

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST - GRADO
MAESTRÍA EN ECONOMÍA



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LAS
ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN EN LA REGIÓN PUNO, 2011”**

TESIS

PRESENTADA POR:

ALFREDO SAMUEL MACHACA CALDERÓN

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA**

**MENCIÓN EN :
MARKETING Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**


PUNO - PERÚ

2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha ingreso: 17 SEP 2014
Nº 100536

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST- GRADO
MAESTRÍA EN ECONOMÍA

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A
LAS ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN EN LA REGIÓN PUNO, 2011**

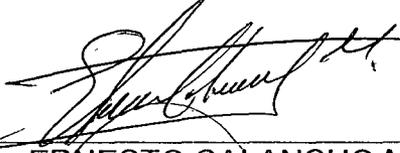
TESIS:

**PRESENTADA A LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA
MAESTRÍA EN ECONOMÍA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
GRADO DE:**

MAGÍSTER SCIENTIAE EN ECONOMÍA

MENCIÓN: MARKETING Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

APROBADO POR:

PRESIDENTE	:	 Dr. ERNESTO CALANCHO MAMANI
PRIMER MIEMBRO	:	 M.Sc. LUIS HUARACHI COILA
SEGUNDO MIEMBRO	:	 M.Sc. NÉSTOR COLLANTES MENIS
TERCER MIEMBRO	:	 Dr. WALTER TUDELA MAMANI

DEDICATORIA

A Dios, que está a mi lado en todo momento, Lucía y Pascual mis padres quienes me dieron la oportunidad de ver el mundo, a Trinidad mi esposa quién vive y comparte a mi lado las consecuencias de la inmersión en el mundo del conocimiento, a Leidy Yuliana y Fritz Fernando mis hijos, quienes me inspiran a seguir en esta senda sosteniblemente.

Alfredo Samuel

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la escuela de Post grado de la Maestría en Economía Mención Marketing y Administración de Negocios de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a mis señores jurados y asesor de tesis, por sus atinadas orientaciones en la presente investigación. A los señores empresarios y trabajadores de las empresas dedicadas a las actividades de impresión de la Región Puno.

Alfredo Samuel

	INDICE	Pag.
Dedicatoria		II
Agradecimiento		III
Índice		IV
Índice de Cuadros		VI
Resumen		VIII
Abstrac		X
Introducción		XII
I	EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1.	Planteamiento del Problema	1
1.2.	Formulación del problema	2
1.3.	OBJETIVOS	4
1.4	HIPÓTESIS	4
II	MARCO TEORICO	6
2.1.	Antecedentes de la investigación	6
2.2.	Marco teórico (Base teórica)	11
2.2.1.	Concepto de planeamiento estratégico	11
2.2.2.	Utilidad del planeamiento estratégico	12
2.2.3.	Ventajas del Planeamiento estratégico	14
2.2.4.	Proceso de la planeación estratégica	15
2.2.5.	Gestión empresarial de las PYMES	17
2.2.6.	Modelo de diagnóstico situacional para PYMES	20
2.2.6.1.	Factores Externos	20
2.2.6.2.	Factores Internos	32
2.2.6.3.	Análisis FODA	37
2.2.7.	La planeación en PYMES	38
2.3.	Marco conceptual	49

III	METODOLOGÍA	51
3.1.	Diseño y métodos de investigación	51
3.2.	Población y muestra	52
3.3.	Procedimiento de investigación y contrastación de hipótesis	53
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1.	Características de las empresas del sector gráfico	57
4.2.	Diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico	60
4.3.	Capacidad gerencial de empresas del sector gráfico	66
4.4.	Postura competitiva de empresas del sector gráfico	71
4.5.	Relación planeación capacidad gerencial y postura competitiva	77
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
	ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 01 Distribución del tipo de empresas gráficas de la Región Puno	57
Cuadro 02 Distribución en años de funcionamiento de las empresas gráficas de la Región Puno.	58
Cuadro 03 Distribución de la condición del gerente de las empresas gráficas de la Región Puno.	58
Cuadro 04 Distribución de profesiones de gerentes de las empresas gráficas de la Región Puno.	59
Cuadro 05 Distribución de las oportunidades y amenazas que presentan las empresas gráficas en sus factores externos de la Región Puno	60
Cuadro 06 Distribución de los factores externos que presentan las empresas Gráficas de la Región Puno	60
Cuadro 07 Distribución de la fortalezas y debilidades que presentan las Empresas gráficas en sus factores internos de la Región Puno	63
Cuadro 08 Distribución de los factores internos que presentan las empresas gráficas en la Región Puno.	64
Cuadro 09 Distribución de la capacidad gerencial según la planeación de empresas gráficas de la Región Puno.	66
Cuadro 10 Distribución de la capacidad gerencial según la organización de empresas gráficas de la Región Puno.	67
Cuadro 11 Distribución de la capacidad gerencial según la dirección de empresas gráficas de la Región Puno.	67
Cuadro 12 Distribución de la capacidad gerencial según la el control de empresas gráficas de la Región Puno.	68
Cuadro 13 Distribución de la capacidad gerencial global de empresas gráficas de la Región Puno.	69

Cuadro 14 Distribución del tipo de planeación empleado por gerentes de las empresas gráficas de la Región Puno.	71
Cuadro 15 Distribución de estrategias empleadas por gerentes de las empresas gráficas de la Región Puno	72
Cuadro 16 Distribución de asesorías recibidas según áreas de las empresas gráficas de la Región Puno.	73
Cuadro 17 Distribución del grado de importancia competitiva de las empresas gráficas de la Región Puno.	73
Cuadro 18 Percepción sobre la diferencia competitiva con las empresas gráficas de la Región Puno.	74
Cuadro 19 Expectativas sobre la reducción de diferencia competitiva con las empresas gráficas de la Región Puno	75
Cuadro 20 Distribución de la postura competitiva de las empresas gráficas de la Región Puno	75
Cuadro 21 Relación entre los tipos de planeación y el grado de capacidad gerencial en las empresas gráficas de la Región Puno.	77
Cuadro 22 Relación entre los tipos de planeación y la postura competitiva en las empresas gráficas de la Región Puno.	79

RESUMEN

Autor: Alfredo Samuel Machaca Calderón

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de establecer la relación que tiene el uso del planeamiento estratégico con la gestión empresarial de empresas dedicadas a las actividades de impresión de la región de Puno durante el año 2011, cuyo estudio fue de carácter cuantitativo correlacional, de corte transversal, con tamaño de muestra probabilística de 35 empresas de este sector, se hizo uso de instrumentos tanto para medir el diagnóstico situacional y la gestión empresarial a estas empresas, arribando a las siguientes conclusiones: El diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico indica que El 60% de los gerentes presentan amenazas respecto a los factores externos, mientras que, respecto a los factores internos el 54.3% presenta debilidades. En cuanto a la capacidad gerencial, la mayoría de los empleados de las empresas del sector gráfico (68.6%), consideran una percepción deficiente, resultado que fue obtenido a través de los componentes del proceso de la administración como la planeación, organización, dirección y control, mientras que la mayor parte de estas empresas (65.7%), denotan rezago ante la

postura competitiva empresarial. Y al comparar las variables tipos de planeación con el grados de capacidad gerencial y postura competitiva resolvimos que existe una relación directa entre variables lo que indica que cuanto mejor es el tipo de planeación estructurada (tradicional y/o estratégica) empleado por estas empresas, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva de empresas dedicadas a las actividades de impresión.

Palabras claves: Capacidad gerencial, Postura, Planificación estratégica, Postura competitiva.

ABSTRACT

Author: Alfredo Samuel Machaca Calderón

This research was carried out to establish the relationship between the use of strategic planning to the business management of companies involved in the printing industry in the region of Puno, in 2011, the study was a quantitative correlational , cross-sectional, with probability sample size of 35 companies in this sector, we made use of both instruments to measure situational analysis and business management at these companies, arriving at the following conclusions: the situational analysis of the sector companies graph indicates that 60% of managers have regarding threats to external factors, while, compared to the 54.3% internal factors has weaknesses. As for the managerial, most employees of the printing industry (68.6%), considered a weak grasp, a result that was obtained through the components of the management process such as planning, organizing, directing and control, while most of these companies (65.7%), denote lag before the business competitive posture. And when comparing the types of planning variables with degrees of managerial capacity and competitive position resolved that a direct relationship exists between variables indicating that the better the planning structured type (traditional and / or strategic) used by these

companies, perceptions about positive adjectives denote efforts regarding the degrees of managerial capacity and competitive position of companies engaged in printing activities.

Keywords: managerial capacity, strategic planning, competitive posture.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en nuestra región de Puno, desarrollan sus actividades de manera empírica sobre todo aquellas que están dedicadas a las actividades de impresión, estas no realizan investigación del medio y o planificación estratégica, su permanencia en el mercado es muy limitada y depende de las acciones que desarrolle la competencia, más no de las actividades que ellos mismos puedan desarrollar para satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes. También la falta de variedad de productos y diseños de estas empresas limita las posibilidades de los clientes a la hora de elegir por no contar con opciones que sean diferentes, denotando su incursión solo con un fin emulador, con un criterio nada competitivo conformándose por ende en ofertar productos y diseños ordinarios.

Ante esta problemática de trascendencia nos propusimos realizar esta investigación que lleva por título "Planeamiento estratégico y su relación con la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región Puno, 2011"

El tipo de estudio fue de carácter cuantitativo descriptivo correlacional, en el que se utilizó instrumentos validados para medir el diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico, su capacidad gerencial y su postura competitiva; los mismos que fueron aplicados a una muestra de 35 empresas bajo un muestreo probabilístico aleatorio estratificado cuyos resultados luego de la introducción fueron presentados en el siguiente orden:

En el capítulo I damos a conocer el problema de la investigación, su planteamiento, formulación, los objetivos de la investigación tanto general y específicos y las hipótesis.

En el capítulo II presentamos el marco teórico que engloba a los antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

En el capítulo III damos a conocer la metodología que incluye el diseño, población, muestra, el procesamiento y contratación de la investigación.

Y en los capítulos IV, presentamos los resultados y discusión

Finalizando con las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas en esta investigación.

Se adjunta como anexo los cuestionarios sobre la gestión empresarial y el diagnóstico situacional de las mismas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

El mercado de las actividades de impresión se encuentra estancado por muchos factores, entre los cuales se destacan la inadecuada gestión empresarial, la falta de planificación estratégica y deficiente recurso humano, estas empresas están constituidas de manera empírica sin hacer una previa investigación del medio y/o planificación estratégica, por lo que su permanencia en el mercado está muy limitada y depende de las acciones que desarrolle la competencia, más no, de las actividades que ellos mismos puedan desarrollar para satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes.

Por otro lado, la falta de variedad en los productos y diseños de éstas empresas ha limitado mucho las posibilidades de los clientes a la hora de elegir por la empresa idónea, ya que se han visto sometidos a adquirir

productos con los mismos diseños y materiales de siempre. Estas empresas no están siendo explotadas de forma intensiva y sostenida por los gerentes de las empresas del sector, los que en su mayoría continúan con un pensamiento tradicional de dirección empresarial, porque creen equivocadamente que sus clientes tienen que ir a buscarlos por los servicios que ofrecen, más hoy este criterio de pensamiento ya caducó en este mundo competitivo.

Asimismo, el sector dedicado a las actividades de impresión de nuestra región denotó un incremento de empresas nuevas en estos últimos 5 años, las que entraron al mercado, sin realizar una previa investigación de mercado del sector, denotando en su mayoría su incursión solo con un fin emulador, con un criterio nada competitivo, producto de ello es la deficiente planeación a corto y largo plazo con respecto a la promoción e innovación de productos de impresión, conformándose por ende en ofertar diseños ordinarios.

Por tanto, desarrollar el sector dedicado a las actividades de impresión en la región de Puno requiere del impulso de los empresarios de este sector, para que a través de su dirección puedan innovar productos, diseños y métodos, reluciendo sus ventajas comparativas y competitivas que tiene cada empresa.

1.2. Formulación del problema

Es por ello la necesidad de conocer la relación que existe entre la planificación estratégica con el tipo de gestión empresarial que realizan

estas empresas a fin de dar solución a la problemática anteriormente nombrada.

1.2.1. Interrogante general

- ✓ ¿Qué relación tiene el uso del planeamiento estratégico con la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región de Puno, durante el año 2011?

1.2.2. Interrogantes específicas

- ✓ ¿Qué niveles de conocimiento tienen los gerentes de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región de Puno, sobre el análisis situacional de los factores externos e internos de su organización?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de capacidad gerencial en la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región de Puno?
- ✓ ¿Qué postura competitiva presentan las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región de Puno?
- ✓ ¿Cómo está establecido la relación entre los tipos de planeación con los grados de capacidad gerencial y postura competitiva en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- ✓ Determinar la incidencia que tiene el uso del planeamiento estratégico en la gestión empresarial de las empresas dedicadas al sector gráfico en la región de Puno, durante el año 2011.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Precisar los niveles de conocimiento que tienen los gerentes de las empresas dedicadas al sector gráfico de la región de Puno, sobre el análisis situacional de los factores externos e internos de su organización.
- ✓ Identificar el nivel de capacidad gerencial en la gestión empresarial de las empresas dedicadas al sector gráfico en la región de Puno.
- ✓ Describir la postura competitiva que presentan las empresas dedicadas al sector gráfico de la región Puno.
- ✓ Establecer la relación entre los tipos de planeación con los grados de capacidad gerencial y postura competitiva en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- ✓ La mayoría de las empresas dedicadas a las actividades graficas en la región Puno, no aprovechan el uso del planeamiento estratégico para la gestión empresarial de su organización.

1.4.2. Hipótesis específicas

- ✓ Los niveles de conocimiento que tienen los gerentes de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región Puno, sobre los factores externos e internos conllevan más a la presencia de amenazas y debilidades para su organización.
- ✓ El nivel de capacidad gerencial “deficiente” es la que se presenta con mayor frecuencia en la gestión empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región Puno.
- ✓ La postura competitiva más usual que presentan las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región Puno, es la de “empresa rezagada”
- ✓ A mayor conocimiento y uso de la planeación estructurada (tradicional y estratégica) en empresas del sector gráfico en la región Puno, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes bibliográficos de la investigación

Zorrilla (2003), realizó un estudio titulado “Implementación de un plan estratégico en la industria de impermeabilizantes y pinturas ubicada en la ciudad de Oaxaca”, siendo su diseño de la investigación el no experimental, transversal descriptiva con análisis de caso: los estados financieros de la microempresa familiar "impermix", concluyendo que las PYMEs se encuentran en un entorno de constante competencia, por lo que el logro de ventaja competitiva es de suma importancia para la vida de la misma. él contar con un plan estratégico con objetivos claros de los que se quiere lograr, ayuda a alcanzar el éxito con mayor facilidad.

Yapuchura (2002), realizo un estudio titulado “Producción y comercialización de truchas en el departamento de Puno y nuevo paradigma de producción” utilizando el método descriptivo, con una muestra que representa el 6% de la población, llegando a la siguiente conclusión:

La producción y comercialización de truchas en el departamento de Puno tiene una orientación empírica en mayoría, ya que no cuenta en forma objetiva con el plan estratégico para una producción competente, razón por la cual los productores enfrentan dificultades tanto a nivel interno como externo, limitando el desarrollo como productores eficientes.

Gonzales y Martínez (2009). Realizaron un estudio titulado “Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocios del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito en Cuba” arribando a las siguientes conclusiones:

- El Plan de Negocio en el área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
- En el procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocios deben implicarse todos los directivos de la entidad objeto de estudio; pues a los empresarios cada día se les hace más necesario el empleo del mismo, por las características del mercado y la constante incertidumbre que éste presenta.

Quintero y Gonzales (2004), realizaron un estudio titulado “Planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas turísticas y desarrollo sustentable del Municipio de Copala, Guerrero, México” concluyendo del siguiente modo:

- Los micro empresarios no tienen cultura empresarial
- Existe en los turistas cierta desconfianza, por la falta de seguridad pública.
- Quienes sirven en restaurantes, no tienen conciencia turística, hay una falta de buen trato, amabilidad, rapidez y disposición
- Que hace falta un plan estratégico de inserción que estructure la estrategia de la empresa y que la vincule con el sector en donde abarque metas y objetivos; políticas y programas de acción.

Montalvo, (2010). Realizó un diagnóstico de las pequeñas empresas en la provincia de Huaraz, distrito de Huaraz, donde por medio de la aplicación de encuestas y mediante el análisis e interpretación respectivo, se muestra el panorama de la situación actual de las mismas. Llego a la conclusión que del 100% de encuestados, el 57.4% son pequeñas empresas dedicadas al sector comercial, el 30% al sector servicios y el 12.6% al sector industria, de los cuales 15% solo aplican los principios de la planeación estratégica, mientras que el 75% hace caso omiso, por encontrar dificultoso su procedimiento en el momento de la toma de decisiones empresariales.

Guillén (2004) . llevo a cabo una investigación en el mayor centro textil de Gamarra, de la ciudad de Lima, “Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú” caso de Pymes, donde llego a la conclusión que el 70% de los propietarios dedicados a la exportación de ropa interior al mercado europeo, no efectúa una planeamiento estratégico ,sino lo

lleva de manera empírica, tan solo el 20% de los propietarios de estas unidades consideran necesario tener una visión y misión en base a un planeamiento estratégico, en el que tratan de minimizar los riesgos de la empresa.

Vásquez (2009), realizó un trabajo titulado “Plan Estratégico para mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Miraflores Arequipa” arribando algunas conclusiones:

La gran mayoría de personal no conoce la misión ni la visión de una entidad, se observa que un 67% desconoce cuál es su misión, un 33% de personal dice conocer la misión y visión. El personal no tiene conocimiento de las políticas, planes, programas y estrategias que son de su competencia ya que el 100% responde a que no cuenta con estos elementos. El 75% del personal de las áreas no planea, no organiza, menos coordina y controla los procesos de registro, acotación, recaudación y fiscalización sólo un 25% lo hace y este se concentra en las gerencias. El 67% del personal manifiesta que existe muy poco cumplimiento a la normatividad y el 33% casi nada. El servicio que ofrece la municipalidad a la población es de regular para bueno, es así que el 67% de los trabajadores afirman que el servicio es regular y el 35% afirma que es bueno. Aquí encontramos que un 34% del personal no ha recibido capacitación, el mismo que un 33% recibe alguna vez capacitación, sin embargo un 33% está recibiendo constantemente capacitación, El 80% del personal manifiesta que el trabajo en equipo no existe, es porque se debe a que no tienen o no persiguen un fin o meta

en común, pero existe un porcentaje de personal que desea hacer las cosas mejor, mientras un 20% manifiesta que si hay un trabajo en equipo.

Guerra, (2007) realizó un estudio “Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle” llegando a las siguientes conclusiones:

El alza en los precios del petróleo a niveles jamás imaginados, ha comenzado a manifestar un incremento en el índice inflacionario que afecta directamente los precios de las materias primas en la industria del calzado en niveles de entre el 20% al 30 % del precio de referencia del mes de marzo de 2007. Lo que se traduce en un incremento mínimo entre el 20% y el 30 % en el precio del calzado.

La hipótesis planteada con base en los resultados del estudio efectuado se comprueba, toda vez que la ausencia del proceso formal de un plan estratégico es la principal causa de los problemas de la empresa. (los trabajadores manifestaron que reciben información verbal que son más del 90% , no conocen objetivos de la empresa y que el espacio físico y equipo es insuficiente. Sin un plan estratégico, las utilidades prácticamente están constituidas por los salarios de los ejecutivos y trabajadores, mismos que en un momento de crisis y con el ánimo de mantener los empleos podrían requerir hasta de una reducción en el peor de los casos.

Las estrategias formuladas con base en la matriz FODA, permiten que la empresa desarrolle guías de crecimiento durante los años que dura el plan estratégico, por medio del cual incrementa sus ventas a partir del

primer año de desarrollo hasta en un 92%, logrando que sus utilidades se incrementen al ritmo deseado. Esto porque el primer año con plan estratégico es clave, los años subsiguientes el incremento es únicamente del 20%, debe tomarse en cuenta que la competencia también competirá por cubrir el mercado.

2.2. MARCO TEÓRICO (BASES TEÓRICAS)

2.2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es un mecanismo que permite a las organizaciones brindar respuesta al cambio y a la inquietud del ser humano porque prevé con antelación las situaciones a las que se va a enfrentar. Esto se logra mediante el desarrollo de la capacidad para prever y diseñar los diferentes escenarios de su actuación, alterarlos y obtener de ellos el mayor provecho. Se trata, pues, de planear el futuro en vez de padecer eventuales consecuencias adversas.

Serna (1994) define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Para Goodstein (1998) la planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”.

(Heber 2004). El planeamiento estratégico es “un proceso que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades internas así como también las oportunidades y amenazas externas de la empresa, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cuál es su situación para poder plantear o replantear su visión, misión, objetivos y estrategias que permitan una adecuación anticipada a los cambios del entorno, para competir con una ventaja competitiva sostenible”.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

¿Dónde queremos ir?

¿Adonde podemos ir?

¿Adonde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestros objetivos?

Del mismo modo Kenneth (2005) afirma que la “planeación estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de esos pasos del proceso de planeación deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso, el cual es importante en todas las fases”.

2.2.2. UTILIDAD DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica se hace más necesaria y fundamental bajo condiciones de incertidumbre, que bajo un ambiente estable.

Así que Kami (2009) afirma que “Mientras usted no comprenda los cambios dinámicos que están sucediendo estará en el negocio equivocado, en el momento inadecuado y estará pensando equivocadamente”

Es en estas circunstancias donde el gerente y demás ejecutivos deben dirigir sus estrategias a analizar en forma permanente y constante lo que está sucediendo en el entorno. Debe permanecer vigilante de los movimientos de aquellos elementos del entorno que están fuera de su control, pero que estando preparada la empresa podrá afrontarlos sin que sufra efectos desfavorables o que pueda disminuir su impacto.

Por lo que Jaime (1993) señala las siguientes razones las que indican la utilidad del planeamiento estratégico en la empresa:

- Porque las condiciones del entorno y de las propias empresas son cambiantes y el planeamiento estratégico es la única manera de saber donde nos dirigimos y de estar preparados para aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos del entorno.
- Porque en este tiempo de cambios muy rápidos y complejos las improvisaciones, por brillantes que sean, no son suficientes para responder a las exigencias del entorno, y el planeamiento estratégico proporciona mayor capacidad de respuesta a estas exigencias reduciendo las sorpresas que afectan a la empresa.
- Porque provee a los miembros de la empresa una orientación clara respecto al futuro, siendo un elemento motivador ya que todos saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos. Creo que no hay situación más incómoda que trabajar sin saber adónde vamos.

- Porque permite fijar objetivos y estrategias empresariales que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección.
- Porque permite hacer un uso eficiente de recursos, integrar y coordinar mejor las actividades administrativas y operativas en el marco de los objetivos y estrategias adoptadas.
- El planeamiento estratégico también tiene un efecto social ya que una empresa eficaz contribuirá al bienestar de la sociedad.

2.2.3. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Kami (2009). Entre las grandes contribuciones de la planeación estratégica a la empresa en su crecimiento y desarrollo, se pueden mencionar:

- La planeación estratégica determina el marco de referencia dentro del cual deben desarrollarse todas las demás formas de planeación.
- Permite obtener un mayor conocimiento y un mejor criterio de la organización, colaborando con la formulación de planes y programas que la conduzcan al logro de sus metas.
- Ayuda a prepararse para hacerle frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.
- Estimula a la dirección a pensar sistemáticamente en el futuro.
- Conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía.
- Fomenta el desarrollo de estándares de ejecución para medir resultados.

- Es causa para que se afinen los objetivos y políticas.
- Permite a los ejecutivos participantes una mayor conciencia de las responsabilidades.
- Proporciona una base lógica para la toma de decisiones respecto a lo que la empresa es y lo que desea ser.

2.2.4. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el proceso del planeamiento estratégico es donde el papel de la alta dirección se hace más crítico. Sin embargo, no solo a nivel de la alta gerencia se da el proceso de planeamiento, ni es la única forma de planeación en la organización, pues a nivel operativo se realizan actividades de planeación denominadas planeación operativa o táctica; estas dos formas de planeación son indispensables para la administración efectiva.

Por lo que existe diversidad de opiniones en cuanto al proceso de formulación del planeamiento estratégico.

Serna, (1994), propone un proceso que incluye las siguientes etapas:

- 1 Principios corporativos
2. Diagnóstico estratégico
3. Direccionamiento estratégico
Visión, Misión, objetivos estratégicos
4. Proyectos estratégicos
Áreas estratégicas, proyectos estratégicos
5. Plan operativo

Estrategias, planes de acción

6. Monitoria estratégica

Seguimiento sistemático del proceso estratégico

Goodstein, (1998) refiere como el proceso de formulación del planeamiento estratégico incluye las siguientes fases:

1. Planeación para planear
2. Búsqueda de valores.
3. Formulación de la misión
4. diseño de la estrategia del negocio
5. auditoria del desempeño.
6. Análisis de brechas
7. Integración vertical y horizontal de planes.
8. Planeación de contingencias e implementación.

Para Apaza, (2003) la planeación estratégica se implanta en los siguientes pasos:

1. Identificación de la misión de la organización, sus objetivos y estrategias
2. El Análisis del entorno externo.
3. Identificación de oportunidades y amenazas.
4. Análisis de los recursos de la organización
5. Identificación de las fortalezas y debilidades
6. Revalorización de la misión y objetivos de la organización
7. Formulación de estrategias

8. Implantación de la estrategia
9. Evaluación de resultados

Finalmente, Hill y Jones, (2001) proponen un proceso de cinco componentes:

1. Selección de la misión y las metas corporativas.
2. Análisis del ambiente externo.
3. Análisis del ambiente interno
4. Selección de estrategias.
5. Implementación de la estrategia

Así que en administración No existen recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo, por lo tanto es necesario especificar cada uno de los componentes del proceso.

2.2.5. GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PYMES

Vargas, (2005) refiere que la gestión empresarial es el conjunto de procesos y acciones que se realizan para planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de acción de la empresa, y que conducen a la producción de bienes o servicios con la finalidad de obtener ingresos y ganancias para el productor. La gestión empresarial se relaciona directamente con la toma de decisiones y su implementación, para lo cual es indispensable disponer y manejar información.

Cuatro son las funciones básicas de toda empresa:

A) PLANEACIÓN

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, mas que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Robert, (1968), nos dice que planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor. Para Burt (2005). Planeación consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones mas detalladas por emprender.

B) ORGANIZACIÓN

Ortega (2005). Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina Diseño Organizacional, mientras que para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la organización consiste en ensamblar y coordinar los

recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

C) DIRECCIÓN

Chiavenato (2007). Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados. actividad de mando entendida como guía del hombre que da lugar primeramente a un flujo de comunicaciones ; es decir, ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que coopere al logro de los objetivos mediante los planes elaborados la organización establecida y los recursos disponibles. Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

D) CONTROL

Terry (1999). El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un

mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Ortega (2005). Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Consiste también en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

2.2.6. MODELO DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA PYMES

2.2.6.1. FACTORES EXTERNOS

A) LOS CLIENTES

¿Quién es mi cliente?

García de Alba (2004). Si se hiciera una encuesta para determinar cuál es el factor externo más importante para las empresas, sin duda que la respuesta ganadora sería "el cliente". Ningún negocio existe por sí solo; tanto empresas chicas como grandes, manufactureras o de servicio, locales o nacionales, todas existen únicamente para servir al cliente.

Las empresas, es cierto, se crean con el propósito de ganar dinero. Sin embargo, la única forma de lograrlo es a través del servicio al cliente. Ninguna empresa sin clientes tiene utilidades, así de simple es.

Pero, ¿quién es tu cliente? La respuesta a esta pregunta no es siempre fácil ni obvia. Cualquiera que compra un producto o servicio es, efectivamente un cliente, pero no necesariamente el cliente.

En todo tipo de negocios, existe un cliente que recibe los beneficios del producto y/o servicio, es decir, siempre habrá un consumidor final para todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Este concepto es cierto para cualquier empresa, sea ésta de servicios, de productos, comercial, etcétera.

Existen empresas que venden directamente al consumidor final; en este caso, el consumidor final es el cliente del negocio. Por otro lado, existen empresas que no venden directamente al consumidor final sino que forman parte de una cadena de distribución; en este caso, el cliente del negocio es, por ejemplo, el contratista, el distribuidor, etc. El hecho de encontrarse lejos del consumidor final ocasiona que, a veces, las empresas dediquen todo su esfuerzo a satisfacer a su cliente inmediato, sin estudiar a quienes serán los consumidores finales de sus productos.

Existen dos tipos de clientes: el cliente directo y el cliente indirecto. El cliente directo o inmediato es aquél a quien la empresa vende sus productos o servicios; el cliente indirecto es aquél que se beneficiará de los productos o servicios de la empresa mencionada, pero no los adquiere directamente de ésta, sino a través de diferentes tipos de

intermediarios.

En la mayoría de las empresas de servicios, el cliente acude personalmente al negocio y consume el servicio; en este caso, no hay cliente indirecto, todos son clientes directos.

Es importante reconocer que la persona que realiza la compra, que acude personalmente al negocio, es decir, el cliente directo, es quien estará expuesto a factores tales como: cordialidad en el trato, calidad en el servicio, forma de exhibir el producto, u otros. Esta persona, aun sin ser el consumidor final, será quien decida en qué local o establecimiento comprará sus productos o servicios.

Aunque, en ocasiones la identificación del cliente puede llegar a ser difícil, la única forma de responder correctamente a la pregunta de ¿Quién es mi cliente? tendrá que ser a partir de que definas cuál es la, o las, necesidades que estás satisfaciendo con tus productos o servicios.

¿Qué tipo de productos o servicios prefieren mis clientes?

En general, en el negocio puede aplicarse una regla conocida como la regla del " 80-20". Esta regla nos dice que el 80% de los productos o servicios que vende el negocio, son los más demandados por los clientes aunque generan sólo el 20% de los ingresos o utilidades. Esto no implica, necesariamente, que estos productos sean los que generan mayor utilidad al negocio. De hecho, el 80% de las utilidades de un negocio proviene de la venta de sólo el 20% de los productos ofrecidos. En el 80% mencionado se encuentran los que denominamos productos

gancho, es decir, aquéllos por los cuales el cliente acude con frecuencia al negocio; el 20% comprende, generalmente, lo que denominamos productos generadores de utilidad, aquéllos cuya compra es menos frecuente pero representan una fuente de utilidades importantes para el negocio.

¿Por qué me compra a mí este cliente?

Es importante identificar las razones por las cuales el cliente prefiere comprar en su negocio.

Además de buscar variedad, calidad y precios accesibles en los productos que compra, el cliente busca permanencia en el abastecimiento, es decir, puede desarrollar una gran lealtad al negocio cuando siempre encuentra lo que desea.

El cliente acude al negocio esperando encontrar el artículo o servicio que busca. En caso de no encontrarlo, lo más probable es que busque en otro establecimiento. Cuando esta situación es repetitiva, el cliente optará por no acudir al negocio. Entonces, es cuando se ha perdido al cliente definitivamente.

Otras razones por las cuales el cliente acude a un establecimiento pueden ser:

- Servicios adicionales.
- Atención esmerada.
- Higiene o limpieza del local.
- Comodidad.

- Cercanía.
- Rapidez en el servicio.
- Agilidad en el cobro.
- Facilidad en el pago (tarjetas de crédito, cheques).
- Facilidad de estacionamiento.
- Horario accesible.
- Otros.

El éxito del negocio radica en la destreza del empresario para detectar las verdaderas razones por las cuales el cliente acude a su negocio.

Resumiendo, entre las razones más importantes por las cuales compra el cliente están: la calidad, variedad, presentación, precio y disponibilidad de los productos ofrecidos, los tipos de promoción, los servicios adicionales y la atención que se brinda en el establecimiento.

B) LOS COMPETIDORES

¿Quién es mi competidor?

González (2005). Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son tus competidores.

¿Quién podría convertirse en mi competidor?

El empresario debe tener en cuenta que la cantidad y tipo de competidores varía en el tiempo. Esto se debe a los cambios de gustos y

necesidades de los consumidores, por cierto cada vez más rápidos y por tanto, a la constante adaptación que tienen que desarrollar las empresas para responder a ellos.

¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que tiene mi negocio con respecto a mis competidores?

Por lo general, encontraremos ventajas y desventajas relacionadas con alguno de los siguientes elementos:

Costos más bajos que los competidores.

Las empresas con menores costos de operación tienen una ventaja sobre sus competidores (ventaja competitiva) porque pueden ofrecer precios más bajos a sus clientes, o precios similares pero con mayores utilidades.

Las empresas que obtienen más utilidades tienen mayores posibilidades de crecimiento y de supervivencia; pueden, por ejemplo, ofrecer mejor y mayor variedad de productos, llevar a cabo promociones, hacer mejoras al local, contratar personal más calificado, enfrentar periodos de crisis, etcétera.

Ofrecer productos que los competidores no ofrecen (diferenciación de productos).

Cuando la empresa no puede competir a través de bajos costos y por tanto, precios más bajos o precios similares pero con mayores utilidades, puede optar por distinguirse de sus competidores ofreciendo productos y/o servicios que éstos no ofrecen. Incluso, el negocio puede optar por ofrecer los mismos productos que el competidor, pero agregar beneficios o servicios adicionales al cliente de tal manera que le den una ventaja

sobre aquél.

Satisfacer necesidades específicas de un grupo de consumidores (enfocarse a un grupo previamente identificado)

Para lograr esta ventaja la empresa decide enfocar la venta de sus productos o servicios a segmentos o grupos específicos de consumidores. En vez de tratar de abarcar al mayor número de compradores, concentra sus esfuerzos y recursos en atender a grupos particulares de clientes.

La empresa que decide tomar esta alternativa puede, además, adoptar alguna de las dos anteriores: para un grupo de clientes seleccionado puede optar por ofrecerles los mejores precios, o bien, proporcionarles productos y/o servicios con modalidades adicionales que aseguren su preferencia.

Las siguientes son algunas de las razones adicionales por las cuales un competidor puede tener ventaja sobre su negocio:

- Ubicación geográfica.
- Variedad y calidad de productos o servicios.
- Precios más bajos.
- Existencia permanente de productos.
- Promociones y publicidad.
- Ofrece otros atractivos a la clientela (servicios adicionales).

La ventaja competitiva puede lograrse:

- Teniendo costos más bajos que el competidor.
- Ofreciendo productos diferentes de los del competidor.

- Especializándose en un grupo específico de clientes en vez de tratar de abarcar a todos los consumidores

C) LOS PROVEEDORES

¿Quién es mi proveedor?

Félix, (2005). Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

Algunas empresas venden directamente al consumidor final; otras son sólo un eslabón más en la cadena de distribución. Cuando el negocio es uno de los intermediarios dentro de esta cadena adquiere una doble función: es cliente de un eslabón (proveedor o fabricante) anterior y, a su vez, proveedor del negocio inmediato siguiente. Cualquier cambio en la situación del proveedor afectará al negocio y por tanto, los clientes o consumidores finales (si es que está al final de la cadena) o sus distribuidores (si es un intermediario), también se verán afectados.

¿Quiénes podrían ser mis proveedores?

Los cambios en el entorno que rodea al negocio pueden ocasionar la salida de los antiguos proveedores o la entrada de los nuevos.

Dichos cambios pueden surgir debido a nuevos gustos, preferencias, costumbres o necesidades del consumidor; a nuevas leyes, políticas del gobierno, presiones por parte de grupos sociales (como los ecologistas),

entre otros.

¿Quiénes son los proveedores de mis competidores y qué ventajas y desventajas tienen, comparados con mis proveedores?

Las ventajas de tu negocio frente a la competencia pueden originarse e incluso, construirse mediante la selección de proveedores adecuados. En ocasiones, la empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconstantes y poco serios, o bien, depende de unos cuantos proveedores sobre los cuales no tiene poder para negociar el precio o condiciones de venta de sus artículos o servicios. Esto puede llevar cualquier negocio a la quiebra.

Es necesario analizar los siguientes factores para poder evaluar la calidad de tus proveedores y compararlos con los de su competidor:

- ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrecen?
- ¿Cuáles son sus tiempos de entrega?
- ¿Qué condiciones de pago y crédito ofrecen?
- ¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan?

Además de los factores mencionados, es necesario tomar en cuenta dos elementos que son indispensables, tanto para evaluar a los proveedores actuales, como para evaluar la posibilidad de cambiar de proveedores:

a) Facilidad para conseguir nuevos proveedores: para cierto tipo de productos existe una gran variedad de proveedores. Para otros, el

negocio depende de uno o unos cuantos proveedores.

b) El poder de negociación que se tenga con los proveedores: los proveedores de gran tamaño (quienes, además, suelen controlar buena parte del mercado), establecen los márgenes, plazos y condiciones de venta de tus productos. El comprador de éstos no está en posibilidad de establecer sus propias reglas de juego. Desde otro punto de vista, tu puedes ser el único que venda los productos de algún proveedor; en este caso, es probable que tengas mayor poder o negociación porque manejas el total de sus ventas.

D) OTROS FACTORES

García de Alba (2004). El empresario no puede evitar el impacto de las fuerzas externas, sin embargo, sí puede manejarlas en mayor o menor grado para disminuir tal impacto: puede estar alerta a las nuevas exigencias de sus clientes para proporcionarles productos adecuados; puede seguir de cerca a sus competidores para reaccionar más rápidamente ante sus nuevas prácticas; puede evaluar constantemente a sus proveedores y adaptarse a los cambios de condiciones.

Existen, sin embargo, factores adicionales que vienen a complicar el panorama. Se trata de cambios que afectan a toda una industria (o grupo de negocios dedicados a una misma actividad), o incluso, a todo el país y que, aunque no pueden ser controlados directamente por los empresarios, sí es obligación de éstos el vigilarlos estrechamente.

Los otros factores que afectan a las empresas son:

Factores económicos

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas.

A diferencia de otro tipo de factores, podría decirse que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas. Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado.

Factores tecnológicos

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o comercios; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Sin embargo, existen innovaciones tecnológicas que no tienen que ver con el producto o servicio en sí, sino con la forma de administrar el negocio. La aparición del código de barras (forma de clasificar los productos dentro de un sistema de cómputo, que funciona a través de 'barras', impresas en la etiqueta de los productos), por ejemplo, está obligando a muchos fabricantes a cambiar el tamaño, formato, impresión

y forma de clasificar sus productos.

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir con eficacia.

Factores políticos y legislativos

Las reformas de descentralización, las nuevas leyes, las grandes inversiones, la construcción de redes de agua potable y de energía eléctrica en poblados urbanos y rurales, las reformas a la educación, los cambios en materia de impuestos, etc., afectan, tarde o temprano, positiva o negativamente, a los consumidores y a las empresas.

Factores socioculturales

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo.

Factores internacionales

Estamos en una nueva era mundial. Los países están abriendo sus fronteras cada vez más para poder comprar y vender más y mejores productos y servicios. Tal apertura expone a los países y a las empresas

a nuevos productos, diseños, tecnologías y culturas.

El mundo, además, está cada vez más y mejor comunicado. Los consumidores están expuestos diariamente a todo tipo de información a través de la radio, televisión, periódicos, revistas, Internet, etc. A través de esta información, el consumidor conoce una amplia variedad de productos y servicios que existen en otras partes del mundo y desea tener la posibilidad de comprarlos.

La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios.

2.2.6.2. FACTORES INTERNOS

Gonzales (2004). Destacan por su importancia los siguientes: recursos, estructura y habilidades.

A) LOS RECURSOS ...

Los recursos son todos los bienes materiales, financieros y humanos con que cuenta el negocio: maquinaria, equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, empleados, etc. Los sistemas o procedimientos administrativos, por ejemplo, constituyen un recurso muy importante para el negocio, pues le permiten establecer procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia. Dichos sistemas se refieren, entre otros, a la organización del proceso de producción, al de facturación, a los sistemas de cómputo y, en general, a todos aquellos métodos o procedimientos administrativos.

Es indiscutible que la calidad y cantidad de los recursos permitirán una

mayor o menor cantidad y calidad de los bienes o servicios que ofrezca la empresa. Vale la pena destacar que lo que importa no es necesariamente el "valor" de estos recursos sino su capacidad de atender a las necesidades de manera eficaz y eficiente.

Una de las principales causas de la falta de productividad de muchas de las empresas es la constante y abundante cantidad de tiempos muertos en la operación (tiempo que la maquinaria o el equipo permanece sin operar por descomposturas, por ejemplo).

Otro recurso importante para cualquier negocio son las personas. Ningún negocio puede operar sin personas que lo atiendan, que produzcan, que despachen, etc. Por lo general, en los pequeños negocios es relativamente fácil encontrar gente para trabajar; sin embargo, también es relativamente común que esta gente abandone el trabajo. Debes por lo tanto estar atento a esa posibilidad y preguntarte con qué tanta facilidad podrías conseguir gente con las habilidades o capacidades necesarias para tu negocio.

Otra causa común que influye en la productividad es la escasez de recursos financieros. La gran mayoría de las empresas enfrentan, cotidianamente, el problema de falta de fondos para llevar a cabo su operación de manera desahogada.

Vale la pena señalar que uno de los problemas más frecuentes en los pequeños negocios, en general, es la falta de planes o acciones de largo plazo debido a la siempre urgente necesidad de dar solución a los problemas cotidianos.

B) LA ESTRUCTURA

La estructura se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, departamentalizan las funciones, delega la autoridad y establecen los canales de comunicación, conceptos que más adelante se explican.

La estructura de inicio más común en las microempresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo todas las funciones; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general, se contrata personal que auxilie en las labores del negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse.

La asignación de tareas

El primer paso para poder asignar las tareas es identificar las distintas actividades que se deben llevar a cabo en el negocio

Una vez identificadas las actividades, el siguiente paso es asignarles esa o esas tareas a las personas que habrán de realizarlas.

La asignación de las tareas busca dos cosas: en primer lugar, facilitar y hacer más eficiente el trabajo (sería casi imposible que una sola persona hiciera de todo); y, en segundo lugar, la especialización de las actividades. Esto permite, además de mejorar la calidad, reducir costos, ya que la gente conoce mejor su trabajo y se vuelve cada vez más eficiente.

Vale la pena comentar que, a veces, no conviene especializar tanto el trabajo, pues pudiera suceder que, al ausentarse una persona, nadie

tuviera los conocimientos para sustituirla, impidiendo entonces la realización del trabajo.

La departamentalización

Cuando el negocio crece, por lo general se departamentalizan las funciones, es decir, se agrupa a las personas por áreas de actividad. Por ejemplo, en una fábrica se podrían crear áreas de producción, ventas, finanzas y personal.

La creación de departamentos permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite reducciones de costos y gastos.

La departamentalización puede hacerse de diferentes maneras: se pueden crear áreas por funciones, por productos y otras como por tipo de cliente, zona geográfica, etc. La única condición necesaria es que se agrupen actividades comunes conforme lo requiera el tipo de negocio en cuestión.

La delegación de autoridad

La delegación de autoridad significa darle a el o los responsables de las distintas áreas, las facultades para la toma de decisiones independiente. Es decir, dejar que dirijan sus áreas de acuerdo con su criterio y experiencia. Esto es muy importante, ya que si no se les da la autoridad suficiente, probablemente no puedan cumplir con su responsabilidad.

Si el dueño o jefe del negocio no está dispuesto a delegar la autoridad, es más recomendable no departamentalizar.

La comunicación

Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja.

Por lo general, conforme las empresas van creciendo la comunicación se vuelve cada vez más y más compleja, ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia. Esto dificulta las decisiones, además de que a veces distorsiona los mensajes; ocurre algo parecido a aquel juego infantil del "teléfono descompuesto".

Por lo anterior, es muy importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento a lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados

C) LAS HABILIDADES

Para que funcione bien cualquier empresa, alguien, de preferencia su dueño, debe conocer y dominar aquellas actividades que son críticas para el manejo del negocio.

Las actividades críticas son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada.

En ocasiones, tal actividad se destaca no por su dificultad de realización, sino por su importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Es fundamental que la persona que administre un negocio, posea y se obligue a transmitir los conocimientos necesarios para la realización de las actividades críticas en la empresa. La única forma de ser mejor en los negocios, es conociéndolos mejor. Conocer los procesos, los productos, los sistemas, etcétera.

Vale la pena mencionar que, conforme las empresas crecen, se van requiriendo cada vez más conocimientos y habilidades, mismas que, por lo general, no puede desarrollar una sola persona. Por ello, es conveniente allegarse los recursos humanos idóneos, el personal dotado de los conocimientos y destrezas adecuados, o ir capacitando a los empleados para que vayan desarrollando las habilidades necesarias.

2.2.6.3. ANALISIS FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis

FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

2.2.7 LA PLANEACIÓN EN PYMES

La planeación: ¿qué es y qué no es?

Félix (2005). Toda empresa, grande o pequeña; comercializadora, fabricante o dedicada a prestar un servicio, necesita dirección, guía, metas a seguir. Las metas son importantes porque:

Dan orientación a la empresa; proporcionan a los dueños y empleados una forma de anticiparse a lo que ocurre en el medio ambiente y ayudan a disminuir la incertidumbre ante el futuro.

Hacen más eficientes a las empresas; cuando sabemos hacia dónde vamos, Podemos canalizar todos los recursos del negocio en esa dirección y aprovecharlos, en vez de desperdiciarlos.

Orientan nuestras decisiones; el gran dinamismo que tiene la actividad diaria del negocio, nos obliga, en ocasiones, a tomar decisiones rápidas y de muy corto plazo.

Cuando contamos con metas podemos tomar decisiones de manera más ágil y acertada; existe menor probabilidad de equivocarnos.

Nos ayudan a evaluar nuestro avance; cuando contamos con metas tenemos parámetros o puntos de partida que nos permiten medir el grado de avance del negocio.

La planeación es el proceso mediante el cual se establecen las metas del negocio y las acciones más adecuadas para lograr dichas metas.

La planeación no tiene que ver con el tamaño de la empresa. El negocio puede tener dos o tres empleados y, sin embargo, requiere de planeación. Establecer metas para la empresa facilita a esos dos o tres empleados el trabajo en el mismo sentido... todos persiguen el mismo fin... saben si están haciendo las cosas bien o no... "hablan el mismo idioma".

La planeación no garantiza el éxito pero sí puede ayudarte a conseguirlo. Diversos estudios han comprobado que las empresas que planean son mucho más eficientes que aquellas que no lo hacen. Pero, lo más importante, las empresas que planean tienen mayor posibilidad de sobrevivir en el largo plazo; permanecer en el mercado no es un asunto de "buena suerte", es una decisión ~~tomada~~ tomada por la empresa.

El proceso de planeación

El proceso de planeación consiste en una serie de actividades que te llevan, paso a paso, desde aspectos generales como definir lo que es o quieres que sea tu negocio, hasta aspectos muy específicos de la operación cotidiana del negocio.

El proceso de planeación debe iniciar con el análisis de la matriz FODA.

El análisis de los factores externos se refiere a las amenazas y

oportunidades que enfrenta el negocio; el análisis de los factores internos tiene que ver con las ventajas y debilidades del mismo.

No se puede diseñar una planeación si no se identifican las ventajas o debilidades de la empresa, y se anticipan las oportunidades o amenazas que ésta enfrenta.

A) LA MISIÓN

Definición de la Misión

García del Alba (2004). La MISIÓN de una empresa es la razón de ser de ésta; es el propósito o motivo por el cual existe, es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino.

¿Cuál es mi negocio?

La definición de cualquier negocio debe provenir del "cliente". Un negocio no se define por el nombre de la empresa ni por el deseo de sus dueños o administradores. Se define por las necesidades de los clientes que satisface con los productos o servicios que proporciona. La Misión y propósito de la empresa es satisfacer las necesidades de su cliente.

Así, y como señala Peter Drucker, uno de los autores más conocidos en administración, "la pregunta ¿Qué es el negocio? sólo puede ser respondida viendo al negocio desde afuera, es decir, desde el punto de vista del consumidor. Lo que el cliente ve, piensa, cree, y quiere, en cualquier momento, es lo que define al negocio. Para los clientes, las empresas no son mayormente importantes. Lo único que a ellos les interesa son sus propios valores, sus propias necesidades, su propia realidad. Por esa razón, cualquier intento por definir ¿Qué es el negocio?,

debe empezar por el cliente, su realidad, su situación, su comportamiento, sus expectativas y sus valores".

Para poder establecer la Misión de tu empresa es entonces necesario que definas tres elementos básicos:

1. ¿Cuál es la necesidad que satisfaces con tu producto o servicio?
2. ¿A qué mercado o grupo de consumidores está dirigido tu producto o servicio?
3. ¿De qué manera o a través de qué productos o servicios satisface tu negocio esa necesidad en ese mercado?

¿Cuál será el negocio?

Esta pregunta obliga al empresario a ver hacia adelante y a tratar de anticipar los posibles cambios en los gustos de los consumidores, cambios en los usos de los productos o cambios en las tecnologías.

El futuro siempre es incierto y, por ello, hay que mantenerse siempre atento a la necesidad de cambiar el rumbo del negocio para no ser tomados por sorpresa. Además, un buen empresario debe siempre hacerse preguntas como:

¿Qué necesidades no satisfechas tienen los clientes?, ¿a quiénes desearíamos atender en el futuro?, ¿qué necesidades deberemos estar preparados para satisfacer?, ¿qué nuevos usos surgirán para nuestros productos?, ¿qué harán nuestros competidores y qué efecto podrán tener esas acciones sobre nosotros?

Características de la Misión

Para que una Misión cumpla de la mejor manera su función de guía y dirección del negocio, ésta debe contener algunas características: debe ser amplia y, aunque suena contradictorio, debe ser concreta.

Una Misión amplia es aquella que te permite, si así lo requieres, incluir nuevos o distintos productos o servicios, abarcar otros grupos o segmentos de clientes, satisfacer una necesidad de diferentes formas o ampliar las necesidades por satisfacer.

Una Misión concreta limita la naturaleza y el carácter de la empresa para no perder de vista el mercado y el negocio en el que estás.

En segundo lugar debe ser motivadora y posible. Una Misión es motivadora cuando es capaz de inspirar a todos los que trabajan en el negocio, cuando los impulsa a actuar hacia el logro de las metas. Pero debe de ser posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una mera aventura inalcanzable y frustrante.

Las empresas que han tenido éxito han sido aquellas en las que sus administradores se han tomado el tiempo para meditar profundamente en dónde están y hacia dónde deben dirigirse, lo que deben hacer y lo que no deberían estar haciendo, para quién o quiénes, y cuándo cambiar la dirección hacia nuevos horizontes.

B) LOS OBJETIVOS

Gonzalez (2004). Los objetivos son los puntos terminales de la Misión. Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarla. Son el segundo paso en la determinación del rumbo o dirección para la

empresa, y un paso particularmente importante, ya que no es sino hasta que los deseos se convierten en metas y compromisos específicos que la Misión deja de ser una mera buena intención para convertirse en acciones concretas.

La experiencia demuestra que aquellos administradores que establecen objetivos, tanto para ellos como para sus negocios, tienen una mayor probabilidad de tener éxito que aquellos que no lo hacen. Además, administrar por objetivos es más fácil y seguro ya que evita que la empresa camine sin dirección, concentrando la atención de todos los empleados en hacer que las cosas ocurran.

Características de los objetivos

1. Poder medirse.

Al escribir tus objetivos debes establecer una forma de medirlos; de otra manera, cuando quieras evaluar si se cumplieron o no, no tendrás contra qué comparar el resultado obtenido. Es recomendable utilizar cifras como: pesos, unidades, porcentajes, o cualquier elemento cuantitativo al redactarlos.

2. Se establecen para un tiempo determinado y de acuerdo con la

Misión del negocio.

Todo objetivo debe tener un plazo: mensual, semestral, anual, etc. No es lo mismo lograr un aumento en ventas del 20% al final del año, que lograr

ese mismo 20% al cabo de 5 años. Además, todos y cada uno de los objetivos deben estar referidos a la misión y lograr que ésta se cumpla.

3. Deben ser susceptibles de realizarse.

Al fijar un objetivo debes ser realista: un objetivo demasiado ambicioso o difícil de lograr sólo generará frustración y descontento dentro de la empresa; por otro lado, un objetivo demasiado fácil de lograr no significará un reto para ti y para tus empleados.

4. Proporciona dirección o líneas de acción al negocio.

Los objetivos deben diseñarse para diferentes plazos. Hay objetivos de largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

Los objetivos de largo plazo se establecen, por lo general, para cumplirse en 5 años o más. Es necesario redactar los objetivos de tal forma que exista lógica o congruencia entre lo que queremos lograr y el tiempo que se requiere para ello.

C) LAS ESTRATEGIAS

Félix (2005). Una estrategia es la trayectoria hacia un "blanco" es el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa. Su objeto es identificar las diferentes maneras como los administradores pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas.

La estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos: (1) cómo se pretende competir: cómo poder crear una ventaja competitiva; (2)

cómo contribuirán las diferentes personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva, y (3) cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararnos y distinguirnos con y de la competencia, qué productos o servicios enfatizar para lograr atraer a la clientela, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía, y movimientos políticos y sociales.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, qué tipo de cualidad distintiva desarrollar; este término de cualidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como recursos, estructura, habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente "mejor" que sus competidores. Ser verdaderamente "buenos" en algún aspecto importante en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, por lo general, se convierten en el vehículo para la obtención de la ventaja competitiva.

Características de las estrategias

Las características más importantes de las estrategias son: que deben ser hechas a la medida, y que deben ser adaptables.

Además, como las circunstancias de los negocios cambian, las estrategias deben poder adaptarse a tales cambios ya que, de lo contrario, la empresa no podría responder con agilidad.

Tipos de estrategias

Aunque existen diferentes clasificaciones de estrategias, tal vez las más comunes sean las siguientes:

Aquellas que persiguen la obtención de una ventaja comparativa respecto a la competencia (estrategias competitivas), y aquellas que persiguen definir una vía de acción para el futuro (matriz producto/mercado).

Estrategias competitivas

Al enfrentar a la competencia, existen tres estrategias que persiguen lograr un mejor desempeño.

Liderazgo general en costos

Esta primera estrategia, persigue lograr el liderazgo a través de dirigir todos los esfuerzos hacia la reducción de costos.

Este liderazgo en costos requiere de sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigorosos esfuerzos para lograr eficiencia a través del aprendizaje, de rígidos controles de

costos y gastos y de una fuerte atención a los controles administrativos en general.

Diferenciación

Esta segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente.

El cómo crear algo único o diferente puede asumir distintas formas. Puede ser a través de diseños o marcas, de distintas tecnologías, a través del servicio, de la distribución, de la calidad, etcétera.

Por definición, la diferenciación impide, la gran mayoría de las veces, alcanzar una gran participación de mercado. En efecto, a menudo se requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con la gran participación.

Sin embargo, la diferenciación proporciona un aislamiento de la competencia y, por lo general, proporciona mayores márgenes de utilidad.

Enfoque o alta segmentación

Esta última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y aplicar, para ese grupo, segmento o zona particular, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación.

Es decir, cuando las estrategias se aplican a todo un sector, éstas pueden ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Pero cuando cualquiera

de éstas se aplica únicamente a un determinado grupo, sector, zona, etc., entonces adquiere, además, la cualidad de enfoque o alta segmentación.

Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos. Sin embargo, también una estrategia de enfoque implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.

Matriz producto/mercado

Esta clasificación de estrategias parte de dos grandes grupos de objetivos: los que buscan mejorar aquello que se hace actualmente, y los que persiguen nuevas cosas por hacer.

Estrategias de penetración de mercados

Son aquéllas que se enfocan a mejorar la posición de los productos o servicios actuales de la empresa, con sus clientes actuales.

Estrategias de desarrollo de mercados

Son las que buscan nuevos clientes para los productos actuales.

Estrategias de desarrollo de productos

Son aquéllas con las que la empresa persigue incrementar sus ventas a los clientes actuales a través de nuevos productos o servicios.

Estrategias de diversificación

Son las que buscan desarrollar nuevos productos para satisfacer a clientes que la empresa no satisface en el presente.

2.3. MARCO CONCEPTUAL (DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS)

- a) **Amenazas:** son situaciones y/o factores externos, no controlables por la empresa, que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

- b) **Debilidades:** son las limitaciones o carencias que padece la empresa que no le permiten el aprovechamiento de las Oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno y le impiden defenderse eficientemente de las Amenazas.

- c) **Diagnóstico Institucional:** tiene como objetivo efectuar el Análisis del Macroambiente (factores externos) detallando el análisis del Entorno General y Específico de la empresa, así como el del Microambiente (factores internos), a fin de obtener la mayor cantidad de información posible para definir correctamente las estrategias de la empresa.

- d) **Estrategia:** plan o patrón que tiene la empresa para alcanzar sus Objetivos Estratégicos.

- e) **Fortalezas:** son las capacidades con las que cuenta la empresa para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las Amenazas que éste presenta.

- f) **Misión:** Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la imagen actual que proyecta la empresa.
- El enunciado de la Misión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y se retroalimenta del mismo posteriormente a su proposición.
- g) **Objetivos Específicos:** son los logros concretos que la empresa se propone alcanzar para el cumplimiento de su Visión.
- h) **Objetivos Estratégicos:** son los logros que una empresa desea alcanzar en un plazo determinado, teniendo en cuenta la interrelación entre las Oportunidades y Amenazas versus las Fortalezas y Debilidades. Estos objetivos deben estar alineados con los Objetivos Estratégicos de de la empresa.
- i) **Oportunidades:** son situaciones y/o factores externos, no controlables por la empresa. Son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones al nivel de la empresa.
- j) **Visión:** La Visión constituye, por tanto, la imagen futura que desea proyectar la empresa alineada a las estrategias.
- El enunciado de la Visión se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y se retroalimenta del mismo posteriormente a su proposición.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño y métodos de la investigación

El método empleado en la investigación fue el método Hipotético -Deductivo ya que su uso requiere el planteamiento de hipótesis, con el fin de que la parte teórica no pierda su sentido, por ello la teoría se relaciona posteriormente con la realidad.

Se utilizó el tipo de investigación cuantitativo, de corte transversal, con diseño No Experimental ya que no existe manipulación activa de alguna variable, además se trata de un diseño de tipo Correlacional porque tuvo como objetivo principal: Establecer la relación que tiene el uso del planeamiento estratégico con la gestión empresarial de las empresas dedicadas al sector gráfico en la región de Puno, durante el año 2011. Dicha clasificación se ajusta a la que refirió Hernandez, et.al, (2006) en su libro "Metodología de la investigación".

3.2. Población y muestra

La población estuvo constituida por 76 empresas dedicadas a la actividad gráfica en la región Puno y que actualmente tributan en la SUNAT.

Criterios de Inclusión

Pequeñas y Medianas empresas formales dedicadas a la actividad gráfica y que actualmente tributan en la SUNAT.

Criterios de Exclusión

Empresas informales dedicadas a la actividad gráfica.

MUESTRA

La muestra se ha seleccionado utilizando el muestreo probabilístico aleatorio estratificado, por lo que se consideró a 35 empresas, las que fueron seleccionadas a un 95% de confianza y 5% de error de muestreo.

TAMAÑO DE MUESTRA

Consideramos por conveniente prescindir del tamaño de muestra por proporciones aplicando el criterio de exclusión a empresas informales dedicadas a la actividad de impresión (41 empresas) consideradas como poco representativas. Y por conveniencia seleccionamos 35 empresas dedicada a las actividades de impresión en la región de Puno que demuestran importancia y trascendencia para la presente tesis.

**MUESTRA ESTRATIFICADA DE EMPRESAS DEL SECTOR
GRÁFICO REGIÓN PUNO.**

EMPRESAS POR PROVINCIAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
Puno	21	27.6%	9
Juliaca	52	68.4%	24
Ayaviri	2	2.6%	1
Ilave	1	1.3%	1
TOTAL	76	100%	35

3.3. Procedimientos de investigación y contrastación de hipótesis

3.3.1. Recolección de datos

Para la recolección de los datos respecto al planeamiento estratégico se aplicó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario del diagnóstico situacional, dirigido a los gerentes de las empresas gráficas de la región Puno.

Para la recolección de los datos respecto a la gestión empresarial se aplicó la técnica de la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario de percepción de la capacidad gerencial dirigida a los empleados de las empresas gráficas de la región Puno.

3.3.2. Procedimientos para recolección de datos

Para la recolección de los datos, inicialmente se ha calculado un tamaño de muestra probabilístico, luego se aplicó el muestreo aleatorio estratificado con la finalidad de hacer una inferencia de toda la población de empresas gráficas a un 95% de confianza.

Luego se solicitó formalmente permiso a los gerentes de las empresas gráficas fijando la fecha y hora en el que se efectuó la entrevista basada en

el cuestionario de diagnóstico situacional y percepción de capacidad gerencial.

3.3.3. Procesamiento de datos

Luego de realizar el trabajo de campo y de haber concluido con la toma de encuestas y entrevistas, se procedió a codificar las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, introduciendo tales datos en una plantilla creada en el paquete estadístico SPSS V-16, para lo cual consideramos los siguientes criterios:

- Codificación y consistencia de datos
- Diseño de tablas de salida
- Organización de la información
- Presentación y análisis de información mediante cuadros y gráficos.

3.3.4. Contratación de hipótesis

Para el ensayo de hipótesis se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 16, sobre todo su opción tablas de contingencia, los que fueron analizados a través del estadístico Chi cuadrado, lo que nos permitió establecer la presencia o ausencia de la relación entre las variables estudiadas

Distribución Chi Cuadrado

La prueba de Chi cuadrado fue originalmente propuesta por Karl Pearson en 1930, proporcionando de ésta forma uno de los primeros métodos de la Estadística Inferencial.

La prueba de Chi-cuadrado es un caso particular de la distribución Gamma, con $\beta=2$ y $\alpha=k/2$, donde k es el número de grados de libertad.

$$f(x) = \frac{1}{\Gamma\left(\frac{k}{2}\right) 2^{\frac{k}{2}}} x^{\frac{k-2}{2}} \lambda^{\frac{k}{2}}; x > 0$$

$f(x) = 0$; otros valores

como: $\mu = k$, $\sigma^2 = 2k$

Prueba de bondad de ajuste de Chi cuadrado.

La prueba de bondad de ajuste de chi-cuadrado es una técnica para comparar las frecuencias esperadas teóricas con las frecuencias observadas reales las frecuencias observadas, no son generalmente un censo de la población, son sólo una muestra de las frecuencias posibles.

Por lo tanto, aunque el modelo (o la distribución teórica) describiera precisamente la situación real, esperaríamos a que el procedimiento de muestreo produjera alguna diferencia entre las frecuencias observadas y las teóricas.

De otro lado si las diferencias entre las frecuencias observadas y teóricas son muy grandes es improbable que la población real esté distribuida de acuerdo con la distribución de probabilidad teórica que estemos utilizando como modelo.

Chi-cuadrado se simboliza como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

El esquema general de la 'prueba de bondad de ajuste de Chi Cuadrado es como sigue:

Establecer la hipótesis nula, que generalmente es la distribución de la muestra concuerda con la distribución hipotética teórica).

Clasificar las frecuencias observadas en número k de categorías. La suma de las frecuencias debe ser N, es decir el número de observaciones independientes.

A partir de la H_0 , se determinan las frecuencias esperadas E_1 . Cuando $k > 2$, si más del 20% de las E_1 son menores de 5, habrá que combinar las categorías adyacentes, reduciendo de ese modo el valor de k e incrementando los valores de alguna de las E_1 . Cuando $k=2$, la prueba chi-cuadrado para el caso de una muestra no puede usarse apropiada a menos que cada frecuencia esperada sea 5 o más. Determinar el nivel de significación: esto es el riesgo de error de tipo I. Determinar el valor de g.l: g.l= k-1 y Comparar el valor de χ^2 calculando con el valor de la tabla y concluir si se acepta o rechaza la H_0 .

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO

CUADRO 01

DISTRIBUCIÓN DEL TIPO DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO

Tipo de Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	28	80%
Pequeña empresa	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 01, presenta los porcentajes de los tipos de empresas del sector gráfico que participaron en la investigación, siendo la mayoría conformadas por microempresas (28) representando el 80% del total, seguida por las pequeñas empresas (7) con una participación del 20%.

CUADRO 02

DISTRIBUCIÓN EN AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO

Funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 4 años	6	17.2%
De 5 a 10 años	11	31.4%
De 11 a más años	18	51.4%
Total	35	100.0%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 02, indica los años de funcionamiento por intervalos que tienen las empresas del sector gráfico que participaron en la investigación, de las cuales podemos apreciar que la mayoría de empresas tienen de 11 a más años de funcionamiento (51.4%), continuado por empresas que vienen funcionando aproximadamente entre 5 a 10 años (31.4%), mientras que, el 17.2% de las empresas tienen funcionando a lo sumo 4 años.

CUADRO 03

DISTRIBUCIÓN DE LA CONDICIÓN DEL GERENTE DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Gerente de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
El dueño	28	80%
Otra persona	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 03, expresa que la mayoría de estas empresas ligadas al sector gráfico, son gerenciadas por los mismos dueños (80%), en tanto que, el 20% de las empresas están al mando por otras personas.

CUADRO 04

DISTRIBUCIÓN DE PROFESIONES DE GERENTES DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Profesión del gerente	Frecuencia	Porcentaje
Afín al área Grafica	7	20.0%
Afín al área empresarial	10	28.6%
Otro	18	51.4%
Total	35	100.0%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

Del conjunto de empresas gráficas estudiadas, podemos aseverar a través del cuadro 04, que la mínima parte de estas, encarga la gestión empresarial a profesionales con afinidad al área gráfica (20%), así también apreciamos que un 28.6% de dichas empresas confía la dirección empresarial a profesionales con formación en el área empresarial. Sin embargo la mayoría de estas organizaciones está dirigido tanto por profesionales de otras disciplinas y no profesionales, con la salvedad de los últimos, su experiencia en el ámbito del sector gráfico.

4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO.

CUADRO 05

DISTRIBUCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS GRÁFICAS EN SUS FACTORES EXTERNOS DE LA REGIÓN PUNO

Factores Externos	Oportunidades		Amenazas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mis clientes	22	62.9%	13	37.1%
Mis competidores	14	40.0%	21	60.0%
Mis proveedores	15	42.9%	20	57.1%
Otros factores	6	17.1%	29	82.9%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

Tras analizar el diagnóstico situacional de los factores externos presentados en el cuadro 05, apreciamos que la mayoría de las empresas del sector gráfico de la región Puno (62.9%) si conoce a sus clientes, por lo que ello se convierte en oportunidad. En oposición a lo mencionado, observamos con respecto al conocimiento de los competidores; proveedores y otros factores, estos se torna frecuentemente como amenazas para la mayor parte de las empresas investigadas, quedando avalado por los valores porcentuales de 60.0%; 57.1% y 82.9% respectivamente.

CUADRO 06

DISTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Factores Externos	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidad	14	40%
Amenaza	21	60%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 06, expresa el diagnostico situacional de las empresas del sector gráfico, basados en el conocimiento que tienen los gerentes de dichas organizaciones sobre los factores externos, de los cuales la mayoría (60%) presenta un desconocimiento, por lo que estos factores externos se tornan en amenazas para las empresas dedicadas a las actividades graficas, en tanto que el 40% aprovecha del conocimiento de estos factores externos convirtiéndolos en oportunidades.

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

HIPÓTESIS ESTADISTICA

H_0 : El 50% o menos de los gerentes de las empresas del sector gráfico presentan desconocimiento de los factores externos.

H_1 : Más del 50% de los gerentes de las empresas del sector gráfico presentan desconocimiento de los factores externos

DATOS:

$$\hat{p} = 60\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$n = 35$$

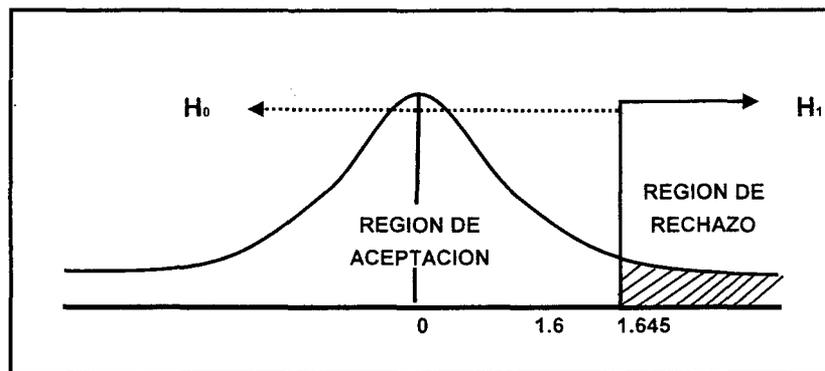
$$Z_{95\%} = 1.645$$

$$Z_c = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ(N-n)}{n(N-1)}}}$$

DONDE:

$$H_0 : P \leq 50\%$$

$$H_1 : P > 50\%$$



Se puede apreciar el rechazo de la hipótesis alterna, pues la $Z_c = 1.60$, es menor que la $Z_{\alpha} = 1.645$ para un 95% de confianza, esto quiere decir que menos del 50% de los gerentes de las empresas del sector gráfico muestran desconocimiento acerca de los factores externos, lo que demuestra que menos de la mitad de ellos se encuentran en notorias desventajas con sus competidores, haciendo que estas situaciones y/o factores externos, no controlables por la empresa, puedan perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma, postergando la competitividad de la empresa grafica, por lo que asumimos este criterio con una apreciación estadística significativa. Empero estos resultados difieren relativamente con la realidad en la que se movilizan los gerentes de las empresas dedicadas al sector grafico, por ello consideramos que los gerentes al momento de la entrevista sesgaron las categorías de las respuestas del cuestionario (nunca, rara vez, frecuentemente y siempre) con el fin de no dar a conocer su desconocimiento relativo del mercado grafico externo. Respalda lo inferido acerca de lo mencionado Yapuchura quien sostiene que la producción y comercialización de truchas en el departamento de Puno tiene una orientación empírica en su mayoría, ya que no cuenta en forma objetiva con el plan estratégico para una producción competente,

razón por la cual los productores enfrentan dificultades tanto a nivel interno como externo, limitando el desarrollo como productores eficientes.

CUADRO 07

DISTRIBUCIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS GRÁFICAS EN SUS FACTORES INTERNOS DE LA REGIÓN PUNO.

Factores Internos	Fortalezas		Debilidades	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mis habilidades	20	57.1%	15	42.9%
La estructura de mi empresa	14	40.0%	21	60.0%
Mis recursos	16	45.7%	19	54.3%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

Similarmente al analizar el diagnostico situacional de los factores internos presentados en el cuadro 07, apreciamos que la mayoría de los gerentes de las empresas del sector gráfico de la región Puno (57.1%) si considera contar con las habilidades para estar al frente de la dirección de la empresa, por lo que ello se traduce en fortaleza. Empero, respecto al conocimiento sobre la estructura de la empresa y la capacidad de respuesta de los recursos con que cuenta la empresa, se expresan como debilidades para este sector empresarial, justificado por los valores porcentuales de 60% y 54.3% respectivamente.

CUADRO 08

DISTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS GRÁFICAS EN LA REGIÓN PUNO.

Factores Internos	Frecuencia	Porcentaje
Fortaleza	16	45.7%
Debilidad	19	54.3%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 08, expresa el diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico, basados en el conocimiento que tienen los gerentes de dichas organizaciones sobre los factores internos, de los cuales la mayoría (54.3%) presenta desconocimiento, por lo que estos factores internos se traducen en debilidades para las empresas del sector gráfico. Así también el 45.7% de estas empresas mostraron indicios de fortalezas en los aspectos internos.

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

H_0 : El 50% o menos de los gerentes de las empresas del sector gráfico presentan desconocimiento de los factores internos.

H_1 : Más del 50% de los gerentes de las empresas del sector gráfico presentan desconocimiento de los factores internos

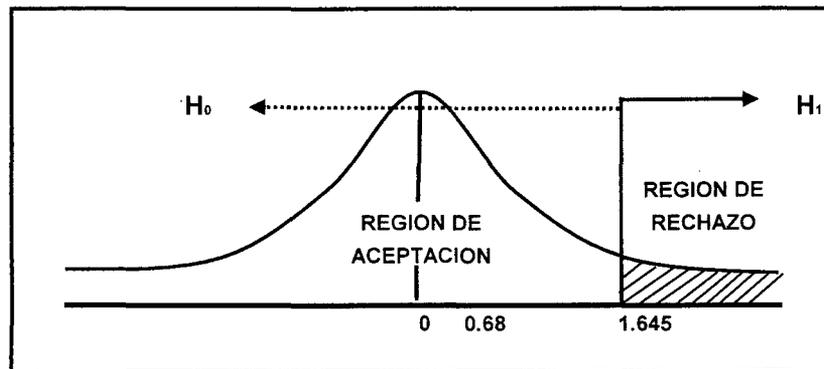
DATOS:

$\hat{p} = 54.3\%$
 $P = 50\%$
 $Q = 50\%$
 $n = 35$
 $Z_{95\%} = 1.645$

$$Z_c = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ(N-n)}{n(N-1)}}}$$

DONDE:

$H_0 : P \leq 50\%$
 $H_1 : P > 50\%$



- Se aprecia el rechazo de la hipótesis alterna, pues la $Z_c = 0.68$, es menor que la $Z_t = 1.645$ para un 95% de confianza, esto quiere decir que menos del 50% de los gerentes de las empresas del sector gráfico muestran un desconocimiento acerca de los factores internos, lo que demuestra serias limitaciones o carencias que padecen algunas de las empresa del sector gráfico, al no permitirles el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno, por lo que asumimos este criterio con una apreciación estadística significativa. Respalda estos resultados con apreciación relativa Gonzales (2009) quien sostiene que el procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocios deben implicarse todos los directivos de la entidad objeto de estudio; pues a los empresarios cada día se les hace más necesario el empleo del mismo, por las características del

mercado y la constante incertidumbre que éste presenta. A su vez corrobora lo expresado

Quinteros,y Gonzales,(2004), quien realizó un estudio titulado “Planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas turísticas y desarrollo sustentable del Municipio de Copala, Guerrero, México” concluyendo que los micro empresarios no tienen cultura empresarial y que hace falta un plan estratégico de inserción que estructure la estrategia de la empresa y que la vincule con el sector en donde abarque metas y objetivos; políticas y programas de acción.

4.3 CAPACIDAD GERENCIAL DE EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO.

CUADRO 09

DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL SEGÚN LA PLANEACIÓN DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Planeación	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiene su Misión y Visión	7	20.0%	28	80.0%
Precisó sus objetivos y estrategias	14	40.0%	21	60.0%
Definió sus metas, políticas y planes de acción	16	45.7%	19	54.3%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 09, presenta la capacidad gerencial basada en la “Planeación” del proceso de la administración, donde podemos apreciar que la mayoría de las empresas del sector gráfico no cuentan con una misión y visión divulgada; no tienen precisado sus objetivos y estrategias; ni definieron sus metas, políticas y planes de acción, por lo que acompañan a lo mencionado los valores porcentuales de 80%; 60% y 54.3%, respectivamente.

CUADRO 10

DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL SEGÚN LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Organización	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiene organigrama	13	37.1%	22	62.9%
El personal conoce sus funciones y responsabilidades	32	91.4%	3	8.6%
Tiene establecido los sistemas de autoridad e información	15	42.9%	20	57.1%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 10, nos indica la capacidad gerencial basada en la "Organización" del proceso de la administración, donde el 91.4% de los gerentes asevera que su personal si conoce sus funciones y responsabilidades. En tanto que, la mayoría de los mismos expresa que su organización aun no cuenta con un organigrama (62.9%); ni mucho menos tiene establecido los sistemas de autoridad e información (57.1%).

CUADRO 11

DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL SEGÚN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Dirección	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
La toma de decisiones es ágil y oportuna	14	40.0%	21	60.0%
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo	18	51.6%	17	48.6%
La gerencia utiliza un estilo participativo	20	57.1%	15	42.9%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 11, nos indica la capacidad gerencial de las empresas dedicadas al sector gráfico basada en la “Dirección” del proceso de la administración, donde el 57.1% de los gerentes asevera que si utiliza un estilo participativo. En tanto que, la mayoría de los mismos expresa que en su organización la toma de decisiones NO es ágil y oportuna y que el proceso de comunicación tampoco es eficiente y efectivo, los que fueron respaldados por los valores de 60% y 48.6%.

CUADRO 12

DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL SEGÚN EL CONTROL DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Control	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tiene sistema de control de ventas, inventarios y financiero	32	91.4%	3	8.6%
tiene normas y métodos para medir el desempeño	6	17.1%	29	82.9%
Tiene sistema de control asistido por computadora	27	77.1%	8	22.9%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 12, nos indica la capacidad gerencial basada en el “Control” del proceso de administración, donde el 91.4% y 77.1% de los gerentes asevera que su empresa si cuenta con un sistema de control de ventas, inventario y control financiero asimismo también afirman que disponen de un control asistido por computadoras. En tanto que el 82.9% en su empresa no se cuenta con normas y métodos para medir el desempeño del los trabajadores.

CUADRO 13

DISTRIBUCIÓN DE CAPACIDAD GERENCIAL GLOBAL DE EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Capacidad Gerencial	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	24	68.6%
Adecuada	8	22.8%
Optima	3	8.6%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

Al consolidar los cuadros N° 09; 10; 11 y 12, los que corresponden a las apreciaciones del personal que labora en las empresas del sector gráfico sobre el proceso de la administración, los que fueron ordenados según la planeación; organización; dirección y control, estimamos que la mayoría percibe la capacidad gerencial como “Deficiente” (68.6%), seguido por aquellos empleados que consideran que la empresa donde laboran tienen una capacidad gerencial “Adecuada” (22.8%). A diferencia del 8.6% de los empleados que sostienen que su empresa denota una gestión empresarial “Optima”. (Ver cuadro 13).

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

H_0 : El 50% o menos de las empresas del sector gráfico tienen una capacidad gerencial deficiente.

H_1 : Más del 50% de las empresas del sector gráfico tienen una capacidad gerencial deficiente.

DATOS:

$$\hat{p} = 68.6\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$n = 35$$

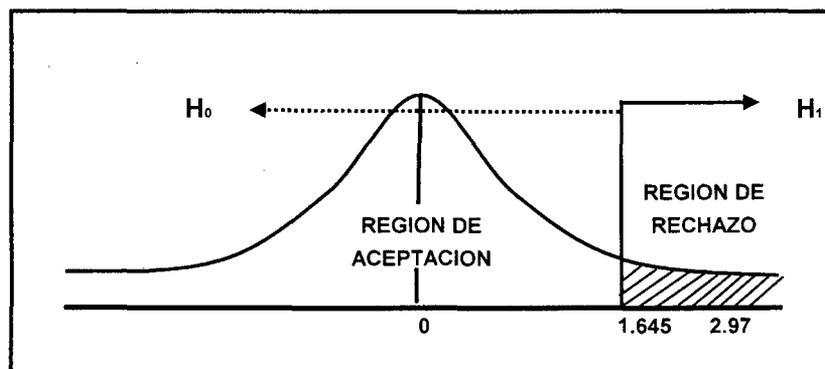
$$Z_{95\%} = 1.645$$

$$Z_c = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ(N-n)}{n(N-1)}}}$$

DONDE:

$$H_0 : P \leq 50\%$$

$$H_1 : P > 50\%$$



Se rechaza la H_0 , pues la $Z_c = 2.97$, es mayor a la $Z_{\alpha} = 1.65$ y $Z_{\alpha} = 1.96$, para un 95% y 99% de confianza, esto quiere decir que más del 50% de los empleados de las empresas del sector gráfico tienen una apreciación deficiente (68.6%) respecto a la capacidad gerencial y la que está justificado con un criterio estadístico altamente significativo. Esto se debe sobre todo a la falta de capacitación en temas relacionados a la competitividad empresarial, el empleo de metodologías que son de uso común en países desarrollados, mientras que en el nuestro es poco utilizado, así como el caso del planeamiento estratégico. Corroborar lo mencionado Gonzales quien considera acerca de la importancia del Plan de Negocio en el área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas poniendo de manifiesto las posibilidades de

mejorar las estrategias de gestión y comercialización a través de las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

4.4 POSTURA COMPETITIVA DE EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO

CUADRO 14

DISTRIBUCIÓN DEL TIPO DE PLANEACIÓN EMPLEADO POR GERENTES DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Tipo de planeación	Frecuencia	Porcentaje
Planeación estratégica	5	14.3%
Planeación tradicional (Espontánea)	21	60.0%
Ningún tipo de planeación	9	25.7%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 14, nos permite darnos cuenta que solo 5 empresas (14.3%) indican que emplean el proceso de la planeación estratégica para la gestión de sus empresas. En tanto que 21 de las mismas, representado por el 60% sostienen que aplica una planificación espontánea basada en la demanda del momento, la que servirá para que realice proyecciones a corto plazo. Mientras que el 25.7% de estas empresas dedicadas al sector gráfico no aplican ningún tipo de planificación empresarial, por lo que se le atribuye un estado de estatus quo, quienes solo atienden a clientes que demandan sus servicios en el acto.

CUADRO 15

DISTRIBUCIÓN DE ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR GERENTES DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Estrategia Competitiva	Frecuencia	Porcentaje
Costos inferiores a la competencia	5	14.3%
Diferenciación del producto y/o servicio	15	42.9%
Especialización en un segmento de mercado	8	22.9%
No sabe / No contesta	7	20.0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 15, nos permite identificar las diversas estrategias de comercialización que aplican los gerentes de las empresas del sector de gráfico de la región Puno, siendo la más utilizada la estrategia correspondiente a la diferenciación del producto y/o servicio (42.9%); seguido distantes por las estrategias correspondiente a la especialización de un determinado segmento y uso de costos inferiores con respecto a la competencia, siendo sus valores porcentuales 22.9% y 14.3% respectivamente. A su vez contamos con gerentes que no emplear ningún tipo de estrategia de comercialización para sus productos y/o servicios (20%).

CUADRO 16

DISTRIBUCIÓN DE ASESORÍAS RECIBIDAS SEGÚN AREAS DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Área de la empresa	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Producción	2	5.7%	33	94.3%
Personal	7	20.0%	28	80.0%
Marketing	23	65.7%	12	34.3%
Investigación y desarrollo	12	34.3%	23	65.7%
Finanzas	12	34.3%	23	65.7%
Contabilidad	33	94.3%	2	5.7%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 16, nos indica las asesorías externas a las que recurren los gerentes de las empresas del sector gráfico de la región Puno en aras de lograr la competitividad de su organización, donde se aprecia que la mayoría de estas empresas reciben asesorías en las áreas de contabilidad (94.3%) y marketing (65.7%). Así también notamos que en las áreas de producción; personal; investigación y desarrollo y finanzas estas empresas en su mayoría no reciben asesoría, por lo que sus porcentajes están dados de la siguiente manera, 94.3%; 80%; 65.7% y 65.7%, respectivamente.

CUADRO 17

DISTRIBUCIÓN DEL GRADO DE IMPORTANCIA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Competitividad	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	10	28.6%
Importante	19	54.3%
Poco importante	6	17.1%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

Al consultarles a los gerentes sobre el grado de competitividad de su organización, ellos en su mayoría valoran a su empresa como “importante”, otorgándole ellos un valor del 54.3% del total de empresas, continuado por una apreciación de mayor cualificación, nominado como “muy importante” cuyo valor porcentual equivale al 28.6%. Mientras que solo el 17.1% de los gerentes otorga una apreciación de “poco importante” a su organización. (Ver cuadro 17).

CUADRO 18

PERCEPCIÓN SOBRE LA DIFERENCIA COMPETITIVA CON LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

Diferencia empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Grande	19	54.3%
Regular	13	37.1%
Pequeña	3	8.6%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta procesada

El cuadro 18, nos muestra la percepción que tienen los gerentes de las diversas empresas del sector gráfico de la región Puno respecto a la diferencia existente su la competencia, quienes en su mayoría indican que dicha diferencia es “grande” (54.3%), seguido de aquellos gerentes que sostiene que la diferencias es “regular” (37.1%) y solo el 8.6% de ellos expresa que la diferencia es ínfima o pequeña

de las empresas están consideradas como “empresas rezagadas” (65.7%), secundado por empresas con denominación “Seguidoras” (25.7%), y solo el 8.6% de ellas fueron consideradas como empresa líder. (Ver CUADRO 20).

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

HIPÓTESIS ESTADISTICA

H_0 : El 50% o menos de las empresas del sector gráfico están consideradas como empresas rezagadas.

H_1 : Más del 50% de las empresas del sector gráfico están consideradas como empresas rezagadas.

DATOS:

$$\hat{p} = 65.7\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$n = 35$$

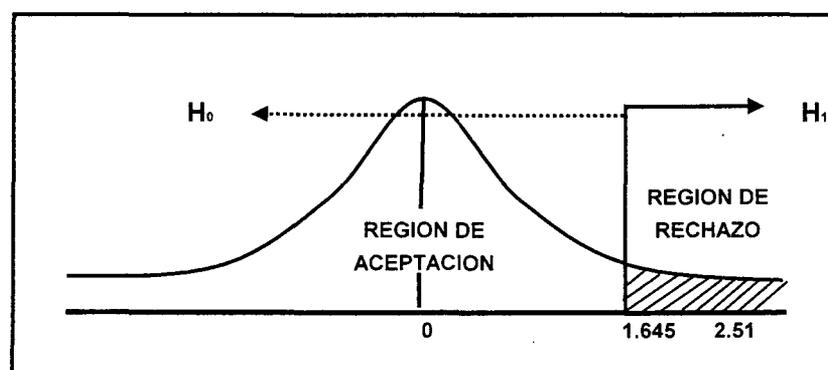
$$z_{95\%} = 1.645$$

$$Z_c = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ(N-n)}{n(N-1)}}}$$

DONDE:

$$H_0 : P \leq 50\%$$

$$H_1 : P > 50\%$$



Se rechaza la H_0 ; pues la $Z_c = 1.85$, es mayor a la $Z_r = 1.65$, para un 95% de confianza, esto quiere decir que más del 50% de las empresas del sector gráfico están consideradas como empresas rezagadas. Por lo que esta apreciación estadística es altamente significativa. También esta apreciación arribada es consecuencia de una deficiente gestión empresarial. Por lo que respalda lo dicho Zorrilla (2003), quien realizó un estudio relacionado con la implementación de un plan estratégico, concluyendo que la PYMES se encuentran en un entorno de constante competencia por lo que el logro de ventaja competitiva es de suma importancia para la vida de la misma contar con un plan estratégico con objetivos claros de los que se quiere lograr, ayuda a alcanzar el éxito con mayor facilidad.

4.5. RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN CON LA CAPACIDAD GERENCIAL Y POSTURA COMPETITIVA.

CUADRO 21

RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE PLANEACIÓN Y EL GRADO DE CAPACIDAD GERENCIAL EN LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

PLANEACIÓN QUE REALIZA	CAPACIDAD GERENCIAL			Total
	Deficiente	Adecuada	Optima	
Ningún tipo	8 22.9%	1 2.9%	0 0.0%	9 25.8%
Tradicional	16 45.7%	5 14.3%	0 0.0%	21 60.0%
Estratégica	0 0.0%	2 5.6%	3 8.6%	5 14.2%
Total	24 66.6%	8 22.8%	3 8.6%	35 100.0%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta Procesada

El cuadro 21, indica que de todos los empresarios dedicados al sector gráfico en la región Puno la mayoría presenta un deficiente grado de capacidad gerencial (66.6%) y solo el 8.6% denota una optima capacidad gerencial. En tanto que el tipo de planeación más usual corresponde al tipo tradicional (60%). Así también apreciamos que el 22.9% de los empresarios del sector gráfico no aplican ningún tipo de planeación, siendo su capacidad gerencial deficiente; los que ejecutan el tipo de planeación tradicional también fueron evaluados con una adecuada capacidad gerencial (14.3%). Sin embargo el 8.6% de estos empresarios presentan una optima capacidad gerencial

Para constatar la existencia de alguna relación entre los tipos de planeación y los grados de capacidad gerencial recurrimos a la prueba de hipótesis del chi-cuadrado, a través del planteo de:

HIPÓTESIS ESTADISTICA

H_0 : No existe relación entre los tipos de planeación y los grados de capacidad gerencial en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

H_1 : Si existe relación entre los tipos de planeación y los grados de capacidad gerencial en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.343 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	20.403	4	.000
Asociación lineal por lineal	12.894	1	.000
N de casos válidos	35		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es .43.

Por lo que se rechaza la H_0 ; pues la $\chi^2_c = 23.343$ es mayor que la χ^2_i tanto para un 95% y 99% de confianza, siendo sus valores tabulares de $\chi^2_i = 9.49$ y $\chi^2_i = 13.3$ a cuatro grados de libertad, asumiendo estadísticamente que SI existe relación entre los tipos de planeación y los grados de capacidad gerencial en las empresas del sector gráfico en la región Puno. Respalda lo dicho Guillén (2004), quien llevó a cabo una investigación en el mayor centro textil de Gamarra, de la ciudad de Lima concluyendo que el 70% de los propietarios dedicados a la exportación de ropa interior al mercado europeo, no efectúa una planeamiento estratégico, sino lo lleva de manera empírica, y tan solo el 20% de los propietarios de estas unidades consideran necesario tener una visión y misión en base a un planeamiento estratégico, en el que tratan de minimizar los riesgos de la empresa. Reflejo de ello es que la mayoría de las empresas del sector grafico tengan una deficiente capacidad gerencial.

CUADRO 22

RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE PLANEACIÓN Y LA POSTURA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS GRÁFICAS DE LA REGIÓN PUNO.

PLANEACIÓN QUE REALIZA	POSTURA COMPETITIVA EMPRESARIAL			Total
	Rezagada	Seguidora	Líder	
Ningún tipo	8 22.9%	1 2.9%	0 0.0%	9 25.8%
Tradicional	15 42.9%	6 17.1%	0 0.0%	21 60.0%
Estratégica	0 0.0%	2 5.6%	3 8.6%	5 14.2%
Total	23 65.8%	9 25.6%	3 8.6%	35 100.0%

Fuente: Elaboración Propia / Encuesta Procesada

El cuadro 22, indica que de todos los empresarios dedicados al sector gráfico en la región Puno la mayoría presenta una postura competitiva empresarial rezagada (65.8%) y solo el 8.6% denota liderazgo en su postura competitiva. En tanto que el tipo de planeación más usual corresponde al tipo tradicional (60%). Así también apreciamos las siguientes intersecciones con valores porcentuales de mayor frecuencia: empresas con planeación tradicional y postura competitiva rezagada (42.9%), empresas con planeación tradicional y postura competitiva seguidora (17.1%) y empresas con planeación estratégica y postura competitiva con liderazgo (8.6%).

Por lo que el 22.9% de los empresarios del sector gráfico no aplican ningún tipo de planeación, siendo su capacidad gerencial deficiente; los que ejecutan el tipo de planeación tradicional también fueron evaluados con una adecuada capacidad gerencial (14.3%). Sin embargo el 8.6% de estos empresarios presentan un tipo de planeación estratégica y una óptima capacidad gerencial

Para constatar la existencia de alguna relación entre los tipos de planeación y la postura competitiva empresarial recurrimos a la prueba de hipótesis del chi-cuadrado, a través del planteo de:

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

H_0 : No existe relación entre los tipos de planeación y la postura competitiva en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

H_1 : Si existe relación entre los tipos de planeación y la postura competitiva en las empresas del sector gráfico en la región Puno.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.335 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	20.363	4	.000
Asociación lineal por lineal	13.084	1	.000
N de casos válidos	35		

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es .43.

Por lo que se rechaza la H_0 ; pues la $\chi_c^2 = 23.335$ es mayor que la χ_t^2 tanto para un 95% y 99% de confianza, siendo sus valores tabulares de $\chi_t^2 = 9.49$ y $\chi_t^2 = 13.3$ a cuatro grados de libertad, asumiendo estadísticamente que SI existe relación entre los tipos de planeación y la postura competitiva en las empresas del sector gráfico en la región Puno, donde prevalecen mayoritariamente empresa del sector grafico que no aplican el planeamiento estratégico como herramienta de gestión, por tal su postura competitiva conlleva a un calificativo de empresa “rezagada”. Respalda lo mencionado Quintero quien refiere la necesidad de un plan estratégico de inserción que estructure la estrategia de la empresa y que la vincule con el sector en donde abarque metas y objetivos; políticas y programas de acción. También corrobora a ello Montalvo, (2010). Quien realizó un diagnóstico de las pequeñas empresas en la provincia de Huaraz, concluyendo que el 57.4% son pequeñas empresas dedicadas al sector comercial, el 30% al sector servicios y el 12.6% al sector industria, de los cuales 15% solo aplican los principios de la planeación estratégica, mientras que el 75% hace caso omiso, por encontrar dificultoso su procedimiento en el momento de la toma de decisiones empresariales. Lo cual implica la necesidad de capacitación en el uso de la herramienta del planeamiento estratégico.

CONCLUSIONES

Al precisar el nivel de conocimiento sobre el diagnóstico situacional de las empresas del sector gráfico, basados en la identificación de sus factores externos e internos, resolvimos que los gerentes presentan amenazas en un (60%), mientras que respecto a los factores internos el 54.3% presenta debilidades.

La percepción global acerca de la capacidad gerencial que tienen los empleados de las empresas del sector gráfico de la región Puno es de una cualificación “deficiente” en la mayoría de los casos (68.6%), resultado que fue obtenido a través de los componentes del proceso de la administración, como la planeación; organización; dirección y control, Todo ello fue probado con un nivel de significancia del 5% y 1%.

Respecto a la postura competitiva de las empresa del sector gráfico de la Región de Puno, resolvimos que la mayoría de ellos (65.7%) presenta la categoría de “empresa rezagada”, valor que fue comprobado con el rechazo de la hipótesis nula, a un nivel de significancia del 5%, por lo que se considera este resultado significativo.

Al comparar las variables tipos de planeación empleados con los grados de capacidad gerencial y postura competitiva, resolvimos que si existe una relación directa entre las variables mencionadas, lo que indica que cuanto mejor es el tipo de planeación estructurada (tradicional y/o estratégica) empleado por las empresas del sector gráfico en la región Puno, las percepciones acerca de las gestiones denotan calificativos positivos respecto a los grados de capacidad gerencial y postura competitiva.. Valor que fue comprobado con la distribución chi cuadrado para un 95% y 99% de confianza.

RECOMENDACIONES

1. Sugerimos a los dueños de las empresas del sector gráfico de la Región de Puno, implementen el plan estratégico como guía de la gestión empresarial de su organización, con la finalidad de que ellos puedan realizar una planeación tanto a corto y largo plazo, aprovechando por consiguiente el diagnóstico situacional de sus empresas en aras de la competitividad.
2. Recomendamos a los dueños de las empresas del sector gráfico de la Región de Puno, encargue la dirección de su organización a profesionales conocedores en la gestión empresarial, debido a que ello conllevará hacia una adecuada gestión institucional, de no ser así el caso, se recomienda capacitación en áreas del proceso de la administración a los actuales gerentes.
3. Sugerimos a la dirección de Regional de Comercio Exterior y Gráfico de la Región Puno, coordine con los entes comprometidos al desarrollo del sector gráfico, para la elaboración de un plan estratégico regional, el que reflejara tácitamente en la competitividad de las empresas de este sector.

4. Recomendamos al director del ministerio de trabajo y la producción viabilice a través de sus órganos competentes capacitaciones en temas relacionados a la planificación estratégica con el fin de propiciar ventaja competitiva en las empresas del sector gráfico que la apliquen.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aaker, D. (1992). *Developing Business Strategies*, USA: Willey.
- Alarcón, Pablo (2000). "Formulación de un plan estratégico para una empresa de servicios turísticos de hospedaje en los municipios de Nebaj, San Juan Cotzal y Chajul, departamento de Quiché". Universidad del Valle de Guatemala, Departamento de Ecográfico.
- Apaza, Mario (2003). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor*. Lima: Pacifico.
- Félix, Jesús (2005). *Nacional Financiera S.N.C. México*.
- García Del Alba, Sergio (2004). *Nacional Financiera S.N.C. Mexico*.
- Guerra, Ethel (2007). "Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle" Universidad San Carlos Guatemala.
- Guillén, Mariano (2004). "Planeamiento estratégico en el centro textil de Gamarra" Lima.
- Gonzales, Berta y Martínez, Carlos (2009). Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocios del área de alojamiento en pequeños hoteles de transito en Cuba. *Turismo y Desarrollo Local*, 2(4), 7-15.
- Gonzalez, Alejandro (2004). *Nacional Financiera S.N.C. México*.
- Goodstein, Leonard (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Herrera, Julio (2009). "Un estudio de la herramienta del planeamiento estratégico en las Pymes." *Revista Ciencias de la Administración*. Universidad de Lima.
- Hamermesh, R. (1994). *Planeación estratégica*, México D.F.: Limusa.
- Hill, Charles y Gareth R. (1996). *Administración estratégica: Un Enfoque Integrado*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hill, Charles y Jones, Gareth (2001). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Jaime, Heber (2004). *Planeamiento Estratégico Sistemico*. Lima: San Marcos.
- Jaime, Wilson (1993). *Política de Empresas*, Editorial Lima: San Marcos.

Jarillo, José y otro. (1991). Estrategia internacional. Colombia: McGraw –Hill.

Kammi, Michael (2009). El Camino Hacia la Riqueza en Acción. USA: Grupo Nelson Inc.

Kenneth, J. (2005). Planeación estratégica. Bogota: Ram Editores.

Lambin, Jean (1994). Marketing estratégico. (2da. Ed.) Madrid: McGraw-Hill.

Menguzzato, M. y J.J Renau. (1991). La dirección estratégica de la empresa. España: Ariel.

Montalvo, Nelson (2010). "Caracterización de la Contabilidad y el Análisis Financiero como instrumento de gestión dentro las pequeñas empresas del distrito de Huaraz, periodo 2006 -2009". Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.

Morrisey, George (1996). Planeación estratégica construya los cimientos de su planeación. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ogliastri, Enrique. (1994). Manual de planeación estratégica. Bogotá: Uniandes.

Pérez, Roberto. (2005). Dirección estratégica: La experiencia en la empresa. Cuba. Sigmalin.

Porter, Michael. (1998). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Quintero, Alejandro y Gonzales, Mirna (2004). Planeación estratégica de la micro y pequeñas empresas turísticas y desarrollo sustentable del Municipio de Copala, Guerrero. México.

Robbins, Stephen P. (1987). Administración teoría y práctica, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Serna, Humberto (1994). Planeacion y Gestion Estrategica. Bogota: Ram Editores.

Serna, Humberto (1996). Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram Editores.

Vargas, Gonzalo (2000). Manual de Criterios Comunes para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias" Fundación Chile.

Vasquez, José (2009). "Plan Estratégico para mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Miraflores Arequipa" UNSA, Arequipa Perú.

Yapuchura, Angelica (2002). " Producción y comercialización de truchas en el

Departamento de Puno y nuevo paradigma de producción" UNMSM. Lima. Perú.

Zorrilla, Marina (2003). "Implementación de un plan estratégico en la industria de impermeabilizantes y pinturas ubicada en la región de Oaxaca" Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Contaduría y Finanzas.

ANEXOS

ENCUESTA CONFIDENCIAL A EMPRESAS DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES DE IMPRESION EN LA REGION PUNO

La utilización de los datos obtenidos, solamente será con fines de investigación para promover el desarrollo de PYMES del sector Grafico.

1) Denominación de la empresa:

- a) Micro empresa
- b) Pequeña empresa
- c) Mediana Empresa

2) Cuantos años de funcionamiento tiene la empresa:

3) Quien asume la gerencia de la empresa

- a) El dueño
- b) Otra persona

4) Que profesión tiene la persona que gerencia la empresa:
.....

5) Hace cuantos años viene gerenciando la empresa:
.....

6) Cuantos trabajadores tiene actualmente la empresa
.....

7) La empresa realiza algún tipo de planeacion:

- a) Planeación tradicional (espontanea)
- b) Planeación estratégica
- c) Ningún tipo de planeación

8) La empresa recibe asesoria o consultoria en las áreas de:

AREAS	Si	No
a) Producción		
b) Personal		
c) Marketing		
d) Investigación y desarrollo		
e) Finanzas		
f) Contabilidad		

9) ¿Qué grado de importancia competitiva tiene su empresa?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante

10) ¿Cómo se percibe su empresa con relación a su competencia principal?

- a) Mejor
- b) Igual
- c) Inferior

11) ¿Cómo es la diferencia de su empresa con relación a los competidores mejor calificados?

- a) Grande
- b) Regular
- c) Pequeña

12) ¿Puede su empresa reducir o anular esa diferencia en el corto plazo?

- a) Si definitivo
- b) Si probable
- c) No definitivo

13) Que Estrategias competitivas emplea su empresa

- a) Costos inferiores a la competencia
- b) Diferenciación del producto y/o servicio
- c) Especialización en un segmento de mercado
- d) Otro: mencione.....
- e) Ninguna de las anteriores

Pregunta que solo debe ser respondida por algún empleado de la empresa

14) En su empresa

LA ORGANIZACIÓN	SI	NO
¿Cuenta su empresa con un organigrama?		
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?		
¿La empresa tiene establecido los sistemas de autoridad e información?		

PLANEACION	SI	NO
¿La empresa tiene su Misión y Visión definida y divulgada?		
¿La empresa a precisado sus objetivos y estrategias?		
¿La empresa ha definido sus metas, políticas y planes de acción?		

CONTROL	SI	NO
¿La empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios, control financiero, etc.?		
¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?		
¿Se tiene un sistema de control asistido por computadora?		

DIRECCION	SI	NO
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?		
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?		

**ENCUESTA EXCLUSIVA PARA LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES DE IMPRESION EN LA REGION PUNO**

ITEMS	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
I. ACERCA DE MIS CLIENTES				
1.- Sé quién es mi cliente	0	1	2	3
2.- Sé cuánto me compran mis clientes.	0	1	2	3
3.- Sé cuando (en que momento) compran.	0	1	2	3
4.- Sé por qué me compran mis clientes.	0	1	2	3
5.- Sé por qué eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro	0	1	2	3
6.- Sé cuál es el beneficio esperado por mis clientes	0	1	2	3
7.- Sé qué productos o servicios esperan mis clientes.	0	1	2	3
8.- Sé cada cuánto tiempo compran	0	1	2	3
9.- Sé qué servicios adicionales prefiere mi cliente	0	1	2	3
10.- Sé qué artículos o servicios me brindan la mayor utilidad.	0	1	2	3
<i>Total</i>				

II. ACERCA DE MIS COMPETIDORES	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Sé quién es mi competidor directo	0	1	2	3
2.- Sé quién podría convertirse en mi competidor	0	1	2	3
3.- Sé qué servicios ofrecen mis competidores.	0	1	2	3
4.- De los productos o servicios que yo ofrezco sé cuáles los sustituyen	0	1	2	3
5.- Sé quiénes compran a mis competidores.	0	1	2	3
6.- Sé por qué compran a mis competidores	0	1	2	3
7.- Sé cómo me comparan los clientes con mis competidores.	0	1	2	3
8.- Conozco los planes de la competencia	0	1	2	3
9.- Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores.	0	1	2	3
10.- Sé cuáles son las ventajas y desventajas que tiene mi negocio, con respecto a mis competidores	0	1	2	3
<i>Total</i>				

III. ACERCA DE MIS PROVEEDORES	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Sé quién es mi proveedor	0	1	2	3
2.- Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores	0	1	2	3
3.- Mis proveedores me ofrecen descuentos.	0	1	2	3
4.- Mis proveedores me entregan a tiempo.	0	1	2	3
5.- A mis proveedores les importo.	0	1	2	3
6.- Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores	0	1	2	3
7.- Mis proveedores conocen mis necesidades	0	1	2	3
8.- Mis proveedores me ofrecen crédito.	0	1	2	3
9.- Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores	0	1	2	3
10.- Sé quiénes son los proveedores de mis competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con mis proveedores.	0	1	2	3
<i>Total</i>				

IV. ACERCA DE OTROS FACTORES	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía	0	1	2	3
2.- Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio.	0	1	2	3
3.- Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país	0	1	2	3
4.- Conozco avances tecnológicos que me podrían ayudar en el negocio.	0	1	2	3
5.- Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías	0	1	2	3
6.- Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor	0	1	2	3
7.- Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo	0	1	2	3
8.- Conozco los productos (servicios) con los cuales compito a partir de la apertura comercial	0	1	2	3
9.- Estoy atento a los cambios que se están dando como resultado de la apertura comercial	0	1	2	3
10.- Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura	0	1	2	3
Total				

ITEMS				
V. ACERCA DE MIS HABILIDADES	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Conozco cuáles son las actividades críticas de mi negocio	0	1	2	3
2.- Poseo las habilidades para resolver las actividades críticas de mi negocio	0	1	2	3
3.- Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada.	0	1	2	3
4.- Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño en el negocio.	0	1	2	3
5.- Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades	0	1	2	3
6.- Me aseguro de estar siempre capacitado	0	1	2	3
7.- Conozco las habilidades que tienen mis competidores.	0	1	2	3
8.- Me preocupo por ser el mejor en el negocio	0	1	2	3
9.- Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio	0	1	2	3
10.- Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio.	0	1	2	3
Total				

VI. ACERCA DE LA ESTRUCTURA DE MI EMPRESA	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Conozco cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio	0	1	2	3
2.- Asigno las tareas de una manera ordenada	0	1	2	3
3.- Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer.	0	1	2	3
4.- Cada quién hace lo que tiene que hacer	0	1	2	3
5.- Mi personal está agrupado por áreas comunes.	0	1	2	3
6.- Cuando doy a alguien una responsabilidad, le doy también la autoridad para cumplirla	0	1	2	3
7.- Cuando doy a alguien una responsabilidad, yo no me meto en lo que hace.	0	1	2	3
8.- Las órdenes las doy a través de los jefes de las distintas áreas y no me los "brinco"	0	1	2	3
9.- Me entero rápido de lo que ocurre en el negocio	0	1	2	3
10.- Mis empleados se enteran de lo que yo quiero que se haga	0	1	2	3
Total				

VII. ACERCA DE MIS RECURSOS	Nunca	Rara vez	Frecuente-mente	Siempre
1.- Doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipos	0	1	2	3
2.- Mis clientes están satisfechos en (con) mis instalaciones y equipos	0	1	2	3
3.- Mis instalaciones y equipos funcionan adecuadamente.	0	1	2	3
4.- Mis inventarios son suficientes para realizar mi operación normal (adecuadamente)	0	1	2	3
5.- Tengo el producto (cumpla con el servicio) cuando el cliente lo solicita	0	1	2	3
6.- Puedo conseguir nuevos empleados si se van los que ahora tengo	0	1	2	3
7.- Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en mi negocio	0	1	2	3
8.- Dispongo de recursos (dinero) cuando los requiero.	0	1	2	3
9.- Puedo conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere	0	1	2	3
10.- Ahorro para reponer y ampliar mi equipo.	0	1	2	3
Total				