



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**“El Planeamiento Estratégico Empresarial en las
Empresas consideradas Principales Contribuyentes
de la Región Lambayeque – Perú”**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de
Doctor en Administración**

AUTOR:

Mg. Ing. Jacinto Mejía, Pedro Miguel

ASESOR:

Dr. Celi Arévalo, Ernersto Karlo

LAMBAYEQUE – PERÚ

2021

**“El Planeamiento Estratégico Empresarial en las Empresas consideradas
Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque – Perú”**

Mg. Ing. Jacinto Mejía, Pedro Miguel
Autor

Dr. Celi Arévalo, Ernersto Karlo
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.**

Aprobado por:


Dr. Vidal Meza, José Florencio
Presidente

Dr. Silva Romero, Elmer Américo
Secretario

Dr. León de la Cruz, Carlos Alberto
Vocal

Lambayeque, 2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN

 UNPRG UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 1 de 3	

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las **11.00** a.m. del día sábado 29 de mayo de 2021, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°1353-2019-EPG, de fecha 04 de octubre de 2019, conformado por:

Dr. JOSE FLORENCIO VIDAL MEZA	Presidente
Dr. ELMER AMERICO SILVA ROMERO	Secretario
Dr. CARLOS ALBERTO LEON DE LA CRUZ	Vocal
Dr. ERNESTO KARLO CELI AREVALO	Asesor


Para evaluar el informe de tesis del maestrante PEDRO MIGUEL JACINTO MEJIA, candidato a optar el grado de DOCTOR EN ADMINISTRACION con la tesis titulada "EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS CONSIDERADAS PRINCIPALES CONTRIBUYENTES DE LA REGION LAMBAYEQUE - PERU".

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°335-2021-EPG de fecha 24 de mayo de 2021 que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole **30** minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas al candidato.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con **16.83** puntos, equivalente a **BUENO**, quedando el candidato apto para optar el Grado de DOCTOR EN ADMINISTRACION.

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francis Villota Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL</u> <u>DE TESIS</u>	Pág. 2 de 3	

Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual. Siendo las 12.40 pm, se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Mg. Ing. Jacinto Mejía, Pedro Miguel**, investigador principal, y **Dr. Celi Arévalo, Ernersto Karlo**, asesor del trabajo de investigación: **“El Planeamiento Estratégico Empresarial en las Empresas consideradas Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque – Perú”**, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 29 de mayo de 2021

Autor: Mg. Ing. Jacinto Mejía, Pedro Miguel

Asesor: Dr. Celi Arevalo, Ernersto Karlo

DEDICATORIA

Dedico el resultado de esta investigación a Dios, por todo lo que me regala sin merecerlo.

A mi amado Padre Pedro Jacinto Santa Cruz, ejemplo infinito de vida, para mi hermanita Angélica del Rocío, realmente ángeles en el Cielo.

Una dedicatoria especial para mi amada Familia, mi esposa Sheyla, mis amados hijos Valeria Laleska, Camila del Rosario, Pedro Alonso y Sebastián Paolo por todo su amor y paciencia.

Para mi Madre Santísima, mi Irma Violeta, toda una vida de sacrificio y amor en favor de todos, al pie del Santísimo, para mi nana Matilde, gracias por tu vida al lado nuestro.

Para mis amados sobrinos, saben que los amo como si fueran mis hijos, Alexis, Valeria Tais, Piero, Luis Fernando, Lucia, Cristian y para el más pequeñito Flavio Mateo.

Para mis amadas hermanas, Leda y Rocío y mis cuñados, Marcos y Ronald

AGRADECIMIENTO

Agradecido eternamente a Dios por toda su bondad y misericordia que inmerecidamente me regala.

Agradezco a mi familia por su apoyo permanente y sobre todo por confiar siempre.

Un agradecimiento muy especial para mi amigo y compadre, Marco Agustín Arbulú Ballesteros y a su bellísima familia, por todo su valioso apoyo, el éxito de este proyecto ha sido posible gracias a tu acompañamiento, mi hermano.

Gracias a todos los que han colaborado con la presente investigación amigos, docentes, empresarios y clientes que se animaron a invertir su valioso tiempo respondiendo a mis inquietudes.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	III
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABLA	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	17
1.1. Situación Problemática.....	17
1.2. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene.....	18
1.3. Descripción Detallada de la Metodología Empleada	19
1.3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	19
1.3.2. Objetivos.....	20
1.3.3. Hipótesis	20
1.3.4. Población y Muestra	20
1.3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
1.3.6. Procesamiento de los Datos	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
2.1. Antecedentes	30
2.2. Base Teórica Conceptual.....	39
2.2.1. Estrategia	39
2.2.2. Gestión Estratégica	41
2.2.3. Dirección Estratégica.....	42
2.2.4. Planificación Estratégica	43
2.2.5. Ventaja Competitiva	46
2.2.6. Cadena de Valor	47
2.2.7. Gobierno Corporativo.....	48
2.2.8. Contribuyente	49

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	52
3.1. Planificación Formal e Informal.....	52
3.2. Análisis de Planificación Operacional	58
3.3. Análisis de Tácticas Competitivas y Estrategias	65
3.4. Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente	69
3.5. Medidas de desempeño	73
3.6. Descripción del negocio	74
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tiempo de cobertura del plan.....	52
Figura 2. Empresas cuyos planes tienen objetivos cuantificados	52
Figura 3. Proyección de estados financieros incluidos en su plan.....	53
Figura 4. Presupuestos que se incluyen en el plan a largo plazo.....	53
Figura 5. Factores que se identifican en el plan a largo plazo.....	54
Figura 6. Incluye procedimientos para determinar brechas entre el plan y el desempeño real	54
Figura 7. Frecuencia en que detecta diferencias para prevenir o corregir	55
Figura 8. Importancia de la planificación	55
Figura 9. Motivos para no preparar plan a largo plazo.....	56
Figura 10. Usan método informal al no tener plan a largo plazo	56
Figura 11. Consultores externo que utilizan	57
Figura 12. Preferencias para obtener información para planificación a largo plazo	57
Figura 13. Indicadores de planificación de mercado	58
Figura 14. Indicadores de Planificación de presupuesto	59
Figura 15. Indicadores de Recursos humanos	61
Figura 16. Indicadores de Planificación de inventario	62
Figura 17. Indicadores de Planificación de Ventas	63
Figura 18. Motivos para no efectuar actividades de planificación operativa	63
Figura 19. Importancia de la Planificación operativa.....	64
Figura 20. Brechas en Planificación Operativa	64
Figura 21. Importancia de las Tácticas de enfoque	65
Figura 22. Importancia de las Tácticas de Liderazgo en costos	66
Figura 23. Importancia de las Tácticas de diferenciación	67
Figura 24. Estrategias que se ajustan a su empresa	68
Figura 25. Importancia de las decisiones en relación con el ambiente externo.....	69
Figura 26. Capacidad predicción de reacción de factores a decisiones de la empresa.....	70
Figura 27. Información adecuada de ambiente externo para toma de decisiones	71
Figura 28. Seguridad/Inseguridad del impacto de los factores de ambiente externo	72
Figura 29. Indicadores de desempeño	73
Figura 30. Importancia de las medidas de desempeño	74

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	50
Tabla 2: Perfil de la muestra de estudio	74
Tabla 3: Propuesta de Matriz de Consistencia (MC) Mitológica	109

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo determinar el Impacto de la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque de Perú consideradas como Principales Contribuyentes.

Para contrastar el modelo, se aplicó un estudio a 390 empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú que han sido publicadas en el 2017 por la SUNAT, las cuales tenían 5 años o más en el mercado. Se utilizó para este propósito una investigación de nivel descriptivo y de diseño no experimental transversal.

En el presente trabajo se muestra el estudio realizado para determinar el Impacto que tiene la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque que son consideradas como Principales Contribuyentes. Se encontró que en su gran mayoría las empresas establecen horizontes a un plazo de 3 años, y que la razón para no considerar la planificación formal a largo plazo es el costo y el tiempo que se les deben dedicar.

Finalmente, estos hallazgos sugieren la necesidad de nuevas investigaciones que aborden desde otro ángulo el Impacto que tiene la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas.

Palabras clave: planeamiento estratégico, estrategia, empresa, contribuyente.

ABSTRACT

The present work aims to determine the Impact of the Formulation and Application of Strategic Plans in the Companies of the Lambayeque Region of Peru considered as Main Taxpayers.

To contrast the model, a study was applied to 390 PRICO companies in the Lambayeque Region of Peru that have been published in 2017 by SUNAT, which had been in the market for 5 years or more. For this purpose, a descriptive-level investigation with a non-experimental cross-sectional design was used.

This paper shows the study carried out to determine the Impact of the Formulation and Application of Strategic Plans in the Companies of the Lambayeque Region that are considered as Main Taxpayers. It was found that the vast majority of companies establish 3-year horizons, and that the reason for not considering formal long-term planning is the cost and time that must be devoted to them.

Finally, these findings suggest the need for new research that addresses the Impact of the Formulation and Application of Strategic Plans in Companies from another angle.

Keywords: strategic planning, strategy, company, taxpayer.

INTRODUCCIÓN

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

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

El objetivo principal de este estudio fue: Determinar el Impacto de la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque de Perú consideradas como Principales Contribuyentes. Y los objetivos específicos fueron: Determinar el Nivel de Cultura de Planificación Estratégica de las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú, determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Estratégica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú, determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Táctica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú y determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Operativa Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú.

La hipótesis que se planteó en el actual estudio fue: La Formulación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial tiene un Impacto Positivo en las Empresas consideradas como Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque del Perú.

Es Importante la realización de la presente Investigación porque a partir de los resultados que se obtengan se podrá en primera instancia diagnosticar el Estado, Nivel de Uso y el Impacto que tiene o ha tenido la Formulación e Implementación de la Planificación Estratégica Empresarial en las Empresas de la Región Lambayeque.

Estos resultados servirán a su vez para que los entes correspondientes puedan formular Planes de Acción de cara a servir a las empresas de nuestra región a fin de que se pueda apoyar en su crecimiento desde la participación y soporte de la Academia.

Por otro lado, esta investigación debe servir como la base o primera fase para que se determine en las siguientes investigaciones, si los Sistemas de Información y Tecnologías de Información están Alineadas y sirven Estratégicamente a los Modelos de Negocio de las Empresas Peruanas.

En el capítulo de análisis y discusión de los resultados, en el desarrollo de la propuesta, se procedió a examinar las variables y las relaciones planteadas según aspectos teóricos para establecer la relación causal de las variables intervinientes en el modelo.

Finalmente, en la sección de conclusiones y recomendaciones se puede apreciar los hallazgos de la investigación y las sugerencias planteadas que nacen de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Situación Problemática

En el contexto empresarial moderno y mundial, las empresas han pasado de competir con sus pares locales a competir a nivel global con cualquier empresa en el mundo, por lo que se constituye en una necesidad aún mayor, hoy por hoy, que las empresas se preparen y se ordenen, de cara a los objetivos que desean lograr en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la exigente competencia a la que deben enfrentarse.

Estos objetivos en el corto, mediano y largo plazo son difíciles de conseguir sino están alineados entorno a acciones claras y bien delineadas, dentro de un conjunto de procesos que siguen una estrategia formulada de manera adecuada.

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

A través, del planeamiento estratégico, se busca alcanzar el desarrollo organizacional logrando sus objetivos mediante la apropiada utilización de los recursos con los que dispone o necesita adquirir para dicho fin.

Por tanto, la planeación estratégica, es de suma importancia en las organizaciones, pues esta propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, también condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones y por último reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Por lo expuesto, es de imperiosa necesidad el uso de los principios de la administración, los cuales permitirán lograr una adecuada planeación estratégica acorde al entorno y cultura organizacional en la cual se desenvuelve la organización.

En nuestra sociedad se sabe que un gran porcentaje de organizaciones realizan sus actividades de manera informal por esto las actividades que realizan tienen como finalidad alcanzar un objetivo inmediato, pero carecen de una visión a largo plazo, lo

cual imposibilita su crecimiento y competitividad en el entorno en el cual se desenvuelven, adicionalmente, no contribuyen al plan de desarrollo nacional ya que al operar de manera informal no pagan tributos al estado.

Las empresas que compiten a nivel del mundo tienen completa claridad sobre ello y es por eso que se piensan y replantean su entorno a un Plan Estratégico que cada vez más, tiene como eje central las Tecnologías de Información como una forma de asegurar que se cuente con la información necesaria en el momento oportuno para lograr los objetivos planteados. La presente investigación tiene como propósito determinar el impacto o la importancia que tiene o ha tenido la formulación de un Plan Estratégico, Táctico y Operativo para las Empresas de la Región Lambayeque que son consideradas como Principales Contribuyentes, en adelante PRICO, por el Órgano del Estado Peruano encargado de recaudar los impuestos.

1.2. Cómo se Manifiesta y qué Características tiene

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

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

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

Por todo lo mencionado anteriormente, se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Tendrá la Formulación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial un Impacto positivo en las empresas consideradas como Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque del Perú?

1.3. Descripción Detallada de la Metodología Empleada

1.3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo: Aplicada se abordará la teoría y se establecerá su cumplimiento en la organización estudiada. La investigación aplicada es un proceso que consiente transformar el conocimiento teórico que procede de una investigación básica en prototipos, conceptos y productos, sucesivamente (Corbetta, 2007).

Nivel: Descriptiva, pues se describirá los principales atributos o características de la variable de estudio. Esto quiere decir, se busca cuantificar y obtener datos independiente o conjuntamente acerca de los conceptos respectivos, no se requiere mostrar la asociación entre ellas (Hernández, 2014).

Diseño: No experimental, en ella no se efectuará manipulación alguna de las variables estudiadas. Así mismo, será transversal puesto que se tomará un solo periodo, es decir una sola medición en un solo instante de tiempo no habrá más mediciones de las variables de estudio (Morán, 2010).

1.3.2. Objetivos

Objetivo general.

Determinar el Impacto de la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque de Perú consideradas como Principales Contribuyentes.

Objetivos específicos. Diagnóstico por perspectivas:

- Determinar el Nivel de Cultura de Planificación Estratégica de las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú
- Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Estratégica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú
- Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Táctica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú
- Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Operativa Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú

1.3.3. Hipótesis

La Formulación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial tiene un Impacto Positivo en las Empresas consideradas como Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque del Perú.

1.3.4. Población y Muestra

Población

Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú que han sido publicadas en el 2017 por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración

Tributaria – SUNAT, en total 635 empresas identificadas de las cuales mínimo deben cumplir con tener 5 años o más en el mercado, en este caso 390 empresas.

Muestra

Sujeto al nivel de respuesta de las empresas (Se trabajará con tasas de respuestas mínima del 10%) = 39 empresas.

1.3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

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

Análisis de fiabilidad

Planificación operacional

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

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

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de Planificación Operacional

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

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

Validez convergente

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

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

Validez divergente

	Matriz de componente^a				
	Componente				
	1	2	3	4	5
MERC1				,488	
MERC2				,620	
MERC3				,421	
PLANPPTO1	,699				
PLANPPTO2	,632				

PLANPPTO3	,430	
PLANPPTO4	,689	
PLANPPTO5	,492	
PLANRRHH1		,485
PLANRRHH2		,554
PLANRRHH3		,494
PLANRRHH4		,559
PLANRRHH5		,655
PLANINVT1	,741	
PLANINVT2	,324	
PLANINVT3	,788	
PLANINVT4	,533	
PLANINVT5	,606	
PLANVENT1		,795
PLANVENT2		,820
PLANVENT3		,782

Método de extracción: análisis de componentes principales.

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

Tácticas Competitivas

Análisis de confiabilidad

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

Se observó que, en el análisis de las Tácticas Competitivas, se encontró que los ítems considerados en su análisis son confiables para explicar el comportamiento

de la dimensión, mostrando un valor del Alfa de Cronbach de 0.80, siendo éste calificado como Bueno (DeVellis, 1981). Asimismo, el análisis de las subdimensiones también dio muestra de ser fiables.

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de las Tácticas Competitivas

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

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

Validez convergente

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

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

Validez divergente

Matriz de componente rotado^a			
	Componente		
	1	2	3
ENFOQUE1			,605
ENFOQUE2			,342
ENFOQUE3			,682

ENFOQUE4		,687
ENFOQUE5		,637
ENFOQUE6		,556
LIDCOSTO1	,512	
LIDCOSTO2	,640	
LIDCOSTO3	,685	
LIDCOSTO4	,594	
LIDCOSTO5	,368	
LIDCOSTO6	,801	
LIDCOSTO7	,805	
LIDCOSTO8	,841	
LIDCOSTO9	,770	
DIFER1		,785
DIFER2		,519
DIFER3		,911
DIFER4		,670
DIFER5		,801
DIFER6		,853
DIFER7		,802

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

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

Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente

Análisis de confiabilidad

Dimensión/Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Apreciación
Planificación operacional	0.77	21	Muy respetable
Planificación de Mercado	0.64	3	Mínimamente aceptable

Planificación de Presupuesto	0.73	5	Respetable
Planificación de Recursos Humanos	0.68	5	Respetable
Planificación de Inventario	0.71	5	Respetable
Planificación de Ventas	0.85	3	Muy buena

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

Análisis factorial

Evaluación de la multidimensionalidad de Planificación Operacional

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

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

Validez convergente

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

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

Validez divergente

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

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

dimensiones, con lo que aseguran estar diseñados para medir únicamente una sola dimensión evitando la ambigüedad en su diseño.

1.3.6. Procesamiento de los Datos

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

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

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

Jalal (2011) mencionó que los sistemas de información gerencial (MIS) son el factor clave para facilitar y lograr una toma de decisiones eficiente en una organización. Esta investigación exploró la medida en que los sistemas de información gerencial implementados influyeron en la toma de decisiones exitosas, en dos organizaciones financieras seleccionadas. La investigación examinó si las instituciones financieras seleccionadas de Bahrein varían en cuanto al uso predominante de los Sistemas de Información de Gestión para la toma de decisiones con fines de planificación estratégica y táctica. La investigación adaptó el diseño de investigación cuantitativa para examinar dos hipótesis de investigación. Un total de 190 formularios se distribuyeron por igual a quienes trabajan en diferentes niveles de gestión en las organizaciones seleccionadas. Los resultados de la investigación mostraron que MIS se utilizó principalmente para mejorar la planificación estratégica en ambas instituciones financieras.

Shahin (2011) en su tesis "Evaluación de la eficacia de la planificación estratégica en el sector público del medio oriente", tuvo como objetivo descubrir la naturaleza y el alcance del proceso de formación de planificación estratégica dentro de las organizaciones del sector público del Medio Oriente, particularmente en Dubai. Esto incluyó una evaluación de la formalidad del proceso de formación de planificación estratégica, determinando la influencia de las barreras organizativas internas y contextuales externas en la formalidad del proceso de planificación, y evaluando la

calidad del documento del plan estratégico producido. Además, la investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia de las características de la organización en el proceso de planificación, así como los determinantes del horizonte de planificación. Una encuesta por correo se consideró un método apropiado para este estudio debido a la asociación entre el contexto del estudio y el tipo de investigación. En total, se recolectaron 147 encuestas utilizables de 22 organizaciones que representan aproximadamente el 75% de las organizaciones del sector público objetivo en Dubai. Los resultados de la investigación indican que las organizaciones que practican, en gran medida, un proceso formal de planificación estratégica tiene más probabilidades de formular documentos de planes estratégicos que las organizaciones con baja formalidad del proceso. Además, la formalidad del proceso está influenciada por elementos organizativos como el tamaño, la edad, el nivel organizativo y la disponibilidad de la unidad de planificación estratégica. Además, se encontró que la formalidad del proceso mejora la implementación de estrategias y planes.

En el 2012, los investigadores Oguz, Muhsin, Mehmet y Iskender; realizaron un artículo científico: “Efectos de la conciencia estratégica y la planificación estratégica sobre el desempeño empresarial: Un estudio comparativo de las industrias en Turquía”. En este estudio se utilizó la relación causa-efecto, para medir la correspondencia entre la conciencia estratégica y la planificación estratégica, en tres industrias diferentes: hotelería, alimentación y textiles. El método de encuesta y la técnica del cuestionario se utilizaron en este estudio. Los datos se obtuvieron de los gerentes de las empresas a través del uso de un cuestionario multidimensional. Al finalizar, cada variable de conciencia reveló una influencia absoluta en una de las variables de planificación. Por lo tanto, es lógico ver la conciencia estratégica como un precursor de la planificación estratégica.

En el 2013, Skokan Karel, Pawliczek Adam y Piszczur Radomír; realizaron la investigación titulada: “Planificación Estratégica y Rendimiento Empresarial de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, el estudio trata sobre cuestiones de gestión estratégica, en particular la planificación estratégica y su efecto beneficioso en el desempeño general de las empresas. Se basa en los resultados empíricos del estudio de investigación original llamado, Adaptabilidad de las empresas a las condiciones económicas contemporáneas en los años 2007-2012. Se encuestó a 677 organizaciones

que operan principalmente en el sector de las PYME en la República Checa y Eslovaquia. Los resultados mostraron un impacto positivo del documento estratégico completo, sobre los criterios de desempeño de las empresas. El hallazgo más importante del artículo fue: las empresas más grandes, prestan más atención a la gestión estratégica y han preparado con mayor frecuencia una estrategia detallada que las empresas más pequeñas. Las empresas que elaboraron un documento estratégico breve, parcial y conciso demostraron que solo en el 40% de los parámetros de desempeño observados los resultados son mejores que las empresas sin un plan de negocios escrito, por lo que es necesario tener un impacto en la planificación estratégica adecuada en todas las áreas comerciales significativas.

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

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

Además, se halló, que las pequeñas y medianas empresas que llevaron a cabo las diversas actividades del proceso de planificación estratégica de comercialización (como recopilar información externa, establecer objetivos de beneficios, así como establecer objetivos en áreas tales como participación de mercado, fijación de precios, promoción,

distribución, desarrollar un plan de acción para alcanzar los objetivos y monitorear los resultados de la planificación) está relacionadas con un mejor desempeño en Singapur. El estudio también encontró que la afirmación de los encuestados de que sus empresas llevaron a cabo en gran medida muchas de las actividades estratégicas de planificación de marketing fueron citadas con mayor frecuencia por organizaciones con un alto nivel de rendimiento en comparación con organizaciones con un bajo nivel de rendimiento.

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

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

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

Además, en el 2014 Sandada, Poee y Dhurup mencionaron que la planificación estratégica es una herramienta empresarial que las pequeñas y medianas empresas necesitan en el entorno empresarial dinámico y altamente competitivo de hoy. Tiene el potencial de proteger a estas empresas de condiciones comerciales duras e impredecibles. El propósito de su artículo fue establecer la relación entre las prácticas de planificación estratégica y el desempeño empresarial entre las PYME en la provincia de Gauteng de Sudáfrica. Los datos se analizaron a partir de 200 cuestionarios utilizables que se distribuyeron a propietarios / gerentes de PYME. Se utilizó análisis factoriales, correlaciones y técnicas de regresión para extraer las dimensiones de la planificación estratégica y sus relaciones con el desempeño del negocio. El escaneo ambiental, la misión y la visión del negocio, la formalidad de los planes estratégicos, la evaluación y el control, el suministro de información, los incentivos de implementación de la estrategia, la participación de los empleados y los horizontes temporales surgieron como dimensiones de planificación estratégica. Los resultados confirman que la planificación estratégica tiene una asociación positiva y una relación predictiva con el desempeño de las PYME.

Sammut-Bonnici (2015) señala que la gestión estratégica se define como el proceso de evaluación, planificación e implementación diseñado para mantener o mejorar la ventaja competitiva. Los entornos externos e internos son revisados en el proceso de evaluación. La creación de los modelos de negocio, dirección corporativa, tácticas competitivas, estrategia internacional, adquisiciones y acción colaborativa con elaborados en la planificación. La fase de implementación demanda liderazgo para construir la estructura

organizacional apropiada, desarrollar la cultura de gestión, controlar los procesos estratégicos y dirigir la organización a través del gobierno corporativo.

Al realizarse el proceso de análisis de la gestión estratégica se verifica que las organizaciones usan dos perspectivas:

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

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

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

(análisis ambiental e implementación de la estrategia) mostraron que tenían un impacto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño comercial de las PYMES. Sobre esta base, el estudio recomendó a los propietarios / gerentes de las PYME que priorizaran la exploración del entorno y la implementación de la estrategia para mejorar el rendimiento comercial de sus empresas.

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

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

al resultado anterior, el estudio recomendó una mejora de las capacidades gerenciales e innovadoras de los MSFB en Ghana.

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

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

estrategia de desarrollo de presencia digital de la compañía y la recolección de retroalimentación de los clientes de manera regular (Yakovleva, 2017).

Geramianfar (2019) en su tesis: “Planificación táctica y operativa de cadenas de suministro sostenibles: un estudio en la industria de alimentos congelados” tuvo como objetivo proponer un enfoque novedoso y más realista para diseñar cadenas de suministro sostenibles. El objetivo principal de esta tesis fue desarrollar un modelo integrado de planificación táctica y operativa para cadenas de suministro sostenibles. Primero, proporcionaron un modelo de cadena de suministro para apoyar la planificación táctica que integra las tres dimensiones de la sostenibilidad: costo total, emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) y responsabilidades sociales. En segundo lugar, ampliaron el modelo para garantizar una representación más realista de la cadena de suministro considerada en esta investigación al proponer un modelo de optimización de objetivos múltiples. Para avanzar hacia la sostenibilidad, las organizaciones deben cambiar la forma en que se gestiona y diseña su cadena de suministro a través de la consideración simultánea de medidas económicas, ambientales y sociales a niveles de planificación estratégica, táctica y operativa. Tradicionalmente, la gestión sostenible de la cadena de suministro se trata de forma independiente a niveles estratégicos, tácticos y operativos. Aunque el enfoque de planificación integrada agrega un nivel de complejidad a un problema existente, hace que el problema sea más realista y eficiente para el proceso de toma de decisiones. En este trabajo, se propone un enfoque novedoso y más realista para diseñar cadenas de suministro sostenibles.

Ibrahim (2019) resaltó que es necesario desarrollar un marco que mejore la comprensión de la planificación y el rendimiento de las empresas y sus efectos sobre el crecimiento, especialmente durante las etapas de desarrollo de las pequeñas empresas. Su estudio intentó llenar el vacío declarado. Fue un estudio cualitativo de un solo caso y relaciona el crecimiento de las pequeñas empresas con la planificación estratégica donde el rendimiento financiero, la participación en el mercado, las ventas y las ganancias o, en cambio, el rendimiento de la inversión se utiliza para medir el crecimiento. La literatura existente no logra establecer una relación concreta entre la planificación estratégica y el crecimiento de las pequeñas empresas, lo que indica una brecha en la literatura que ayudará a comprender los pasos para gestionar la transición organizacional del crecimiento de las pequeñas empresas. El estudio no logró establecer una relación

significativa entre la planificación formal y el crecimiento de transición, pero en cambio encontró la influencia del proceso de planificación en la comunicación de los objetivos, la visión, la misión y las intenciones del propietario a las partes interesadas internas y externas de las pequeñas empresas. El estudio influyó en la visión compartida con los clientes para fidelizarlos y anunciarlos de boca en boca. También, reveló cómo el boca a boca de los clientes aumentó la base de clientes de las pequeñas empresas, aumentando así la demanda de productos y la eventual expansión de la capacidad conducen al crecimiento de las pequeñas empresas. El crecimiento de las pequeñas empresas dará como resultado una mayor reducción en la tasa de desempleo, lo que reducirá la tasa de pobreza en la economía nigeriana.

2.2. Base Teórica Conceptual

2.2.1. Estrategia

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

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

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

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newmann y

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

Según K. J. Halten (1987), estrategia "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

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

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

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

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

continuar el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Este diálogo aclara la estrategia e impulsa a la organización a actuar de manera coherente con ella.

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

2.2.2. Gestión Estratégica

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

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

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

En el 2013, Skokan Karel, Pawliczek Adam y Piszczur Radomír, hallaron que las compañías más grandes prestan más atención a la gestión estratégica y han preparado con mayor frecuencia una estrategia detallada que las empresas más

pequeñas. De manera práctica, se reconoce que una planificación estratégica detallada es definitivamente una actividad prudente de cualquier empresa, ya que las empresas que prepararon documentos estratégicos detallados demostraron mejores resultados que el desempeño observado en las empresas sin un plan comercial escrito.

2.2.3. Dirección Estratégica

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

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

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

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

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

2.2.4. Planificación Estratégica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Según David F.R (2013), el término planificación estratégica se originó en la década de 1950 y fue muy popular entre mediados de los años sesenta y

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.5. Ventaja Competitiva

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

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

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

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

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

2.2.6. Cadena de Valor

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

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

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

2.2.7. Gobierno Corporativo

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

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

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

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

2.2.8. Contribuyente

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

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

Cuadro de Operacionalización de variables

- **Variable Independiente**

Planificación Estratégica Empresarial

- **Variables Dependientes**

Éxito Empresarial

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Escala
Planificación Formal e Informal	Nivel de Formalización Cuantificación Nivel de Importancia Limitaciones	Encuesta	Cuestionario	Likert Puntuación 1 al 5
Planificación Operacional	Mercado Presupuesto Recursos Humanos Inventario Ventas Limitaciones Nivel de Importancia	Encuesta	Cuestionario	Likert Puntuación 1 al 5
Planificación Táctica/ Estrategias	Tipos de Tácticas Nivel de importancia	Encuesta	Cuestionario	Likert Puntuación 1 al 5
	Tipos de Estrategias Nivel de Importancia del Entorno Capacidad Predicción de la Reacción de Factores Nivel de Información sobre los Factores Externos Nivel de Impacto	Encuesta	Cuestionario	Likert Puntuación 1 al 5
Medidas de desempeño	Ventas Número de Empleados a Tiempo Completo Beneficios después de Impuestos Rendimientos sobre Ventas Rendimiento sobre Activos Desempeño Económico	Encuesta	Cuestionario	Likert Puntuación 1 al 5

CAPÍTULO III:
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS
RESULTADOS

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Planificación Formal e Informal

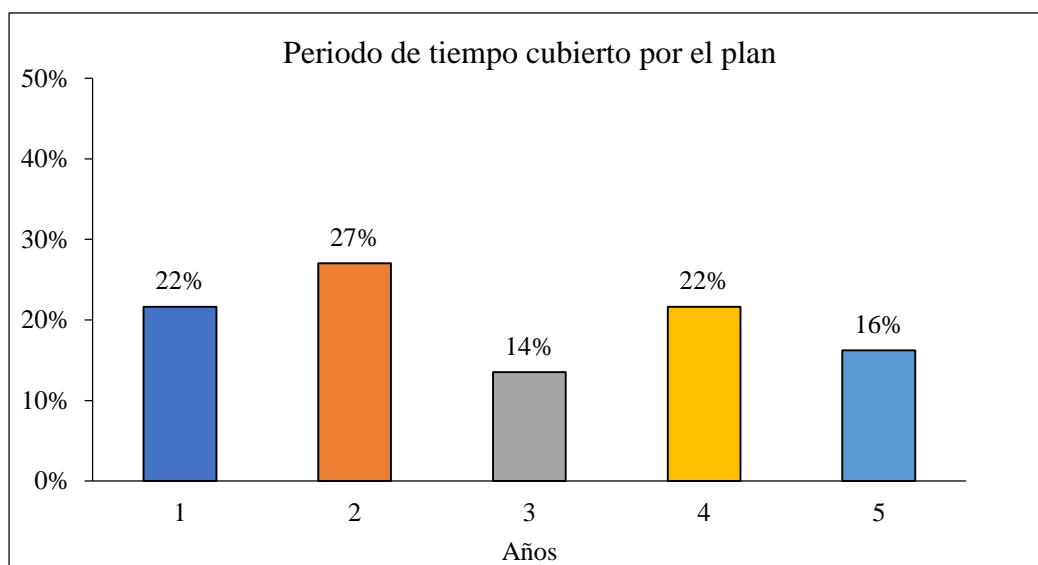


Figura 1. Tiempo de cobertura del plan

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

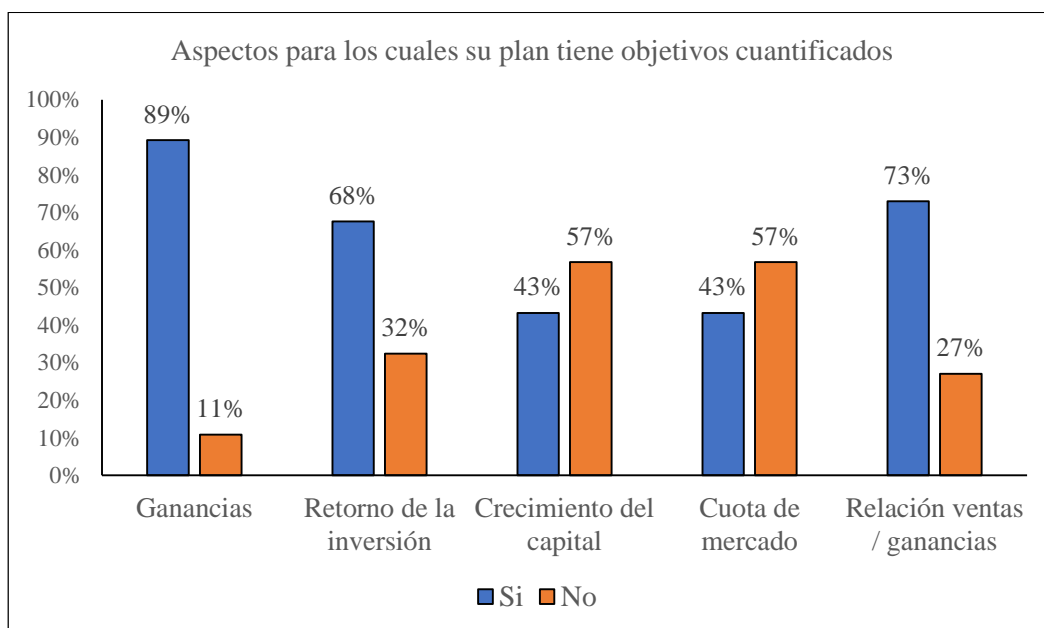


Figura 2. Empresas cuyos planes tienen objetivos cuantificados

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

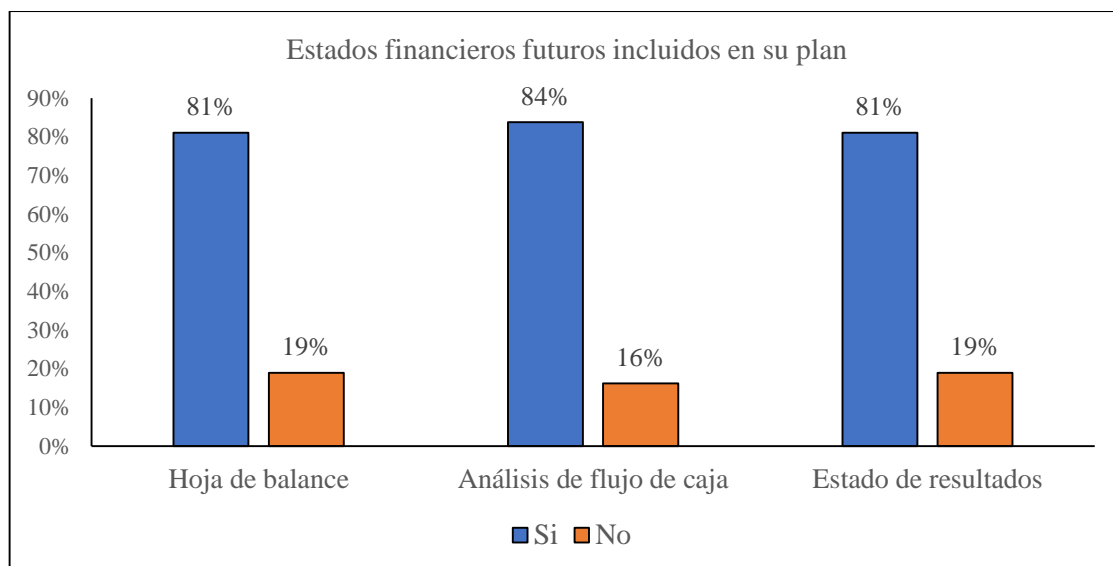


Figura 3. Proyección de estados financieros incluidos en su plan

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

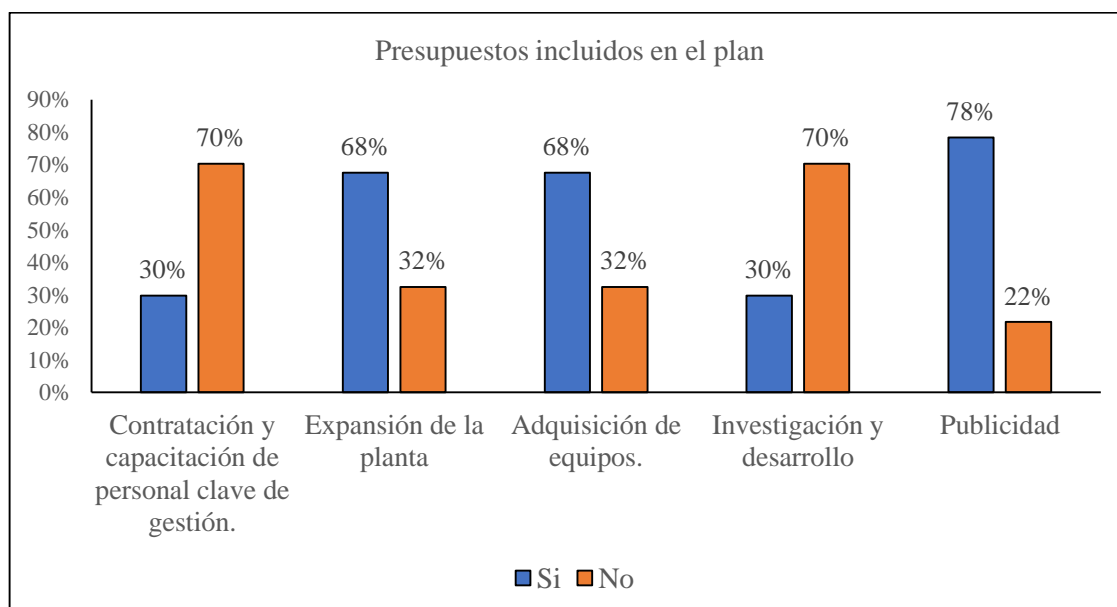


Figura 4. Presupuestos que se incluyen en el plan a largo plazo

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

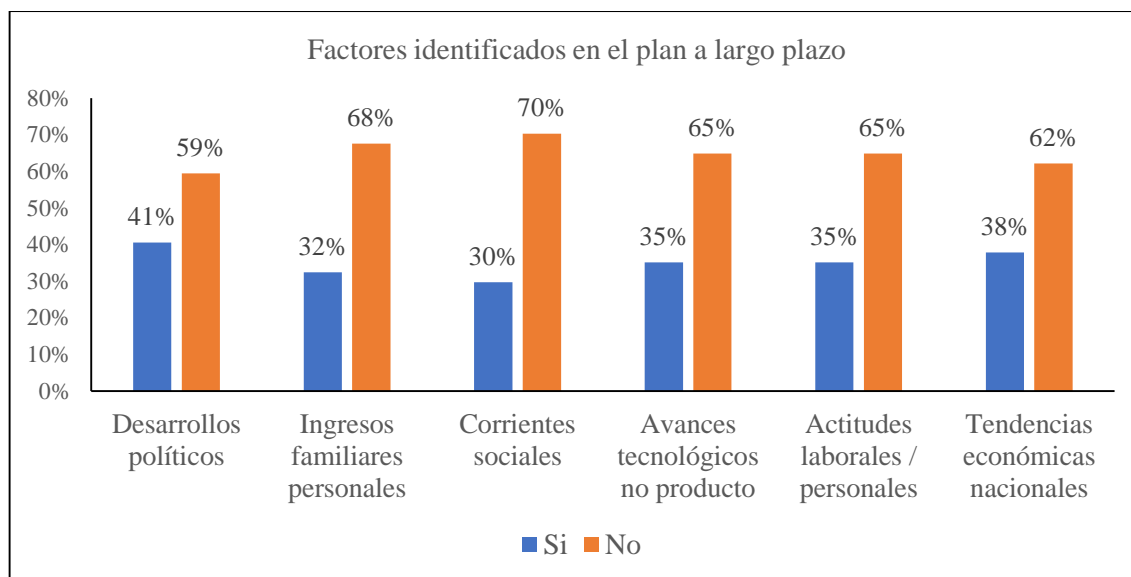


Figura 5. Factores que se identifican en el plan a largo plazo

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

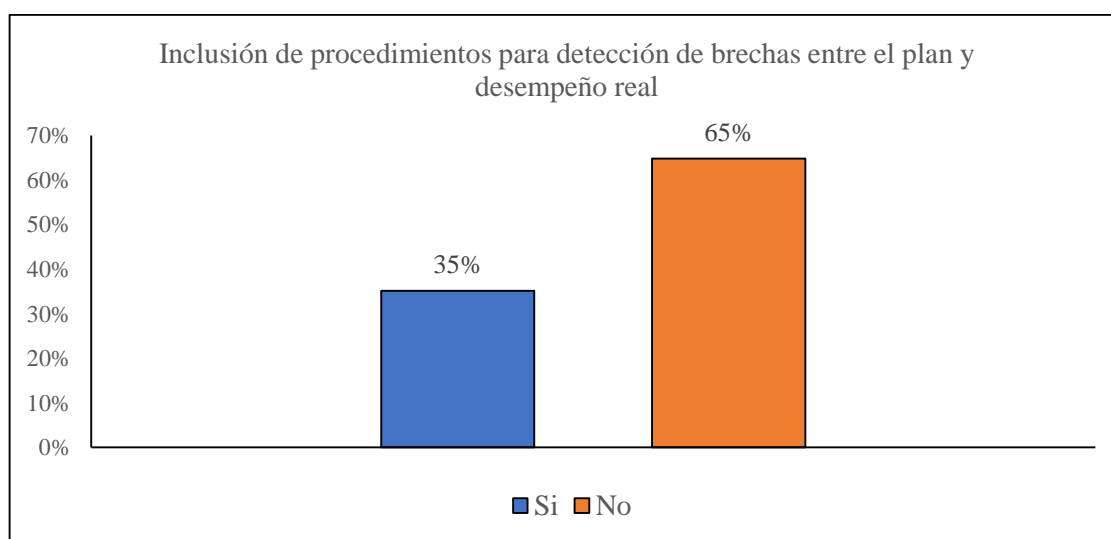


Figura 6. Incluye procedimientos para determinar brechas entre el plan y el desempeño real

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

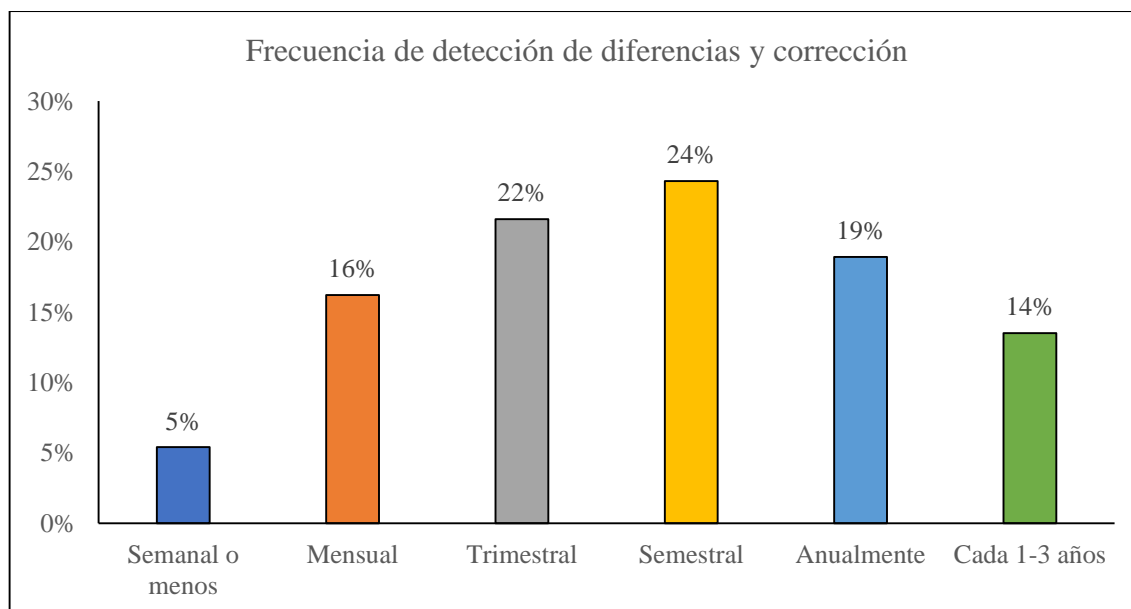


Figura 7. Frecuencia en que detecta diferencias para prevenir o corregir

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

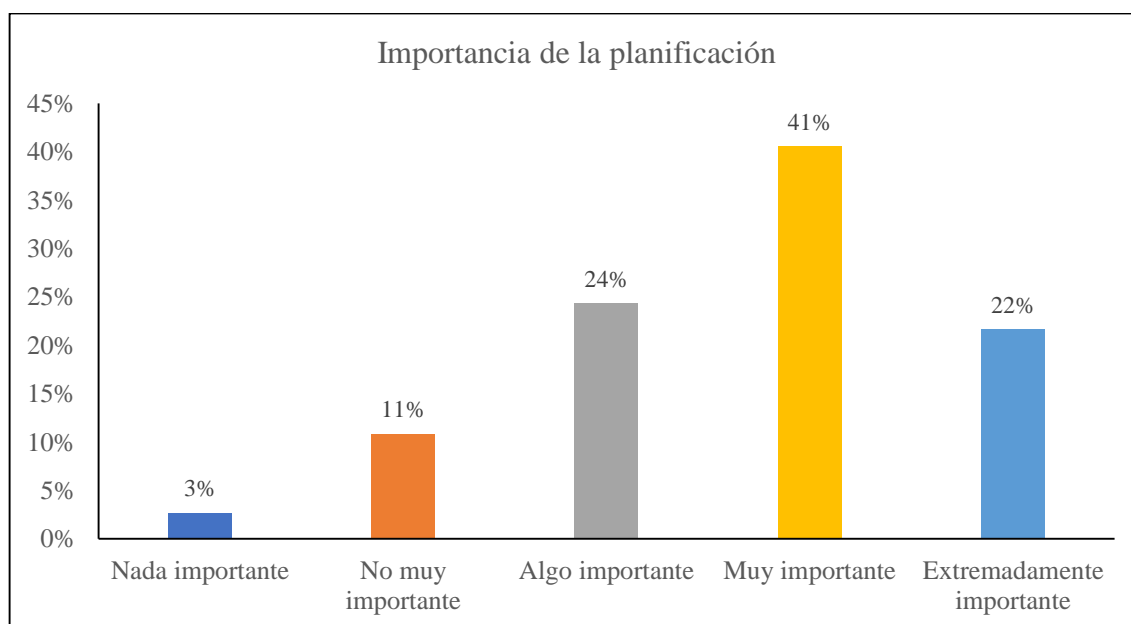


Figura 8. Importancia de la planificación

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

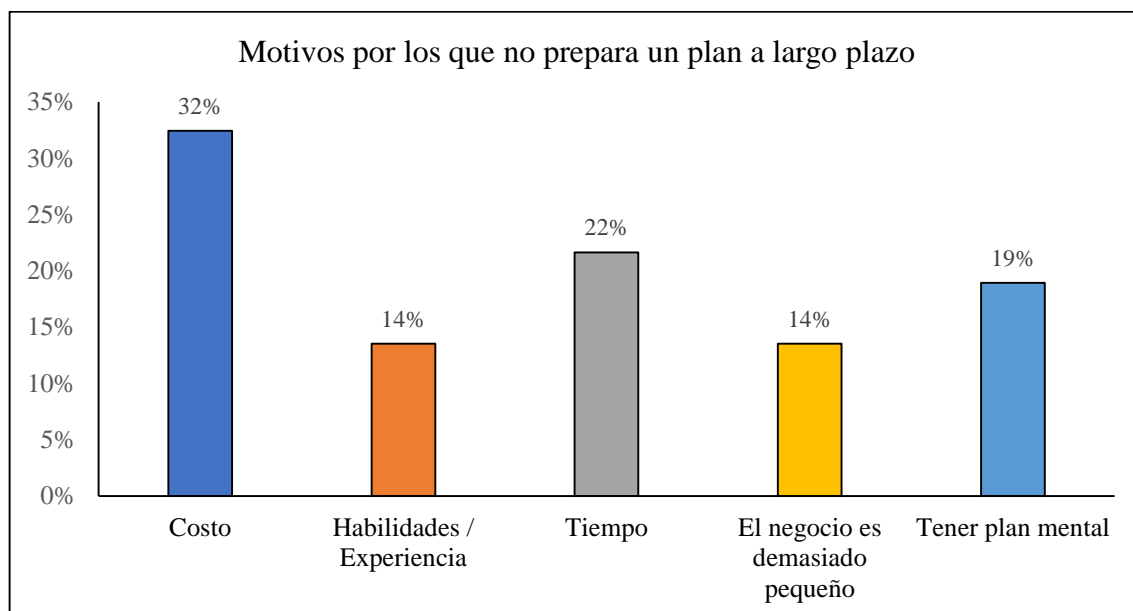


Figura 9. Motivos para no preparar plan a largo plazo

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

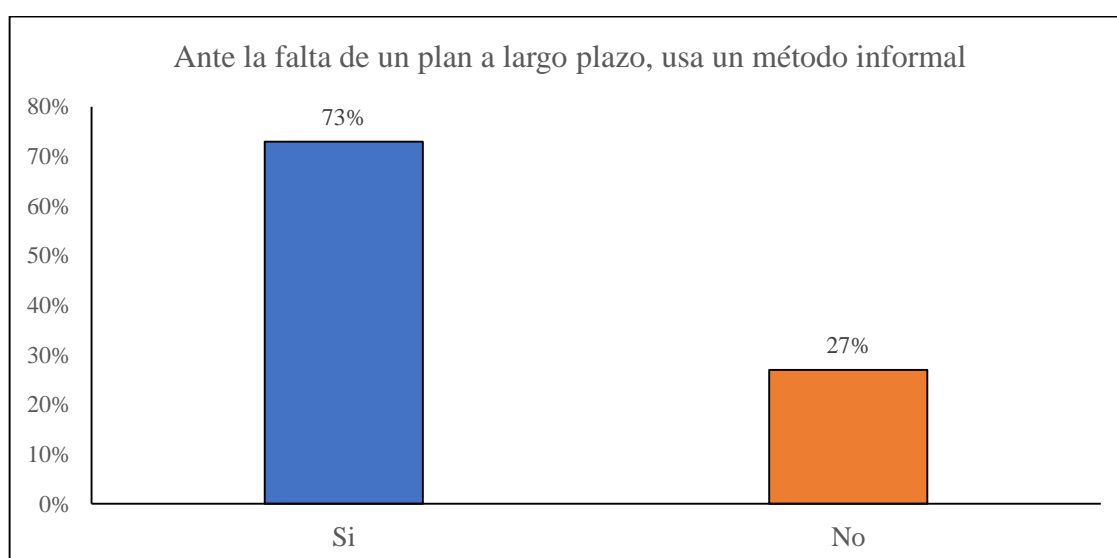


Figura 10. Usan método informal al no tener plan a largo plazo

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

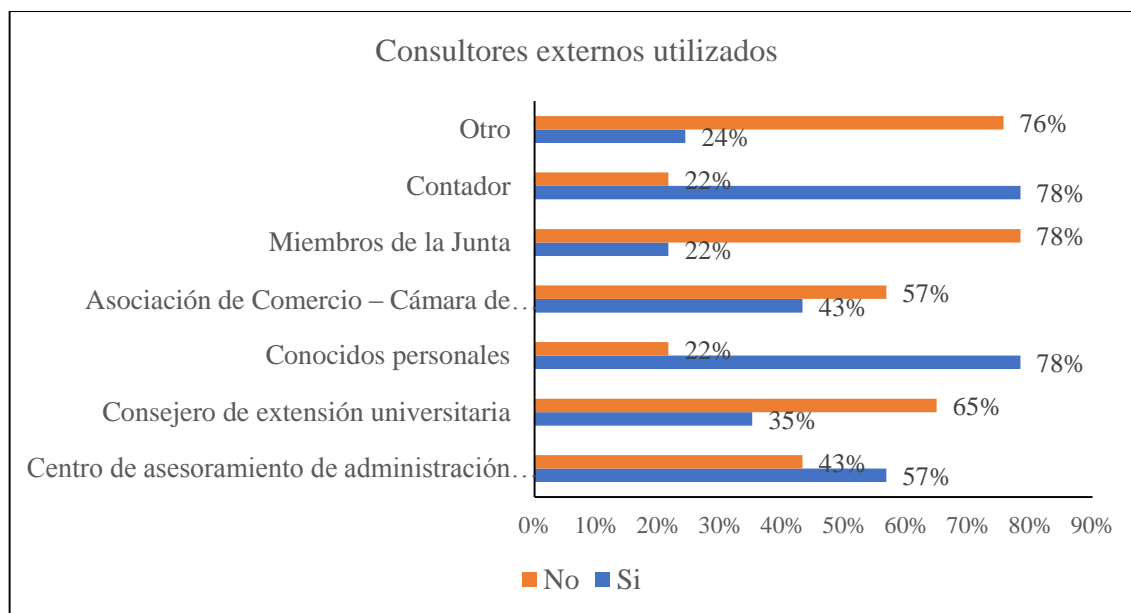


Figura 11. Consultores externo que utilizan

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

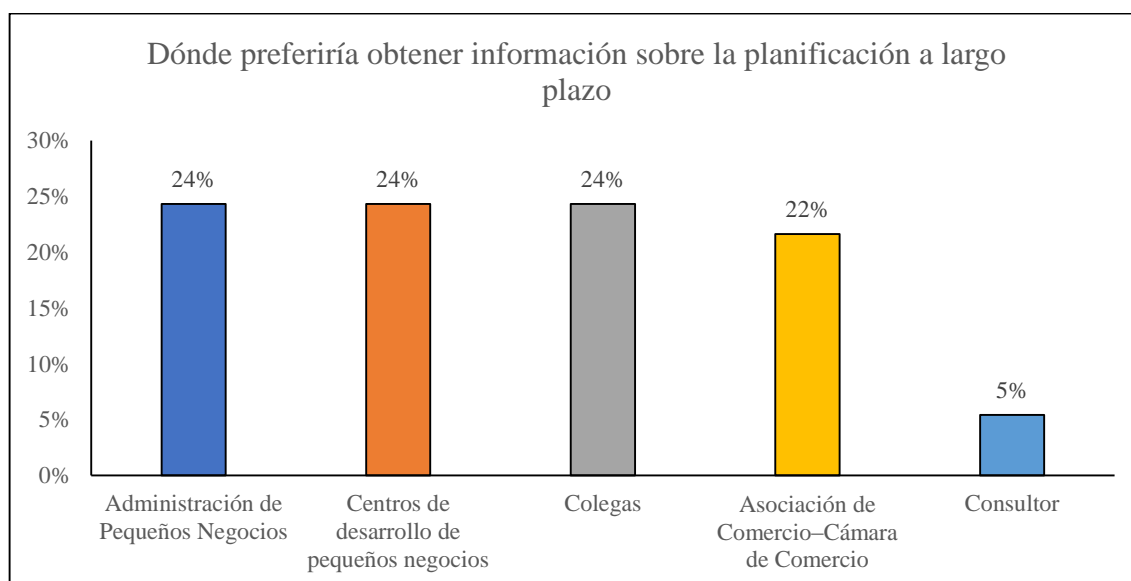


Figura 12. Preferencias para obtener información para planificación a largo plazo

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

3.2. Análisis de Planificación Operacional

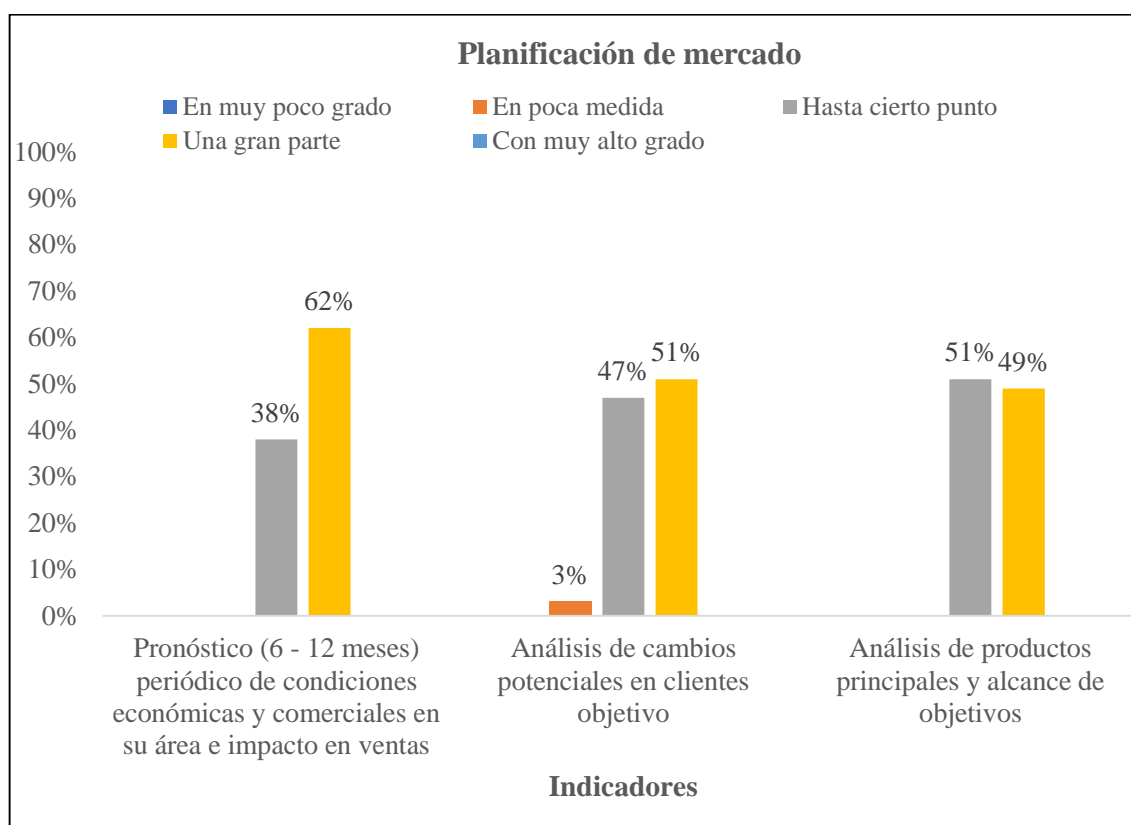


Figura 13. Indicadores de planificación de mercado

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

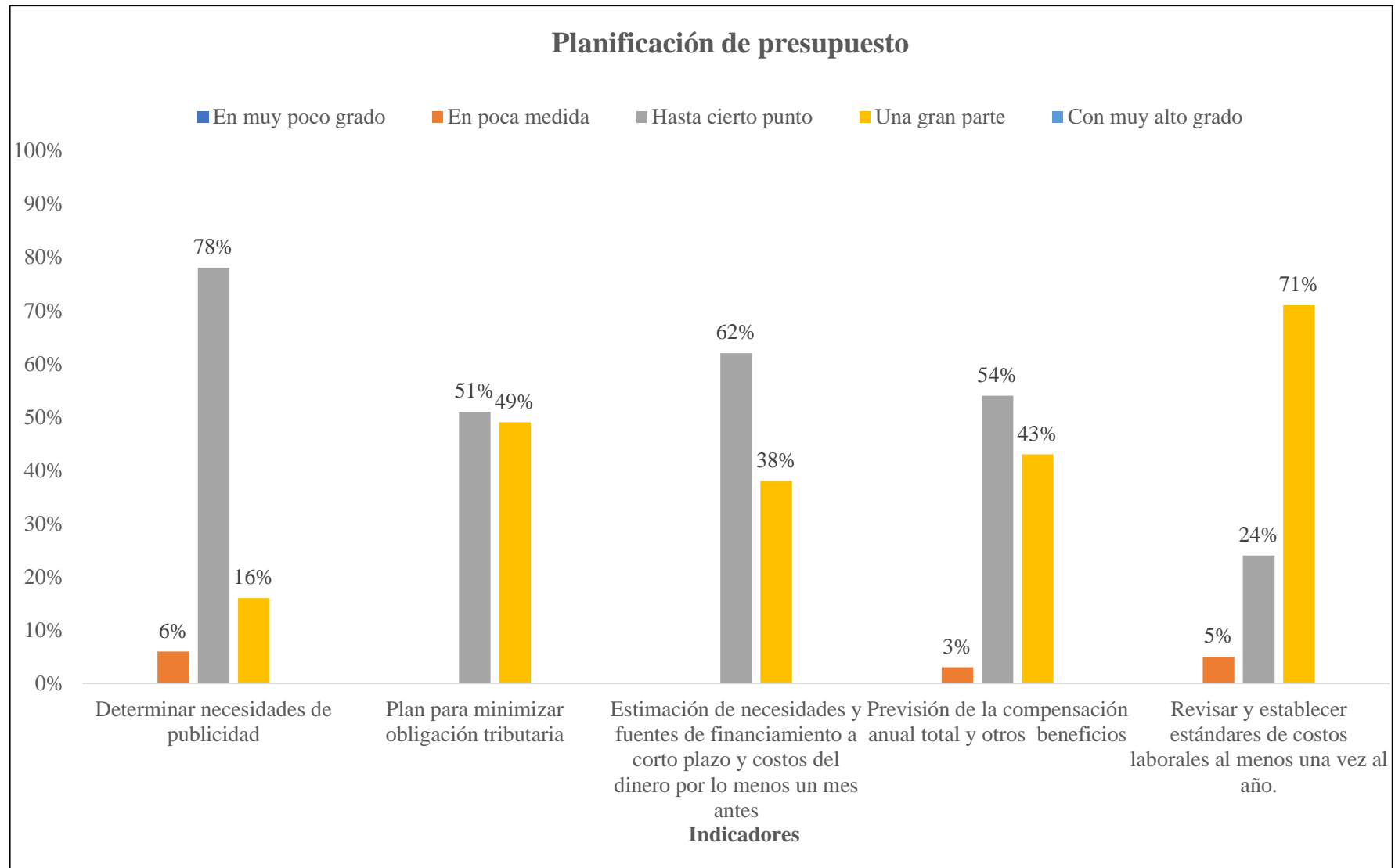


Figura 14. Indicadores de Planificación de presupuesto

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

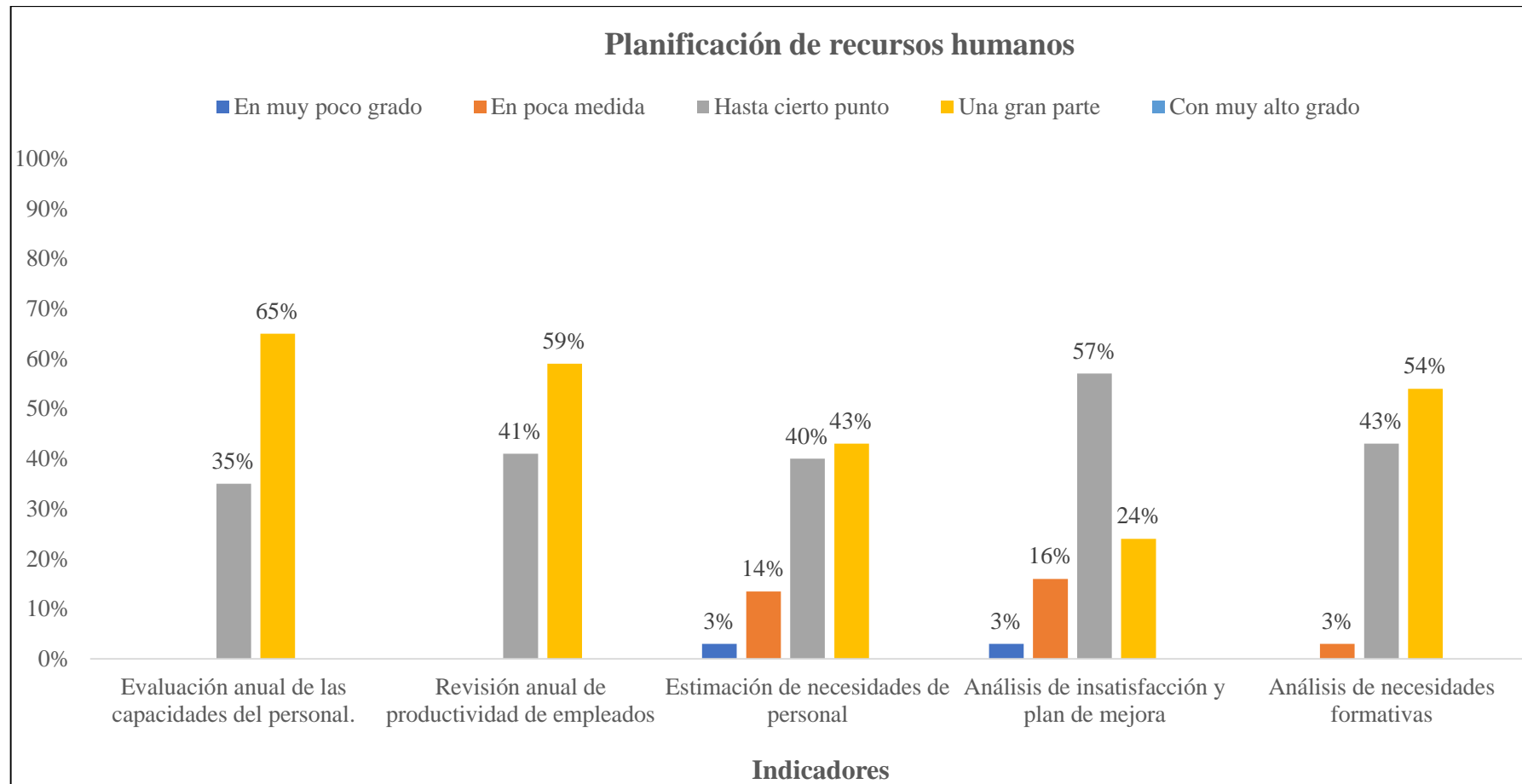


Figura 15. Indicadores de Recursos humanos

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

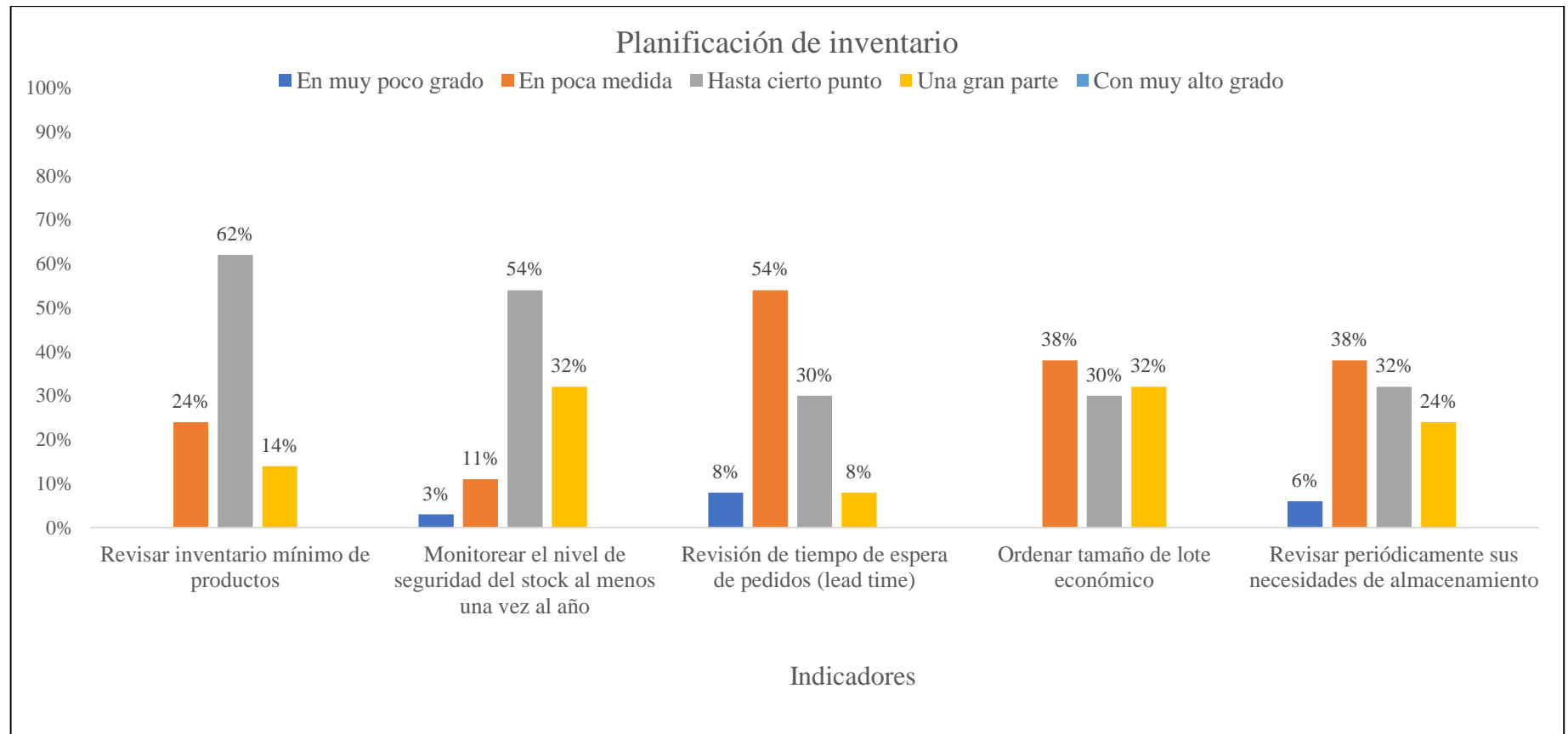


Figura 16. Indicadores de Planificación de inventario

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

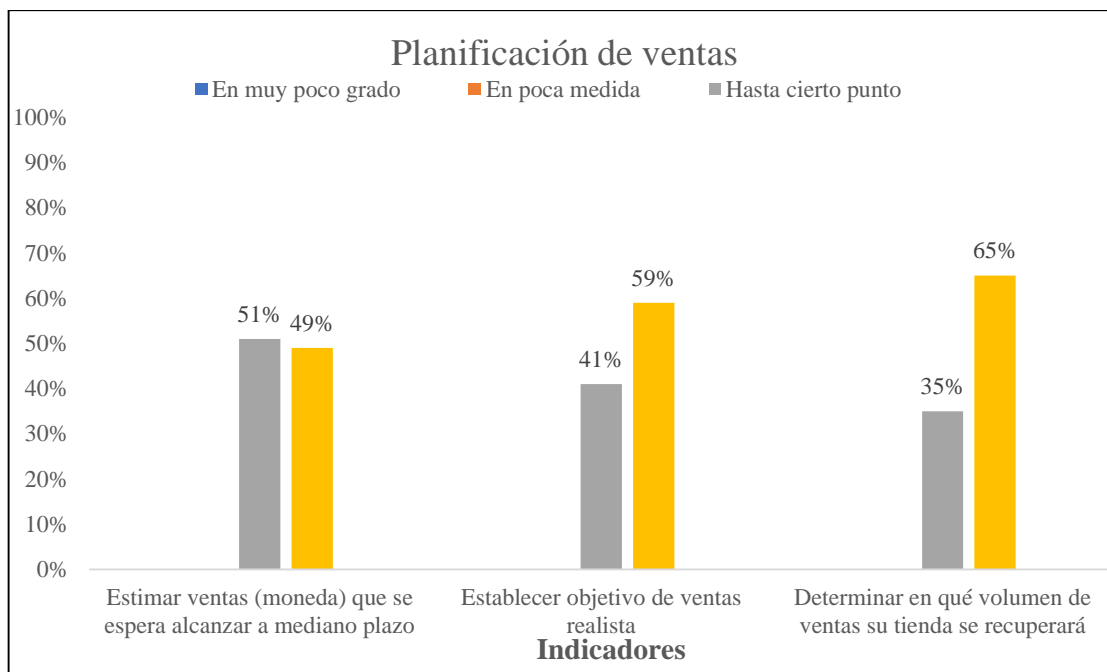


Figura 17. Indicadores de Planificación de Ventas

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

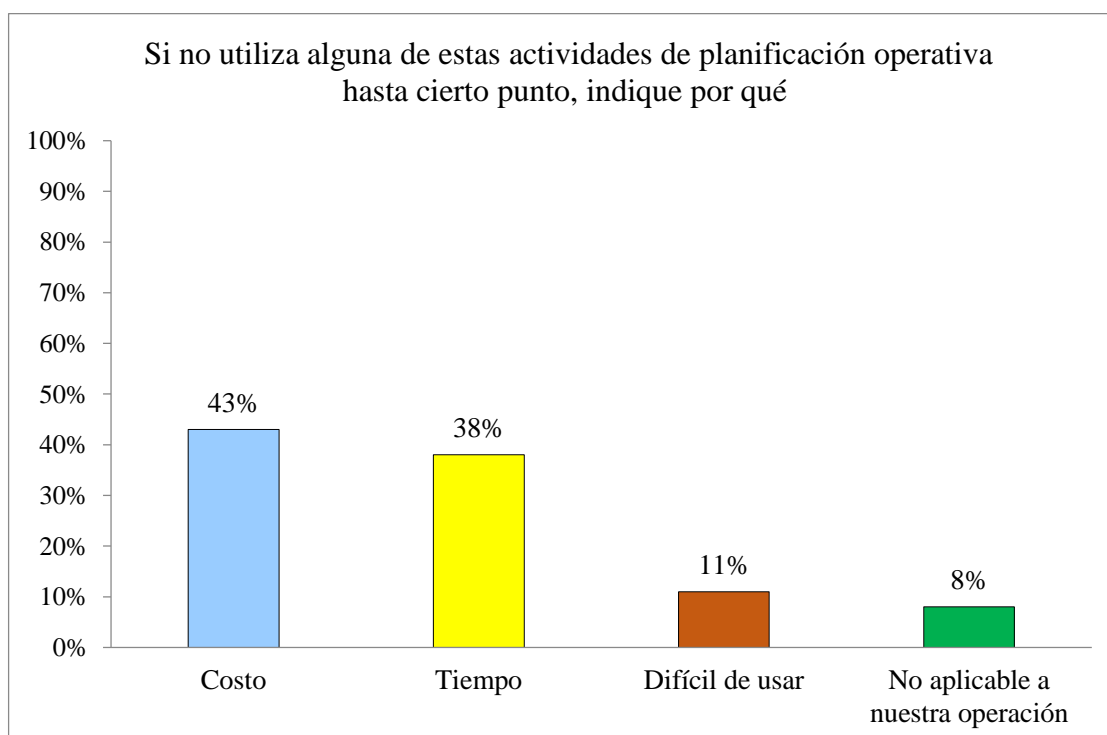


Figura 18. Motivos para no efectuar actividades de planificación operativa

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

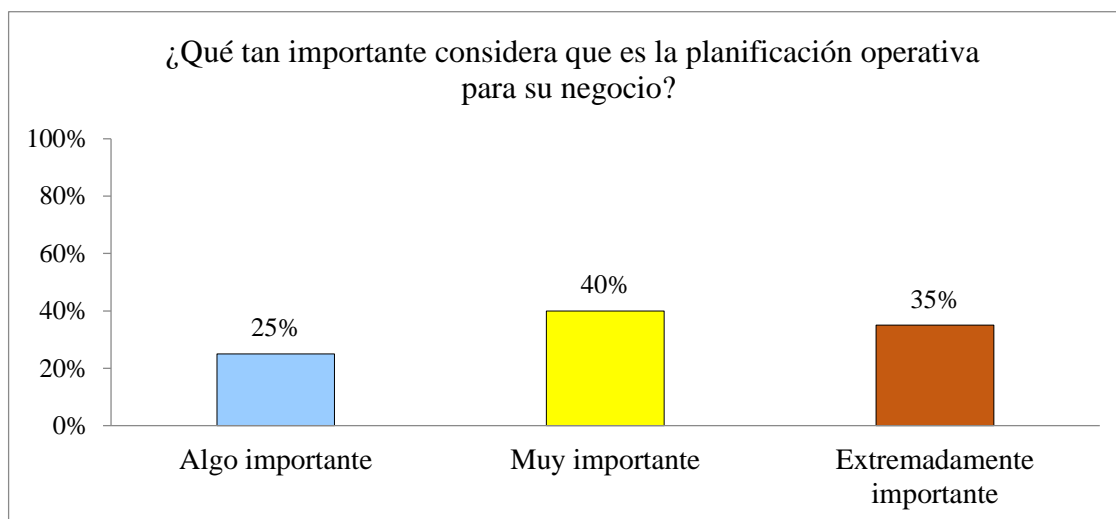


Figura 19. Importancia de la Planificación operativa

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

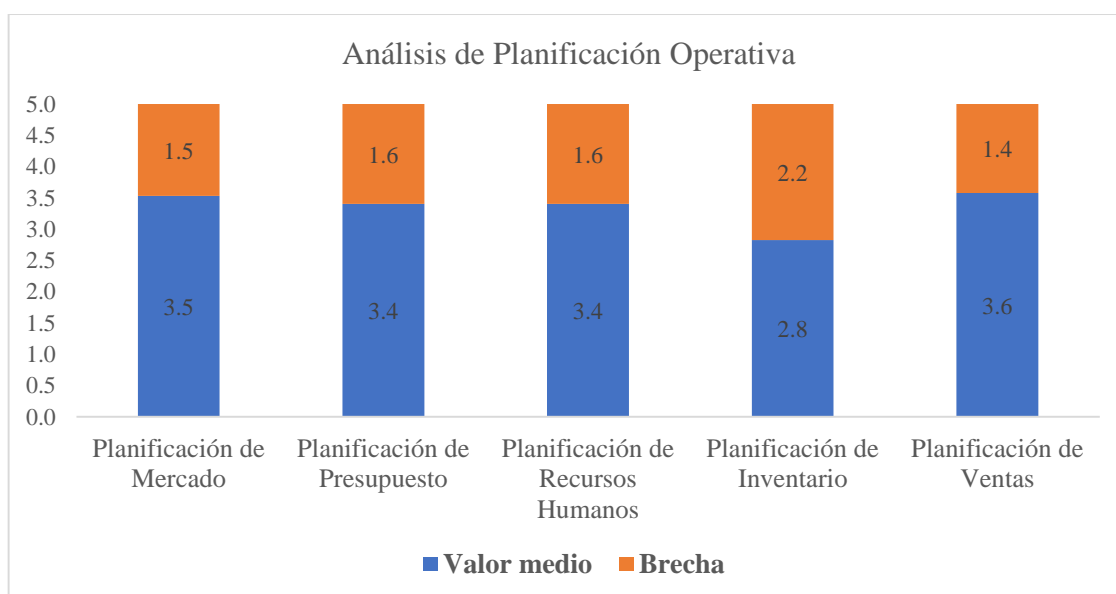


Figura 20. Brechas en Planificación Operativa

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

3.3. Análisis de Tácticas Competitivas y Estrategias

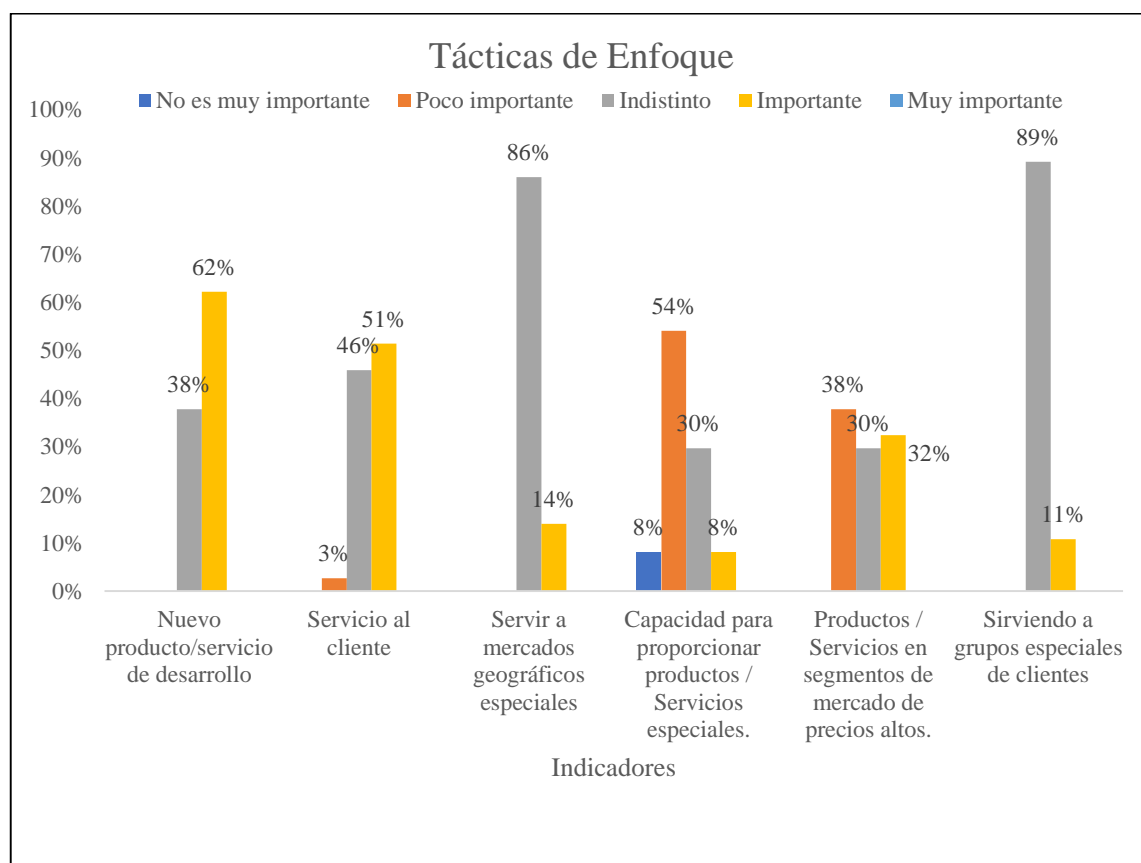


Figura 21. Importancia de las Tácticas de enfoque

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

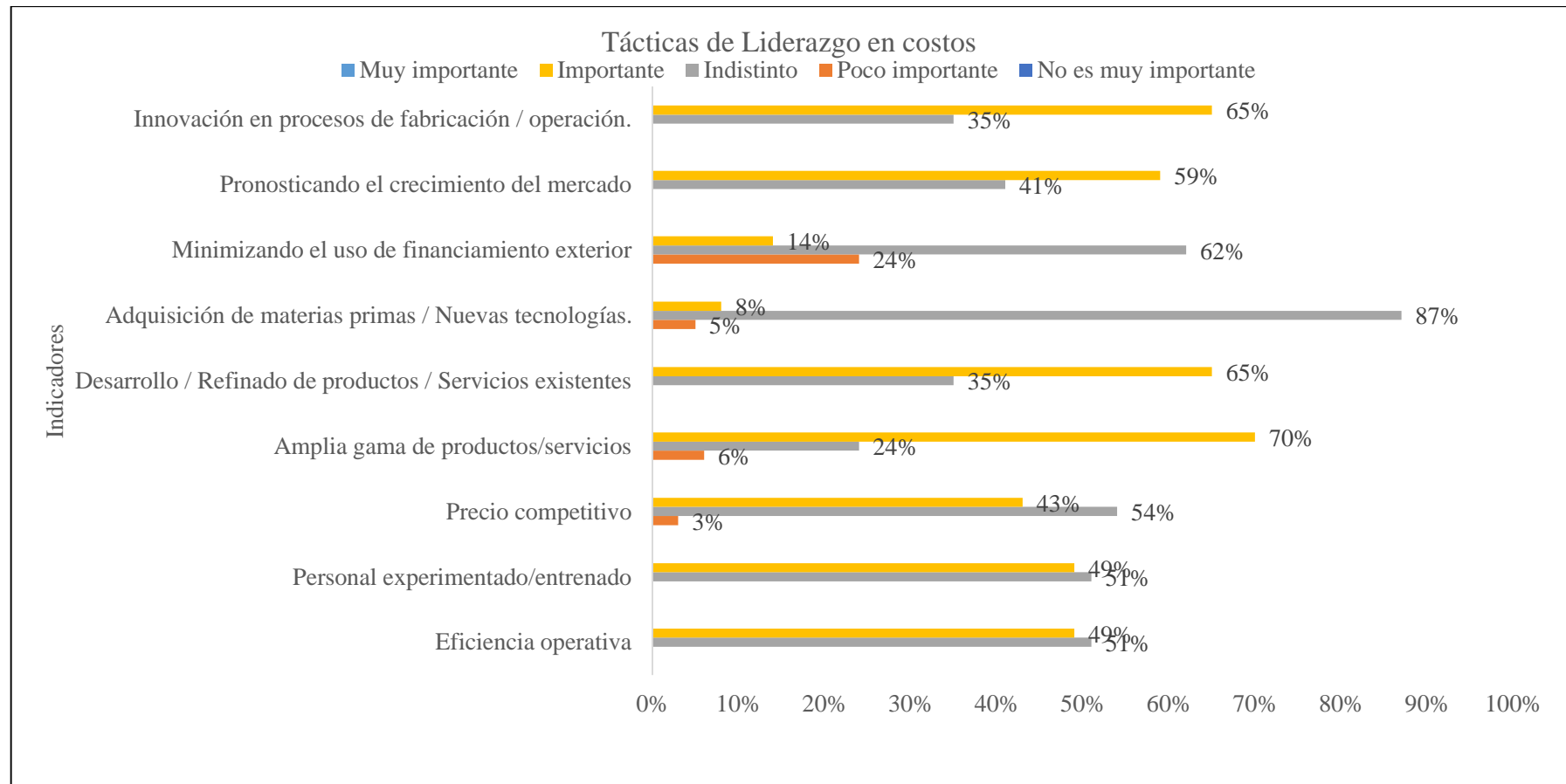


Figura 22. Importancia de las Tácticas de Liderazgo en costos

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

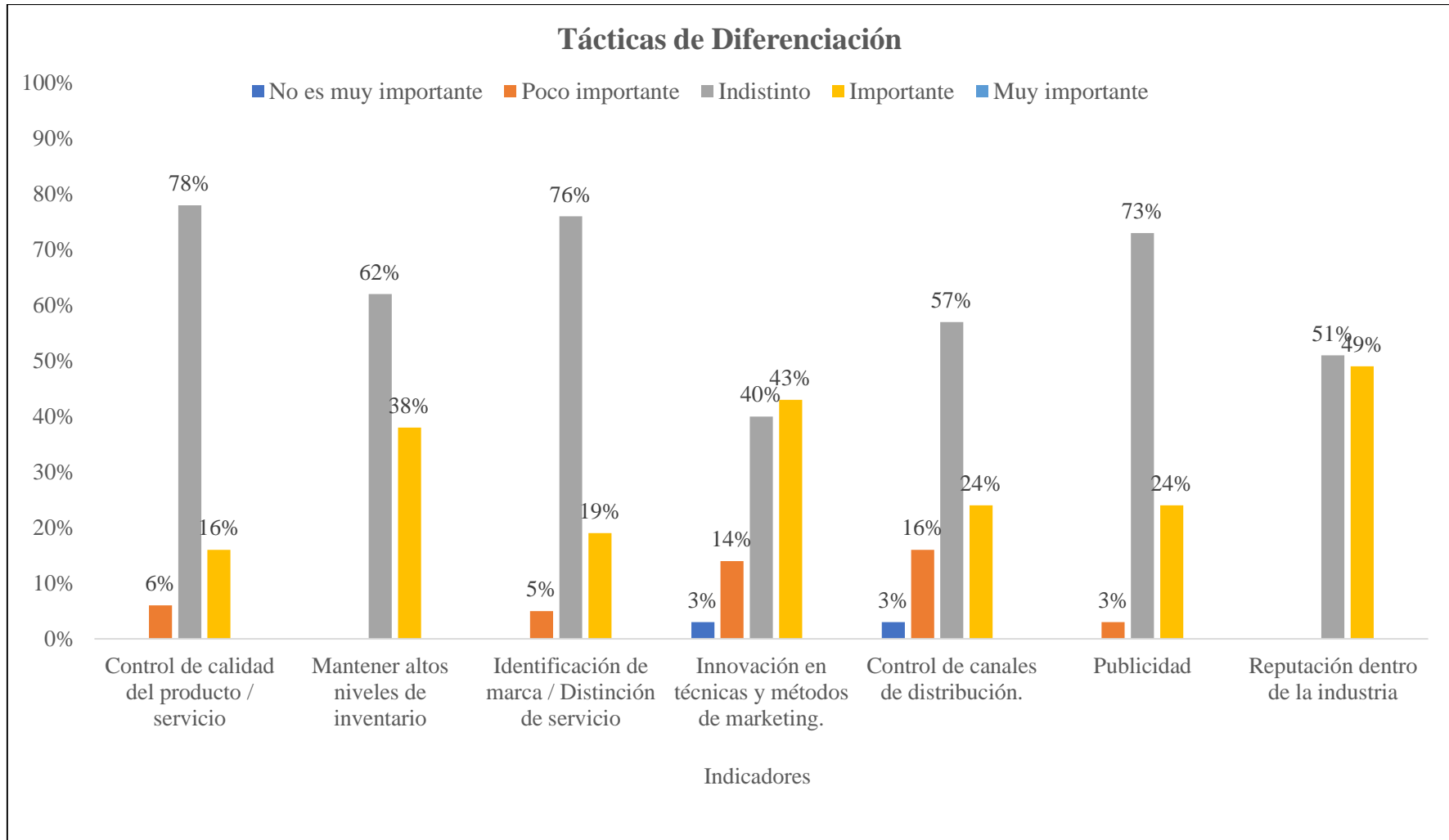


Figura 23. Importancia de las Tácticas de diferenciación

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

Estrategias aplicadas

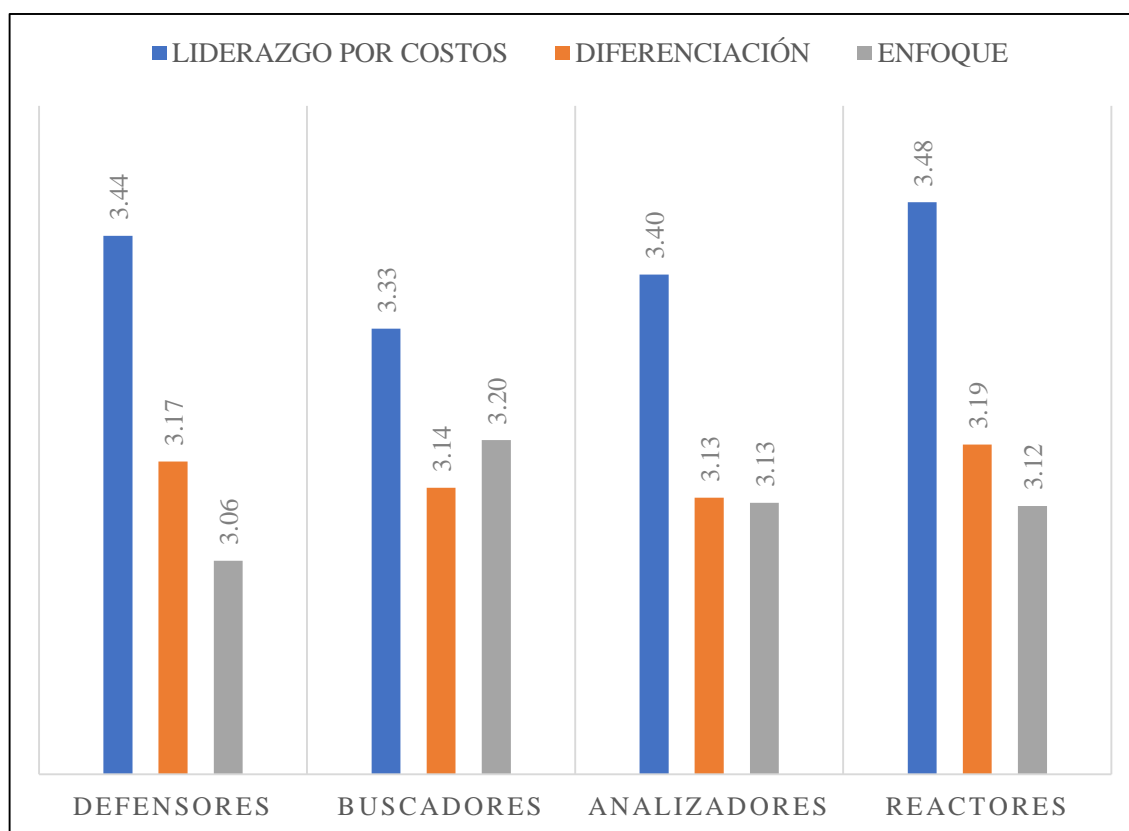


Figura 24. Estrategias que se ajustan a su empresa

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

3.4. Análisis de Incertidumbre y el medio ambiente

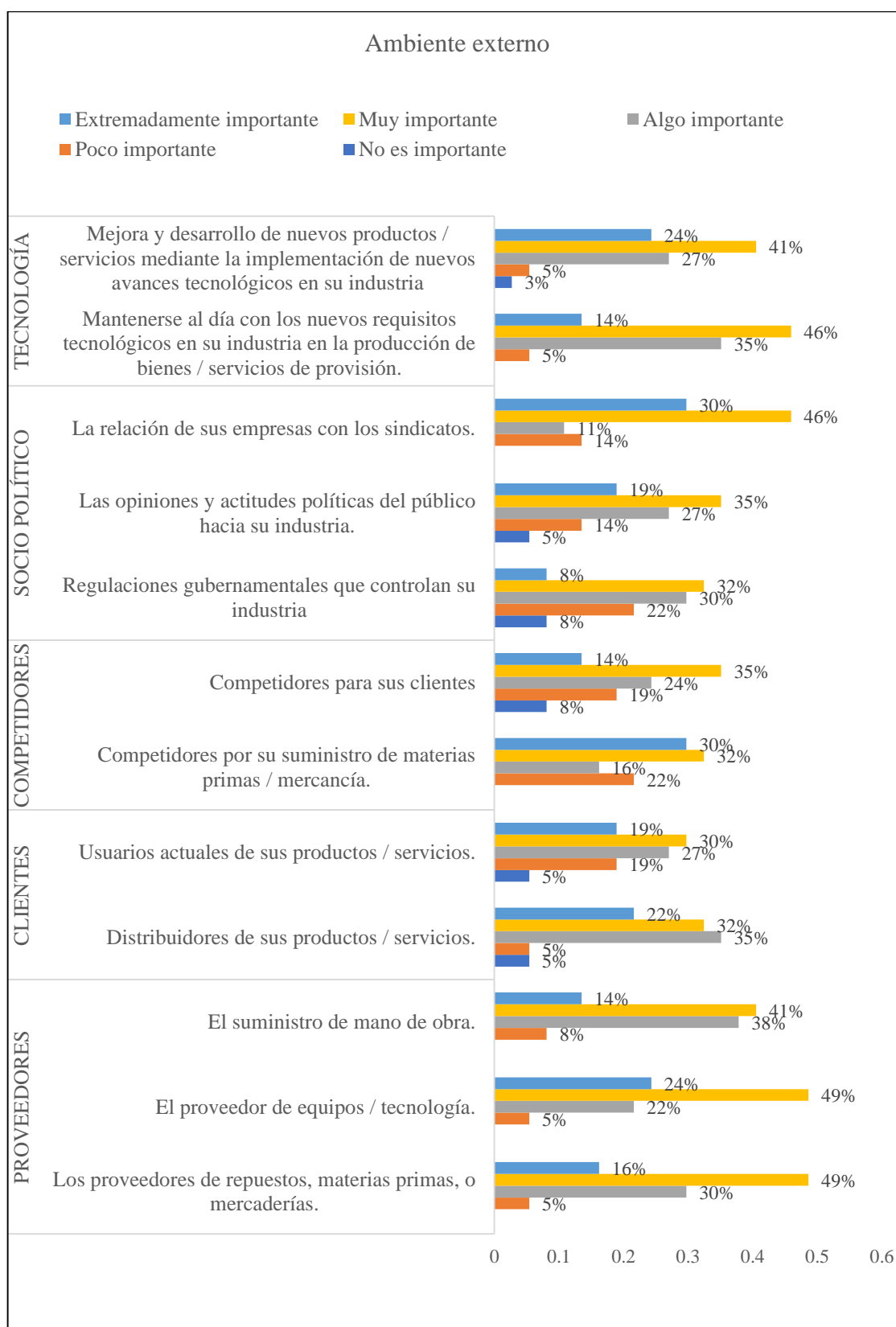


Figura 25. Importancia de las decisiones en relación con el ambiente externo

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

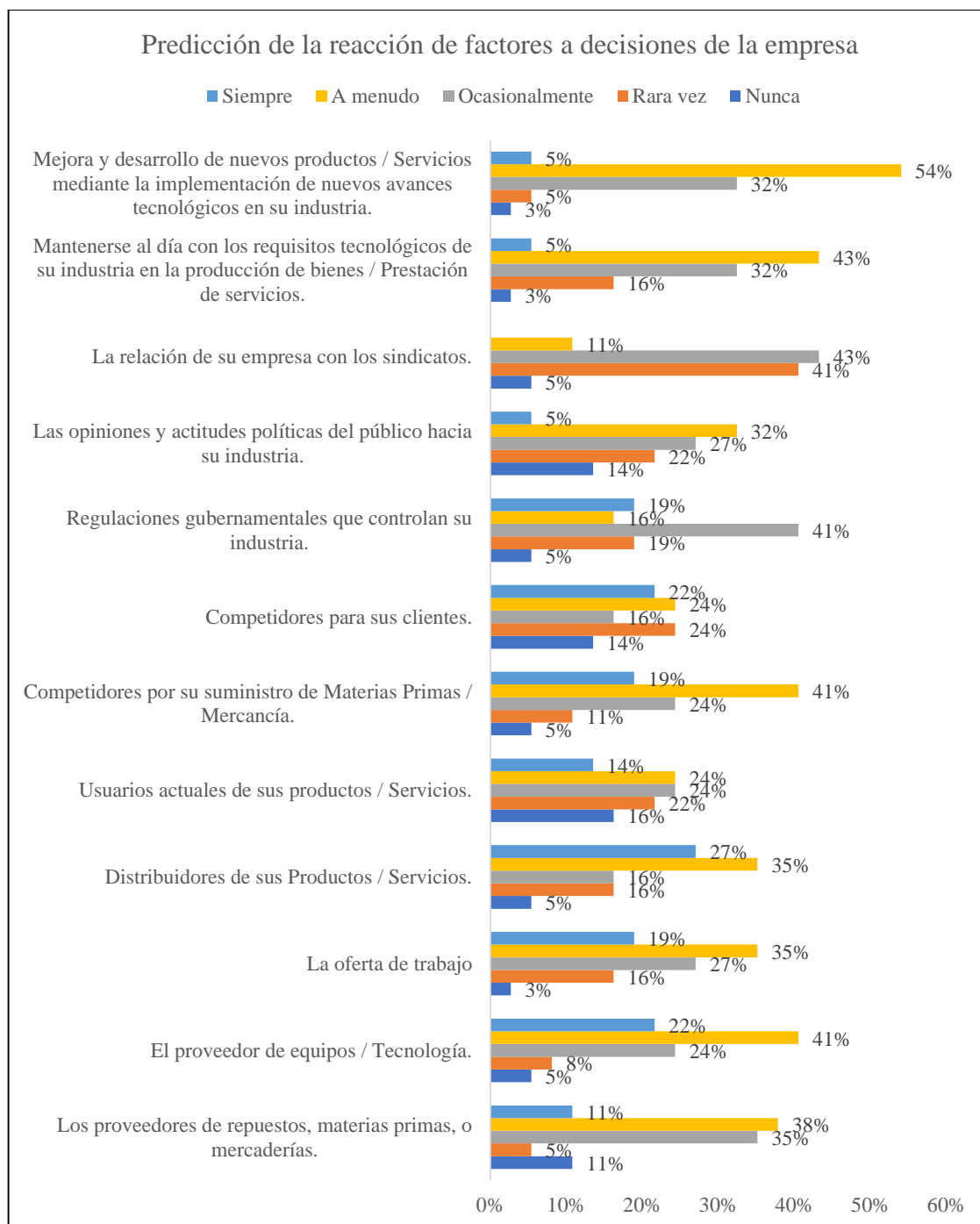


Figura 26. Capacidad predicción de reacción de factores a decisiones de la empresa

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

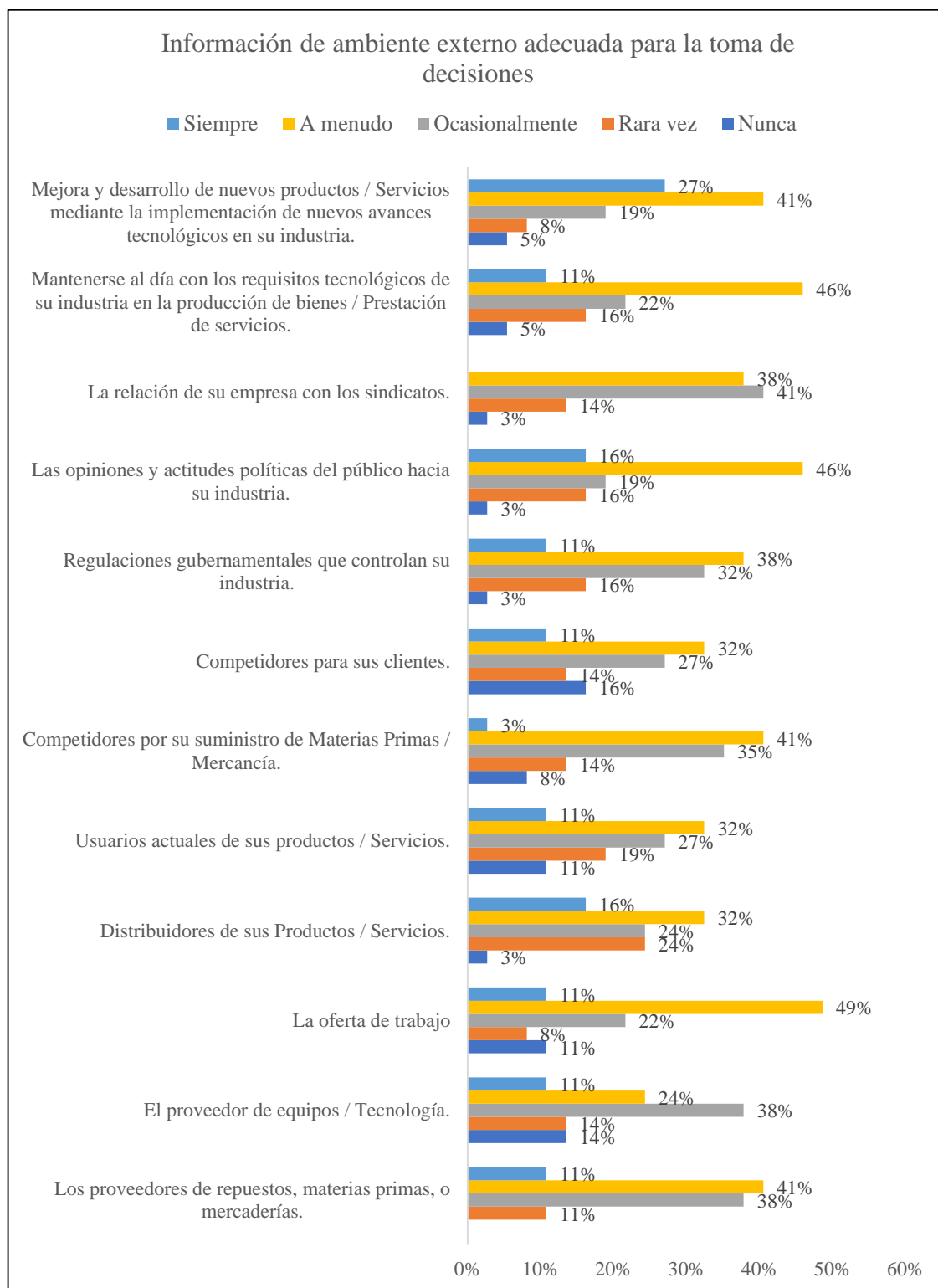


Figura 27. Información adecuada de ambiente externo para toma de decisiones

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

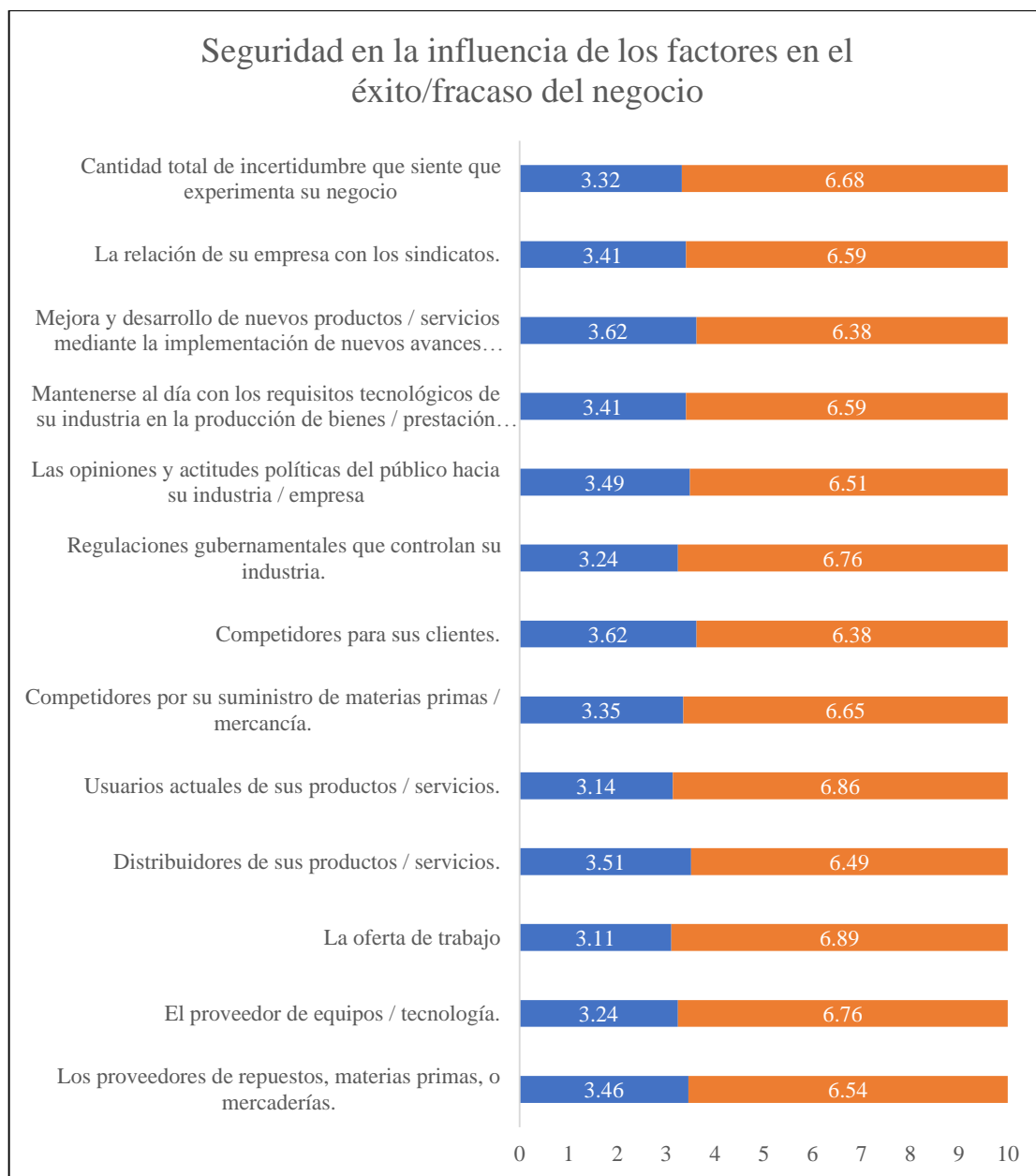


Figura 28. Seguridad/Inseguridad del impacto de los factores de ambiente externo

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

3.5. Medidas de desempeño

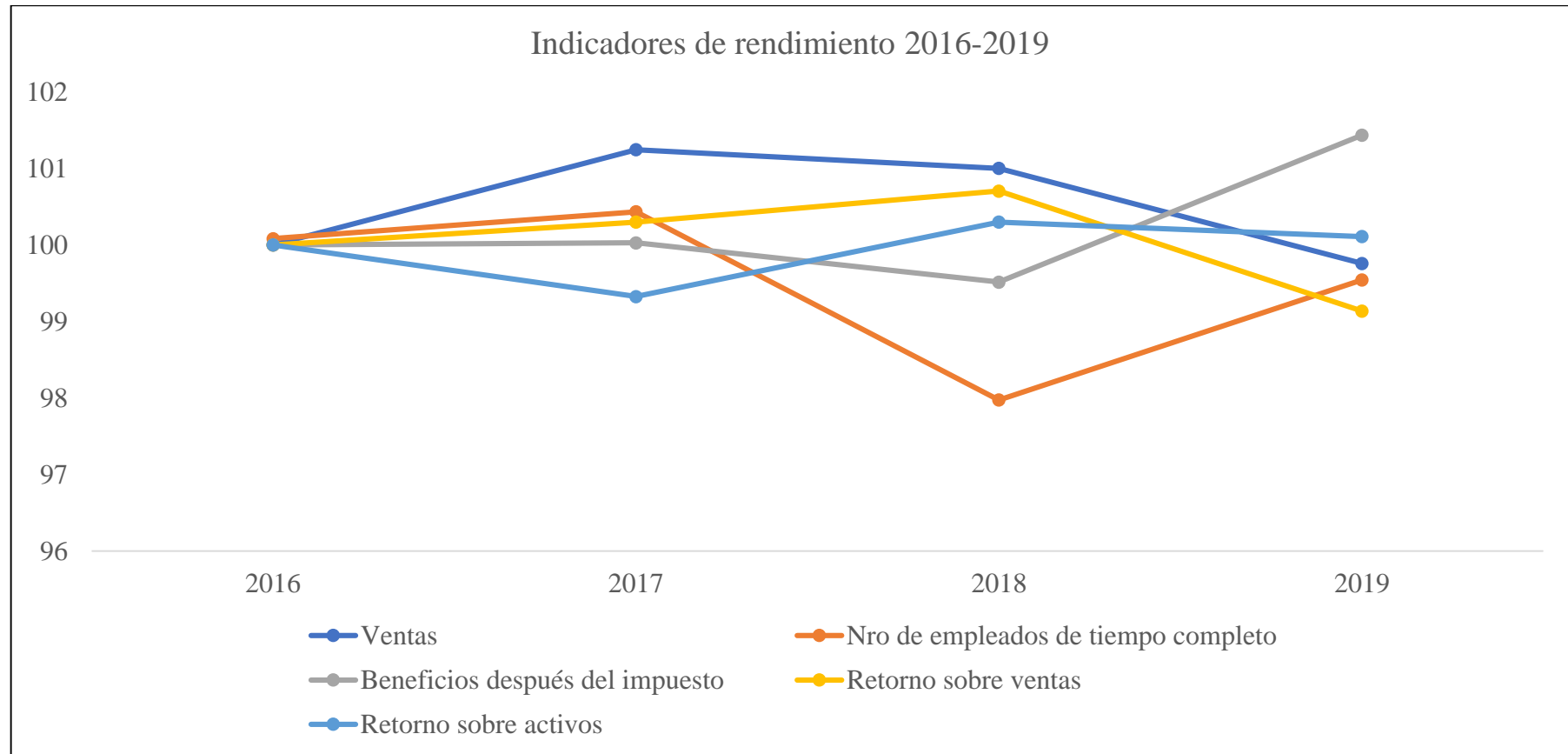


Figura 29. Indicadores de desempeño

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

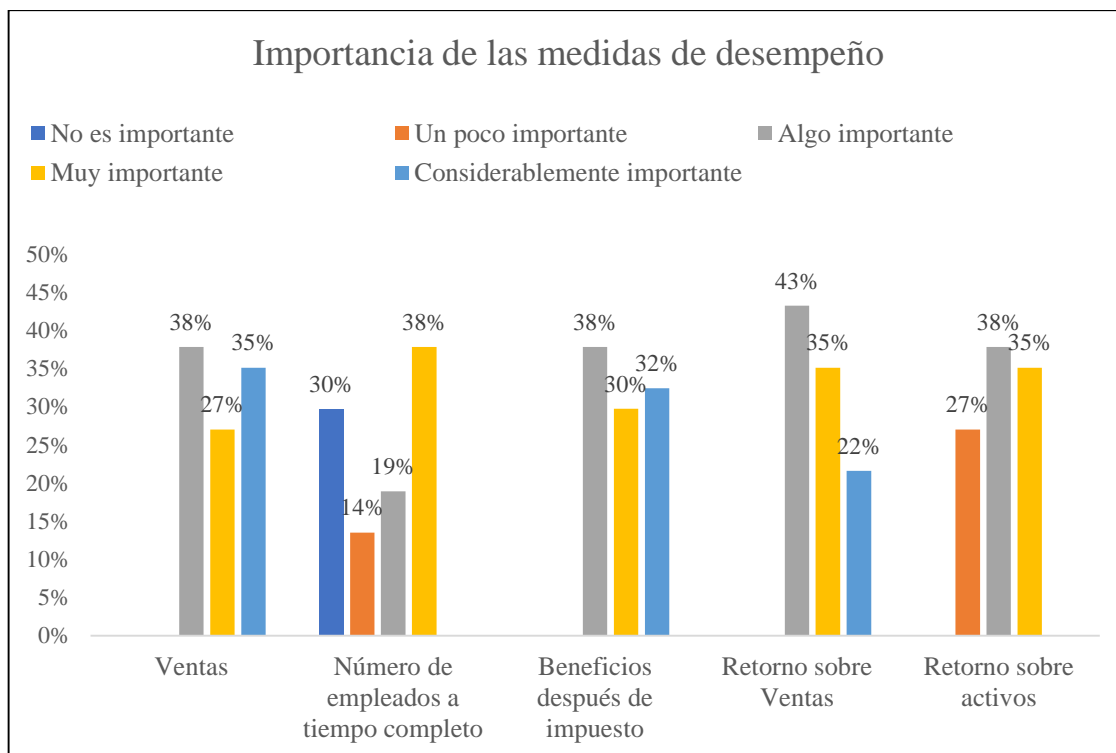


Figura 30. Importancia de las medidas de desempeño

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

3.6. Descripción del negocio

Distribución de la muestra

Tabla 2: Perfil de la muestra de estudio

Factor	Categorías	Recuento	Porcentaje
Tipo de negocio	Manufactura	10	27%
	Ventas	10	27%
	Servicio	11	30%
	Otra	6	16%
Propietario de la empresa	Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada	12	32%

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

Discusión

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

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

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

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

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

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

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

En el análisis de la planificación en Ventas se estableció que un aspecto considerado de una mayor relevancia fue el conocer el nivel de ventas que permitiría a la empresa recuperarse después de una inversión, sin embargo, tampoco mostraron evidencia de una gran preocupación en ese aspecto.

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

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

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

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

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

La evaluación del medio ambiente y los aspectos que podrían generar incertidumbre para un adecuado proceso de toma de decisiones consideraron las empresas de importancia la incertidumbre generadas por proveedores tanto de materias primas, equipos o tecnología, los avances tecnológicos y la relación con los sindicatos y en cuanto a su capacidad de predicción piensan que en cuanto a la mejora de productos y servicios y al avance tecnológico se encuentran en capacidad de predecir la reacción del entorno. Adicionalmente considera que tiene información adecuada del entorno que le permite tomar decisiones en su negocio. A pesar de ello se pudo conocer que en general las empresas se enfrentan a una inseguridad del impacto que los factores del ambiente externo pueden tener en su negocio. En este sentido hay que considerar que los sistemas de información son un elemento clave en la toma de decisiones acertadas de los negocios en el entorno actual lo cual guarda relación con los hallazgos de Jalal (2011) quien mostró que estos sistemas de información se utilizaron principalmente para mejorar la planificación estratégica en las instituciones bajo estudio.

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

Finalmente, dichos autores, confirman las dimensiones de la planificación estratégica consideradas en el presente estudio tales como la formalidad de los planes estratégicos, la evaluación y el control, el suministro de información, los incentivos de

implementación de la estrategia, la participación de los empleados y los horizontes temporales surgieron como dimensiones de planificación estratégica.

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

CONCLUSIONES

1. Al analizar la dimensión Planificación formal e informal, se halló que en su gran mayoría las empresas establecen horizontes a un plazo de 3 años, mostrando una predisposición a encaminar sus esfuerzos en los presupuestos de publicidad, expansión de planta y adquisición de equipos, dejando de lado aquellas actividades que guardan relación con la contratación de personal e investigación y desarrollo. Dentro de este análisis también se halló la falta de identificación de las brechas en el desempeño y la planificación. Asimismo, se halló que la razón para no considerar la planificación formal a largo plazo es el costo y el tiempo que se les deben dedicar, además de referir que de verse en la necesidad de apoyo lo hacen buscando contadores o conocidos personales, no mostrando preferencia por buscar a un consultor en esta área evidenciando con ello su informalidad.
2. El análisis de la dimensión Planificación operacional mostró que la planificación menos valorada fue la de Inventario, indicando que las actividades que están relacionadas con la revisión de inventario mínimo, de los tiempos de espera y el nivel de seguridad fueron los aspectos menos cuidados por los empresarios locales, mientras que la Planificación de Ventas fue la que mostró mayor preocupación en ellos.
3. Las Tácticas competitivas y Estrategias utilizadas estuvieron orientadas a la obtención de productos nuevos y el cuidado de la atención y servicio del cliente buscando con ello lograr una ventaja competitiva, lo que no guardó relación con el hallazgo de que no consideraron el control de calidad y la identificación de la marca vendida como aspectos importantes. Además, se notó una especial atención en liderar a partir de los costos y se evidenció una preocupación por la imagen que la empresa desea transmitir construyendo con ello una reputación que logre fidelizar a sus clientes.
4. Al analizar el ambiente externo y la incertidumbre que se puede generar ante la falta de información adecuada en esta dimensión, se pudo determinar que los elementos relacionados con los proveedores de materias primas y de equipos además del avance tecnológico son los que se consideraron de relevancia por el efecto que pueden tener en las decisiones que puedan tomar.
5. Como dimensión final, las medidas de desempeño mostraron un crecimiento en los beneficios después de impuestos y retorno sobre los activos, siendo esto consistente con

el análisis previo de planificación operacional, mostrando escasa preocupación por el número de empleados a tiempo completo que deba colocar en su planillas y por ende con los aspectos de contratación y capacitación, siendo que los indicadores con mayor puntuación o relevancia fueron los beneficios después de impuestos las medidas de mayor importancia para los empresarios.

RECOMENDACIONES

1. Dada la falta de planificación formal que es motivada por el tiempo y costo que pudiera significarles a las empresas se sugiere plantear reuniones de trabajo para procurar implementar las primeras fases de un plan estratégico, involucrando de manera progresiva al personal de la empresa en la identificación y diagnóstico de los factores clave para el éxito de la empresa, incidiendo en la socialización de la misión, visión y valores que la empresa quiere imprimir.
2. En cuanto a Planificación operacional se recomienda supervisar más de cerca el Inventario pues se hizo referencia que eran puntos débiles en las empresas dado que su mayor preocupación suele ser la Planificación de ventas la que no llegará a un buen desempeño si no se tiene el soporte de mantener un inventario adecuado que permita cumplir con los compromisos de Ventas.
3. Respecto a las tácticas competitivas y Estrategias se sugiere establecer un mayor contacto con las áreas encargadas del control de calidad del producto o servicio ofrecido en tanto a pesar de considerar el servicio o atención al cliente como una orientación de la mayor parte de las empresas no refirieron importante el control de calidad. Asimismo, se recomienda en esta dimensión fortalecer la imagen de la empresa hacia la comunidad basando ello en una adecuada atención al cliente.
4. Por cuanto la información de proveedores y avances tecnológicos para la empresa fueron los aspectos que generan mayor impacto en las decisiones que deban tomar, se recomienda analizar la posibilidad alianzas estratégicas con los proveedores y mantenerse informado de la tecnología que puede utilizarse en su empresa que le permita mejorar sus procesos.
5. Respecto a las medidas de desempeño, el hallazgo de la poca relevancia que se le da a los aspectos de contratación y capacitación de su personal permite sugerir enfatizar en la formación y el perfil que se requiere en cada puesto de trabajo toda vez que la motivación causada en los colaboradores por la preocupación e la empresa en su capacitación redundará en un mejor desempeño y por tanto en el rendimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Shobaki, M.; Abu, Y. & Abu, S. (2016). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. *Information Technology & Electrical Engineering*, 5 (6), 43-47.
- Amat Salas, O., & Aguilà, S. (2002). EVA: Valor Añadido Económico: Un nuevo enfoque para optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor. Barcelona: Gestión 2000.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (2001). *Estrategia y sistemas de información*. Madrid: McGraw-Hill.
- Apaza Meza, M. (2003). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor* (2nd ed.). Lima: Pacífico editores.
- Certo, S., Ottensmeyer, E., & Peter, J. (1997). Dirección estratégica (1st ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- David, F., Sánchez Carrión, M., & Valdés Hernández, L. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11th ed.). México: Pearson Educación.
- Jalal, A. (2011). The significance of management information systems for enhancing strategic and tactical planning. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)*, 8 (2).
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). Dirección estratégica (1st ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kataev, M. & Bulysheva, L. (2014). System for strategic and tactical planning of industrial enterprises based on business processes
- Kwabena, J. (2016). *Strategic planning and performance of micro and small family businesses in ghana (thesis)*.The resource based approach. Kwame nkrumah university of science and technology. África.
- Ibrahim, B. (2019). The Impact of Strategic Planning on Growth of Small Businesses in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2 (1), 69-84.

- Laudon, K., Laudon, J., & Rodríguez Rodríguez, J. (1996). *Administración de los sistemas de información*. México [etc]: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Luftman, J., & Rey Díaz, D. (2001). *La competencia en la era de la información*. México, D.F.: Oxford University Press.
- McLeod, R., Anta, M., & Escalona García, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Prentice Hall.
- Mulford, Charles L., Charles B. Shrader, and Hugh B. Hansen. 1988. "Operational and Strategic Planning in Small Business." *Managment Reports and White Papers* 1.
- Oz, E. (2001). *Administración de sistemas de información*. México: Thomson Learning.
- Pablos Heredero, C. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva* (2nd ed.). México: Grupo Patria.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Prahalad, C., Bettis, A., Doz, Y., & Hamel, G. (2006). *Estrategia corporativa*. Barcelona (España): Deusto.
- Shahin, B. (2011). *Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector* (postgraduate thesis). Victoria Graduate School of Business. Australia.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). *Strategic Management*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
- Sandada, M.; Poee, D.& Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13 (3), 659-970.
- Thompson, A., Strickland, A., Ibarra Colado, P., & Sánchez Carreón, M. (1994). *Dirección y administración estratégicas*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

- Yakovleva, Y. (2017). Effective Business Planning Case Study: Company X LAHTI (Bachelor thesis). Lahti university of applied sciences ltd. Finlandia.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

ESTUDIO EMPIRICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LAS EMPRESAS PRICO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

SECCIÓN I. PLANIFICACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Primero, por favor indique la existencia y el alcance de los siguientes factores en su Planificación a largo plazo.

1. *¿Al preparar Su empresa un plan escrito a largo plazo, ¿Exactamente qué período de tiempo cubre el plan?*

2. *¿Su plan a largo plazo incluye objetivos cuantificados para alguno de los siguientes aspectos?*

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Ganancias</i>		
<i>Retorno de la inversión</i>		
<i>Crecimiento del capital</i>		
<i>Cuota de mercado</i>		
<i>Relación ventas / ganancias</i>		

3. *¿Su plan a largo plazo incluye los siguientes estados financieros (futuros)?*

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Hoja de balance</i>		
<i>Análisis de flujo de caja</i>		
<i>Estado de resultados</i>		

4. ¿Su plan a largo plazo incluye planes y presupuestos para lo siguiente?

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Contratación y capacitación de personal clave de gestión.</i>		
<i>Expansión de la planta</i>		
<i>Adquisición de equipos.</i>		
<i>Investigación y desarrollo</i>		
<i>Publicidad</i>		

5. ¿Su plan a largo plazo intenta específicamente identificar alguno de los siguientes factores?

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Desarrollos políticos</i>		
<i>Ingresos familiares personales</i>		
<i>Corrientes sociales</i>		
<i>Avances tecnológicos no producto</i>		
<i>Actitudes laborales / personales</i>		
<i>Tendencias económicas nacionales</i>		

6. ¿Su plan a largo plazo contiene procedimientos para anticipar o detectar diferencias entre su plan y el desempeño real y para prevenir o corregir estas diferencias?

Sí _____ *No* _____

En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se hace esto?

<i>Semanal o menos</i>	
<i>Mensual</i>	
<i>Trimestral</i>	
<i>Semestral</i>	
<i>Anualmente</i>	
<i>Cada 1-3 años</i>	

7. ¿Qué tan importante considera la planificación a largo plazo para su negocio?

NO TAN IMPORTANTE	NO ES MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	PROMEDIO
1	2	3	4	5	

8. Si su empresa no prepara un plan a largo plazo, indique el motivo:

<i>Costo</i>		Otro – especificar:
<i>Habilidades / Experiencia</i>		
<i>Tiempo</i>		
<i>No es parte de su responsabilidad</i>		
<i>No apropiado para nuestro negocio</i>		
<i>No hay necesidad de preparar un plan</i>		
<i>El negocio es demasiado pequeño</i>		
<i>Negocio demasiado impredecible</i>		
<i>Tener plan mental</i>		
<i>Otro-especificar</i>		

9. Si su empresa no prepara un plan formal a largo plazo por escrito, ¿tiene un método informal para anticipar eventos y planificación futuros?

Sí _____ No _____

Por favor explique.

10. ¿Su empresa utiliza alguno de los siguientes consultores externos?

	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Otro – especificar:</i>
<i>Centro de asesoramiento de administración de pequeños negocios</i>			
<i>Consejero de extensión universitaria</i>			
<i>Conocidos personales</i>			
<i>Asociación de Comercio – Cámara de Comercio</i>			
<i>Miembros de la Junta</i>			
<i>Contador</i>			
<i>Otro-especificar</i>			

11. Si fuera a aprender más sobre la planificación a largo plazo, ¿dónde preferiría obtener información?

<i>Administración de Pequeños Negocios</i>		<i>Otro – especificar:</i>
<i>Centros de desarrollo de pequeños negocios</i>		
<i>Colegas</i>		
<i>Extensión Universitaria</i>		
<i>Amigos</i>		
<i>Asociación de Comercio–Cámara de Comercio</i>		

<i>4) Determinar de antemano las necesidades de publicidad para un período de seis a doce meses y el programa y presupuesto de planificación y publicidad.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>5) Consideración de varias alternativas de impuestos posibles, desarrollando un plan para minimizar la obligación tributaria de la empresa sobre una base anual</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>6) Estimación de futuras necesidades y fuentes de financiamiento a corto plazo y costos del dinero por lo menos un mes antes</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>7) Previsión de la compensación anual total y el costo de otros beneficios para empleados</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>8) Revisar y establecer estándares de costos laborales al menos una vez al año.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Planificación de Recursos Humanos						
<i>9) Evaluación anual de las capacidades del personal.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>10) Revisar y establecer anualmente los estándares de rendimiento (productividad) de los empleados.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>11) Estimación de las necesidades de personal para un período de seis a doce meses por delante de forma regular</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>12) Factores determinantes del descontento y desarrollo de un plan de acción anual específico para mejorar la satisfacción laboral</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

13) Analizando las necesidades formativas anualmente.	1	2	3	4	5	
Planificación de Inventario						
14) Revisar periódicamente la adecuación del nivel de inventario mínimo para cada artículo principal	1	2	3	4	5	
15) Monitorear la adecuación del nivel de seguridad del stock al menos una vez al año	1	2	3	4	5	
16) Revisar y estimar el tiempo requerido entre realizar el pedido y recibir el envío de cada artículo al menos una vez al año	1	2	3	4	5	
17) Ordenar el tamaño de inventario adecuado (es decir, cantidad de orden económica) sobre una base regular	1	2	3	4	5	
18) Revisando periódicamente sus necesidades de almacenamiento	1	2	3	4	5	
Planificación de Ventas						
19) Estimar el volumen de ventas y las ventas en soles (dólares si fuese el caso) que su firma espera alcanzar en un período de seis a doce meses	1	2	3	4	5	
20) Establecer y supervisar un objetivo de ventas realista y numérico para el cual se dispara en forma mensual o trimestral	1	2	3	4	5	
21) Determinar en qué volumen de ventas su tienda se recuperará	1	2	3	4	5	

22) Si no utiliza alguna de estas actividades de planificación operativa (1-21) hasta cierto punto, indique por qué:

<i>Costo</i>		<i>Otro – especificar:</i>
<i>Tiempo</i>		
<i>Difícil de usar</i>		
<i>No aplicable a nuestra operación</i>		
<i>Otro-especificar</i>		

23) ¿Qué tan importante considera que es la planificación operativa para su negocio?

<i>NO TAN IMPORTANTE</i>	<i>NO ES MUY IMPORTANTE</i>	<i>ALGO IMPORTANTE</i>	<i>MUY IMPORTANTE</i>	<i>EXTREMADAMENTE IMPORTANTE</i>	<i>PROMEDIO</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

SECCION III. TACTICAS COMPETITIVAS / ESTRATEGIA

TACTICAS COMPETITIVAS.

Indique la importancia de cada una de las siguientes tácticas competitivas para la estrategia de su empresa utilizando la siguiente escala

NO ES MUY IMPORTANTE	1	2	3	4	5	EXTREMANDAMENTE IMPORTANTE
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------------

Enfoque (F)

Liderazgo en costos (CL)

Diferenciación (D)

F	1. Nuevo producto / servicio de desarrollo	1	2	3	4	5	
F	2. Servicio al cliente	1	2	3	4	5	
CL	3. Eficiencia operativa	1	2	3	4	5	
D	4. Control de calidad del producto / servicio	1	2	3	4	5	
CL	5. Personal experimentado / entrenado	1	2	3	4	5	
D	6. Mantener altos niveles de inventario	1	2	3	4	5	
CL	7. Precio competitivo	1	2	3	4	5	
CL	8. Amplia gama de productos / Servicios	1	2	3	4	5	
CL	9. Desarrollo / Refinado de productos / Servicios existentes	1	2	3	4	5	
D	10. Identificación de marca / Distinción de servicio	1	2	3	4	5	

<i>D</i>	<i>11. Innovación en técnicas y métodos de marketing.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>D</i>	<i>12. Control de canales de distribución.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>CL</i>	<i>13. Adquisición de materias primas / Nuevas tecnologías.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>CL</i>	<i>14. Minimizando el uso de financiamiento exterior</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>F</i>	<i>15. Servir a mercados geográficos especiales.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>F</i>	<i>16. Capacidad para proporcionar productos / Servicios especiales.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>F</i>	<i>17. Productos / Servicios en segmentos de mercado de precios altos.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>D</i>	<i>18. Publicidad</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>D</i>	<i>19. Reputación dentro de la industria</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>LC</i>	<i>20. Pronosticando el crecimiento del mercado</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>CL</i>	<i>21. Innovación en procesos de fabricación / operación.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>F</i>	<i>22. Sirviendo a grupos especiales de clientes</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

ESTRATEGIAS

¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta más a su organización en comparación con otras empresas de la industria?

Por favor, considere su división o compañía como un todo y tenga en cuenta que ninguno de los tipos que se enumeran a continuación es intrínsecamente "bueno" o "malo".

Marque sólo el que más aplique.

<i>Tipo 1</i>	<i>Este tipo de organización intenta ubicar y mantener un nicho seguro en un área de servicio o producto relativamente estable. La organización tiende a ofrecer una gama más limitada de productos o servicios que sus competidores, y trata de proteger su dominio ofreciendo una calidad superior, un servicio superior, un precio más bajo, etc. A menudo, este tipo de organización no está a la vanguardia de los desarrollos en la industria: tiende a ignorar los cambios de la industria que no tienen influencia directa en las áreas actuales de operación y se concentra en hacer el mejor trabajo posible en un área limitada.</i>
<i>“Defensores”</i>	
<i>Tipo 2</i>	<i>Este tipo de organización normalmente opera dentro de un amplio dominio de productos y mercados que se redefine periódicamente. La organización valora ser "el primero en" en nuevos productos y áreas de mercado, incluso si no todos estos esfuerzos resultan ser altamente rentables. La organización responde rápidamente a</i>
<i>“Buscadores”</i>	

	<i>las señales iniciales sobre nuevas áreas de oportunidad, y estas respuestas a menudo conducen a una nueva ronda de acciones competitivas. Sin embargo, este tipo de organización puede no mantener la fuerza del mercado en todas las áreas en las que ingresa.</i>
<i>Tipo 3</i>	<i>Este tipo de organización intenta mantener una línea estable y limitada de productos o servicios, mientras que al mismo tiempo se mueve rápidamente para seguir un conjunto cuidadosamente seleccionado o más prometedor “primero en” con nuevos productos o servicios. Sin embargo, al monitorear cuidadosamente las acciones de los principales competidores en áreas compatibles con su base estable de productos y mercados, la organización puede, con frecuencia, ocuparse del “segundo lugar” con productos o servicios más rentables.</i>
<i>“Analizadores”</i>	
<i>Tipo 4</i>	<i>Este tipo de organización no se adhiere a una orientación de mercado de productos designada. La organización generalmente no es tan agresiva para mantener los productos y mercados establecidos como algunos de sus competidores, y elige no tomar tantos riesgos como otros competidores. Más bien, la organización responde en aquellas áreas donde las presiones ambientales lo requieren.</i>
<i>“Reactores”</i>	

SECCION IV. INCERTIDUMBRE Y EL MEDIO AMBIENTE

- I. Con esta parte del cuestionario, nos gustaría determinar cuánta incertidumbre están enfrentando usted y su empresa. Al observar los siguientes factores ambientales, ¿qué tan importantes son las decisiones que toma el equipo de alta gerencia de su empresa?

	NO ES IMPORTANTE	UN POCO IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	CONSIDERABLE MENTE IMPORTANTE	EXTREMADA MENTE IMPORTANTE	
AMBIENTE EXTERNO						
Proveedores						X
1. Los proveedores de repuestos, materias primas, o mercaderías.	1	2	3	4	5	
2. El proveedor de equipos / tecnología.	1	2	3	4	5	
3. El suministro de mano de obra.	1	2	3	4	5	
Clientes						
4. Distribuidores de sus productos / servicios.	1	2	3	4	5	
5. Usuarios actuales de sus	1	2	3	4	5	

<i>productos / servicios.</i>						
<i>Competidores</i>						
6. <i>Competidores por su suministro de materias primas / mercancía .</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
7. <i>Competidores para sus clientes</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Socio – Político</i>						
8. <i>Regulaciones gubernamentales que controlan su industria</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
9. <i>Las opiniones y actitudes políticas del público hacia su industria.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
10. <i>La relación de sus empresas con los sindicatos.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Tecnología</i>						
11. <i>Mantenerse al día</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

<i>con los nuevos requisitos tecnológicos en su industria en la producción de bienes / servicios de provisión.</i>						
<i>12. Mejora y desarrollo de nuevos productos / servicios mediante la implementación de nuevos avances tecnológicos en su industria</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

10. Al observar los mismos factores ambientales, con qué frecuencia se siente:

11. ¿Puede predecir la reacción de los diversos factores a las decisiones tomadas por su empresa?

12. ¿La información que su empresa tiene sobre los diversos factores es adecuada para tomar decisiones sobre ellos?

	1 = NUNCA		2 = RARA VEZ		3 = OCACIONALMENTE		4 = A MENUDO		5 = SIEMPRE			
	A CAPACES DE PREDECIR					X	B INFORMACIÓN ADECUADA					X
AMBIENTE EXTERNO												
1. Los proveedores de repuestos, materias primas, o mercaderías.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
2. El proveedor de equipos / Tecnología.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
3. La oferta de trabajo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
4. Distribuidores de sus Productos / Servicios.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
5. Usuarios actuales de sus productos / Servicios.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
6. Competidores por su suministro de Materias Primas / Mercancía.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
7. Competidores para sus clientes.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
8. Regulaciones gubernamentales que controlan su industria.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
9. Las opiniones y actitudes políticas del público hacia su industria.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

10. La relación de su empresa con los sindicatos.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
11. Mantenerse al día con los requisitos tecnológicos de su industria en la producción de bienes / Prestación de servicios.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
12. Mejora y desarrollo de nuevos productos / Servicios mediante la implementación de nuevos avances tecnológicos en su industria.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

- I. A veces, estos factores ambientales tendrán consecuencias de gran alcance para su organización. ¿Qué tan seguro está de cómo cada uno de los factores afectará el éxito o el fracaso de su negocio?

	INSEGURO										SEGURO	X
AMBIENTE EXTERNO												
1. Los proveedores de repuestos, materias primas, o mercaderías.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2. El proveedor de equipos / tecnología.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3. la oferta de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4. Distribuidores de sus productos / servicios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. Usuarios actuales de sus productos / servicios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6. Competidores por su suministro de materias primas / mercancía.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7. Competidores para sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8. Regulaciones gubernamentales que controlan su industria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9. Las opiniones y actitudes políticas del público hacia su industria / empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

10. mantenerse al día con los requisitos tecnológicos de su industria en la producción de bienes / prestación de servicios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. mejora y desarrollo de nuevos productos / servicios mediante la implementación de nuevos avances tecnológicos en su industria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. La relación de su empresa con los sindicatos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

II. Finalmente, estime la cantidad total de incertidumbre que siente que experimenta su negocio

Nada				Algo				Mucho	Promedio
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

SECCION V. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

En la tabla, nos gustaría que indique el cambio de una base de año a año de cinco indicadores de rendimiento:

Ventas, Número de Empleados a Tiempo Completo, Beneficios Después de Impuestos, Rendimiento de Ventas y Rendimiento de Activos para su Negocio.

Considerando el año base **2016** como 100, indique el cambio en cada una de las medidas financieras de un año a otro.

Por ejemplo, si las ventas en el segundo año (**2015**) estuvieran un 5% por debajo del primer año, pondría **95** en la segunda columna, y así sucesivamente. Basado en el rendimiento hasta el momento, estimar el rendimiento de **2019**. (Si no estaba en el negocio en **2016**, use su primer año en el negocio como su año base).

	2016	2015	2016	2017
Ventas	100			
Número de empleados a tiempo completo	100			
Beneficios después de Impuesto	100			
Retorno sobre Ventas	100			
Retorno sobre activos	100			

Indique en una escala del 1 al 5 la importancia que concede a cada una de las medidas anteriores de desempeño económico.

	<i>NO ES IMPORTANTE EN TODOS</i>	<i>UN POCO IMPORTANTE</i>	<i>ALGO IMPORTANTE</i>	<i>MUY IMPORTANTE</i>	<i>CONSIDERABLEMENTE IMPORTANTE</i>	<i>X</i>
<i>Ventas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Número de empleados a tiempo completo</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Beneficios después de Impuesto</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Retorno sobre Ventas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>Retorno sobre activos</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

SECCION VI. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

1) *Posición de la persona que completa este cuestionario*

Propietario y gerente general	
Gerente general	
Propietario	
Ninguna respuesta	

2) *Edad del negocio:* _____ años

3) *Tipo de negocio*

Manufacturera	
Venta por menor	
Venta por mayor	
Servicio	
Otra	

4) *Edad de la persona que completa este cuestionario*

Menor de 25	
25-35	
36-45	
46-55	
Mayor de 55	

5) *Grado Académico de la Persona que lleva la Encuesta*

<i>Doctor en Administración de Empresas</i>	
<i>Doctor</i>	
<i>Magister en Dirección o Administración de Negocios</i>	
<i>Magister</i>	
<i>Ingeniero/Licenciado</i>	
<i>Técnico</i>	
<i>Estudios Secundarios</i>	
<i>Sin Estudios Secundarios</i>	

6) *Propietario de la empresa*

<i>Propietario Único</i>	
<i>Asociación sin fines de lucro</i>	
<i>Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada</i>	
<i>Sociedad Anónima Cerrada</i>	
<i>Sociedad Anónima Abierta</i>	

7) *Número de empleados a tiempo completo:* _____ *empleados*

¿Quiere recibir un resumen de los resultados clave de este estudio?

____ *Sí*

____ *No*

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 02. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 3: Propuesta de Matriz de Consistencia (MC) Mitológica

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Métodos
¿Tendrá la Formulación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial un Impacto positivo en las empresas consideradas como Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque del Perú?	<p><u>Hipótesis general.</u> La Formulación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial tiene un Impacto Positivo en las Empresas consideradas como Principales Contribuyentes de la Región Lambayeque del Perú</p> <p><u>Hipótesis específicas</u> 1. El Nivel de Cultura de Planificación Estratégica de las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú es desfavorable.</p>	<p><u>Objetivo general.</u> Determinar el Impacto de la Formulación y Aplicación de los Planes Estratégicos en las Empresas de la Región Lambayeque de Perú consideradas como Principales Contribuyentes.</p> <p><u>Objetivos específicos</u> -Determinar el Nivel de Cultura de Planificación Estratégica de las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú -Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Estratégica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú -Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Táctica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú -Determinar el Nivel de Impacto de la Planificación Operativa Empresarial</p>	<p>Variable Independiente - Planificación Estratégica Empresarial</p> <p>Variable dependiente - Éxito empresarial</p>	<p>Método y diseño de la investigación -Enfoque: Cuantitativo -Tipo: Aplicada -Nivel: Descriptivo -Diseño: No experimental</p> <p>Población y muestra: -Población: 370 empresas -Muestra: 37 empresas</p> <p>Técnica e instrumento de recolección de datos -Técnica: Encuesta -Instrumento: Cuestionario</p> <p>Procesamiento de análisis de datos -Alfa de Cronbach. -Análisis de la varianza explicada y el análisis discriminante o divergente</p>

	<p>2. El Nivel de Impacto de la Planificación Estratégica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú es desfavorable.</p> <p>3. El Nivel de Impacto de la Planificación Táctica Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú es desfavorable.</p> <p>4. El Nivel de Impacto de la Planificación Operativa Empresarial en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú es desfavorable.</p>	<p>en las Empresas PRICO de la Región Lambayeque de Perú</p>		<p>- Estadísticos descriptivos: Media, desviación estándar, Máximo y Mínimo.</p> <p>-Pruebas de normalidad de datos (Kolmogorov Smirnov), correlaciones respectivas (R de Pearson o Rho de Spearman).</p>
--	--	--	--	---