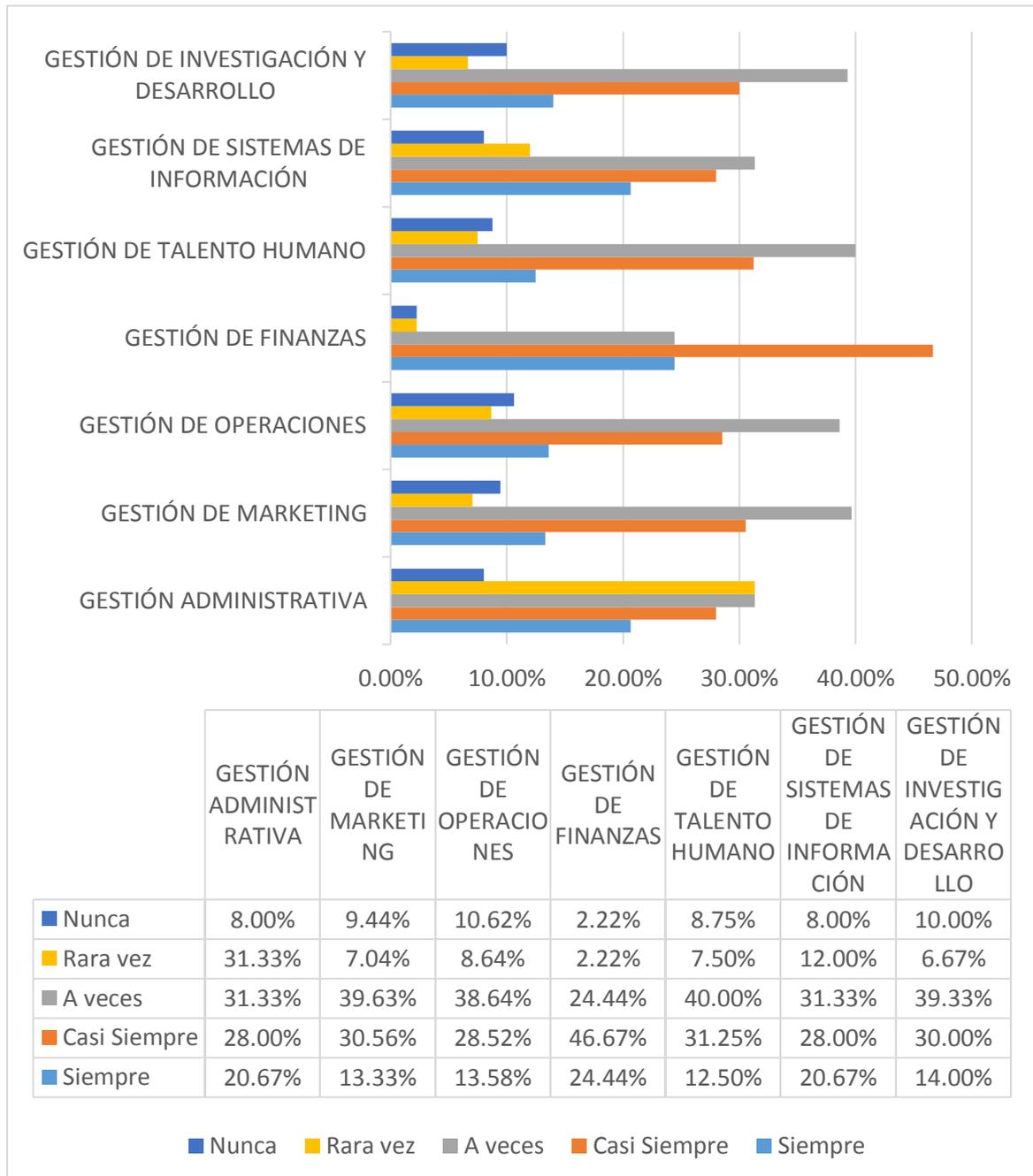
Dimensiones de la Gerencia Estratégica



En la figura se muestra la agrupación de los valores de las dimensiones de toda la variable de Gerencia Estratégica, lo cual nos sirvió para realizar la correcta contrastación de hipótesis.

Figura 15

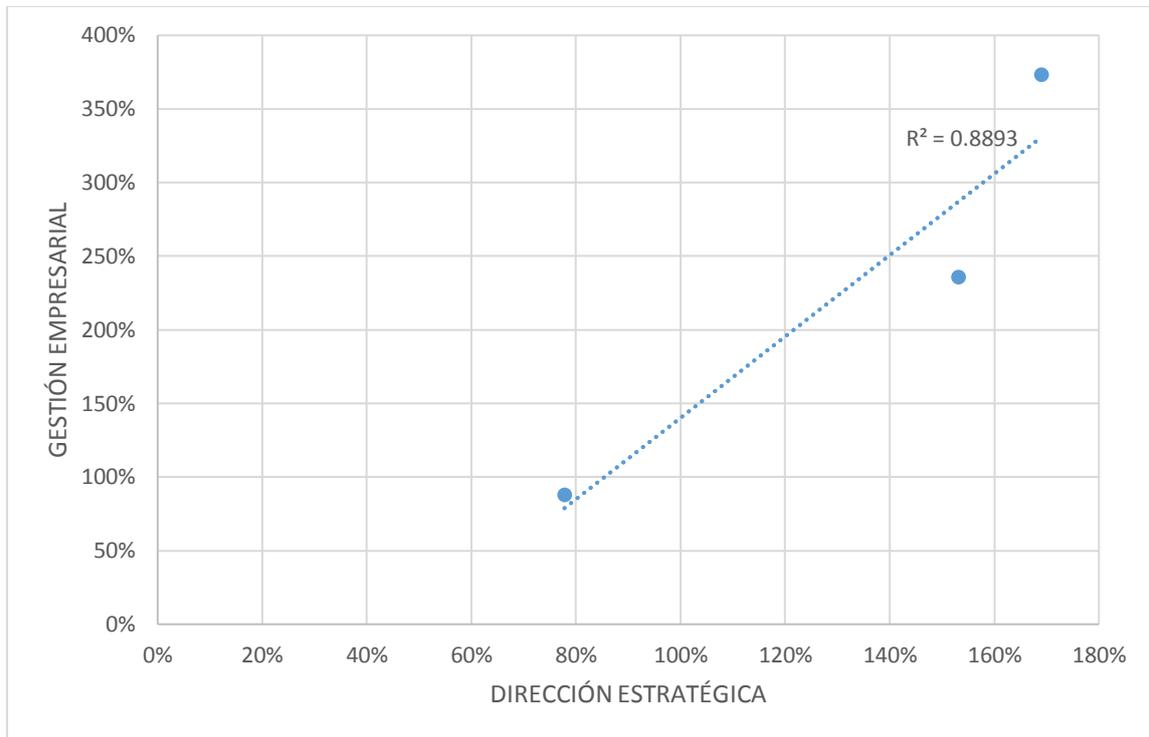
Dimensiones de la Gestión Empresarial



En la figura se muestra la agrupación de los valores de las dimensiones de toda la variable de Gestión Empresarial, lo cual nos sirvió para realizar la correcta contrastación de hipótesis.

Figura 16

Gráfica de dispersión de las variables



Se puede decir que existe una relación directa, porque la gerencia estratégica se asocia a la gestión empresarial de manera ascendente, en las empresas del sector comercio que están asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

Tabla 3*Coefficiente de correlación entre variables*

	<i>DE</i>	<i>GE</i>
<i>DE</i>	1	1
<i>GE</i>	0.94	1

Es un coeficiente de correlación muy alto, porque su valor es cercano a 1, entonces se puede decir que existe una correlación muy alta entre la dirección estratégica y la gestión empresarial, en las empresas del sector comercio que están asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. Las dimensiones que condicionan de la gerencia estratégica son: diagnóstico organizacional, sistema gerencial, direccionamiento estratégico y evaluación estratégica; mientras que las dimensiones que condicionan a la gestión empresarial son: gestión administrativa, gestión de marketing, gestión de operaciones, gestión de finanzas, gestión de talento humano, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo.

Tabla 4*Prueba de hipótesis*

Estadístico de prueba	t	15
Muestra	n	30
Grado de libertad (n-2)		28
Nivel de significancia (alfa)		0.05
Valor crítico		2.05

El valor del estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por lo que se acepta la hipótesis planteada, además de la evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de cero.

Con los resultados que se obtuvieron del análisis se demuestra la hipótesis planteada en la investigación que viene a ser: La gerencia estratégica que implica las dimensiones de diagnóstico organizacional, sistema gerencial, direccionamiento estratégico y evaluación estratégica, impacta en la gestión empresarial que implica la gestión administrativa, gestión de marketing, gestión de operaciones, gestión de finanzas, gestión del talento humano, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo.

5.4. Resultados agregados para índice sintético

Tabla 5

Nivel e intervalo del Baremo

Nivel	Intervalo
Bajo	30 - 70
Medio	70 - 110
Alto	110 - 150

De acuerdo con la tabla, el nivel mínimo es 30, el nivel máximo es 150 y la amplitud es 40.

Tabla 6

Resultados para Gerencia Estratégica

	Bajo	Medio	Alto
DIMENSIONES	[30 - 70]	[70 - 110]	[110 - 150]
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		99	
SISTEMA GERENCIAL		105	
DIRECCIONAMIENTO			
ESTRATÉGICO		101	
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA		75	

Según los resultados recogidos en el instrumento de investigación se observa que, a nivel agrupado para la variable de gerencia estratégica, el intervalo que prevalece con los resultados es el medio, debido a ello se infiere que la gerencia estratégica de las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca se encuentra en un nivel medio.

Tabla 7*Resultados para Gestión Empresarial*

	Bajo	Medio	Alto
DIMENSIONES	[30 - 70]	[70 - 110]	[110 - 150]
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		102	
GESTIÓN DE MARKETING		99	
GESTIÓN DE OPERACIONES		98	
GESTIÓN DE FINANZAS			117
GESTIÓN DE TALENTO			
HUMANO		99	
GESTIÓN DE SISTEMAS DE			
INFORMACIÓN		102	
GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y			
DESARROLLO		99	

En los resultados que se recogieron de acuerdo con el instrumento de investigación, se observa que para la variable de gestión empresarial el intervalo que prevalece también es el medio, de acuerdo con ello se puede inferir que la gerencia empresarial está en un nivel medio, de las empresas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca.

Por lo tanto, existe una evidencia para mencionar que la Gerencia Estratégica si impacta en la Gestión de las Empresas, ya que los resultados obtenidos son directamente proporcionales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema



La propuesta que se ha planteado básicamente está en función a los hallazgos realizados en la investigación, tanto para la variable de gerencia estratégica como también para la variable de la gestión empresarial. La pregunta que se planteó al iniciar la investigación fue buscar cuál sería el impacto que genera la gerencia estratégica que se haga en las organizaciones del sector comercio que estuvieron asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, frente a la gestión empresarial que han venido desarrollando las mismas empresas en Cajamarca, al final se contrastó lo que se había planteado en la hipótesis de la investigación; de que la gerencia estratégica impacta positivamente en la gestión empresarial de las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca. Para ello como pregunta auxiliar se planteó en la investigación cómo sería posible generar un modelo de gerencia estratégica y que se modelo ayude a mejorar la gestión de las empresas a las que estuvo enfocada la investigación; al plantear este modelo no solo sería factible para las empresas del sector comercio, sino también para las empresas de los otros sectores; como se mencionó teniendo en cuenta los hallazgos realizados y también la realidad Cajamarquina, porque el comportamiento del consumidor en el Perú tienen patrones diferentes, cada región o ciudad es distinta a la otra, esto tiene mucha influencia factores externos que son de índole amplio y que desde la empresa no se pueden controlar, como el social, económico, el ecológico y se podría decir que hasta el mismo ambiente económico; con esta propuesta se pretende crear valor para las empresas Cajamarquinas, luego de ello comunicar y compartir ese valor, mayormente para la satisfacción de las necesidades que se tenga en la población o los potenciales clientes en el sector en que juegan las empresas, para por último genere rentabilidad para ellas. Este modelo busca que se muevan correctamente las variables a las que se hacen mención, generar los estímulos deseados en los potenciales clientes, para obtener las respuestas correctas para los bienes o servicios de estas empresas. El modelo está sostenido en la teoría que se ha

hecho uso en esta investigación, así como también en otros planteamientos externos o postulados recientes para la gerencia estratégica.

1. Planeación estratégica

Este aspecto es el principio de todo, es donde se busca primero tener el panorama de lo que la empresa quiere llegar a ser y apuntala bien para llegar a esa meta.

Sector industrial o mercado: las empresas del sector comercio, lo primero que deben saber es en qué sector están, cuál es la tendencia de ese sector, cuál es la empresa que lidera ese sector, si el nicho de mercado es amplio, si está creciendo o la tendencia es estancarse o a decrecer, esto tener claro es muy importante.

Análisis FODA: una vez que las empresas saben en qué sector están jugando, es importante conocer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas para las empresas y en base a ello determinar hacia dónde quieren llegar en un horizonte determinado por las mismas empresas.

Misión: Este es otro factor preponderante en las empresas, saber lo que pueden o están haciendo todos los días, que lo que están haciendo todos los días ayude a conseguir la visión que se han planteado.

Visión: Es cuando las empresas a donde se proponen llegar en un horizonte de tiempo determinado, y trabajar en conseguir ello todos los días, este punto muchas veces es dejado de lado y solo se trabaja el día a día, sin saber cuál es el rumbo o hacia dónde van a llegar.

Objetivos de largo plazo: una vez que se conozca hacia dónde apunta la empresa, podemos bosquejar los elementos alimentadores de esa visión que vienen a ser los objetivos de largo plazo, sin descuidar las estrategias que se pueden adecuar juntamente con este tipo de objetivos, o que las estrategias

hagan que los objetivos de largo plazo sean más potentes y fortalezcan a los mismos objetivos.

Objetivos de corto plazo: son los alimentadores de los objetivos de largo plazo, sin ellos es objetivo de largo plazo puede tambalear o se puede perder en la montaña oscura del tiempo y al final no se logrará nada.

2. Organización estratégica:

Una vez que la empresa sabe en dónde juega y con quienes juega, toma impulso y empieza el trajín para llegar a lo que se planteó en los puntos anteriores.

Clientes: son las personas que compran o van a comprar los bienes o los servicios que la empresa pone o va a poner en el mercado, es importante conocer todos los aspectos de los clientes, o si es mejor realizar una segmentación usando información o datos estadísticos que los pueden brindar organizaciones externas; es importante conocer hacia qué segmento de mercado está dirigido el producto, si para ello es importante separar por estratos sociales, o por edad, entre otras variables que se pueden ir anotando para que la priorización sea la más acertada posible.

Proveedores: una vez conocido los clientes, también es importante saber quiénes son o van a ser nuestros proveedores, si van a estar al mismo ritmo de la empresa, porque de ello depende la entrega de los bienes o servicios de manera óptima, si esos insumos van a tener una certificación de calidad, o si estos insumos se consiguen sin explotar al medio ambiente, o a las personas, es aquí donde se puede hacer un diagnóstico de toda la cadena de producción de los insumos, y donde también se puede introducir la parte ética y ecológica que la empresa tenga en cuenta, para que sus bienes o servicios salgan lo más limpios posibles al mercado y así evitar futuros escándalos.

Competidores: si bien es cierto esto se ve muy superficialmente en la planeación estratégica, es aquí donde se debe tomar un tiempo para realizar

este análisis, de quiénes son los que están liderando en el sector, y debido a qué lo hacen, quizás juegan mucho con la variable precio, o quizás es por el tipo de proveedor o proveedores que tiene, es donde podemos hacer uso del benchmarking para mejorar nuestra empresa e ir de a pocos observando nuestro crecimiento y de nuestros competidores más importantes y las posibilidades que tienen estos.

3. Dirección estratégica:

Luego de tener los dos puntos anteriores bien trabajados, llegamos al meollo de todo el modelo que es donde se tiene que orientar todos los esfuerzos y donde se pone en acción todo lo trabajado anteriormente, es bien sabido que acá el que dirige la empresa tiene que ser una persona activa y audaz para saber jugar con las variables que la empresa tiene a su favor y que para ella son fortalezas frente a los competidores más cercanos o importantes que tenga la empresa.

Estructura organizacional: Con los elementos bien definidos se tiene ya la estructura que la organización adopta, cada elemento importante en un lugar definido, todo alineado a la visión; por ello es relevante este factor, ya que muchas de las organizaciones hacen caso omiso a la definición de una estructura que les permita moverse adecuadamente en el océano de la competitividad.

Recursos: los aspectos que necesita la empresa con fines operativos, y no necesariamente se habla de dinero, sino otros factores que ayuden a lograr los objetivos y por consiguiente la visión planteada por la empresa, y también no quiere decir que debe existir por ejemplo dinero en abundancia sino no sería posible dirigir adecuadamente a la empresa, eso es falso, se puede iniciar alimentando de recursos financieros paulatinamente midiendo las variables y el mercado, sino sería un craso error intervenir con todo el recurso financiero y las estrategias no pueden funcionar, siendo que la empresa se

quedaría sin efectivo para hacer frente a otras estrategias, para ello es importante que el Líder de la organización sepa jugar bien las fichas como si estuviese jugando ajedrez, sea una persona que sepa medir las intervenciones de la empresa en el mercado y de acuerdo a ello ir retroalimentando constantemente, sea una persona capaz de adaptarse rápidamente a nuevos contextos, o sea una persona que pueda avizorar contextos que la empresa sepa sacar provecho o en otros casos contextos que sean adversos para la empresa, también tiene que tener un tacto muy susceptible para con el talento que lo acompaña en la empresa, basta decir que también debe ser un experto en el nicho o mercado en el que se desenvuelve la empresa, eso le permitirá dirigir a la empresa por la senda correcta.

Responsabilidad social, medio ambiente y ecología: para la dirección correcta de la empresa, también es importante que sea responsable socialmente si esta lo permite, que sea amigable con el medio ambiente y la ecología, ya que en este contexto hoy en día la pauta del comportamiento del consumidor ha cambiado drásticamente, las empresas que se ofertan como amigables con el medio ambiente son las que tienen más apertura en los mercados regionales, nacionales y globales, y eso es rápidamente recomendado mediante las plataformas virtuales que usan los consumidores de esta generación, las empresas que lindan con estos aspectos es muy posible que los mercados para ellas se cierren o estén susceptibles de ataques mediante las plataformas, y reponerse de esos aspectos es bastante complicado; es por ello que merece un especial cuidado este aspecto.

4. Control estratégico

Es otro aspecto importante para que se logren los resultados en la empresa, si en este aspecto estaríamos nadando en el océano de la nada, porque ello ayuda sobre todo a mejorar o replantear las estrategias que van a hacer que

los objetivos de largo plazo se cumplan y por ende la visión que se ha planteado la empresa.

Control: básicamente está ceñido a la confiabilidad y flexibilidad de que sus elementos estén en armonía, es necesario este aspecto si fuera posible en periodos cortos de tiempo, porque ello va a permitir hacer un viraje de acuerdo a los contextos, e incluso puede ayudar a pronosticar escenarios inciertos, y rápidamente saber adaptarse al nuevo contexto, sin olvidar la tendencia de los mercados globales, ya que estos en la actualidad cambian rápidamente, y con ellos también está marcada la pauta de los diferentes comportamientos de los consumidores.

Evaluación: es una acción que debe ser permanente para corregir fallas en los procesos que tiene la empresa, se pueden usar herramientas para llevar a cabo la contabilidad de las evaluaciones, que se deben de realizar por secciones, departamentos o áreas de la empresa, porque es muy posible y sucede muchas veces que en una empresa hay un área que siempre es la que avanza más, mientras que las otras a veces se mantienen rezagadas, lo que mayormente ayuda la evaluación es a cerrar las brechas que pudiesen existir en las empresas.

La propuesta presentada, es un modelo ágil, flexible, rápido de comprender y entender para poner en marcha dentro de una empresa, si bien es cierto está dirigida para las empresas del sector comercio en la ciudad de Cajamarca, pero puede ser adoptada por cualquier empresa o las que son llamadas MyPES, en Cajamarca, y es un modelo que se puede replicar en cualquier parte del territorio nacional. El objetivo de adoptar esta propuesta es seguro que la gerencia estratégica impactará muy positivamente en la gestión empresarial, haciendo que las empresas sepan en el lugar en el que se ubican y desde ahí empezar a aplicar sus estrategias para lograr los objetivos trazados y de esa manera llegar a la visión deseada; es bueno comentar que

existen modelos más complejos y engorrosos, lo fundamental de este modelo es que sea fácil de comprender para poder aplicar y desde luego conforme se haya implementado se puede adicionar más elementos a la gerencia estratégica que los demás teóricos o expertos en el estudio de empresas lo mencionan o lo recomiendan; este modelo va a permitir que la empresa cree su propio valor y mediante ello satisfacer las necesidades de sus clientes, para al final generar la tan ansiada rentabilidad que es el punto central de la existencia de las empresas en nuestra ciudad, el objetivo también que mediante este modelo la empresa se vuelva sostenible en el tiempo y sea mucho más competitiva.

6.2. Costos de implementación de la propuesta

Los costos en los que se puede acarrear al momento de implementar esta propuesta pueden ser discutibles (durante dos años aproximadamente 30 mil soles), a lo mucho estaríamos hablando de costos cuando se habla en el punto de la dirección estratégica, en el aspecto de recursos; pero eso no es una camisa de fuerza, no es necesario contar con grandes cantidades de efectivo para implementar la propuesta planteada, lo fundamental es empezar a desperdiciarse de la administración tradicional que se vienen haciendo en las empresas de este sector, y virar a una administración enfocada en la teoría planteada, de a pocos, conforme la empresa va avanzando se puede ir implementando la propuesta, los recursos financieros no es un aspecto relevante para la implementación de esta propuesta.

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios que la propuesta va a aportar a las empresas que la adoptan va a ser de manera paulatina, tampoco es una panacea que se esperan resultados de la noche a la mañana, la implementación es gradual, lo importante es tener la propuesta y que sea entendible para los empresarios de la ciudad de Cajamarca,

al implementar la propuesta, las empresas verán los resultados en cuanto a mejorar su nivel de comercialización, mejorar sus competitividad, su manejo financiero, su manejo de operaciones, también el manejo de los sistemas de información y por consiguiente su investigación y desarrollo, haciendo que estas estén mejor preparadas para los cambios y fluctuaciones del mercado, y de acuerdo a ello puedan mover sus estrategias, además de que si lo miramos desde un todo, el mejor beneficio es que se puede replicar en otras provincias de la región de Cajamarca, porque el sistema nuestro es similar en todo, se adolece de casi lo mismo en todas las empresas, y los puntos débiles también casi son los mismos.

CONCLUSIONES

La gerencia estratégica impacta positivamente en la gestión empresarial de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2021; por lo tanto, de acuerdo con el objetivo general de concluye que: la gerencia estratégica impacta en la gestión que se hace en las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, y que además estas empresas están asociadas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

El gerenciamiento Estratégico la escala ponderada como “s” es la obtuvo mayor porcentaje en todas las dimensiones de la Gerencia Estratégica, pero esta escala no llegó a lo esperado, eso nos lleva a la conclusión que la aplicación del Gerenciamiento Estratégico no se realiza de manera uniforme en las empresas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca.

La gestión empresarial, de las dimensiones que han obtenido según su escala resultados favorables son: gestión de operaciones, gestión de finanzas, gestión de talento humano, gestión de sistemas de información, estas son las dimensiones en las que la gestión de las empresas ha incidido o son las que sus administradores conocen mejor, es por ello por lo que según los hallazgos efectuado se obtuvieron esos resultados.

El modelo se ha propuesto, teniendo un costo aproximado de 30 mil soles para su implementación en el período de un año, de acuerdo con el contexto de las empresas de Cajamarca.

RECOMENDACIONES

La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca deberá buscar la mejora del gerenciamiento estratégico de las empresas del sector comercio y que están asociadas a ella, de tal manera que los valores de los datos que se puedan obtener en una posterior investigación se ubiquen muy por encima de la media, esto va a generar un impacto muy alto y positivo de la gestión de la empresas, se recomienda trabajar dimensión por dimensión para que el panorama sea más claro y fácil de entender de acuerdo al modelo plantado en los puntos anteriores de esta investigación.

La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, deberá incidir con mayor profundidad en la mejora de la gestión empresarial, porque los hallazgos no han sido los adecuados, también se recomienda trabajar dimensión por dimensión para que el trabajo sea más fácil y se irá mejorando paulatinamente, aunado al modelo de la gerencia estratégica que ha sido planteado.

El Colegio Regional de Licenciados en Administración, deberá dar a conocer el modelo planteado y de acuerdo a ello se trabaje en las empresas del sector comercio y también de los otros sectores que estuviesen asociados a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, es importante la articulación de las instituciones pública y privadas, donde el soporte sea brindado por la academia como la Universidad Nacional de Cajamarca y otras instituciones de la academia, el objetivo principal debe ser el fortalecer al empresariado Cajamarquino para que se vuelva más competitivo.

El rol que deben tener las instituciones como la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, con las capacitaciones al empresariado, que se haga por grupos, luego realizar el monitoreo constante para que se aplique el modelo planteado, también puede de servir de soporte la escuela de Administración de

la Universidad Nacional de Cajamarca, los docentes de esta escuela son profesionales preparados y con conocimientos en estos aspectos, otra institución que también debe jugar un rol preponderante es el Colegio Regional de Licenciados en Administración de Cajamarca, y tal vez ir sumando esfuerzos con otro colegios profesionales; de tal manera que el beneficio principal sea tener un conjunto de empresarios Cajamarquinos robustos y con conocimientos en gerenciar estratégicamente, obviamente eso hará que la competitividad de la región suba tremendamente, lo importante es vincular las instituciones públicas y privadas bajo el soporte de la academia, tanto universidades pública, privadas y los institutos sean de índole tecnológicos o pedagógicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Ansoff, I. (2016). *Gestión Estratégica*. Suizterland: Springer.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained Competitive Advantage*. Estados Unidos.
- Bojorquez Zapata, M. I. (2013). Planeación Estratégica. *El Buzón de Pacioli*.
- Bueno Mariaca, W. A. (2017). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores del banco de la Nación Tacna, 2017*. Tacna-Perú.
- Cali, A., Fierro, I., & Sempértegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. *Revista Ciencia UNEMI*.
- Cardona Acevedo, M., & Duque Oliva, E. J. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*.
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2018). Administración de las operaciones. *Nulan*.
- Chou Flores, J. A. (2018). *La Gerencia Para la Creación del Valor y los Obstáculos para su Implementación en las PyMES del sector comercio de Lima*.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2018). *El talento humano en las organizaciones*. Córdoba, Argentina: EDUUC.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Drucker, P. F. (1943). *Teoría Neoclásica de la Administración*. Claremont.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

- García Vega, E. (2009). ¿Hacia dónde va la ventaja competitiva? Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial. *Journal of Business*, 1(1).
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. CIVITAS.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of management review*.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científicas, funcional, burocrática, y de relaciones humanas. *Escenarios*.
- Hernández-Samiperi, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Horna, R. E., Vera, C. M., & Melgarejo, M. Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes. *Estudios Gerenciales*.
- López Parra, M. E. (2013). *Planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial*. Sonora, ITSON.
- Magna Veloso, O. E. (2016). *El Capital Emocional como base del capital humano de las personas*.
- Marín Idárraga, D. (2011). Dirección estratégica: Mirada a algunas teorías procedentes. *Expediitio*.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2010). *Strategic International Management*. Springer.

- Noguera Hidalgo, A. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Elsevier Doyma.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: University PRes.
- Otto Regalado, R. A., & Luisa Baca, M. G. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. ESAN.
- Pérez Uribe, R. (2013). *Gerencia Estratégica Corporativa*. Bogotá, Colombia: Ciencia y poder.
- Rajeli Gabel, S. (2005). *Inteligencia emocional perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Universidad ESAN.
- Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Edimburgo, Reino Unido: Edinburgh Business School.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. *Industrial and cosporate change*.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mc Graw Hill.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). *Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva*. *Estudios Gerenciales*.
- Valverde Acharte, N. I. (2017). *Inteligencia emocional y compromiso organizacional del profesional de enfermería en un hospital nivel III 2017*.

Vásquez Delgado, L. S. (2020). *Crecimiento empresarial y su relación con la estructura organizacional de las medianas empresas constructoras del cercado de Lima.*

APÉNDICES

Apéndice A: Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad fue mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que indica el grado de fiabilidad de los instrumentos que fueron aplicado en esta investigación, para este estudio fue:

Para el cuestionario de Gerencia Estratégica fue de 0.86, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Tabla 8

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,86	61

10	78	1	1	3	2	3	3	3	1	3	3		3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0.5067				
11	63	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3		2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	0.4900				
12	58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		1	1	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	0.7956			
13	48	1	1	2	1	1	1	2	2	3	1		2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	0.3733		
14	88	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3		3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.0622		
15	80	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2889		
16	81	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.2767		
17	77	3	2	2	1	1	3	2	2	3	3		3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0.3789			
18	53	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1		2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	0.5122		
19	48	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2		2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0.4400		
20	47	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2		2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0.3122		
21	84	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0.2267			
22	87	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.1567			

37	77	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2		2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	0.3122						
38	68	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	0.1956				
39	79	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3		3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	0.2322					
40	89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0.0322				
41	74	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	0.2489					
42	64	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2		1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	0.3822			
43	56	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1		1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	0.6489			
44	63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	0.2900			
45	54	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1		1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	0.5600			
46	58	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1		2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	0.5956				
47	64	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1		3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	0.5822			
48	59	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2		2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	0.4989			
49	66	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	0.2267		

50	42	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0.5733				
51	84	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0.1600				
52	83	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2		2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.1789			
53	75	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3		2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	0.3167				
54	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.1289			
55	68	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	0.1956			
56	83	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2		3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.1789			
57	75	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2		3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	0.3833				
58	88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0.0622		
59	67	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0.3122		
60	63	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2		2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0.4233			
61	44	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1		1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	0.2489			

Para el cuestionario de Gestión Empresarial fue de 0.82, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Tabla 10

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,82	71

Tabla 11

Cálculo de Alfa de Cronbach para el cuestionario de Gestión Empresarial

N	TOTAL	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	VARIANZA	SUMATORIA DE VARIANZAS	VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	
1	78	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	0.24	46.44	245.04	
2	76	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0.25			
3	72	2	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	0.37			
4	67	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	0.38			
5	43	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0.25			
6	68	1	1	2	3	1	3	2	1	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	0.53			
7	68	1	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	0.46			
8	44	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0.38		
9	39	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0.28			
10	36	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0.16			

41	83	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	0.18			
42	87	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0.09				
43	84	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.16				
44	85	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.14				
45	82	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	0.20			
46	83	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0.18			
47	84	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	0.16			
48	81	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	0.21				
49	82	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0.26				
50	82	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0.33				
51	72	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	0.31			
52	82	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0.20				
53	89	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.03				

66	54	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	0.43		
67	68	3	3	2	3	2	2	1		3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	0.29			
68	29	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.00		
69	60	2	2	3	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0.06		
70	62	2	2	3	2	2	3	3		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	0.26		
71	36	1	2	2	1	2	1	1		1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0.18		

Apéndice B: Leyenda de la encuesta

Tabla 12

Leyenda de la encuesta

Respuesta	Calificación
Siempre	5 puntos
Casi siempre	4 puntos
A veces	3 puntos
Rara vez	2 puntos
Nunca	1 punto

Apéndice C: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigación: La Gerencia Estratégica en la Gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2020.

Estimado Gerente:

Mucho agradeceré nos conceda algunos minutos de su tiempo para contribuir a la investigación de tesis que estoy realizando, mediante la absolución de cuestionarios especialmente preparados para este fin.

El propósito general de esta investigación es determinar el impacto que pueda tener la Gerencia Estratégica en la Gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, estas empresas son las que están adscritas a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

La investigación facilitará una mejor comprensión de dicho impacto y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés.

Garantizo que su participación será anónima y sus respuestas tendrán carácter confidencial y que solo serán utilizadas para los fines de esta investigación, que presentará información generalizada sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

De manera anticipada, les agradezco por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación. En caso de que usted tenga alguna pregunta o sugerencia, por favor, hágame saber mediante un correo electrónico o al teléfono celular en las direcciones después señaladas.

Cordialmente,

El Investigador:

Ronal Salcedo Campos; rsalcedoc_epg19@unc.edu.pe

Teléfono celular: 942110101

Firma en señal de consentimiento

Fecha (dd/mm/aa)

E-mail

Apéndice D: Cuestionario para gerencia estratégica

CUESTIONARIO PARA GERENCIA ESTRATÉGICA

Nombre:.....

Edad:.....Sexo:.....

Cargo que desempeña.....

Profesión:.....

Años de experiencia laboral.....

Número de personas a su cargo.....

- De 0 a 5
- De 6 a 20
- De 21 a 50
- De 50 a más

Este cuestionario tiene como función ayudar al gerente a identificar sobre las prácticas de su empresa tal como él lo percibe.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

N°	PREGUNTA	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	DIMENSIONES					
	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL					
1	Su empresa sabe en qué sector industrial está ubicada.					
2	Su empresa impulsa a los procesos que se desarrollan en ella.					

3	El propósito de su empresa es adecuado al contexto organizacional.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
4	Su empresa cuenta con principios organizacionales directrices.					
5	Su empresa tiene políticas establecidas.					
6	Su empresa cuenta con manual de buena conducta y moral (de ética).					
7	En su empresa son conscientes que compiten con otras empresas del mismo sector.					
8	En su empresa tienen seleccionados a sus clientes.					
9	En su empresa están segmentados sus clientes.					
	SISTEMA GERENCIAL					
10	Su empresa conoce cuáles son sus competidores actuales.					
11	En su empresa conocen cuáles son sus competidores sustitutos.					
12	En su empresa conocen cuáles son sus competidores entrantes.					
13	En su empresa conocen las otras empresas que venden bienes o servicios que son complementarios.					

14	En su empresa tienen identificados a todos sus proveedores.					
15	En su empresa son conscientes de las oportunidades políticas.					
16	En su empresa son conscientes de las oportunidades económicas.					
17	En su empresa son conscientes de las oportunidades sociales.					
18	En su empresa son conscientes de las oportunidades tecnológicas.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
19	En su empresa son conscientes de las oportunidades ecológicas.					
20	En su empresa son conscientes de las oportunidades competitivas.					
21	En su empresa son conscientes de las amenazas políticas.					
22	En su empresa son conscientes de las amenazas económicas.					
23	En su empresa son conscientes de las amenazas sociales.					
24	En su empresa son conscientes de las amenazas tecnológicas.					
25	En su empresa son conscientes de las amenazas ecológicas.					
26	En su empresa son conscientes de las amenazas competitivas.					

27	Los intereses de su empresa son comunes respecto de sus competidores.					
28	Los intereses de su empresa son opuestos respecto de sus competidores.					
29	Su empresa cuenta con principios cardinales que orienta su participación en el mercado.					
30	Su empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas.					
31	Su empresa cuenta con objetivos de largo plazo.					
32	Los objetivos de largo plazo de su empresa son realistas y pertinentes.					
33	Los objetivos de largo plazo de su empresa facilitan ser evaluados.					
34	Los objetivos de largo plazo de su empresa crean sinergia.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
35	Los objetivos de largo plazo de su empresa revelan prioridades.					
36	Los objetivos de largo plazo de su empresa encauzan coordinación.					
37	En su empresa cuentan con estrategias pertinentes.					
38	En su empresa cuentan con recursos necesarios para lograr los objetivos.					

39	En su empresa la toma de decisiones se hace de manera rápida.					
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					
40	Su empresa cuenta con objetivos de corto plazo.					
41	En su empresa a los objetivos de corto plazo también se les asignan recursos para su cumplimiento.					
42	En su empresa tienen delimitado las funciones de cada persona que trabaja.					
43	En su empresa tienen mapeado cada uno de sus procesos.					
44	En su empresa los objetivos de corto plazo se expresan en términos de logro.					
45	En su empresa tienen una estructura organizacional realista y adecuada.					
46	En su empresa cuentan con políticas adecuadas al contexto.					
47	En su empresa las políticas permiten coordinación.					
48	En su empresa las políticas permiten coherencia.					
49	En su empresa cuentan con recursos para implementar las estrategias.					
50	En su empresa cuentan con manual de responsabilidad social.					
51	En su empresa se preserva y respeta el medio ambiente.					

		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
52	En su empresa se hace un uso adecuado de los recursos.					
53	En su empresa se trabaja integradamente con la comunidad.					
54	En su empresa se cuenta con un manual de medio ambiente y ecología.					
55	En su empresa se implementan estrategias para que no se afecte el medio ambiente.					
56	En su empresa se preserva la ecología.					
	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA					
57	En su empresa existe un control periódico de los procesos.					
58	En su empresa existe confiabilidad.					
59	En su empresa existe flexibilidad en las tareas.					
60	En su empresa existe una evaluación permanente de los procesos.					
61	En su empresa cuentan con un tablero de control de procesos.					

Gracias por su colaboración.

Apéndice E: Ficha de validación

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto:
- 1.2. Grado académico:
- 1.3. Cargo e institución donde labora:
- 1.4. Título de la investigación:
- 1.5. Autor del instrumento:
- 1.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado:
- 1.7. Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20):

VALORACIÓN CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha:

Posfirma
DNI

Apéndice F: Cuestionario para gestión empresarial

CUESTIONARIO PARA GESTIÓN EMPRESARIAL

Nombre:.....

Edad:.....**Sexo:**.....

Cargo que desempeña.....

Profesión:.....

Años de experiencia laboral.....

Número de personas a su cargo.....

- De 0 a 5
- De 6 a 20
- De 21 a 50
- De 50 a más

Este cuestionario tiene como función ayudar al gerente a identificar sobre las prácticas de su empresa tal como él lo percibe.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

N°	PREGUNTA	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	DIMENSIONES					
	Gestión Administrativa					
1	En su empresa se trabaja en equipo.					
2	En su empresa la comunicación fluye de manera normal.					

3	Cree que en su empresa existe un trabajo enriquecedor.					
4	Usted cree que es su empresa el trabajo es satisfactorio.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
5	En su empresa en los últimos meses ha notado algún cambio de mejora.					
	Gestión de Marketing					
6	En su empresa manejan información de sus clientes.					
7	En su empresa manejan información del perfil de sus clientes.					
8	En su empresa se aplican estrategias de segmentación.					
9	En su empresa se maneja un plan de publicidad.					
10	En su empresa se maneja un plan de promoción.					
11	En su empresa existe un plan de fuerza de ventas.					
12	Para su empresa es importante las relaciones comerciales.					
13	En su empresa se hacen pruebas de mercado.					
14	Para su empresa es importante el posicionamiento de la marca.					

15	Para su empresa es importante ofrecer garantías en sus bienes o servicios.					
16	Para su empresa es importante ofrecer un embalaje adecuado.					
17	Para su empresa es importante el diseño de sus productos.					
18	Para su empresa es importante ofrecer calidad en los bienes o servicios.					
19	Para su empresa es importante ofrecer descuentos en sus bienes o servicios.					
20	En su empresa existe una política de brindar créditos.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
21	Para su empresa es importante dar a conocer las condiciones de venta de productos o servicios.					
22	Para su empresa es importante las variaciones de precios en los bienes o servicios que se ofrecen.					
23	En su empresa se tiene en claro los costos de sus bienes o servicios.					
	Gestión de Operaciones					

24	Para su empresa es importante contar con espacios para el almacenamiento de sus bienes.					
25	Para su empresa es importante tener mapeado sus canales de distribución.					
26	Para su empresa es importante tener una ubicación de reventa.					
27	Para su empresa es importante considerar los niveles de inventarios.					
28	Para su empresa es importante contar con un sistema de transporte propio.					
29	Para su empresa es importante recopilar información de sus clientes.					
30	Para su empresa es importante tener una base de datos de sus clientes.					
31	Para su empresa es importante que se haga el análisis de datos almacenados de sus clientes.					
32	Para su empresa es importante hacer un análisis de costos.					
33	Para su empresa es importante hacer un análisis de beneficios.					
34	Para su empresa es importante hacer un análisis de riesgos.					

35	Para su empresa es importante la ubicación.					
36	Para su empresa es importante la elección de tecnología.					
37	Para su empresa es importante contar con un análisis de flujo.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
38	Para su empresa es importante tener un control de los procesos.					
39	Para su empresa es importante contar con pronósticos de ventas.					
40	Para su empresa es importante la programación de actividades en los diferentes procesos.					
41	Para su empresa es importante la calidad de la materia prima.					
42	Para su empresa es importante contar con un plan de manejo de materiales.					
43	Para su empresa es importante contar con un stock de repuestos.					
44	Para su empresa es importante el diseño del trabajo a realizar.					
45	Para su empresa es importante hacer evaluación del trabajo.					
46	Para su empresa es importante establecer estándares de trabajo.					

47	Para su empresa es importante establecer estrategias de motivación.					
48	Para su empresa es importante establecer un control de la calidad del bien o servicio.					
49	Para su empresa es importante establecer una política de muestreo de la calidad del bien o servicio.					
50	Para su empresa es importante realizar un testeo de la calidad del bien o servicio.					
	Gestión de Finanzas					
51	En su empresa es importante contar con fuentes y usos de fondos de capital.					
52	Para su empresa es importante el pago a los accionistas.					
53	Para su empresa es importante realizar reinversión de las ganancias.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	Gestión de Talento Humano					
54	Para su empresa es importante los valores implantados por el fundador.					

55	Para su empresa es importante las creencias del fundador.					
56	Para su empresa es importante la interacción social.					
57	Para su empresa es importante brindar reconocimiento a sus colaboradores.					
58	Para su empresa es importante brindar recompensas a sus colaboradores.					
59	Para su empresa es importante contar con un plan de seguridad y salud en el trabajo.					
60	Para su empresa es importante que exista consistencia en las comunicaciones.					
61	Para su empresa es importante el sentido de pertenencia de sus colaboradores.					
	Gestión de Sistemas de Información					
62	En su empresa es importante realizar una correcta toma de decisiones.					
63	Para su empresa es importante trabajar con eficiencia.					
64	En su empresa es importante tener una orientación a la productividad.					

65	Para su empresa es importante contar con sistema para ventas que sea de uso fácil y amigable.					
66	Para su empresa es importante el comercio electrónico.					
	Gestión de Investigación y Desarrollo					
67	En su empresa es importante la investigación de mercados para nuevos productos.					
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
68	En su empresa se realiza financiamiento de proyectos para nuevos productos.					
69	En su empresa es vital mejorar la calidad del bien o servicio.					
70	En su empresa es vital mejorar los procesos de producción.					
71	En su empresa es vital establecer las automatizaciones.					

Gracias por su colaboración.

Apéndice G: Ficha de validación

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

- 2.1. Apellidos y nombres del experto:
- 2.2. Grado académico:
- 2.3. Cargo e institución donde labora:
- 2.4. Título de la investigación:
- 2.5. Autor del instrumento:
- 2.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado:
- 2.7. Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20):

VALORACIÓN CUALITATIVA:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha:

Posfirma
DNI

Apéndice H: Tablas de Gerencia estratégica

Tabla 13

Diagnóstico organizacional

N	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Su empresa sabe en qué sector industrial está ubicada.	14	12	4	0	0
2	Su empresa impulsa a los procesos que se desarrollan en ella.	14	14	2	0	0
3	El propósito de su empresa es adecuado al contexto organizacional.	3	14	9	2	2
4	Su empresa cuenta con principios organizacionales directrices.	0	2	16	11	1
5	Su empresa tiene políticas establecidas.	0	0	16	5	9
6	Su empresa cuenta con manual de buena conducta y moral (de ética).	14	14	2	0	0
7	En su empresa son conscientes que compiten con otras empresas del mismo sector.	3	14	9	2	2
8	En su empresa tienen seleccionados a sus clientes.	0	2	16	11	1
9	En su empresa están segmentados sus clientes.	0	0	16	5	9
		17.78%	26.67%	33.33%	13.33%	8.89%

Tabla 14*Sistema Gerencial*

N	SISTEMA GERENCIAL	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
10	Su empresa conoce cuáles son sus competidores actuales.	10	19	1	0	0
11	En su empresa conocen cuáles son sus competidores sustitutos.	11	18	1	0	0
12	En su empresa conocen cuáles son sus competidores entrantes.	17	8	4	1	0
13	En su empresa conocen las otras empresas que venden bienes o servicios que son complementarios.	0	0	17	10	3
14	En su empresa tienen identificados a todos sus proveedores.	0	0	11	11	8
15	En su empresa son conscientes de las oportunidades políticas.	10	19	1	0	0
16	En su empresa son conscientes de las oportunidades económicas.	11	18	1	0	0
17	En su empresa son conscientes de las oportunidades sociales.	17	8	4	1	0
18	En su empresa son conscientes de las oportunidades tecnológicas.	0	0	17	10	3
19	En su empresa son conscientes de las oportunidades ecológicas.	0	0	11	11	8
20	En su empresa son conscientes de las oportunidades competitivas	10	19	1	0	0

21	En su empresa son conscientes de las amenazas políticas.	11	18	1	0	0
22	En su empresa son conscientes de las amenazas económicas.	17	8	4	1	0
23	En su empresa son conscientes de las amenazas sociales.	0	0	17	10	3
24	En su empresa son conscientes de las amenazas tecnológicas.	0	0	11	11	8
25	En su empresa son conscientes de las amenazas ecológicas.	10	19	1	0	0
26	En su empresa son conscientes de las amenazas competitivas.	11	18	1	0	0
27	Los intereses de su empresa son comunes respecto de sus competidores.	17	8	4	1	0
28	Los intereses de su empresa son opuestos respecto de sus competidores.	0	0	17	10	3
29	Su empresa cuenta con principios cardinales que orienta su participación en el mercado.	0	0	11	11	8
30	Su empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas.	10	19	1	0	0
31	Su empresa cuenta con objetivos de largo plazo.	11	18	1	0	0
32	Los objetivos de largo plazo de su empresa son realistas y pertinentes.	17	8	4	1	0

33	Los objetivos de largo plazo de su empresa facilitan ser evaluados.	0	0	17	10	3
34	Los objetivos de largo plazo de su empresa crean sinergia.	0	0	11	11	8
35	Los objetivos de largo plazo de su empresa revelan prioridades.	10	19	1	0	0
36	Los objetivos de largo plazo de su empresa encauzan coordinación.	11	18	1	0	0
37	En su empresa cuentan con estrategias pertinentes.	17	8	4	1	0
38	En su empresa cuentan con recursos necesarios para lograr los objetivos.	0	0	17	10	3
39	En su empresa la toma de decisiones se hace de manera rápida.	0	0	11	11	8
		25.33%	30.00%	22.67%	14.67%	7.33%

Tabla 15*Direccionamiento estratégico*

N	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
40	Su empresa cuenta con objetivos de corto plazo.	12	15	3	0	0
41	En su empresa a los objetivos de corto plazo también se les asignan recursos para su cumplimiento.	14	16	0	0	0
42	En su empresa tienen delimitado las funciones de cada persona que trabaja.	1	5	7	13	4
43	En su empresa tienen mapeado cada uno de sus procesos.	2	0	8	16	4
44	En su empresa los objetivos de corto plazo se expresan en términos de logro.	12	15	3	0	0
45	En su empresa tienen una estructura organizacional realista y adecuada.	14	16	0	0	0
46	En su empresa cuentan con políticas adecuadas al contexto.	1	5	7	13	4
47	En su empresa las políticas permiten coordinación.	2	0	8	16	4
48	En su empresa las políticas permiten coherencia.	12	15	3	0	0
49	En su empresa cuentan con recursos para implementar las estrategias.	14	16	0	0	0

50	En su empresa cuentan con manual de responsabilidad social.	1	5	7	13	4
51	En su empresa se preserva y respeta el medio ambiente.	2	0	8	16	4
52	En su empresa se hace un uso adecuado de los recursos.	12	15	3	0	0
53	En su empresa se trabaja integradamente con la comunidad.	14	16	0	0	0
54	En su empresa se cuenta con un manual de medio ambiente y ecología.	1	5	7	13	4
55	En su empresa se implementan estrategias para que no se afecte el medio ambiente.	2	0	8	16	4
56	En su empresa se preserva la ecología.	1	5	7	13	4
		22.94%	29.22%	15.49%	25.29%	7.06%

Tabla 16*Evaluación Estratégica*

N	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
57	En su empresa existe un control periódico de los procesos.	5	7	12	4	2
58	En su empresa existe confiabilidad.	3	11	7	5	4
59	En su empresa existe flexibilidad en las tareas.	3	10	6	7	4
60	En su empresa existe una evaluación permanente de los procesos.	3	8	6	6	7
61	En su empresa cuentan con un tablero de control de procesos.	4	6	7	5	8
		12.00%	28.00%	25.33%	18.00%	16.67%

Apéndice I: Tablas de Gestión Empresarial

Tabla 17

Gestión Administrativa

N	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Siempre	Casi	A	Rara	Nunca
			Siempre	veces	vez	
1	En su empresa se trabaja en equipo.	14	12	4	4	0
2	En su empresa la comunicación fluye de manera normal.	14	14	2	2	0
3	Cree que en su empresa existe un trabajo enriquecedor.	3	14	9	9	2
4	Usted cree que es su empresa el trabajo es satisfactorio.	0	2	16	16	1
5	En su empresa en los últimos meses ha notado algún cambio de mejora.	0	0	16	16	9
		20.67%	28.00%	31.33%	31.33%	8.00%

Tabla 18*Gestión de Marketing*

N	GESTIÓN DE MARKETING	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
6	En su empresa manejan información de sus clientes.	12	15	3	0	0
7	En su empresa manejan información del perfil de sus clientes.	9	19	2	0	0
8	En su empresa se aplican estrategias de segmentación.	0	9	17	2	2
9	En su empresa se maneja un plan de publicidad.	0	2	18	6	4
10	En su empresa se maneja un plan de promoción.	0	0	19	2	9
11	En su empresa existe un plan de fuerza de ventas.	12	15	3	0	0
12	Para su empresa es importante las relaciones comerciales.	9	19	2	0	0
13	En su empresa se hacen pruebas de mercado.	0	9	17	2	2
14	Para su empresa es importante el posicionamiento de la marca.	0	2	18	6	4
15	Para su empresa es importante ofrecer garantías en sus bienes o servicios.	0	0	19	2	9
16	Para su empresa es importante ofrecer un embalaje adecuado.	12	15	3	0	0

17	Para su empresa es importante el diseño de sus productos.	9	19	2	0	0
18	Para su empresa es importante ofrecer calidad en los bienes o servicios.	0	9	17	2	2
19	Para su empresa es importante ofrecer descuentos en sus bienes o servicios.	0	2	18	6	4
20	En su empresa existe una política de brindar créditos.	0	0	19	2	9
21	Para su empresa es importante dar a conocer las condiciones de venta de productos o servicios.	9	19	2	0	0
22	Para su empresa es importante las variaciones de precios en los bienes o servicios que se ofrecen.	0	9	17	2	2
23	En su empresa se tiene en claro los costos de sus bienes o servicios.	0	2	18	6	4
		13.33%	30.56%	39.63%	7.04%	9.44%

Tabla 19*Gestión de Operaciones*

N	GESTIÓN DE OPERACIONES	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
	Para su empresa es importante contar con					
24	espacios para el almacenamiento de sus bienes.	13	14	3	0	0
	Para su empresa es importante tener					
25	mapeado sus canales de distribución.	9	19	2	0	0
	Para su empresa es importante tener una					
26	ubicación de reventa.	0	9	16	3	2
	Para su empresa es importante considerar					
27	los niveles de inventarios.	0	2	17	7	4
	Para su empresa es importante contar con					
28	un sistema de transporte propio.	0	0	18	2	10
	Para su empresa es importante recopilar					
29	información de sus clientes.	13	14	3	0	0
	Para su empresa es importante tener una					
30	base de datos de sus clientes.	9	19	2	0	0
	Para su empresa es importante que se					
31	haga el análisis de datos almacenados de sus clientes.	0	9	16	3	2
	Para su empresa es importante hacer un					
32	análisis de costos.	0	2	17	7	4
	Para su empresa es importante hacer un					
33	análisis de beneficios.	0	0	18	2	10

34	Para su empresa es importante hacer un análisis de riesgos.	13	14	3	0	0
35	Para su empresa es importante la ubicación.	9	19	2	0	0
36	Para su empresa es importante la elección de tecnología.	0	9	16	3	2
37	Para su empresa es importante contar con un análisis de flujo.	0	2	17	7	4
38	Para su empresa es importante tener un control de los procesos.	0	0	18	2	10
39	Para su empresa es importante contar con pronósticos de ventas.	13	14	3	0	0
40	Para su empresa es importante la programación de actividades en los diferentes procesos.	9	19	2	0	0
41	Para su empresa es importante la calidad de la materia prima.	0	9	16	3	2
42	Para su empresa es importante contar con un plan de manejo de materiales.	0	2	17	7	4
43	Para su empresa es importante contar con un stock de repuestos.	0	0	18	2	10
44	Para su empresa es importante el diseño del trabajo a realizar.	13	14	3	0	0
45	Para su empresa es importante hacer evaluación del trabajo.	9	19	2	0	0
46	Para su empresa es importante establecer estándares de trabajo.	0	9	16	3	2

47	Para su empresa es importante establecer estrategias de motivación.	0	2	17	7	4
48	Para su empresa es importante establecer un control de la calidad del bien o servicio.	0	0	18	2	10
49	Para su empresa es importante establecer una política de muestreo de la calidad del bien o servicio.	0	9	16	3	2
50	Para su empresa es importante realizar un testeo de la calidad del bien o servicio.	0	2	17	7	4
		13.58%	28.52%	38.64%	8.64%	10.62%

Tabla 20

Gestión de Finanzas

N	GESTIÓN DE FINANZAS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
51	En su empresa es importante contar con fuentes y usos de fondos de capital.	14	13	3	0	0
52	Para su empresa es importante el pago a los accionistas.	8	20	2	0	0
53	Para su empresa es importante realizar reinversión de las ganancias.	0	9	17	2	2
		24.44%	46.67%	24.44%	2.22%	2.22%

Tabla 21*Gestión de Talento Humano*

N	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
54	Para su empresa es importante los valores implantados por el fundador.	12	15	3	0	0
55	Para su empresa es importante las creencias del fundador.	9	19	2	0	0
56	Para su empresa es importante la interacción social.	0	9	17	2	2
57	Para su empresa es importante brindar reconocimiento a sus colaboradores.	0	2	18	6	4
58	Para su empresa es importante brindar recompensas a sus colaboradores.	0	0	19	2	9
59	Para su empresa es importante contar con un plan de seguridad y salud en el trabajo.	9	19	2	0	0
60	Para su empresa es importante que exista consistencia en las comunicaciones.	0	9	17	2	2
61	Para su empresa es importante el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	0	2	18	6	4
		12.50%	31.25%	40.00%	7.50%	8.75%

Tabla 22*Gestión de Sistemas de Información*

N	GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
62	En su empresa es importante realizar una correcta toma de decisiones.	14	12	4	0	0
63	Para su empresa es importante trabajar con eficiencia.	14	14	2	0	0
64	En su empresa es importante tener una orientación a la productividad.	3	14	9	2	2
65	Para su empresa es importante contar con sistema para ventas que sea de uso fácil y amigable.	0	2	16	11	1
66	Para su empresa es importante el comercio electrónico.	0	0	16	5	9
		20.67%	28.00%	31.33%	12.00%	8.00%

Tabla 23*Gestión de Investigación y Desarrollo*

N	GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
	En su empresa es importante la					
67	investigación de mercados para nuevos productos.	12	15	3	0	0
	En su empresa se realiza					
68	financiamiento de proyectos para nuevos productos.	9	19	2	0	0
69	En su empresa es vital mejorar la calidad del bien o servicio.	0	9	17	2	2
70	En su empresa es vital mejorar los procesos de producción.	0	2	18	6	4
71	En su empresa es vital establecer las automatizaciones.	0	0	19	2	9
		14.00%	30.00%	39.33%	6.67%	10.00%

Apéndice J: Valores de las dimensiones de Gerencia Estratégica

Tabla 24

Valores de las dimensiones de la gerencia estratégica

DIMENSIONES	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
DIAGNÓSTICO	17.78%	26.67%	33.33%	13.33%	8.89%
ORGANIZACIONAL					
SISTEMA	25.33%	30.00%	22.67%	14.67%	7.33%
GERENCIAL					
DIRECCIONAMIENTO					
ESTRATÉGICO	22.94%	29.22%	15.49%	25.29%	7.06%
EVALUACIÓN					
ESTRATÉGICA	12.00%	28.00%	25.33%	18.00%	16.67%

Apéndice K: Valores de las dimensiones de Gestión Empresarial

Tabla 25

Valores de las dimensiones de la gestión empresarial

DIMENSIONES	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	20.67%	28.00%	31.33%	31.33%	8.00%
GESTIÓN DE MARKETING	13.33%	30.56%	39.63%	7.04%	9.44%
GESTIÓN DE OPERACIONES	13.58%	28.52%	38.64%	8.64%	10.62%
GESTIÓN DE FINANZAS	24.44%	46.67%	24.44%	2.22%	2.22%
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	12.50%	31.25%	40.00%	7.50%	8.75%
GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	20.67%	28.00%	31.33%	12.00%	8.00%
GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	14.00%	30.00%	39.33%	6.67%	10.00%

ANEXOS

Anexo 1. Comités gremiales

COMITES

COMITES GREMIALES CCPC

- Automotriz
- Comunicación e informática
- Construcción
- Comercio
- Servicios de Industria
- Agroindustria
- Energía y minas e hidrocarburos
- Turismo
- Empresas bancarias administradora de fondo de pensiones
- Servicios diversos
- Transportes
- Servicios de salud y medio ambiente
- Servicios educativos

Saludos

Atentamente



Econ. Sandra Centurión T.
Coord. de Servicios Empresariales

☎ 076362450
985 230 002

✉ sandra.centurion@camcajamarca.com.pe

🌐 www.camcajamarca.com.pe

Anexo 2. Empresas del sector comercio

ÍTEM	RUC	RAZÓN SOCIAL
01	20495735291	AGROPECUARIA CAXAMARCA SRL
02	20453660908	AGROVETERINARIA MEVELIN SRL
03	10454733806	ALFARO FLORES MARÍA EUGENIA
04	10267318030	ANA ELIZABETH BAZÁN DÍAZ
05	20113716712	BACILIO CAMPOS ROJAS SRL
06	20495664768	BOBADILLA TORRES LUIS ALBERTO
07	20495776213	C&S CAJAMARCA EIRL
08	20453689981	CELL SERVICE EIRL
09	20415721910	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA RACSER SA
10	20453668631	DISTRIBUIDORA DON TEO SAC
11	20103365628	DISTRIBUCIONES OLANO SAC
12	20495657630	DISTRIBUIDORA DE ACEROS MEDINA SRL
13	20131644524	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO SRL
14	20601858283	DURCOR LOGISTIC SRL
15	20495673911	EL QUINDE SHOPPING PLAZA SAC
16	20495831176	FERRETERÍA SANTA TERESA SAC
17	20453678947	FERRETERÍA EL SOL SRL
18	20602299458	FIRE SUPPRESSION SYSTEM EIRL
19	20411033458	H Y M ALMACENES GENERALES SRL
20	20495746225	INSUMOS MEVICAR EIRL
21	20496112009	INSUMOS Y REPRESENTACIONES WILO SRL
22	20172321004	JUSTINIANO SOTO VILLANUEVA SRL
23	20602307426	LT BABY STORE EIRL

24	20491576902	MILKA SUPERMERCADOS EIRL
25	10266109054	NELIDA ZOILA DE JESUS SÁNCHEZ DE SÁNCHEZ
26	20266409461	OPEN PLAZA SA
27	20511315922	REAL PLAZA SRL
28	20529559713	REPUESTOS PERÚ CARS EIRL
29	20567457986	SERVICIOS LOS ANDES ERIL
30	20431875349	INVERSIONES CAMPOS SRL

Anexo 3. Ficha validación firmada por experto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 ESCUELA DE POSGRADO
 UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
 CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: MENDOZA HUARIPATA REYNALDO
- 1.2. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS
- 1.3. Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
- 1.4. Título de la investigación: LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PROMAGAS.
- 1.5. Autor del instrumento: REYNALDO SALCEDO CAMPOS
- 1.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado: DOCTORADO
- 1.7. Nombre del instrumento: GERENCIA ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE EMPRESAS

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 90%

VALORACIÓN CUALITATIVA: MUY BUENO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Excelente para aplicar

Lugar y fecha: Cajamarca 08 de marzo del 2021.


 Posfirma
 DNI 76682710

Anexo 4. Ficha validación firmada por experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

1. **Título de la Tesis:** *La Gerencia Estratégica en la Gestión de las empresas privadas del sector comercio de la ciudad de Cajamarca, 2020.*
2. **Nombre del Doctorando:** Ronal Salcedo Campos
3. **Experto:** Dr. CPC. Juan José Julio Vera Abanto
4. **Instrucciones:**

Estimado (a) experto(a):

Adjunto encuesta estructurada y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiable	El instrumento es confiable porque se aplicó prueba de fiabilidad estadística					
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: La encuesta reúne las cualidades necesarias para la investigación, por lo que puede ser aplicada a la muestra del estudio, se recomienda realizar una prueba de fiabilidad estadística.

Cajamarca, 12 de marzo del 2021.


Firma del experto
DNI: 26719154