



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN
LA EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES ANDRÉS AVELINO CÁCERES
DE CUNCASHCA S.A., HUARAZ, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Bach. Yossellin Ruddy Montañez Salazar

Bach. Antonia Peregrina Nolasco Luciano

Asesor:

Dr. Luis Augusto Villanueva Benites

HUARAZ, PERÚ, 2016

Modalidad del Programa de Tesis Profesional

MIEMBROS DEL JURADO

**DR. JORGE VIGO MOYA
PRESIDENTE**

**DR. JOHN ALEX DÍAZ LEDESMA
SECRETARIO**

**MAG. TELMO PABLO LOLI POMA
VOCAL**

DEDICATORIA

A Dios por guiarnos por el camino correcto, fortalecer nuestras inteligencias, por darnos fuerza de seguir superándonos cada día y así lograr nuestras metas trazadas.

A nuestros padres por apoyarnos e incentivarnos cada día a ser mejores personas y nuestros amigos por su apoyo y aliento durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a todas las personas que de alguna u otra forma nos han sostenido y alentado para continuar realizando el presente trabajo, a pesar de las circunstancias adversas.

Al doctor Luis Augusto Villanueva Benites, por su paciencia, tiempo y dedicación, por brindarnos su asesoría, durante todo el proceso de investigación. Asimismo al licenciado Roger Pedro Norabuena Figueroa, por su apoyo en la parte estadística del estudio.

Finalmente a las personas que formaron parte de esta investigación brindando su tiempo en la resolución de los cuestionarios.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. HIPÓTESIS	12
2.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	12
2.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS	12
2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	12
2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	14
III. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.2. BASES TEÓRICAS.....	20
3.2.1. Definición de Estrategia.....	20
3.2.2. Definición de Planeamiento Estratégico	23
3.2.3. Características de la Planeación Estratégica.....	25
3.2.4. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica.....	25
3.2.4.1. Declaración de la Visión.....	26
3.2.4.2. Declaración de la misión	27
3.2.4.3. Objetivos Estratégicos.....	28

3.2.4.4.	Estrategias	30
3.2.4.5.	Análisis Externo	31
3.2.4.6.	Análisis interno.....	32
3.2.4.7.	Análisis FODA.....	32
3.2.5.	Estrategias Clave de Negocio.....	34
3.2.5.1.	Estrategias de crecimiento.....	34
3.2.5.2.	Estrategias de integración.....	35
3.2.5.3.	Estrategias intensivas	36
3.2.5.4.	Estrategias de consolidación.....	36
3.2.5.5.	Estrategias de diversificación.....	37
3.2.5.6.	Estrategia de estabilidad organizacional	37
3.2.5.7.	Estrategia de contracción.....	38
3.2.5.8.	Estrategias combinadas	39
3.2.6.	Proceso de la Planeación Estratégica	40
3.2.6.1.	Fase filosófica	40
3.2.6.2.	Fase analítica.....	41
3.2.6.3.	Etapas operativa	43
3.2.6.4.	Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación.....	44
3.2.7.	Conceptos de Competitividad	47
3.2.8.	Competitividad Empresarial	49
3.2.9.	Los componentes del Diamante de la Competitividad	52
3.2.9.1.	Condiciones de los factores	52
3.2.9.2.	Condiciones de la demanda.....	53
3.2.9.3.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	53
3.2.10.	El nivel micro de competitividad.....	54

3.2.11. Competitividad y rentabilidad.....	56
3.2.11.1. Índices de Rentabilidad.....	57
3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	58
IV. MATERIAL Y MÉTODOS.....	62
4.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	62
4.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y/O DISEÑO ESTÁTICO	63
4.2.1. POBLACIÓN.....	63
4.2.2. MUESTRA	64
4.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	65
4.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
V. RESULTADOS.....	67
5.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	67
5.1.1. Resultados de la Variable Planeamiento Estratégico	67
5.1.2. Resultados de la variable Competitividad.....	84
5.1.3. Relación entre el Planeamiento Estratégico y la Competitividad	88
5.1.4. Relación entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad.....	89
5.1.5. Vínculo entre el Planeamiento Estratégico y la Capacidad de Innovación	90
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	91
5.2.1. HIPÓTESIS GENERAL	92
5.2.1.1. Hipótesis de Investigación.....	92
5.2.1.2. Primera Hipótesis Específica	95
5.2.1.3. Segunda Hipótesis específica	97

VI. DISCUSIÓN	99
VII. CONCLUSIONES.....	104
VIII. RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	107
ANEXOS	111
Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	112
Anexo 02: Cuestionario aplicado a la población A	113
Anexo 03: Cuestionario aplicado a la población B	122
Anexo 04: Frecuencias	127
Anexo 05: Estado Financieros	132
Anexo 6: Índices de Rentabilidad.....	138
Anexo 7: Fotos	140
Anexo 8: Instrumentos de Validación.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Razón de ser de la empresa donde trabajo	67
Tabla 2: La empresa promueve el conocimiento de la misión	68
Tabla 3: La empresa cuenta con una visión.....	68
Tabla 4: La visión es conocida por todo el personal	69
Tabla 5: Existencia de valores empresariales	69
Tabla 6: Los valores de la empresa han sido difundidos de manera formal	70
Tabla 7: La empresa han identificad claramente sus fortalezas	70
Tabla 8: Conocimiento de las fortalezas de la empresa.....	71
Tabla 9: Se cuenta con unidades vehiculares propias	71
Tabla 10: Personal capacitado y con experiencia	72
Tabla 11: Cliente que confían en la empresa.....	72
Tabla 12: Oportunidades que se presentan en el mercado	73
Tabla 13: El cierre de mina es una oportunidad para ingresar al alquiler de maquinarias pesadas	73
Tabla 14: Capacidades para invertir en licitaciones con el estado.....	74
Tabla 15: Puntos débiles de la empresa	74
Tabla 16: No se cuenta con local propio y adecuado.....	75
Tabla 17: La empresa cuenta con buses de año de fabricación antigua	75
Tabla 18: La empresa afronta las eventualidades negativas del entorno	76
Tabla 19: El proceso de cierre de Barrick es una amenaza	76
Tabla 20: Los competidores directos de la empresa es una amenaza	77
Tabla 21: La empresa ha formulado objetivos a largo plazo	77
Tabla 22: Los objetivos se encuentran documentados	78
Tabla 23: Existen estrategias formuladas para alcanzar objetivos.....	78

Tabla 24: Las estrategias se desarrollan para potenciar las fortalezas.....	79
Tabla 25: Las estrategias contribuyen en las oportunidades del entorno	79
Tabla 26: Las estrategias se orientan a cambiar las debilidades en fortalezas	80
Tabla 27: Las estrategias se desarrollan para disminuir los efectos negativos de las amenazas	80
Tabla 28: Las estrategias se desarrollan para disminuir los efectos negativos de las amenazas	81
Tabla 29: Tiempos y mecanismos de control para las estrategias.....	82
Tabla 30: Resultados obtenidos con los resultados esperados	82
Tabla 31: Logro de la visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas	83
Tabla 32: Planeamiento estratégico en general.....	83
Tabla 33: Inversión en investigaciones y tecnología	84
Tabla 34: Inversión para potenciar las habilidades y capacidades intelectuales	85
Tabla 35: Los altos directivos mejoran su estilo de dirección y mandato.....	85
Tabla 36: Ganancias netas en relación a las de sus competidores	86
Tabla 37: Ganancias de los accionistas respecto a sus inversiones.....	86
Tabla 38: Nivel de ventas de la empresa comparación a los competidores.....	87
Tabla 39: Competidores existen en el mercado	87
Tabla 40: Nivel de competitividad empresarial en general.....	88
Tabla 41: Relación entre el planeamiento estratégico en la competitividad empresarial	89
Tabla 42: Relación entre el planeamiento estratégico y rentabilidad	90

Tabla 43: Vínculo entre el planeamiento estratégico y capacidad de innovación	91
Tabla 44: Prueba de normalidad de los datos.....	92
Tabla 45: Relación del planeamiento estratégico con la competitividad empresarial	93
Tabla 46: Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial.....	94
Tabla 47: Relación entre el planeamiento estratégico y rentabilidad	95
Tabla 48: Planeamiento Estratégico y Rentabilidad.....	96
Tabla 49: Vínculo entre el planeamiento estratégico y capacidad de innovación	97
Tabla 50: Planeamiento Estratégico y Capacidad de Innovación	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del proceso de planeación estratégica.	26
Figura 2: Planeamiento estratégico y competitividad empresarial	94
Figura 3: Planeamiento estratégico y Rentabilidad	96
Figura 4: Planeamiento estratégico y la Capacidad de Innovación.....	98

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como propósito determinar qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de la empresa “Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca” - ESMAC S.A., Huaraz, 2016.

Se trató de un estudio cualitativo, transaccional, no experimental y correlacional; la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento aplicado fue el cuestionario, cuyos ítems estuvieron basados en el método de Likert. Se estudió una Población de 30 (treinta) personas conformado por Directores, Gerente General, Administrador y demás trabajadores de la empresa ESMAC S.A, también se contó con otra población complementaria conformada por (03) tres clientes y 03 (tres) proveedores con la finalidad de revalidar los resultados de la población en estudio. Además se analizó la validez y confiabilidad del cuestionario según el juicio de tres expertos, el cual demostró la confiabilidad del instrumento de investigación.

Como resultado, se ha confirmado que el Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con la Competitividad Empresarial de la empresa de Servicios Múltiples “Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca” – ESMAC S.A de la ciudad de Huaraz, 2016.

Palabra clave: Planeamiento estratégico, Competitividad empresarial, Rentabilidad y Capacidad de Innovación.

ABSTRACT

The following research aimed to determine the relationship between strategic planning and business competitiveness of the company "Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca" - ESMAC S.A., Huaraz, 2016.

It was a qualitative, transactional, non-experimental and correlational study; The technique used for the data collection was the survey, the instrument applied was the questionnaire, whose items were based on the Likert method. A population of 30 (thirty) people, made up of Directors, General Manager, Manager and other workers of the company ESMAC SA, was also studied. Another complementary population was formed by (03) three clients and 03 (three) suppliers with the purpose To validate the results of the study population. In addition, the validity and reliability of the questionnaire were analyzed according to the judgment of three experts, which demonstrated the reliability of the research instrument.

As a result, it has been confirmed that the Strategic Planning is directly related to the Business Competitiveness of the company of Multiple Services "Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca" - ESMAC S.A of the city of Huaraz, 2016.

Keyword: Strategic planning, Business competitiveness, Profitability and Innovation capacity.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen sueños, es decir, grandes objetivos que tratan de alcanzar. Para el logro de estos, establecen una serie de actividades que les permitirán acceder a los objetivos planteados. Los sueños son los grandes elementos motivadores de las personas, y su realización requiere del desarrollo de una serie de acciones o medidas, elementos que en el mundo empresarial conformaría lo que se conoce con el nombre de planes. En la empresas, los sueños, los objetivos y las actividades funcionan también de la misma manera, no importa el tamaño de la organización; todos estos elementos se trabajan mediante el desarrollo del planeamiento estratégico (Marsano & Garcia Vega, 2008).

Sin embargo Munch (2008), indica que gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica, ya que planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

En el Perú, cuando un empresario recién empieza, en la mayoría de casos no cuenta con una proyección de largo plazo. Su empresa no presenta una dirección clara, no hay objetivos definidos y, lo que es peor aún, no tiene un norte específico o dirección general que corresponda a la interrogante de: ¿adónde se está dirigiendo la empresa? O ¿adónde vamos? Gran parte de los pequeños, medianos y microempresarios no saben adónde se dirigen en términos empresariales; su única motivación es el corto plazo, por lo que no

muestran indicios ni intenciones de proyección alguna. A estos se puede sumar el problema de que muchos de estos empresarios no observan adecuadamente lo que quieren los clientes (Marsano & Garcia Vega, 2008).

En la actualidad, la mayoría de los empresarios no tiene un enfoque de largo plazo en sus acciones. No apuntan al futuro, debido a que las estrategias planteadas por las gerencias organizacionales hoy en día han descuidado en llevar y manejar bien su dirección, es decir en diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Por ello es importante destacar que una empresa que cuenta con un planeamiento estratégico formulado adecuadamente, o por lo menos con objetivos y estrategias claras, será exitosa y competitiva en el mercado, enfrentando el futuro de una manera adecuada.

La Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca “ESMAC” S.A., una empresa comunal, perteneciente a la mayor zona de influencia de las operaciones de Barrick Misquichilca. Es una empresa enfocada en diversos rubros, entre ellos: transporte de personal, ejecución de obras civiles, alquiler de maquinarias pesadas y entre otras. Su principal actividad es el servicio de transporte de personal y su primordial cliente es la empresa Minera Barrick Misquichilca (MBM)

“ESMAC” S.A. como toda empresa, se ha esmerado en contar con una Misión, Visión y Valores que guíen sus actividades empresariales, pero está claramente determinado que existen factores que modelan y determinan la competitividad de la empresa, esto debido a que no se encuentra estratégicamente preparados para atender otros mercados que sea independiente de la Minera Barrick Misquichilca o para enfrentar los cambios

que han de venir con el proceso de cierre de la empresa minera, lo cual peligró la vida empresarial de “ESMAC” S.A.

Por consiguiente, se ha determinado estudiar el estado actual en el que se encuentra el planeamiento estratégico, mediante el análisis de las fases que lo conforman y si éstas se encuentran relacionadas con el determinado nivel de competitividad empresarial que presenta “ESMAC” S.A.

Por tal razón, es importante responder a la siguiente interrogante: ¿“ESMAC” S.A cuenta con un plan estratégico? ¿De contar con ello se pone en práctica? Para encontrar respuesta a la interrogante mencionada, se realizó una entrevista preliminar al Gerente General y Administrador de dicha empresa, de los cuales se encontró que:

La empresa cuenta con una MISIÓN la misma que se muestra a continuación:

“Somos una empresa dedicada a brindar el servicio de transporte; consultoría y ejecución de obras civiles; y termofusión – HDPE - polietileno, integrada por un equipo de profesionales, comprometidos en fijar nuevos estándares de seguridad, calidad y competitividad superando las expectativas de nuestros clientes; logrando nuevos niveles de éxito en cada unidad de negocios en los que competimos para beneficio de nuestros accionistas, clientes, colaboradores; contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestra región”.

Del mismo modo se notó la existencia de la VISIÓN de la empresa, el cual se encuentra planteado de la siguiente manera:

“Ser la organización con mayor experiencia en los rubros de transportes y construcción de toda la región Ancash; con énfasis en el reforzamiento de nuestros activos fijos para cada giro de negocio, con el afán de ofrecer mayor garantía a nuestros clientes, siendo reconocida por la entrega de servicios con altos estándares de seguridad, calidad y competitividad, gracias a nuestros colaboradores altamente calificados”.

Así mismo la empresa cuenta con valores los cuales se lista a continuación:

- Compromiso con la calidad y la seguridad permanente.
- Trabajo de equipo.
- Competitividad y excelencia en el servicio.
- Responsabilidad y puntualidad.
- Superación permanente.

En cuanto al análisis del entorno Interno “ESMAC” S.A cuentan con fortalezas las cuales fueron mencionadas por el administrador de la siguiente manera:

- Contamos con 10 unidades propias (01 bus de cincuenta pasajeros, 05 minibuses, 2 camionetas, 2 minivanes).
- Actualmente contamos línea abierta de maquinarias pesadas con FERREYROS S.A.
- Se cuenta con la confianza de nuestros clientes.
- División de trabajo (Personal especializado por áreas).

- No se registra antecedentes en INFOCORP.
- RNP (Registro Nacional de Proveedores) – Capítulo ejecutor de Obras por un monto de S/. 9'130.020.00 con vigencia hasta 30.03.2017.

Siguiendo con el entorno Interno la empresa cuenta con las siguientes debilidades:

- Se cuenta con las unidades T4K-952 (2008) y T1U-956 (2010) que deben ser renovadas.
- No se cuenta con maquinaria de línea amarilla como recurso propio.
- No se cuenta con un profesional en el área comercial.
- No se cuenta con local propio y adecuado.

En cuanto al entorno externo, la empresa no cuenta con un análisis de factores del entorno que propician el establecimiento y logro de los objetivos a pesar de que cuentan con las siguientes oportunidades:

- Record crediticio positivo al nivel de entidades financieras.
- Entrar al rubro de alquiler de maquinaria pesada por la etapa de cierre de la minera.
- Participar en licitaciones públicas y privadas.
- Presencia de nuevos proyectos mineros.

Del mismo modo la empresa tiene presente la existencia de las siguientes amenazas:

- Reducción de servicios con nuestro cliente principal en la Minera Barrick Misquichilca S.A.
- Incursión de nuevos competidores directos.
- Pérdida de valor adquisitivo de la moneda nacional.
- Conflictos sociales de MBM con otras comunidades.
- Los servicios son irregulares.

Tras la entrevista preliminar sostenida con el Administrador y el Gerente General indican que tienen presente tanto las Oportunidades que deben aprovechar, como las amenazas del entorno al que se encuentran expuestos como empresa, sin embargo se observa que éstos no están documentados, tampoco existen estrategias para enfrentar las amenazas con a las fortalezas internas, ni superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas.

Al no contar con un análisis profundo y adecuado de su entorno interno y entorno externo que pueda ser tomado como base, la empresa también carece de objetivos estratégicos ya que estos no se han elaborado técnicamente; a pesar de ello existe un diseño empírico de las metas que desean logra en un lapso mayor a un año, tienen en cuenta que deben desarrollar una serie de actividades para lograr tales metas ideales pero no están elaboradas de modo documentado ni de manera estratégica.

Dada la situación tampoco existe una etapa de Acción, Desarrollo y Evaluación en el que se plasmen de qué forma se desarrollarán las actividades, los

indicadores que evaluarán el desempeño, el logro de las metas ni los recursos a emplear tras llevarse a cabo la implementación de un plan estratégico.

Es así como “ESMAC” S.A. no sigue un apropiado proceso de planeamiento estratégico, debido a que solo cuenta con la fase filosófica, es decir misión visión y valores elaborados a adecuadamente y no difundidos ni interiorizados por los miembros de la empresa. Por ende no cuentan con el producto final que es un plan estratégico documentado, que es la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de las empresas.

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados.

Se desea conocer por qué “ESMAC” S.A. presentan un nivel de competitividad determinado. Debido a ello se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de competitividad que presenta actualmente la empresa? Para encontrar respuesta a la interrogante mencionada, se realizó una entrevista preliminar al administrador y gerente general de dicha empresa, de los cuales se encontraron que:

- Las capacidades de los Directores y Gerente General no se encuentran enfocados en una dirección innovadora, se trata de un problema de falta de liderazgo que apunta directamente a la cúspide y no admite delegación no permitiendo promover una cultura favorable a la

innovación cambiando la forma de dirigir y capacitar a sus colaboradores. Ello no permite una inversión en tecnología y nuevos servicios que diferencie a “ESMAC” S.A de las demás empresas que también atienden a su cliente principal como es la Minera Barrick, ya que ofrece casi los mismos servicios que sus competidores.

- El directorio y la gerencia consideran que no es necesario inversión en investigación y Desarrollo ya que implicaría una fuerte inversión que no está dentro de las capacidades financieras, no consideran necesario la inversión en formación, capacitación y desarrollo de los empleados, ya que indican que es suficiente las capacitaciones de seguridad y salud ocupacional que obliga la Minera Barrick a sus contratistas y que la gran mayoría del personal no permanece por mucho tiempo dentro de la empresa.
- En los últimos años ha crecido el número de competidores en el mercado participa la empresa. Durante los primeros años de la llegada de la empresa Minera Barrick Misquichilca, había una mínima cantidad de empresas comunales enfocadas en proveer de servicios.
- En la actualidad se cuenta con más de 30 empresas comunales dispuestos a ofrecer cero incidentes y el precio más bajo en servicios de transporte de personal, alquiler de maquinarias pesadas, limpieza y mantenimiento de carreteras y demás obras civiles dentro de las instalaciones de la empresa minera.

La empresa “ESMAC” S.A, en el análisis de su entorno estratégico no sigue un apropiado proceso de planeamiento estratégico, debido a que solo cuenta con

la fase filosófica, es decir misión visión y valores elaborados a adecuadamente y no difundidos ni interiorizados por los miembros de la empresa. Por ende no cuentan con el producto final que es un plan estratégico documentado, que es la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de las empresas. Esto partiría desde la falta de análisis profundo de los factores externos como internos que permitan establecer objetivos claros y estrategias para alcanzarlos; ello sumado a la capacidad poco visionaria e innovadora de los directores y la resistencia a la inversión en mejoras y crecimiento de la empresa. La poca claridad de su participación en el mercado y rentabilidad es notorio. Al parecer esto está relacionado de manera directa con los indicios de bajo o nulo nivel de competitividad, siendo una empresa más de su entorno.

Por lo tanto, un bajo nivel de competitividad relacionado por la falta de un proceso adecuado de planeamiento estratégico que sea pensando en el crecimiento de ESMAC S.A. Esto puede conllevar que al cerrar Barrick Misquichilca sus actividades mineras en la Región Ancash, “ESMAC” S.A desaparezca del mercado.

La situación generada de falta de un proceso de planeamiento estratégico, que sobrelleva a no contar con un plan estratégico cuyo contenido y aplicación garanticen el crecimiento de “ESMAC” S.A logrando una competitividad alta. Determina para la empresa, la necesidad de implementar un proceso adecuado de planeamiento estratégico en el que se obtenga en la elaboración de un plan estratégico basado en un análisis profundo del entorno externo e interno de la empresa. Del diagnóstico encontrado surge como **problema general**: ¿Qué relación existe entre el Planeamiento Estratégica y la Competitividad

Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca “ESMAC” S.A - Huaraz – 2016? Y como **problemas específicos**: ¿Qué relación existe entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016? Y ¿Qué vínculo existe entre el Planeamiento Estratégico y la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016?

Como objetivo general se persigue: Determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico en la Competitividad Empresarial de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016. Y como **objetivos específicos** tenemos: Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016. Y determinar el vínculo entre el Planeamiento estratégicos y la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.

Con la presente investigación, se pretendió buscar mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de planeamiento estratégica y de competitividad, encontrar el grado de relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Competitividad Empresarial de la empresa “ESMAC” S.A.

Para llegar al cumplimiento de los objetivos de estudio se empleó la técnica de la encuesta a través del instrumento denominado cuestionario, el cual ayudo a medir las dos variables: planeamiento estratégico y competitividad empresarial. Por medio de la aplicación del cuestionario se buscó identificar las fases filosófica, analítica, operativa y acción, desarrollo y evaluación que caracterizaron y definieron la situación actual del planeamiento estratégico y

cuál es su grado de relación con la competitividad empresarial presentada en la empresa ESMAC S.A.

La razón fundamental que indujo a llevar a cabo esta investigación es la problemática que se presentó en la empresa “ESMAC S.A” de querer identificar cuáles son los fases que determinan un grado de relación con la competitividad empresarial, ya sea bajo o alto en la organización, para próximamente lograr un crecimiento y permanencia en el mercado en un tiempo y espacio que sea a largo plazo, dejando de ser dependiente de su principal cliente como es Minera Barrick.

II. HIPÓTESIS

2.1. HIPÓTESIS GENERAL

El Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con la Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.

2.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS

1. Existe una relación directa entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.
2. El Planeamiento Estratégico se vincula de manera directa con la Capacidad de Innovación de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.

2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Planeamiento Estratégico

Chiavenato (2001), nos indica que para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere de subdivisiones graduales de los planes hasta llega al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas.

Proceso de la Planeación Estratégico

Fase filosófica, esta fase del planeamiento estratégico está constituida por un conjunto de actividades de reflexión tendientes a seleccionar el “deber ser” que se contrapone al “es” o situación vigente que, por su condición de insatisfactoria, se pretende superar.

Fase analítica, Consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización (Villanueva, s.f.).

Fase Operativa, Consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Villanueva, s.f.).

Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación, La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación, consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables (Villanueva, s.f.).

2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Competitividad Empresarial:

La competitividad a escala de la empresa se define como la competitividad que tiene ésta de producir bienes y servicios de calidad superior a un menor costo que el de sus competidores. Así mismo la competitividad implica que la empresa es rentable en el largo plazo y puede remunerar adecuadamente a sus empleados y brindar un adecuado retorno a sus propietarios (Indacochea, 2016).

Competitividad y Capacidad de Innovación

Martínez, et al.(2009) sugieren que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia (María, 2013).

Competitividad y Rentabilidad

Una empresa será competitiva si es rentable, porque está ofreciendo productos diferenciados y mejores que los de su competencia, y porque está ayudando a mejorar el nivel de vida de la población (Lawrence & Chad, 2012).

Índices de Rentabilidad

1. **Margen de Utilidad Neta**, Toma en cuenta la utilidad libre de todos los costos, gastos, pagos de impuestos y otras salidas de efectivo que haya realizado la empresa. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

2. **Rendimiento Sobre el Patrimonio (RSP)**, El rendimiento sobre el patrimonio mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más gana los propietarios.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Competitividad y Participación de Mercado

Solleiro y Castañon (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y

el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (María, 2013).

Cuadro de Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: “Planeamiento Estratégico”	1. Fase Filosófica	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de los Valores, • Declaración de la Visión • Declaración de la Misión
	2. Fase Analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas
	3. Fase Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los Objetivos Estratégicos. • Determinación de las Estrategias
	4. Acción, Desarrollo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos de Acción • Control de los resultados
Variable Dependiente: “Competitividad Empresarial”	1. Capacidad de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D • Inversión en formación y desarrollo de los empleados. • Innovación en dirección y gestión
	2. Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de Utilidad Neta • Rendimiento Sobre el Patrimonio
	3. Participación en el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Ventas • Principales competencias

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones que se han podido recopilar, referentes al tema en estudio, son las siguientes:

- El Bachiller en Administrador de Empresas, Rivera Loarca Juan Ramón (2014), en su estudio “Planeación Estratégica Para Aumentar La Competitividad En Las Escuelas De Español De La Ciudad De Quetzaltenango – Guatemala.” Planteó como objetivo Determinar la importancia de la planeación estratégica como herramienta para aumentar la competitividad, en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, trabajó con una muestra de 35 personas Todas ellas directores de los centros de español o escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. Como conclusión determinó que la Planeación Estratégica Si Aumenta la Competitividad de las escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango, ya que traza un camino a largo plazo y lo visualiza, por lo que se pueden anticipar ciertos hechos contraproducentes y por lo mismo plantear algunas estrategias que puedan ayudar a solucionar cualquier tipo de inconvenientes y aprovechar al máximo las oportunidades que presente el ambiente externo. Se pudo establecer por medio del trabajo de campo que la mayoría de los encuestados no poseen un conocimiento amplio acerca de la planeación estratégica, sin embargo existe un pequeño grupo de personas que poseen conocimientos acerca de la misión y visión en su mayoría con respecto a elementos de planeación estratégica, en menor

cantidad poseen conocimientos acerca de la matriz FODA y evaluación, debido a ello se determinó que las empresas no utilizan en gran medida lo que es la planeación estratégica en sus actividades, por lo que generalmente y de acuerdo a lo observado realizan planeaciones únicamente a corto plazo. Se comprobó que la mayor parte de directores de escuelas de español no tienen claramente definido el concepto de misión y visión de la organización, por lo que resulta difícil para ellos localizar el camino adecuado para que la empresa pueda alcanzar un alto nivel de desempeño y crear ventajas competitivas en relación a instituciones similares.

- Los Bachilleres en Administración, Bringas B, Hussein E. y Olazabal C. Pedro A. (2014), en su estudio: “Plan Estratégico Para Mejorar La Competitividad Del Instituto Superior Leonardo Da Vinci En El Distrito De Trujillo 2014.” Plantearon como objetivo conocer la influencia que tiene el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo, trabajaron con una muestra de 295 alumnos y 84 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: Administrativos (30), Docentes (54). Y llegaron a la conclusión que la elaboración y ejecución de un plan estratégico influye de manera positiva en mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci, determinando por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. La empresa según su análisis FODA y la matriz MEFI, posee una ventaja competitiva que es la creatividad e innovación para llegar a su público objetivo calificándolos como Verdaderos Héroe del Progreso, proyectando una imagen sólida

y de prestigio, ante sus clientes, proveedores, competidores y entidades financieras que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es calificado por sus alumnos como un lugar de ambientes agradables, cómodos, con equipos y medios tecnológicos idóneos, que brinda un nivel académico acorde al mercado con docentes calificados, brindando una calidad educativa asumida por todo el personal, logrando profesionales que contribuyan al progreso social, político y económico del país. A través de la encuesta que el Instituto es considerado por el personal docente y administrativo como una entidad educativa competitiva debido a su plan estratégico y calidad educativa.

- Los bachilleres en administración, Guillen Rosales Tito Bautista y Paucar Maguiña Alejandro Vladimir (2007), en su tesis titulada planeación y productividad del Gobierno Local de Coyllur de la ciudad de Huaraz. Determinaron como objetivo determinar el nivel de influencia de la planeación estratégica en la productividad del Gobierno Local mencionado, para lo cual trabajaron con una muestra de 70 familias. Como conclusión determinaron que la carencia de una planeación estratégica influye desfavorablemente en la productividad del gobierno local del centro poblado de Coyllur, así mismo existe deficiencia en el uso de recursos y solo se ha cumplido con pocos objetivos, los cuales no son del todo acertados por lo que no hay eficiencia.
- Los tesisistas en administración, Alvarado lozano Alfredo Herbeth y Ramirez Gomez Grady Lisbet (2013), en su estudio competitividad y rentabilidad en la empresa multisectorial de Ayash de la ciudad de

Huaraz, plantearon como objetivo determinar la relación que existe entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa mencionada, trabajaron con una muestra de 32 trabajadores, siendo esta la población total y llegaron a conclusión de que si existe una relación significativa moderada entre la competitividad y la rentabilidad en la empresa multisectorial de Ayash, además de que los recursos de la empresa tanto los tangibles e intangibles son usados de forma deficiente, puesto que no se aprovechan toda su capacidad, esto ya sea por la falta de conductores o por la deficiente gestión logística. Por otra parte las capacidades de los jefes no son suficientes para lograr la motivación necesaria tanto moral como económica a los trabajadores.

Estas tesis nos permitirán confrontar los resultados que obtengamos a partir del desarrollo de nuestra investigación y explicar las diferencias y/o semejanzas encontradas.

3.2. BASES TEÓRICAS

3.2.1. Definición de Estrategia

El concepto de estrategia nace de la palabra griega *strategos*, jefe del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y, en particular, a las actividades económicas (Wanty & Halberthal, 1971).

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia

coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos y sus deficiencias, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1993).

Según Robert y Dias (2000), nos indican que la palabra estrategia puede adquirir diferentes significados en distintos contextos y para personas distintas. Así mismo, la estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir (GALICIA, 2010).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para

este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

En este tenor, Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

Finalmente, Porter (2008), considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,

- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,
- La rivalidad entre las empresas.

3.2.2. Definición de Planeamiento Estratégico

Existen un sin número de definiciones acerca de la planeación Estratégica y de los distintos elementos que la conforman, entre los cuales se pueden mencionar:

Según Chiavenato (2001), la estrategia empresarial es la determinación de la posición futuro de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

- Análisis ambiental: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
- Análisis organizacional: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas

y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.

- Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

Asimismo Chiavenato (2001), nos indica que la planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere de subdivisiones graduales de los planes hasta llega al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos. En otros términos, la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio (mediante planes tácticos) y nivel operacional (mediante planes operacionales).

Para Fernández (2004), la planeación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

Armijo (2011), nos menciona que la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

3.2.3. Características de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2001).
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos (Chiavenato, 2001).
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa, la respuesta estrategia incluye un comportamiento global y sistémico (Chiavenato, 2001).

3.2.4. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda

empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. El siguiente modelo, según David (2003). Sustenta justamente lo mencionado anteriormente:

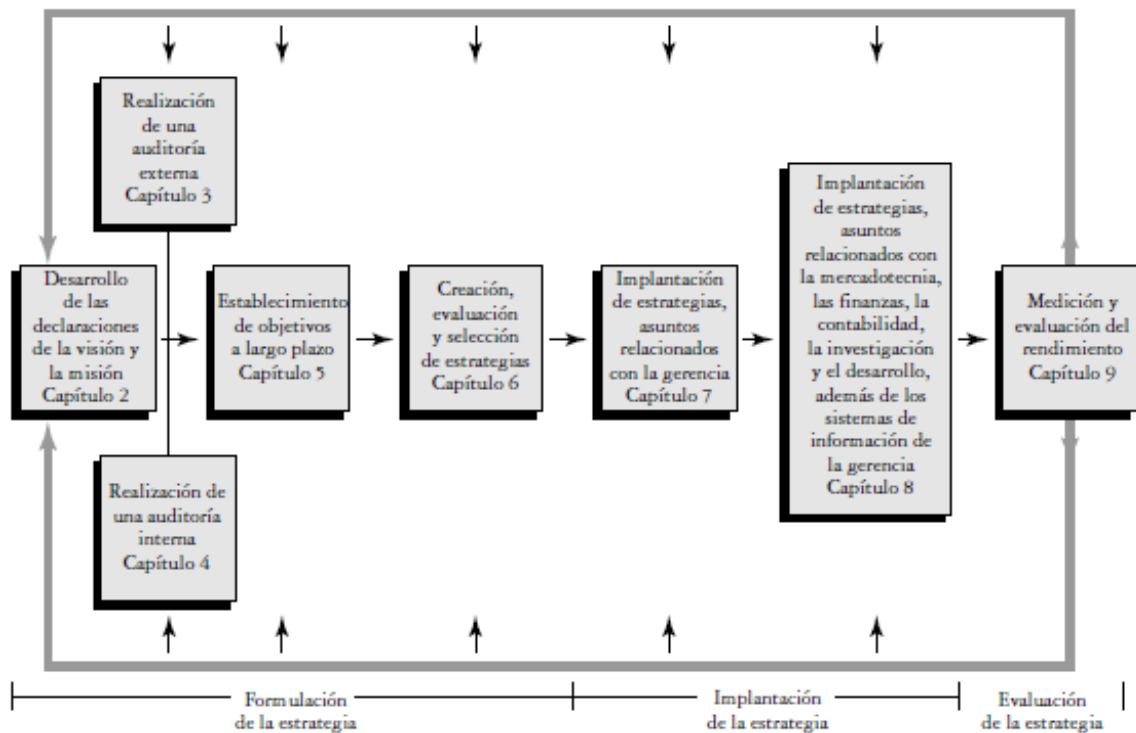


Figura 1: Modelo del proceso de planeación estratégica.

Tomado de “Conceptos de administración estratégica”, de David, 2003, pág. 60.

3.2.4.1. Declaración de la Visión

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque

poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa (Gareth & Charles, 2009).

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

3.2.4.2. Declaración de la misión

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el

motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; (Gareth & Charles, 2009).

Por otro lado, Tompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), nos indican que la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

3.2.4.3. Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha establecido, la filosofía, la visión y la misión, se determina los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar (Munch, 2011).

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

En ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas, tal situación proviene de que esta terminología ha sido traducida del inglés; sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los

objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos. En este texto se utilizará el término objetivo por ser el más aceptado (Munch, 2011).

3.2.4.3.1. Clasificación de los Objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser:

- **Estratégicos o generales.** Se refieren a toda la empresa y se establecen a largo plazo (Munch, 2011).
- **Tácticos o departamentales.** Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazos (Munch, 2011).
- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales (Munch, 2011).

3.2.4.3.2. Lineamientos para Establecer Objetivos

Aparte de que los objetivos deben siempre reunir las características ya comentadas, al establecerlos es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Definirlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.
- Deben ser medibles para su comparación.

La importancia de la fijación de objetivos es tal, que el proceso de administración por objetivos es un medio utilizado frecuentemente en las empresas (Munch, 2011).

3.2.4.4. Estrategias

El término estrategia proviene del griego strategas, que significa uso y asignación de recurso. Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos (Munch, 2011).

A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas

estrategias como objetivos se definan en una organización (Munch, 2011).

3.2.4.5. Análisis Externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria (Gareth & Charles, 2009).

3.2.4.6. Análisis interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización (Gareth & Charles, 2009).

3.2.4.7. Análisis FODA

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Gareth & Charles, 2009).

Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de

éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente (Gareth & Charles, 2009).
- La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas (Gareth & Charles, 2009).
- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global (Gareth & Charles, 2009).
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta

e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (Gareth & Charles, 2009).

3.2.5. Estrategias Clave de Negocio

Existen otro tipo de estrategias que normalmente utilizan todas las empresas a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección o por los accionistas, se refieren a cuestiones del destino de la empresa y no a estrategias específicas de las áreas funcionales; son cuatro estrategias básicas que definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental, y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico:

3.2.5.1. Estrategias de crecimiento

Se plantean en empresas que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demanda, mercado y clientes, y que, sin haber, abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos le permiten continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad. Es una de las estrategias más importantes ya que responde a preguntas como: ¿la empresa debe expandir su tamaño y sus operaciones?, ¿cuántas plantas nuevas y sucursales deberán crearse?, ¿cuánto crecimiento deberá darse?, ¿qué tan rápido?, ¿dónde y cómo debería ocurrir? Las estrategias de crecimiento a su vez pueden ser:

3.2.5.2. Estrategias de integración

Su propósito es el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando éstos le sean redituables. La integración se puede dar en tres sentidos:

- Hacia delante. Su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir, es decir, la empresa productora crece estableciendo sus centros de distribución, eliminando así a los intermediarios (Munch, 2011).
- Hacia atrás. Se realiza para obtener un mayor control sobre los sistemas de suministros, es decir, de los proveedores de la empresa, para evitar problemas en la adquisición de la materia prima, lo que se logra cuando la organización produce sus propios insumos. Por ejemplo, una empresa fabricante de cosméticos que establece una planta para fabricar sus envases, empaques, etcétera (Munch, 2011).
- Horizontal. Se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas (Munch, 2011).

3.2.5.3. Estrategias intensivas

Se utilizan con el fin de aprovechar las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Son una alternativa de crecimiento; de acuerdo con el grado y tipo, las estrategias intensivas pueden ser:

- Desarrollo de producto. Se pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que éstos se vuelvan más competitivos (Munch, 2011).
- Desarrollo de mercado. Su finalidad es lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración en nuevos mercados y/o nichos de mercado (Munch, 2011).

3.2.5.4. Estrategias de consolidación

Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtienen una mayor estabilidad y desarrollo. Se refieren a continuar la mejora con los productos y mercados actuales pero en un proceso continuo de expansión, abarcando una mayor participación en el mercado (Munch, 2011).

3.2.5.5. Estrategias de diversificación

Éstas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores. Existen tres tipos de diversificación:

- **Concéntrica.** La finalidad de ésta es agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando la tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes (Munch, 2011).
- **Horizontal.** Su función básica es la de buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales (Munch, 2011).
- **Conglomerada.** Se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa (Munch, 2011).

3.2.5.6. Estrategia de estabilidad organizacional

Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado; para ello se realizan un análisis que comprende la revisión de la misión y una evaluación de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que se evalúan los riesgos, los

escenarios y el rendimiento de la inversión. Se determinan la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y al entorno, y se evalúa la conveniencia de continuar con los mismos productos y mercados conservando la posición actual. De hecho, el mantener la participación en el mercado es un proceso difícil en un mundo tan competitivo (Munch, 2011).

3.2.5.7. Estrategia de contracción

El concepto contracción se refiere a una revisión y evaluación de los mercados existentes, con el objeto de determinar aquellos que son más rentables y los no redituables. Como resultado de esta evaluación, las líneas de productos o mercados se agrupan de tal manera que se reduce el número de ellos. En otras palabras, se eliminan las líneas de producto o productos no redituables y se enfocan todos los recursos a los que tienen una mayor aceptación en el mercado y generan más utilidades (Munch, 2011).

La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado a tal grado que los costos de producción aumentan. Su finalidad es lograr que todos los productos sean rentables. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran diversidad de productos. La posible desventaja es que se

corre el riesgo de perder a consumidores en el momento de retirar el producto (Munch, 2011).

3.2.5.8. Estrategias combinadas

Cuando los objetivos de rendimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo que es necesario efectuar una evaluación cuidadosa, de tal forma que la empresa aplique dos o más estrategias con el fin de optimizar recursos. Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la visión, la misión y con los objetivos de la organización, y con un análisis exhaustivo del entorno. Las estrategias seleccionadas formarán parte del plan estratégico. En la figura 2.3 aparece la clasificación de las estrategias (Munch, 2011).

Se hace notar que éstas son las estrategias clave de un negocio, pero que además existen muchas otras estrategias específicas que deben ser establecidas por cada organización de acuerdo con sus características para lograr los objetivos (Munch, 2011).

- La participación y el compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias favorecen que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.

- La estrategia deberá relacionarse con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es decir, ser consistente.
- La estrategia deberá presentar una respuesta adaptativa al medio externo, así como a los cambios.
- La estrategia deberá facilitar la creación de una ventaja competitiva.

3.2.6. Proceso de la Planeación Estratégica

3.2.6.1. Fase filosófica

Esta fase del planeamiento estratégico está constituida por un conjunto de actividades de reflexión tendientes a seleccionar el “deber ser” que se contrapone al “es” o situación vigente que, por su condición de insatisfactoria, se pretende superar. Es una situación ideal a alcanzar y que, por lo tanto, define un estado futuro deseado. Se trata, entonces, de una imagen proyectada “hacia delante” mediante la cual se bosqueja la realidad como pretende que ésta sea en el futuro en contraste con la situación actual (Villanueva, s.f.).

De acuerdo con P. Drucker en esta fase o momento del concepto de empresa, los planeadores estratégicos diseñan una contracara de la situación problemática en la situación-objetivo a lograr. La imagen del futuro seleccionado, se configura también con un conjunto de factores previos como son: ideologías, filosofía personal, cultura, representación de sus intereses, definiciones

políticas; todos ellos elementos estructurantes y sustantivos de sus formas de comprender el mundo o de interpretarlo (Villanueva, s.f.).

En la fase filosófica, los objetivos de largo plazo son esquemas referenciales para demarcar los objetivos de mediano plazo y éstos, a la vez, las referencias para establecer los de corto plazo. (Villanueva, s.f.). Asimismo en esta primera fase o etapa filosófica del proceso de reflexión y planificación estratégica, ha de ser capaz de especificar los fines generales de la empresa que, en rasgos generales, responden a las siguientes cuestiones: ¿qué empresa quiere tener? ¿Cuál es la meta o fin fundamental de su empresa? ¿Qué productos tiene o quiere tener ya que mercado quiere servir? ¿Qué criterios o políticas de gestión desea seguir? ¿Qué meta/objetivo se propone alcanzar? ¿Qué valores y principios quiere respaldar? (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valencia, 2008).

3.2.6.2. Fase analítica

Consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización (Villanueva, s.f.). La fase analítica del Planeamiento Estratégico es la más extensa y estudia desde diferentes ángulos

posibles las partes esenciales de la organización y el entorno en la que actúa, estableciendo una relación entre ellas. Se realiza desde una doble perspectiva temporal (actual y futura) y tiene como objetivo el desarrollo de acciones estratégicas, mediante el análisis de los factores que la integran y la identificación y diagnóstico de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Villanueva, s.f.).

La empresa no es ninguna isla, se desenvuelve en un marco de actuación determinado por factores que tienen una incidencia en el comportamiento de la misma, lo que se hace necesario el estudio y análisis en esta fase (Villanueva, s.f.).

El entorno de la organización puede imponer serias limitaciones u ofrecer importantes oportunidades, por lo que se hace necesario en esta fase entender esta influencia; así mismo, puede ser que la organización tenga competencias únicas para construir a partir de ellas, o que tenga que desarrollarlas; y también es probable que las expectativas y objetivos de los stakeholders que influyen en la organización o la cultura de la organización desempeñen un papel importante en el logro de su visión y misión (Villanueva, s.f.).

Johnson y Scholes , señalan que el análisis estratégico se ocupa de entender la relación entre las distintas fuerzas que influyen en la organización y su elección de estrategias. Distinguen entre “estrategia extendida” y “estrategia ajustada”. La estrategia ajustada se refiere a la necesidad de identificar las oportunidades

del entorno y crear una estrategia que haga que los recursos se adecuen a esas oportunidades. La estrategia extendida afirma que las estrategias deben crearse a partir de las competencias y recursos únicos de una organización, buscando los mercados en los que dichas competencias tengan un valor especial, o creando nuevos mercados a partir de esas competencias.

Esta fase analítica comprende un doble análisis: el análisis del entorno (general y del sector) y del interno o de las capacidades de la organización (Villanueva, s.f.).

Después de la definición de la esencia de la empresa, realizada en la etapa filosófica anterior y de la elección de la actividad o actividades a realizar, hemos llegado al punto en que es preciso realizar una profunda reflexión sobre cuál es la realidad actual del negocio y cuales sus perspectivas o potenciales futuras (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valencia, 2008).

3.2.6.3. Etapa operativa

Consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La organización debe determinar su sentido de dirección que le proporciona la determinación de sus objetivos estratégicos, que

serán una guía para la acción, priorizando y centralizando la energía directiva y de toda la empresa. Asociado a la determinación de los objetivos se formulan las estrategias, que son la manera que tiene la organización para conseguir sus objetivos a partir de la misión y visión y conforme a sus valores (Villanueva, s.f.).

Estas grandes actividades que debe desarrollar el planeador estratégico, están conformando lo que se denomina la fase operativa del plan estratégico y comprende la generación de los objetivos estratégicos, la formulación de las estrategias (Villanueva, s.f.).

Son los fines a los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresando en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valencia, 2008).

3.2.6.4. Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación

La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación, consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la

especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables (Villanueva, s.f.).

En esta fase, a través de la elaboración de los Planes Estratégicos de Acción (P.E.A.) el planeador estratégico vincula el Plan Estratégico que tiene una dimensión de largo plazo, con el Plan Operativo cuya dimensión es de corto plazo. Dicho de otra manera, los Planes Estratégicos de Acción, son un tipo de plan de mediano plazo que traducen los grandes objetivos estratégicos, en objetivos intermedios, los mismos que a su vez servirán para plantearse objetivos operativos o de corto plazo (Villanueva, s.f.).

De otro lado en esta fase se establece las revisiones y modificaciones que deben efectuarse dentro del contexto del plan estratégico completo, lo cual incluye el pensamiento estratégico (la articulación de los valores, visión y misión). Que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables (Villanueva, s.f.).

La construcción de indicadores de desempeño constituye la cuarta y última etapa del proceso de elaboración del plan estratégico. Comprende la selección de indicadores de impacto, resultado y

producto, así como la fijación de metas a nivel físico y financiero (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valencia, 2008).

Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos (Villanueva, s.f.).

Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarios para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización (Villanueva, s.f.). Según Villanueva, en la siguiente tabla se muestra los cuatro aspectos del proceso de programación estratégica:

TABLA Nº 2.3: PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA		
FASES	INSTRUMENTOS/METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Filosófica	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz para determinar los Valores Estratégicos. • Hoja de Trabajo para elaborar la Visión y la Misión 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de los Valores, Visión y Misión
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno General y del sector (Matriz EFE) • Análisis del Interno (recursos, capacidades y aptitudes centrales) (Matriz EFI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades y Amenazas • Fortalezas y Debilidades
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas y Factores Estratégicos Críticos. • Matrices FODA, PEEA, IE, MGE y MPEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los Objetivos Estratégicos. • Determinación de las Estrategias
Acción, Desarrollo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Desempeño • Lista de Verificación para la evaluación del plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos de Acción • Control de los resultados

Fuente: Tomado de “Planeamiento Estratégico”, de Villanueva, s.f., pág. 16.

3.2.7. Conceptos de Competitividad

Es importante señalar que, a pesar del significativo número de trabajos que hoy día existen sobre el tema de la competitividad, no hay consenso sobre el propio concepto.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño" (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Desde la perspectiva macroeconómica, la competitividad es entendida como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios para los mercados nacionales e internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional (Porter, 1987) (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Desde la perspectiva meso, la competitividad es entendida como la capacidad de un sector para mantener o aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Finalmente, desde la perspectiva microeconómica, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, manteniendo o incrementando su cuota de participación relativa en este o estos junto con su nivel de rentabilidad (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2004). Al respecto, es desde la perspectiva microeconómica que se realizó este estudio porque permite analizar cómo las capacidades de gestión y organización interna de cada empresa, determinan su propia competitividad (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Para Porter (1987) la innovación es el elemento clave que explica la competitividad de las naciones, los sectores empresariales y las propias empresas, al afirmar que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y que una

empresa logra ventaja competitiva cuando realiza de forma sostenible innovaciones para el mercado (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Por su parte, Corona (2008) sostiene que la competitividad es una variable multifactorial que tiene relación con la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Según este autor, para explicar la competitividad empresarial se requiere de una base multifactorial y sistémica de la propia dinámica empresarial (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

Así, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos que incluyen las estrategias de mercado, la dinámica de la competencia y las estrategias respecto En este sentido, la innovación es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar la competitividad, porque una empresa no compete contra otra u otras empresas sino contra toda la base institucional, de apoyo financiero, de generación y aplicación de tecnología, de subsidios y apoyos que generan las naciones; es decir, que las empresas expresan la competitividad de los sistemas productivos en los que están inmersas (María, Pensamiento y Gestión, 2012).

3.2.8. Competitividad Empresarial

La competitividad a escala de la empresa se define como la competitividad que tiene ésta de producir bienes y servicios de calidad superior a un menor costo que el de sus competidores. Así mismo la competitividad implica que la empresa es rentable en el largo plazo y

puede remunerar adecuadamente a sus empleados y brindar un adecuado retorno a sus propietarios (Indacochea, 2016).

Según Indacochea (2016), una empresa es competitiva si puede vender los bienes y servicios que produce y, a su vez, tener una **participación rentable en el mercado**. Aspecto importante y esencial para sustentar la competitividad lo constituye la **innovación**, que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Solo las empresas capaces de redescubrir y reinventarse permanentemente en términos de nuevos productos y servicios en el mercado son competitivas. Asimismo, la innovación abarca cambios en la cultura de las organizaciones y a tecnología, y mejoras o cambios en sus actividades.

Lawton, refiere que el objetivo de la empresa es sobrevivir y **ser rentable** en la competencia mundial. Así mismo señala que mientras las empresas, llevadas por la necesidad de ser rentables constituyen el mercado final para competir (Indacochea, 2016).

Solleiro y Castañón (2005), señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos (María, 2013).

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992, citado en Solleiro y Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios (María, 2013).
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial (María, 2013).
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas (María, 2013).
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias (María, 2013).
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes (María, 2013).
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción (María, 2013).

Por último, Martínez, et al.(2009) sugieren que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que

tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia (María, 2013).

3.2.9. Los componentes del Diamante de la Competitividad

3.2.9.1. Condiciones de los factores

Se refiere a la situación del sector respecto de lo que comúnmente se llama dotación de los factores, es decir los inputs necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no depende solo de los factores en si – recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura – sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote. Además no todo los factores tienen la misma importancia para ser competitivos (Indacochea, 2016).

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados incluyen la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología (Indacochea, 2016).

3.2.9.2. Condiciones de la demanda

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, el ritmo de crecimiento y el grado de complejidad del mercado interno que al estimular la mejora y la innovación se convierte en un determinante de la competitividad (Indacochea, 2016).

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras pueden presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones (Indacochea, 2016).

3.2.9.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Parte de este contexto deriva de que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y la orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales, y la relación entre los trabajadores y los directivos. Los objetivos de las empresas y de las personas desempeñan también un papel

importante; por ejemplo, las motivaciones y los compromisos (Indacochea, 2016).

Las empresas del grupo estratégico son empresas semejantes que adoptan un posicionamiento competitivo semejante dentro de la industria o sector en el cual se insertan; pueden o no tener diferencias sistemas de producción, de mercadeo o logísticos, pero siguen estrategias semejantes según objetivos (Indacochea, 2016).

3.2.10. El nivel micro de competitividad

Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño" (María, 2013).

Al respecto de la rentabilidad este requisito para ser competitiva, lo señala también la Industry Canadá como vemos a continuación:

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro y Castañon, 2005). Asimismo

señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (María, 2013).

Conjuntando los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones.

Flexibilidad: La habilidad para reaccionar ante los cambios y producir fácilmente nuevos productos. Implica la posibilidad interempresariales, el sector, el entorno macroeconómico y la infraestructura regional (María, 2013).

Debemos considerar que en el futuro, las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios (Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1994):

Eficiencia: Los indicadores son la productividad del trabajo y del capital. Es preciso optimizar los dos; si se acentúa unilateralmente uno solo de los indicadores (como ocurrió en el pasado con la productividad del trabajo) el resultado final puede ser generalmente la ineffectividad

Calidad: Un indicador que adquiere creciente importancia sobre todo para países en desarrollo -cuya performance referida al aseguramiento continuo de la calidad es cuestionada con frecuencia - es la certificación basada en la normativa ISO 9000 (María, 2013) de cambiar el volumen, cambiar la forma de procesar los productos y la utilización de materiales distintos (María, 2013).

Rapidez: En las empresas líderes se calcula en base a la capacidad de generar innovaciones en sucesión rápida; uno de los indicadores de la capacidad innovadora es el porcentaje de productos lanzados al mercado en los últimos dos a cuatro años, comparado con la gama entera de manufacturas. Para otras empresas, rapidez es la capacidad de reproducir sin demora las innovaciones de empresas líderes. Y, además, la capacidad de adaptarse muy pronto a nuevas expectativas de la clientela, a los cambios de la moda y a circunstancias similares (María, 2013).

3.2.11. Competitividad y rentabilidad

Una empresa será competitiva si es rentable, porque está ofreciendo productos diferenciados y mejores que los de su competencia, y porque está ayudando a mejorar el nivel de vida de la población (Lawrence & Chad, 2012).

La rentabilidad nos permite hacer un análisis completo que más allá de indicadores como el valor actual neto, el periodo de retorno de la inversión, la tasa interna de retorno, la estructura de costos, los puntos de equilibrio, el análisis de sensibilidad; etc.; nos permite realizar un

importante análisis que da cuenta de la salud integral de la empresa: el rendimiento de las utilidades (Lawrence & Chad, 2012).

3.2.11.1. Índices de Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medias permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias (Lawrence & Chad, 2012).

- **Margen de Utilidad Neta**

Toma en cuenta la utilidad libre de todos los costos, gastos, pagos de impuestos y otras salidas de efectivo que haya realizado la empresa. Es la utilidad que género la empresa sobre los ingresos que obtuvo. Como también el margen de utilidad neta mide el margen del porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeran todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas. Los márgenes de utilidad neta adecuados difieren considerablemente entre las industrias. Un margen de utilidad neta de 11% o menos no sería raro para una empresa de comestibles, en tanto que un margen de utilidad neta del 10% sería bajo para una joyería (Lawrence & Chad, 2012).

- **Rendimiento Sobre el Patrimonio (RSP)**

El rendimiento sobre el patrimonio mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más gana los propietarios. El rendimiento sobre el patrimonio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Actividad:** acción o series emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados (David, 2003).

- **Análisis del entorno:** el análisis del entorno consiste en un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o externas pueden afectar el plan (David, 2003).
- **Análisis FODA:** el análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes (Münch Galindo, 2008).
- **Estrategias:** Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos (Munch, 2011).
- **Externa: son** factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades, y constituyen oportunidades y amenazas (Münch Galindo, 2008).
- **Filosofía:** conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad (Münch Galindo, 2008).
- **Implantación de estrategia:** la implantación estratégica significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas (David, 2003).
- **Internas:** también se le conoce como fortalezas y debilidades, se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes (Münch Galindo, 2008).

- **Misión:** Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Para David, la declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (David, 2003).
- **Objetivos estratégicos:** resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión (Münch Galindo, 2008).
- **Políticas:** Las políticas son los medios que permite alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directivas, reglas y procedimientos establecidos para apoyar esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes (David, 2003).
- **Plan táctica:** un plan táctico es un esquema detallado que define los elementos para llevar a cabo el plan estratégico (Münch Galindo, 2008).
- **Planes:** los planes son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro (Münch Galindo, 2008).
- **Rentabilidad:** estas medias permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios (Münch Galindo, 2008).

- **Visión:** Para David, la declaración de la visión responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica (David, 2003)

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo correlacional, porque se buscó encontrar de qué manera las fases filosófica, analítica, operativa y de Acción Desarrollo y Evaluación del planeamiento estratégico se relacionaban con la competitividad empresarial de ESMAC S.A. de la ciudad de Huaraz, en base a la información extraída por medio de la descripción y observación del estado del planeamiento estratégico de la empresa, explicando los hechos o fenómenos que se relacionaron con la competitividad de la empresa y estableciendo su interrelación. Al nivel de los objetivos específicos, también se llevó a cabo la investigación de tipo correlacional ya que se pretendió medir el grado de relación o grado de asociación existente entre la variable planeamiento estratégico y la dimensión rentabilidad, variable planeamiento estratégico y dimensión capacidad de innovación.

Para alcanzar los objetivos planteados y para analizar las certezas de las hipótesis formuladas, el presente estudio se realizó siguiendo un tipo de enfoque cualitativo.

El diseño de la investigación que se utilizó fue no experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables, y los individuos fueron observados en su contexto natural, pues las variables independientes ya ocurrieron. Además, no se realizó ninguna manipulación deliberada de variables. A la vez, fue transversal debido a que los datos se recolectarán en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su

incidencia en un momento determinado. Según la planificación de la toma de datos fue prospectivo ya que los datos recogidos para el estudio fueron primarios. Según el número de variables de interés fue analítico, porque se habló de dos variables en investigación. Y correlacional, porque el objetivo fue describir los grados de relación o asociación entre las dos variables en un momento determinado.

4.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y/O DISEÑO ESTÁTICO

4.2.1. POBLACIÓN

Población A

En la población A, el objeto de estudio en la que aplicó la presente investigación fueron: los directivos, gerente general, administrador, y trabajadores de ESMAC S.A de la ciudad Huaraz, ascendiendo a un total de 30 personas en el año 2016.

EMPRESA "ESMAC" S.A	N
Directores	6
Gerente General	1
Administrador	1
Supervisor de Seguridad	1
Asistente Administrativo	1
Asistente de Supervisión	1
Coordinador de equipos y conductores	1
Conductores	18
Total	30

Población B

En la población complementaria al objeto de estudio, se aplicó la presente investigación fueron: los proveedores y clientes de ESMAC S.A de la ciudad Huaraz, ascendiendo a un total de 06 personas en el año 2016.

EMPRESA "ESMAC" S.A	N
Proveedores	3
Clientes	3
Total	6

4.2.2. MUESTRA

Debido a que población fue pequeña, se utilizó el tipo de muestreo denominado censo. Para el estudio se tomó el total de la población.

4.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el presente estudio de investigación se contó con información primaria mediante la aplicación de un cuestionario que recopiló directamente información oral y escrita transmitida por quienes fueron objeto de estudio, dicho instrumento se obtuvo mediante la información secundaria del análisis de contenido de referencias bibliográficas sobre el tema de estudio, estudios de investigación, entre otras.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el estudio de investigación se realizó una encuesta como técnica en la recolección de la información, y el instrumento fue un cuestionario, el cual se aplicó a todos los trabajadores de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A, ya que es una población de menor cantidad de personas.

El cuestionario estuvo conformado por un total de 40 preguntas, cuyas alternativas se encontraron distribuidas en una escala de Likert, donde se calificó desde Definitivamente Si (ítem 1) hasta Definitivamente No (ítem 5). Las 32 primeras preguntas estuvieron dirigidas a determinar las 4 dimensiones: fases filosófica, analítica, operativa y acción, desarrollo y evaluación de la primera variable (Planeamiento Estratégico), y las 8 últimas preguntas determinaron la segunda variable (Competitividad Empresarial) compuesta por 3 dimensiones: capacidad de innovación, rentabilidad y participación en el mercado.

La validación del instrumento que se utilizó fue mediante el juicio de tres (3) expertos, donde se obtuvo un valor de 66%, lo cual es aceptable. Asimismo el grado de confiabilidad se realizó por el Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 72.9%, que significa que la fiabilidad es favorable.

4.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez culminada la recolección de información, se procedió a la codificación de variables y su tabulación en el programa SPSS y la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados por medio del

cuestionario pasaron al respectivo análisis para lo cual se usaron los siguientes programas informáticos.

- Ingreso de la información: Excel de Microsoft Office 2010.
- Procesamiento de datos: Programa: PASW Statistics 20 (SPSS).

En el tratamiento de la información se utilizó el análisis bivariado mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir la relación de las variables de estudio; así mismo, para la contratación de hipótesis y la determinación de las interrelaciones que existen entre las variables, se utilizó la prueba de Pearson y la prueba de correlación de Spearman.

Para determinar el nivel de correlación entre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial, se utilizó el análisis de correlación bivariado mediante la aplicación de la prueba de correlación de Spearman. También se utilizó las gráficas de burbujas para explicar el nivel de relación o asociación de la variable independiente y la dependiente.

V. RESULTADOS

5.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

En este acápite se presenta los principales resultados de la investigación, realizadas a los trabajadores, para el cual se busca conocer el grado de relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca – “ESMAC” S.A., al nivel específico conoceremos cuál es el grado de relación existente entre la variable planeamiento estratégico y la dimensión rentabilidad, variable planeamiento estratégico y dimensión capacidad de innovación en la competitividad empresarial.

5.1.1. Resultados de la Variable Planeamiento Estratégico

A continuación se presentan las tablas del 1 al 32, que muestran los resultados de la variable del planeamiento estratégico.

Tabla 1: Razón de ser de la empresa donde trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	3%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	17	57%
Definitivamente si	12	40%
Total	30	100%

De la tabla 01, se observa que el 57% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. probablemente si conozcan la razón de ser de la empresa, mientras que el 3% de los mismos probablemente no conozcan la razón de ser de la empresa ESMAC S.A.

Tabla 2: La empresa promueve el conocimiento de la misión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	13	43%
Probablemente no	14	47%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	3	10%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 02, se observa que el 47% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no promueve el conocimiento de la misión, mientras que el 10% de los mismos consideran que la empresa probablemente si promueve el conocimiento de la misión.

Tabla 3: La empresa cuenta con una visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	3	10%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	17	57%
Definitivamente si	9	30%
Total	30	100%

De la tabla 03, se observa que el 57% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente si cuenta con una visión, mientras que el 3% de los mismos se encuentra indecisos que la empresa cuente con una visión.

Tabla 4: La visión es conocida por todo el personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	11	37%
Probablemente no	16	53%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	3	10%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 04, se observa que el 53% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente el personal no conozca la visión de la empresa, mientras que el 10% de los mismos consideran que probablemente el personal si conozca la visión de la empresa.

Tabla 5: Existencia de valores empresariales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	10	33%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	16	53%
Definitivamente si	3	10%
Total	30	100%

De la tabla 05, se observa que el 53% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente si conozcan de la existencia de los valores empresariales que guían la conducta de los colaboradores, mientras que el 3% de los mismos se encuentran.

Tabla 6: Los valores de la empresa han sido difundidos de manera formal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	22	73%
Probablemente no	8	27%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 06, se observa que el 73% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que definitivamente los valores de la empresa no se han difundido de manera formal, mientras que el 27% de los mismos consideran que probablemente los valores de la empresa no se han difundido de manera formal.

Tabla 7: La empresa han identificad claramente sus fortalezas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	3%
Indeciso	2	7%
Probablemente si	26	87%
Definitivamente si	1	3%
Total	30	100%

De la tabla 07, se observa que el 87% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente si han identificado claramente sus fortalezas, mientras que el 3% de los mismos consideran que la empresa probablemente no han identificado claramente sus fortalezas.

Tabla 8: Conocimiento de las fortalezas de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	5	17%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	21	70%
Definitivamente si	4	13%
Total	30	100%

De la tabla 08, se observa que el 70% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente si tengan conocimiento de cada una de las fortalezas de la empresa, mientras que el 13% de los mismos consideran que definitivamente si tienen conocimiento de cada una de las fortalezas de la empresa.

Tabla 9: Se cuenta con unidades vehiculares propias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 09, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que un punto fuerte de la empresa es que cuentan con unidades vehiculares propias.

Tabla 10: Personal capacitado y con experiencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 10, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que un punto fuerte de la empresa es que cuentan con personal capacitado y con experiencia.

Tabla 11: Cliente que confían en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla y figura 11, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que una de las fortalezas de la empresa es que cuentan con clientes que confían en la empresa.

Tabla 12: Oportunidades que se presentan en el mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	7%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	26	87%
Definitivamente si	1	3%
Total	30	100%

De la tabla 12, se observa que el 87% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente si aprovechan oportunamente las ocasiones favorables que se presentan en el mercado, mientras que el 3% de los mismos consideran que la empresa definitivamente si aprovechan oportunamente las ocasiones favorables que se presentan en el mercado.

Tabla 13: El cierre de mina es una oportunidad para ingresar al alquiler de maquinarias pesadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 13, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman creer que la etapa de cierre de mina es una oportunidad para que la empresa donde trabajo ingrese con mayor énfasis al rubro de alquiler de maquinarias pesadas.

Tabla 14: Capacidades para invertir en licitaciones con el estado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 21, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman contar con las capacidades necesarias para invertir en licitaciones con el estado para ejecución de obras civiles.

Tabla 15: Puntos débiles de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	1	3%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	25	83%
Definitivamente si	4	13%
Total	30	100%

De la tabla 15, se observa que el 83% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente si tengan claro sobre cuáles son los puntos débiles de la empresa, mientras que el 3% de los mismos consideran que probablemente no tengan claro sobre cuáles son los puntos débiles de la empresa.

Tabla 16: No se cuenta con local propio y adecuado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 16, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman que el punto débil s no contar con local propio y adecuado.

Tabla 17: La empresa cuenta con buses de año de fabricación antigua

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 17, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman empresa cuenta con dos buses de año de fabricación antigua, siendo esta una debilidad significativa, ya que quedarían fuera del estándar exigido por Barrick.

Tabla 18: La empresa afronta las eventualidades negativas del entorno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	1	3%
Probablemente no	12	40%
Indeciso	2	7%
Probablemente si	14	47%
Definitivamente si	1	3%
Total	30	100%

De la tabla 18, se observa que el 47% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente si afronten adecuadamente las eventualidades negativas del entorno, mientras que el 3% de los mismos consideran que la empresa definitivamente si afronten adecuadamente las eventualidades negativas del entorno.

Tabla 19: El proceso de cierre de Barrick es una amenaza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 19, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman que el proceso de cierre progresivo de las operaciones de Barrick que culmina en 2018 es una amenaza, ya que la empresa donde trabajo no tiene experiencia en atención a otros clientes.

Tabla 20: Los competidores directos de la empresa es una amenaza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	30	100%
Total	30	100%

De la tabla 20, se observa que el 100% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. afirman que la incursión de nuevos competidores directos en los rubros de la empresa donde trabajo es una amenaza.

Tabla 21: La empresa ha formulado objetivos a largo plazo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	5	17%
Probablemente no	15	50%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	9	30%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 21, se observa que el 50% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no ha formulado objetivos de largo plazo que permita su sostenimiento futuro, mientras que el 3% de los mismos se encuentran indecisos si la empresa ha formulado objetivos de largo plazo para su sostenimiento futuro.

Tabla 22: Los objetivos se encuentran documentados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	19	63%
Probablemente no	11	37%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	0	0%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 22, se observa que el 63% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que definitivamente de existir los objetivos estratégicos éstos no se encuentren documentados, mientras que el 37% de los mismos consideran que probablemente de existir los objetivos estratégicos éstos no se encuentren documentados.

Tabla 23: Existen estrategias formuladas para alcanzar objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	4	13%
Probablemente no	14	47%
Indeciso	8	27%
Probablemente si	4	13%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 23, se observa que el 47% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente no existan estrategias formuladas para alcanzar objetivos, mientras que el 13% de los mismos consideran que probablemente si existan estrategias formuladas para alcanzar objetivos.

Tabla 24: Las estrategias se desarrollan para potenciar las fortalezas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	1	3%
Probablemente no	14	47%
Indeciso	12	40%
Probablemente si	3	10%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 24, se observa que el 47% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente estas estrategias no se desarrollaron para potenciar las fortalezas, mientras que el 3% de los mismos consideran que definitivamente estas estrategias no se desarrollaron para potenciar las fortalezas.

Tabla 25: Las estrategias contribuyen en las oportunidades del entorno

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	19	63%
Indeciso	7	23%
Probablemente si	4	13%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 25, se observa que el 63% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente estas estrategias no están formuladas de tal manera que contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades del entorno, mientras que el 13% de los mismos consideran que probablemente estas estrategias

si están formuladas de tal manera que contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Tabla 26: Las estrategias se orientan a cambiar las debilidades en fortalezas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	20	67%
Indeciso	9	30%
Probablemente si	1	3%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 26, se observa que el 67% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente estas estrategias no se orientan a cambiar las debilidades en fortalezas, mientras que el 3% de los mismos consideran que probablemente estas estrategias si se orientan a cambiar las debilidades en fortalezas.

Tabla 27: Las estrategias se desarrollan para disminuir los efectos negativos de las amenazas

¿Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	1	3%
Probablemente no	18	60%
Indeciso	7	23%
Probablemente si	4	13%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 27, se observa que el 60% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente estas

estrategias no se desarrollaron para disminuir o atenuar los efectos negativos de las amenazas, mientras que el 3% de los mismos consideran que definitivamente estas estrategias no se desarrollaron para disminuir o atenuar los efectos negativos de las amenazas.

Tabla 28: Las estrategias se desarrollan para disminuir los efectos negativos de las amenazas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	1	3%
Probablemente no	16	53%
Indeciso	4	13%
Probablemente si	8	27%
Definitivamente si	1	3%
Total	30	100%

De la tabla 28, se observa que el 53% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no despliega recursos para la ejecución de las estrategias, mientras que el 3% de los mismos consideran que la empresa definitivamente no despliega recursos para la ejecución de las estrategias.

Tabla 29: Tiempos y mecanismos de control para las estrategias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	2	7%
Probablemente no	17	57%
Indeciso	9	30%
Probablemente si	2	7%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 29, se observa que el 57% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no ha programado los tiempos y no ha establecido los mecanismos de control para las estrategias, mientras que el 7% de los mismos consideran que la empresa definitivamente no ha programado los tiempos y no ha establecido los mecanismos de control para las estrategias.

Tabla 30: Resultados obtenidos con los resultados esperados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	2	7%
Probablemente no	17	57%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	10	33%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 30, se observa que el 57% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no compara los resultados obtenidos con los resultados esperados, mientras que el 3% de los mismos se encuentran indecisos de que la empresa compare los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tabla 31: Logro de la visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	2	7%
Probablemente no	20	67%
Indeciso	6	20%
Probablemente si	2	7%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 31, se observa que el 67% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no evalúa periódicamente el logro de su visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas, mientras que el 7% de los mismos consideran que la empresa probablemente si evalúa periódicamente el logro de su visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas.

Tabla 32: Planeamiento estratégico en general

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	5	17%
Probablemente no	21	70%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	3	10%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 32, se observa que el 70% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que en general probablemente no perciben la existencia de planeamiento estratégico efectivo en la empresa, mientras que el 3% de los mismos se encuentran indecisos

que en general perciban la existencia de planeamiento estratégico efectivo en la empresa.

5.1.2. Resultados de la variable Competitividad

A continuación se presentara las tablas del 33 al 40, que muestran la los resultado de la variable Competitividad empresarial.

Tabla 33: Inversión en investigaciones y tecnología

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	2	7%
Probablemente no	15	50%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	13	43%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 33, se observa que el 50% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no invierte en investigaciones y tecnología para su desarrollo, mientras que el 7% de los mismos consideran que la empresa definitivamente no invierte en investigaciones y tecnología para su desarrollo.

Tabla 34: Inversión para potenciar las habilidades y capacidades intelectuales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	9	30%
Probablemente no	13	43%
Indeciso	0	0%
Probablemente si	8	27%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 34, se observa que el 43% de los colaboradores de ESMAC S.A. consideran que la empresa probablemente no invierte en desarrollar y potenciar nuestras habilidades y capacidades intelectuales, mientras que el 27% de los mismos consideran que la empresa probablemente si invierte en desarrollar y potenciar nuestras habilidades y capacidades intelectuales.

Tabla 35: Los altos directivos mejoran su estilo de dirección y mandato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	5	17%
Probablemente no	19	63%
Indeciso	2	7%
Probablemente si	4	13%
Definitivamente si	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 35, se observa que el 63% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que los altos directivos de la empresa probablemente no mejoran constantemente su estilo de dirección y mandato, mientras que el 7% de los mismos se

encuentran indecisos sobre las mejoras constantes de estilo de dirección y mandato de los altos directivos de la empresa.

Tabla 36: Ganancias netas en relación a las de sus competidores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajas	0	0%
Bajas	4	13%
Moderadas	25	83%
Altas	1	3%
Muy altas	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 36, se observa que el 83% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que las ganancias netas de la empresa en relación a la de sus competidores es moderada, mientras que el 3% de los mismos consideran que las ganancias netas de la empresa en relación a la de sus competidores es alta.

Tabla 37: Ganancias de los accionistas respecto a sus inversiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajas	0	0%
Bajas	4	13%
Moderadas	26	87%
Altas	0	0%
Muy altas	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 37, se observa que el 87% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. perciben que las ganancias de los accionistas respecto a sus inversiones son moderadas, mientras que el 13% de los mismos perciben que las ganancias de los accionistas respecto a sus inversiones son bajas.

Tabla 38: Nivel de ventas de la empresa comparación a los competidores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajas	1	3%
Bajas	0	0%
Moderadas	26	87%
Altas	3	10%
Muy altas	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 38, se observa que el 87% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. perciben que el nivel de ventas de la empresa donde trabaja en comparación a los competidores es moderada, mientras que el 3% de los mismos perciben que el nivel de ventas de la empresa donde trabaja en comparación a los competidores es muy baja.

Tabla 39: Competidores existen en el mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	2	7%
Indeciso	1	3%
Probablemente si	18	60%
Definitivamente si	9	30%
Total	30	100%

De la tabla 39, se observa que el 60% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que probablemente si tienen conocimiento de cuantos competidores existen en el mercado y quienes son los fundamentales, mientras que el 3% de los mismos se

encuentran indecisos de tener conocimiento de cuantos competidores existen en el mercado y quienes son los fundamentales.

Tabla 40: Nivel de competitividad empresarial en general

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajas	0	0%
Bajas	22	74%
Regular	7	23%
Altas	1	3%
Muy altas	0	0%
Total	30	100%

De la tabla 40, se observa que el 74% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que en general el nivel de competitividad que perciben dentro de la empresa es baja, mientras que el 3% de los mismos consideran que en general el nivel de competitividad que perciben dentro de la empresa es alta.

5.1.3. Relación entre el Planeamiento Estratégico y la Competitividad

A continuación se presentan la siguiente tabla, en el cual se muestra la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad empresarial.

Tabla 41: Relación entre el planeamiento estratégico en la competitividad empresarial

	Competitividad empresarial
Correlación de Pearson	.294
Planeamiento estratégico	
N	30

Se observa en la tabla 42 la correlación bivariada de Pearson de ambas variables: Planeamiento Estratégico y Competitividad Empresarial con un valor positivo. Es decir El Planeamiento Estratégico se relaciona en un 29.4% con la competitividad Empresarial. Es así como el determinado nivel de Competitividad empresarial está relacionado de manera directa con el Planeamiento Estratégico de la empresa “ESMAC” S.A.

5.1.4. Relación entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad

A continuación se presentan siguiente la tabla, en la cual se muestra la relación entre el planeamiento estratégico y la rentabilidad de la empresa ESMAC S.A.

Tabla 42: Relación entre el planeamiento estratégico y rentabilidad

		Rentabilidad
Planeamiento estratégico	Correlación de Spearman	.042
	N	30

Como se muestra en la tabla 42, existe un nivel de relación o asociación de 4.2%, el cual indica la existencia de un nivel de correlación positiva y directa entre el Planeamiento Estratégico y Rentabilidad de la empresa ESMAC S.A – Huaraz 2016. Es así como la Rentabilidad está determinado por el Planeamiento Estratégico en un 4.2%. Por lo tanto se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

5.1.5. Vínculo entre el Planeamiento Estratégico y la Capacidad de Innovación

A continuación se presentan la siguiente tabla, donde se muestra el vínculo entre planeamiento estratégico y la capacidad de innovación.

Tabla 43: Vínculo entre el planeamiento estratégico y capacidad de innovación

		Capacidad de innovación
	Correlación de Spearman	.125
Planeamiento estratégico	N	30

Como se muestra en la tabla 43, existe un nivel de asociación de 12.5%, el cual al ser un valor positivo y mayor que el cero, se dice que existe un vínculo positiva o directa entre Planeamiento Estratégico y Capacidad de Innovación de la empresa ESMAC S.A – Huaraz 2016. Es así como la Capacidad de Innovación está determinado por el Planeamiento Estratégico en un 12.5%. Por lo tanto se acepta la segunda hipótesis específica.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La contrastación de las hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación de Pearson para la hipótesis general, debido a que ambas variables presentan normalidad en los datos, y el coeficiente de correlación de Spearman ya que las dimensiones de la variable competitividad empresarial no cumplen el supuesto de normalidad en los datos.

Tabla 44: Prueba de normalidad de los datos

Variable / dimensión	Shapiro-Wilk			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
Planeamiento estratégico	,939	30	,085	Normal
Competitividad empresarial	,978	30	,778	Normal
Capacidad Innovación	,923	30	,032	No normal
Rentabilidad	,569	30	,000	No normal
Participación en el Mercado	,878	30	,003	No normal

5.2.1. HIPÓTESIS GENERAL

5.2.1.1. Hipótesis de Investigación

El Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con la Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.

Tabla 45: Relación del planeamiento estratégico con la competitividad empresarial

		Competitividad empresarial
Planeamiento estratégico	Correlación de Pearson	.294
	N	30

Se observa en la tabla 45 la correlación bivariada de Pearson de ambas variables: Planeamiento Estratégico y Competitividad Empresarial con un valor positivo. Es decir El Planeamiento Estratégico se relaciona en un 29.4% con la competitividad Empresarial. Es así como el determinado nivel de Competitividad empresarial está relacionado de manera directa con el Planeamiento Estratégico de la empresa “ESMAC” S.A. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación.

Tabla 46: Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial

Planeamiento estratégico	Competitividad empresarial				Total	
	Baja		Alta			
	n	%	n	%	n	%
Inadecuado	15	50%	5	17%	20	67%
Adecuado	6	20%	4	13%	10	33%
Total	21	70%	9	30%	30	100%

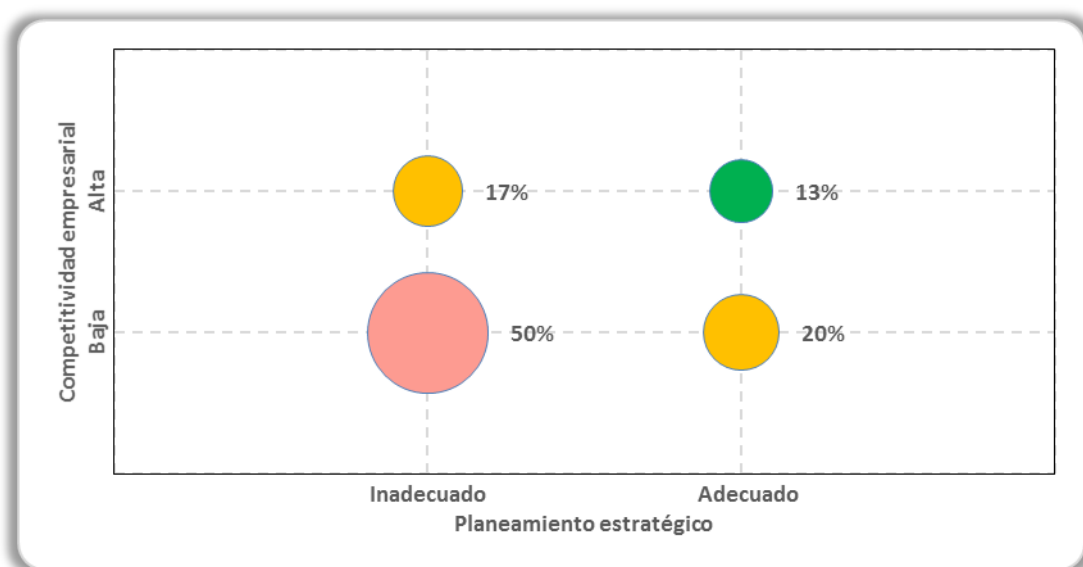


Figura 2: Planeamiento estratégico y competitividad empresarial

De la tabla 46 y figura 01, se observa que el 50% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que existe un inadecuado planeamiento estratégico y a su vez consideran que el nivel de competitividad empresarial es baja.

5.2.1.2. Primera Hipótesis Específica

Existe una relación directa entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.

Tabla 47: Relación entre el planeamiento estratégico y rentabilidad

		Rentabilidad
Planeamiento estratégico	Correlación de Spearman	.042
	N	30

Como se muestra en la tabla 47, existe un nivel de relación o asociación de 4.2%, el cual indica la existencia de un nivel de correlación positiva y directa entre el Planeamiento Estratégico y Rentabilidad de la empresa ESMAC S.A – Huaraz 2016. Es así como la Rentabilidad está determinado por el Planeamiento Estratégico en un 4.2%. Por lo tanto se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

Tabla 48: Planeamiento Estratégico y Rentabilidad

Planeamiento estratégico	Rentabilidad				Total	
	Baja		Alta		n	%
	n	%	n	%		
Inadecuado	3	10%	17	57%	20	67%
Adecuado	2	7%	8	27%	10	33%
Total	5	17%	25	83%	30	100%

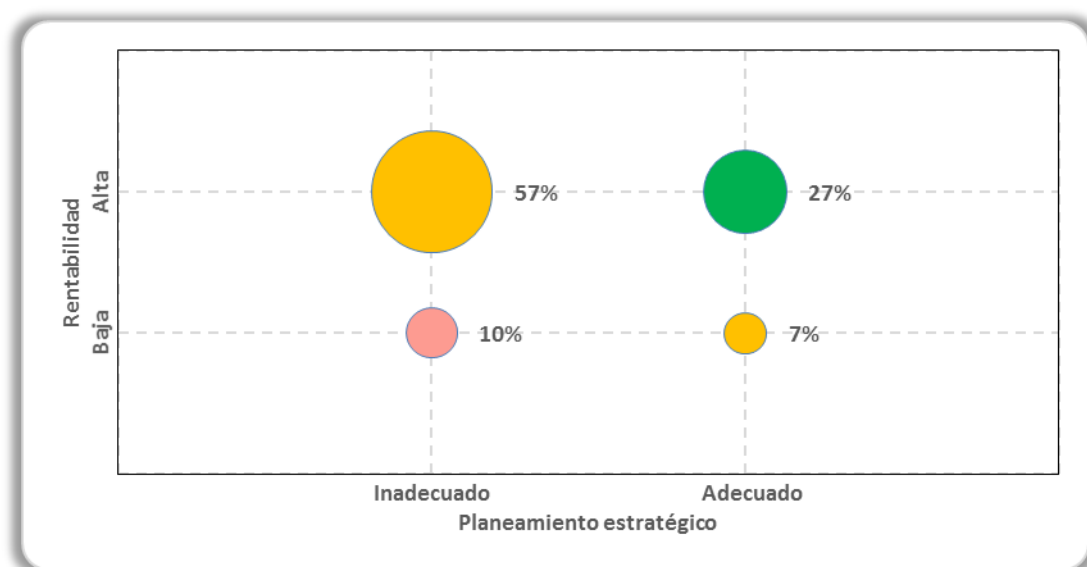


Figura 3: Planeamiento estratégico y Rentabilidad

De la tabla 47 y figura 02, se observa que el 57% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que existe un inadecuado planeamiento estratégico y a su vez consideran que el nivel de rentabilidad es alta. Esto explica lo comprobado en la hipótesis en cual se expresa que la rentabilidad y el planeamiento estratégico se relacionan directamente en un pequeño porcentaje ya que habría otros factores diferentes al planeamiento estratégico que intervienen y hacen más rentable la empresa.

5.2.1.3. Segunda Hipótesis específica

El Planeamiento Estratégico se vincula de manera directa con la Capacidad de Innovación de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca S.A – Huaraz – 2016.

Tabla 49: Vínculo entre el planeamiento estratégico y capacidad de innovación

		Capacidad de innovación
	Correlación de Spearman	.125
Planeamiento estratégico		
	N	30

Como se muestra en la tabla 48, existe un nivel de asociación de 12.5%, el cual al ser un valor positivo y mayor que el cero, se dice que existe un vínculo positiva o directa entre Planeamiento Estratégico y Capacidad de Innovación de la empresa ESMAC S.A – Huaraz 2016. Es así como la Capacidad de Innovación está determinado por el Planeamiento Estratégico en un 12.5%. Por lo tanto se acepta la segunda hipótesis específica.

Tabla 50: Planeamiento Estratégico y Capacidad de Innovación

Planeamiento estratégico	Capacidad de Innovación				Total	
	Baja		Alta		n	%
	N	%	n	%		
Inadecuado	15	50%	5	17%	20	67%
Adecuado	7	23%	3	10%	10	33%
Total	22	73%	8	27%	30	100%

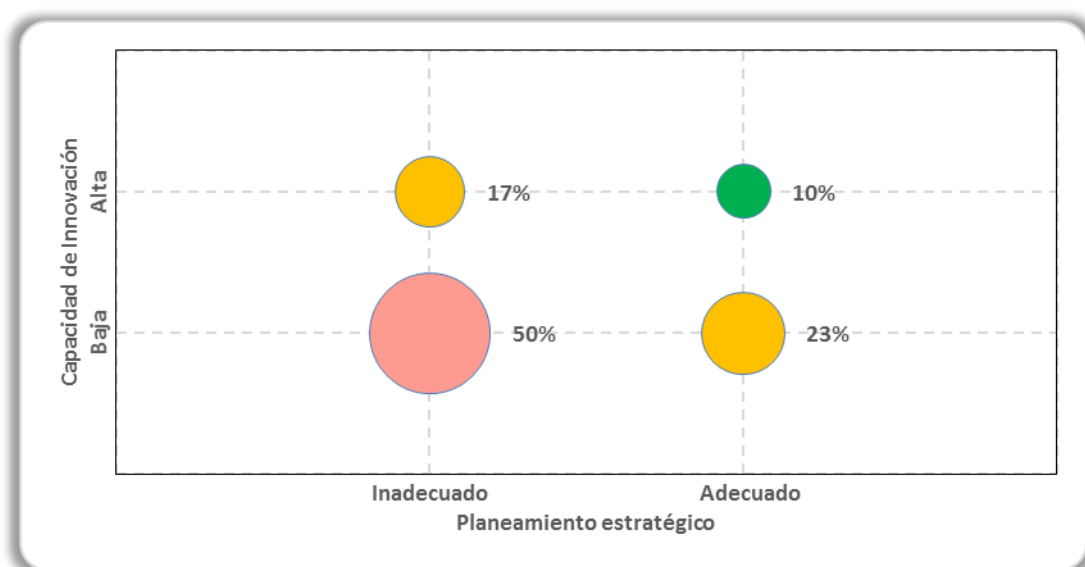


Figura 4: Planeamiento estratégico y la Capacidad de Innovación

De la tabla 49 y figura 03, se observa que el 50% de los colaboradores de la empresa ESMAC S.A. consideran que existe un inadecuado planeamiento estratégico y a su vez consideran el que nivel de capacidad de innovación es baja.

VI. DISCUSIÓN

En este capítulo, se presenta una descripción del fin central de esta investigación cuyo propósito fue conocer el qué relación existe entre el Planeamiento Estratégico y la Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca (ESMAC S.A). De acuerdo a los resultados obtenidos, se podría anticipar que se logró cubrir este objetivo. Cabe mencionar que el nivel de planeamiento estratégico en la empresa está relacionado de manera directa con el nivel de competitividad empresarial, aunque con un nivel de asociación no muy alta.

Respecto a la primera hipótesis planteada en la que se pronosticó que el planeamiento estratégico (un desarrollo determinado de la fase filosófica, analítica, Operativa, y de acción desarrollo y evaluación) tendrían una relación directa con la determinación de un nivel de competitividad empresarial. El planeamiento estratégico está relacionado en un 29.4% con la competitividad Empresarial. En ese sentido, también habría otros factores que intervienen para la determinación de la competitividad empresarial de ESMAC S.A. Esto es concordante con Munch (2008), quien indica que gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica, ya que planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de competitividad y éxito. Por su parte, Fernández (2004), manifiesta que la planeación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los

fines teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Del mismo modo El Bachiller en Administrador de Empresas, Rivera Loarca Juan Ramón (2014), en su estudio “Planeación Estratégica Para Aumentar La Competitividad En Las Escuelas De Español De La Ciudad De Quetzaltenango – Guatemala.” Planteó como objetivo Determinar la importancia de la planeación estratégica como herramienta para aumentar la competitividad, en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. Como conclusión determinó que la Planeación Estratégica Si Aumenta la Competitividad de las escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango, ya que traza un camino a largo plazo y lo visualiza. Es así como ESMAC S.A tendría factores diferentes al Planeamiento Estratégico que intervienen en la determinación de su nivel de competitividad, dichos factores serian el empirismo sus altos mandos como directores y Gerente General y las facilidades de acceso a oportunidad que tienen por ser una empresa comunal de la mayor zona de influencia de Barrick.

Respecto a la segunda hipótesis se formuló la existencia de una relación directa entre la primera variable (Planeamiento Estratégico) y una dimensión de la segunda variable (Rentabilidad). Una vez efectuada la investigación se obtuvo como resultado la aceptación de la Hipótesis planteada. De esa manera se observa un 4.2% de nivel de relación entre la variable y la dimensión, siendo ésta directa y positiva. Esto indica que mientras exista un Planeamiento Estratégico adecuado habrá un nivel de rentabilidad alto, del mismo modo, ante un Planeamiento Estratégico inadecuado habrá un nivel de rentabilidad bajo. Lo cual no significa que la rentabilidad de ESMAC S.A no depende sólo del Planeamiento Estratégico ya que si bien es cierto existe nivel de asociación

positiva, ésta es también baja. Al respecto también se realizó un análisis de Índices de Rentabilidad de la empresa, como son (Margen de Utilidad Neta y Rendimiento Sobre el Patrimonio), en el cual se determina que durante el año 2014, ESMAC S.A tuvo un Margen de Utilidad Neta de 3.53% y en el año 2015, un 7.35%, lo cual indica que la empresa está en una buena posición para ganar utilidades en el mercado actual a diferencia del año 2014. Del mismo modo se determinó el Rendimiento Sobre el Patrimonio, siendo en el año 2014 un 12.40% y en el año 2015 un 22.84%, esto indica de que el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa fue más alta en el año 2015, es decir mayor ganancia percibida por los propietarios de la empresa ESMAC S.A. (Ver anexo N° 04). Los mismos indicadores de Rentabilidad fueron comparados con dos de sus principales competidores, encontrándose a la Empresa Ramón Castilla Contratistas Generales S.A como competidor principal en el rubro de ejecución de Obras Civiles se le ubica por encima de ESMAC S.A con niveles más altos de Margen de Utilidad Neta y Rendimiento Sobre el Patrimonio (18.9% y 46% respectivamente). (Ver Anexo N° 04) Por otra parte, se tiene a la empresa Corporación Shecta S.A como un competidor directo en el rubro de Transporte de Personal, se ubica con indicadores de rentabilidad por debajo de ESMA S.A teniendo un Margen de Utilidad Neta = 6.9% y Rendimiento Sobre el Patrimonio = 18%). (Ver Anexo N° 04). Lo manifestado es concordante con Indacochea (2016), quien explica que una empresa es competitiva si puede vender los bienes y servicios que produce y, a su vez, tener una participación rentable en el mercado; además refiere que el objetivo de la empresa es sobrevivir y ser rentable en la competencia mundial.

Según lo observado, ESMAC S.A es una empresa rentable en el mercado, pero dicha rentabilidad no está determinado sólo por el Planeamiento Estratégico.

En lo concerniente a la tercera hipótesis se consideró que el planeamiento estratégico se vinculaba de manera directa con la capacidad de innovación de la empresa. Luego de haber realizado el análisis, se constató que dicha hipótesis se acepta, ya que existe una correlación entre la Variable y la Dimensión, siendo éste del 12.5%., lo cual demuestra que el planeamiento estratégico está asociado o vinculado de manera directa y positiva con la capacidad de Innovación. Es decir el bajo nivel de Capacidad de innovación que posee ESMAC S.A no se debe a un planeamiento estratégico inadecuado, esto partiría desde la falta de iniciativa de innovación de los propios directores. “Esto también es reflejado por los clientes, los cuales el 66.7% indican que ESMAC S.A probablemente no invierte en tecnología de vanguardia, el 100% de los tres clientes encuestados manifiestan que los altos directivos no invierten en innovación de dirección y gestión. Además el 100% de los tres proveedores encuestados creen que los altos directivos de ESMAC S.A no invierten en la consecución de las mejores herramientas de innovación. Como menciona Indacochea (2016) Un aspecto importante y esencial para sustentar la competitividad lo constituye la innovación, que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Solo las empresas capaces de redescubrir y reinventarse permanentemente en términos de nuevos productos y servicios en el mercado son competitivas. Asimismo, la innovación abarca cambios en la cultura de las organizaciones y la tecnología.

Los resultados de la reciente investigación fueron alcanzados a través de encuestas y visitas realizadas en las instalaciones de la empresa, quedando asentado las actividades mencionadas por medio de fotografías y cuestionario llenados.

El instrumento –cuestionario- que se aplicó en la investigación fue previamente validada por tres expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y perfecciones para la obtención de resultados lo más exactos posibles. Así mismo el instrumento de investigación paso por la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de cronbach, obteniendo un valor favorable o aceptable.

En el caso de las limitaciones de la investigación, debido a que se cuenta con una población pequeña y se utiliza el tipo de muestreo denominado censo no se encontró un nivel alto de correlación entre las variables investigadas, esto podría variar si la población en estudio fuera de mayor cantidad encontrándose un mayor grado de correlación. Además no es posible generalizar a partir de los resultados obtenidos, ni extender los resultados a múltiples contextos organizacionales. Otro inconveniente reside en el momento de llevar a cabo la recogida de datos, lo que queremos decir exactamente es que los resultados se obtuvieron en un momento temporal único, lo que podría interferir en las relaciones encontradas entre las variables. Mientras mayor número de estudios existan sobre la relación entre estas dos variables, mayor certeza empírica se tendrá de esta relación, y se aportara valiosa información para estudios futuros.

VII. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados de la investigación y las herramientas estadísticas aplicadas se ha aceptado la hipótesis general, determinando de ese modo que el Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con la Competitividad Empresarial de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.
2. Se ha establecido que existe una relación directa entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa ESMAC S.A – Huaraz – 2016, con un nivel de asociación positiva pero baja, aceptándose de ese modo la primera hipótesis específica planteada
3. Se ha aceptado la segunda hipótesis específica, determinando que existe un vínculo directo entre el Planeamiento estratégico y la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016, con un nivel de correlación positiva pero no muy alta.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Es de gran importancia la implementación de un adecuado Planeamiento Estratégico dentro de las empresas para lograr ventajas competitivas perdurables, haciendo de éste modo que la empresa sea más competitiva. Esto muchas veces no es acorde al 100% con la realidad, como es el caso de ESMAC S.A; la mayoría de los gerentes o dueños de pequeñas, medianas o microempresas no cuentan con un planeamiento estratégico adecuado, lo cual no significa que no tengan índices de competitividad positivas. Pero se debe tener en cuenta que un adecuado Planeamiento estratégico permite mejorar la organización de la empresa entre sus áreas operativas, tácticas y estratégicas, conduciendo a los mismos hacia el logro de objetivos estratégicos y permitiendo preparar al futuro, aunque sea impredecible. ESMAC S.A. debe establecer un profundo análisis de la su Misión, Visión, Valores, FODA y de más factores necesarios para así dar inicio a un planeamiento adecuado que tenga como producto la implementación y ejecución de un plan estratégico documentado, con lo cual la empresa mejoraría en gran medida en todos los aspectos logrando ventajas competitivas duraderas y de éste modo lograr ser una empresa competitiva, con lo cual estaría preparado para un escenario futuro en el que no tenga que depender de Minera Barrick como único fuente de ingreso.
2. Para lograr una competitividad empresarial, es necesario contar con ventajas competitivas, del mismo modo, un indicador financiero es el que refleja económicamente la competitividad de una empresa. ESMAC S.A no

realiza un adecuado planeamiento estratégico pero cuenta con índices de rentabilidad positivas, ello se podría potenciar si se implementa y ejecuta un plan estratégico documentado en el que se establezca como objetivos estratégicos niveles de rentabilidad superiores a las actuales y establecer claramente las estrategias y actividades que se deberán llevar a cabo para poder alcanzarlos en un tiempo determinado.

3. El perfil de una empresa competitiva también depende de la capacidad de innovación con la que cuenta la empresa. Si bien es cierto el nivel de capacidad de innovación de ESMAC no está determinado en gran medida por su planeamiento estratégico. Se debe fomentar la inversión en la mejora de dirección y liderazgo del cuerpo de directores, adquisición de herramientas tecnológicas que hagan más eficiente determinados procedimientos y mejoren la calidad del servicio a los clientes, esto haría de ESMAC una empresa competitiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones unidas.

Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost Gonzáles, J. S. (2012). *Análisis de la Relación entre la Innovación y la Gestión de Conocimiento con la competitividad Empresarial en una Muestra de Empresas en la Ciudad de Bogotá. Estudios Gerenciales Vol. 28, Edición Especial.*

Cáceres, I. A. (30 de Marzo de 2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://gestion-admtiva.blogspot.pe/2011/03/la-planeacion-estrategica.html>

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valencia. (2008). *Análisis de posición competitiva*. Valencia: CEEI.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw Hil.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México:

Pearson Educación.

Fernandez Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las*

***empresas y organizaciones*. España: Díaz de Santos.**

GALICIA, C. (2010). *Dirección estratégica empresarial*. Santiago de

Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A.

Gareth, J., & Charles, H. (2009). *Administración estratégica*. México:

McGraw-Hill.

Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill.

Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. la*

***prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*.**

México: CENGAGE.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración. Una perspectiva global*.

México: Mc Graw Hill.

Lawrence, G., & Chad, Z. (2012). *Principios de Administración financiera*.

Mexico: Pearson.

María, S. G. (Julio de 2012). *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898/3878>

María, S. G. (11 de Diciembre de 2013). *FAEDPYME INTERNATIONAL*

REVIEW.

Obtenido

de

<http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/38/61>

Marsano, A. M., & Garcia Vega, E. (2008). *Planeamiento Estratégico para*

micro y pequeñas empresas. Lima: Centro de Investigación de la

Universidad del Pacífico.

Martinez, L. C. (2009). *Alta Direccion en las Pymes*. México: Ediciones

Poder.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estrategico. conceptos,*

contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Munch Qalindo, L. (2008). *Planeación Estrategica el rumbo hacia el éxito*.

México: Trillas.

Munch, L. (2011). *Planeacion Estrategica. El rumbo hacia el exito.* Mexico:

Trillas.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que forma a la estrategia. *Harvard Businnes Review.*

Ramírez, R. , Abreu, J.L & Badii, M.H. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.*

Obtenido

de

[http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3\(1\)%2014](http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3(1)%2014)

3-185_2008.pdf

Robert, M., & Dias, C. (2000). *Estrategia Pura y Simple.* México: Mc Graw Hill.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estrategica. teoria y casos.* México: McGRAW-HILL.

Villanueva, L. (s.f.). *Planeamiento Estrategico.* Huaraz.

Wanty, J., & Halberthal, I. (1971). *La estrategia empresarial .* Buenos Aires: El Ateneo.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LA EMPRESA “ESMAC” S.A

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DEF. CON. V.	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el Planeamiento Estratégico en la Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca “ESMAC” S.A - Huaraz – 2016?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar la relación del Planeamiento Estratégico en la Competitividad Empresarial de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p>	<p>GENERAL</p> <p>El Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa en la Competitividad Empresarial de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p>	<p>Independiente e (X) = Planeamiento Estratégico</p>	<p>La planeación estratégica: Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.</p>	<p>X1 = Fase Filosófica. X2 = Fase Analítica. X3 = Fase Operativa. X4 = Acción, Desarrollo y Evaluación.</p>	<p>-La investigación será de tipo correlativo por naturaleza porque se busca encontrar las relaciones de las fases filosófica, analítica, operativa y de Acción Desarrollo y Evaluación del planeamiento estratégico que afectan a la competitividad empresarial de la empresa “ESMAC” S.A. de la ciudad de Huaraz.</p> <p>- El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipularán deliberadamente las variables.</p>
<p>ESPECIFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016?</p> <p>¿Qué vínculo existe entre el Planeamiento Estratégico y la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016?</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <p>Establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p> <p>Determinar el vínculo entre el Planeamiento estratégicos y la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <p>Existe una relación directa entre el Planeamiento Estratégico y la Rentabilidad de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p> <p>El Planeamiento Estratégico se vincula de manera directa con la Capacidad de Innovación de la empresa “ESMAC” S.A – Huaraz – 2016.</p>	<p>Dependiente (Y) = Competitividad Empresarial</p>	<p>Competitividad empresarial: la competitividad a escala de la empresa se define como la competitividad que tiene ésta de producir bienes y servicios de calidad superior a un menor costo que el de sus competidores. Una empresa es competitiva si puede vender los bienes y servicios que produce y, a su vez, tener una participación rentable en el mercado.</p>	<p>Y1 = Capacidad de Innovación. Y2 = Rentabilidad. Y3 = Participación en el Mercado.</p>	<p>- La población objeto de estudio en la que aplicará la presente investigación de la empresa “ESMAC” S.A de la ciudad Huara ascendiendo a un total de 36 personas.</p> <p>- La técnica de la observación de campo; la técnica de la encuesta.</p> <p>- Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también explicados, serán incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como Excel 2010 y el SPSS 20.</p>



Anexo 02: Cuestionario aplicado a la población A

UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y La Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca de la ciudad de Huaraz; para ello se le pide responder las siguientes preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea usted con atención y marca con aspa (X) en una sola alternativa.

Cargo: _____ Sexo: _____ Edad: _____

VARIABLE INDEPENDIENTE: Planeamiento Estratégico

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Filosófica	Indicador: Declaración de la Misión
------------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

1. Conozco la razón de ser de la empresa donde trabajo

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

2. La empresa donde trabajo promueve el conocimiento de la misión

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Filosófica	Indicador: Declaración de la Visión
------------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

3. La empresa donde trabajo cuenta con una visión

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

4. La visión de la empresa donde trabajo es conocida por todo el personal

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Filosófica	Indicador: Declaración de los Valores
---	-----------------------------------	--

5. Sé de la existencia de los valores empresariales que guían mi conducta y la de mis compañeros de trabajo

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

6. Los valores de la empresa donde trabajo han sido difundidos de manera formal

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Analítica	Indicador: Fortalezas
---	----------------------------------	------------------------------

7. La empresa donde trabajo ha identificado claramente cuáles son sus fortalezas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

8. Tengo conocimiento de cada uno de las fortalezas de la empresa donde trabajo

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

9. Un punto fuerte de la empresa donde laboro es que contamos con unidades vehiculares propias

- 2 Si.....
1 No.....

10. La empresa donde trabajo cuenta con personal capacitado y con experiencia, lo cual es uno de nuestro punto fuerte.

- 2 Si.....
1 No.....

11. Una de las fortalezas de la empresa donde trabajo es que contamos con cliente que confía en nosotros.

- 2 Si.....
1 No.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Analítica	Indicador: Oportunidades
---	----------------------------------	---------------------------------

12. Considero que la empresa aprovecha oportunamente las ocasiones favorables que se presentan en el mercado

- 5 Definitivamente si.....
4 Probablemente si.....
3 Indeciso.....
2 Probablemente no.....
1 Definitivamente no.....

13. Creo que la etapa de cierre de mina es una oportunidad para que la empresa donde trabajo ingrese con mayor énfasis al rubro de alquiler de maquinarias pesadas.

- 2 Si.....
1 No.....

14. Contamos con las capacidades necesarias para invertir en licitaciones con el estado para ejecución de obras civiles.

- 2 Si.....
1 No.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Analítica	Indicador: Debilidades
---	----------------------------------	-------------------------------

15. Tengo en claro cuáles son los puntos débiles de la empresa donde trabajo

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

16. Creo que un punto débil es que no contamos con local propio y adecuado.

- 2 Si.....
- 1 No.....

17. La empresa cuenta con dos buses de año de fabricación antigua, siendo esta una debilidad significativa, ya que quedarían fuera del estándar exigido por Barrick.

- 2 Si.....
- 1 No.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Analítica	Indicador: Amenazas
---	----------------------------------	----------------------------

18. Considero que la empresa donde trabajo afronta adecuadamente las eventualidades negativas del entorno

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

19. El proceso de cierre progresivo de las operaciones de Barrick que culmina en 2018 es una amenaza, ya que la empresa donde trabajo no tiene experiencia en atención a otros clientes.

- 2 Si.....
- 1 No.....

20. La incursión de nuevos competidores directos en los rubros de la empresa donde trabajo es una amenaza

- 2 Si.....
- 1 No.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Operativa	Indicador: Formulación de los Objetivos Estratégicos
---	----------------------------------	---

21. En la empresa donde trabajo se ha formulado objetivos de largo plazo que permita el sostenimiento futuro

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

22. De existir los objetivos estratégicos, éstos se encuentran documentados

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Operativa	Indicador: determinación de las Estrategias
---	----------------------------------	--

23. Existen estrategias formuladas para alcanzar objetivos

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

24. Estas estrategias se desarrollan para potenciar las fortalezas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

25. Estas estrategias están formuladas de tal manera que contribuyen en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

26. Estas estrategias se orientan a cambiar las debilidades en fortalezas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 3 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

27. Dichas estrategias también se desarrollan para disminuir o atenuar los efectos negativos de las amenazas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Acción Desarrollo y evaluación	Indicador: Planes Estratégicos de Acción
---	---	---

28. La empresa despliega recursos (humanos, financieros, materiales u otros) para la ejecución de las estrategias

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

29. La empresa ha programado los tiempos y establecido los mecanismos de control para la las estrategias

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Planeamiento Estratégico	Dimensión: Fase Acción Desarrollo y evaluación	Indicador: Control de los resultados
---	---	---

30. La empresa compara los resultados obtenidos con los resultados esperados

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

31. La empresa evalúa periódicamente el logro de su visión, objetivos estratégicos y las estrategias planificadas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

32. En general, percibo que la existencia de planeamiento estratégico en la empresa es efectiva:

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

VARIABLE DEPENDIENTE: Competitividad Empresarial

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en I+D
---	---	--

33. Percibe que la empresa donde trabaja invierte en investigaciones y tecnología para el desarrollo de la empresa

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en Formación y Desarrollo de los Empleados
---	---	--

34. La empresa invierte en desarrollar y potenciar nuestras habilidades y capacidades intelectuales

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Innovación en Dirección y Gestión
---	---	---

35. Los altos directivos de la empresa donde trabajo, mejoran constantemente su estilo de dirección y mandato

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Rentabilidad	Indicador: Margen de Utilidad Neta
---	--------------------------------	---

36. Según su percepción, cómo son las ganancias netas de la empresa en relación a las de sus competidores

- 5 Muy altas.....
- 4 Altas.....
- 3 Moderadas.....
- 2 Bajas.....
- 1 Muy Bajas.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Rentabilidad	Indicador: Rendimiento sobre el Patrimonio
---	--------------------------------	---

37. Según su percepción, cómo son las ganancias de los accionistas (dueños) respecto a sus inversiones

- 5 Muy altas.....
- 4 Altas.....
- 3 Moderadas.....
- 2 Bajas.....
- 1 Muy Bajas.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Participación en el Mercado	Indicador: Nivel de Ventas
---	---	---------------------------------------

38. Según su percepción como es el nivel de ventas de la empresa donde trabaja en comparación a los competidores

- 5 Muy altas.....
- 4 Altas.....
- 3 Moderadas.....
- 2 Bajas.....
- 1 Muy Bajas.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Participación en el Mercado	Indicador: Principales competencias
---	---	--

39. Tengo conocimiento de cuantos competidores existen en el mercado y quienes son los fundamentales

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

40. En general el nivel de competitividad que percibo dentro de la empresa es

- 5 Muy alta.....
- 4 Alta.....
- 3 Regular.....
- 2 Baja.....
- 1 Muy Baja.....

Anexo 03: Cuestionario aplicado a la población B



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y La Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca de la ciudad de Huaraz; para ello se le pide responder las siguientes preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea usted con atención y marca con aspa (X) en una sola alternativa.

Razón Social del Cliente: _____

Cargo: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Servicio que le Ofrece ESMAC S.A.: _____

Tiempo que es cliente de ESMAC S.A.: _____

VARIABLE DEPENDIENTE: Competitividad Empresarial

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en I+D
---	---	--

01. Desde la perspectiva del servicio que ESMAC S.A le ofrece, percibe que cuenta con tecnología de vanguardia

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en Formación y Desarrollo de los Empleados
---	---	--

02. Usted cree que ESMAC S.A cuenta con el personal más capacitado y calificado a diferencia de las demás empresas de su entorno

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Innovación en Dirección y Gestión
---	---	---

03. Cree que los altos directivos de ESMAC S.A están innovando constantemente en su modo de prestar sus servicios

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

04. En general, según su percepción, ESMAC S.A es una empresa innovadora en comparación a sus competidores

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Recursos Humanos	Indicador: Nivel de Responsabilidad
---	------------------------------------	--

05. Considera que el personal de ESMAC S.A cumple sus funciones de manera responsable, al momento de prestarle sus servicios

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Participación en el Mercado	Indicador: Principales competencias
---	---	--

06. Usted cree que ESMAC S.A se encuentra por encima de sus competidores

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

07. A pesar de la presencia de muchas empresas que ofrecen los mismos servicios que su representada busca, seguirá prefiriendo a ESMAC S.A

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Satisfacción de los Clientes	Indicador: Calidad de servicio
---	--	--

08. Usted considera de CALIDAD el servicio que le brinda ESMAC S.A

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

09. El servicio que ESMAC S.A le brinda, cubre con sus expectativas

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y La Competitividad Empresarial de la Empresa de Servicios Múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca de la ciudad de Huaraz; para ello se le pide responder las siguientes preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea usted con atención y marca con aspa (X) en una sola alternativa.

Razón Social del Proveedor: _____

Cargo: _____

Servicio que provee a ESMAC S.A: _____

Tiempo que es proveedor de ESMAC S.A: _____

VARIABLE DEPENDIENTE: Competitividad Empresarial

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en I+D
---	---	--

01. Desde la perspectiva del servicio que ofrece a ESMAC S.A, percibe que invierten en adquisición de la mejor tecnología

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Inversión en Formación y Desarrollo de los Empleados
---	---	--

02. ¿Usted cree que ESMAC S.A cuenta con el personal más capacitado?

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Variable: Competitividad Empresarial	Dimensión: Capacidad de Innovación	Indicador: Innovación en Dirección y Gestión
---	---	---

03. Cree que los altos directivos de ESMAC S.A invierten en la consecución de las mejores herramientas de innovación

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

04. En general, según su percepción, ESMAC S.A es una empresa innovadora en comparación a sus competidores

- 5 Definitivamente si.....
- 4 Probablemente si.....
- 3 Indeciso.....
- 2 Probablemente no.....
- 1 Definitivamente no.....

Anexo 04: Frecuencias

CLIENTES

01. Desde la perspectiva del servicio que ESMAC S.A le ofrece, percibe que cuenta con tecnología de vanguardia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados manifiestan que ESMAC S.A probablemente, no cuenta con tecnología de vanguardia.

02. Usted cree que ESMAC S.A cuenta con el personal más capacitado y calificado a diferencia de las demás empresas de su entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados manifiestan que ESMAC S.A probablemente, no cuenta con el personal más capacitado y calificado

03. Cree que los altos directivos de ESMAC S.A están innovando constantemente en su modo de prestar sus servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente No	3	100.0	100.0	100.0

El 100% de los tres clientes encuestados indican que probablemente los altos directivos de ESMAC S.A están innovando constantemente en su modo de prestación de servicios.

04. Considera que el personal de ESMAC S.A cumple sus funciones de manera responsable, al momento de prestarle sus servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	3	100.0	100.0	100.0

El 100% de los tres clientes encuestados consideran que el personal de ESMAC S.A cumple sus funciones de manera responsable

05. Usted cree que ESMAC S.A se encuentra por encima de sus competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
Válidos	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados manifiestan que ESMAC S.A probablemente, no se encuentra por encima de sus competidores.

06. A pesar de la presencia de muchas empresas que ofrecen los mismos servicios que su representada busca, seguirá prefiriendo a ESMAC S.A?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	2	66.7	66.7	66.7
	Probablemente No	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados manifiestan que probablemente seguirán prefiriendo a ESMAC S.A.

07. Usted considera de CALIDAD el servicio que le brinda ESMAC S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados consideran que el servicio que brinda ESMAC S.A probablemente no sea de calidad.

08. El servicio que ESMAC S.A le brinda, cubre con sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres clientes encuestados consideran que ESMAC S.A les brindan un servicio que probablemente no cubre sus expectativas.

PROVEEDORES

01. Desde la perspectiva del servicio que ofrece a ESMAC S.A, percibe que invierten en adquisición de la mejor tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres proveedores encuestados consideran que probablemente ESMAC S.A no invierte en adquisición de la mejor tecnología.

02. Usted cree que ESMAC S.A cuenta con el personal más capacitado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente Si	1	33.3	33.3	33.3
	Indeciso	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los tres proveedores encuestados se encuentran indecisos acerca de que ESMAC cuente con el personal más capacitado

03. Cree que los altos directivos de ESMAC S.A invierten en la consecución de las mejores herramientas de innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Probablemente No	3	100.0	100.0	100.0

El 100% de los tres proveedores encuestados creen que los altos directivos probablemente no invierten en la consecución de las mejores herramientas de innovación.

04. En general, según su percepción, ESMAC S.A es una empresa innovadora en comparación a sus competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	1	33.3	33.3	33.3
	Probablemente No	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

El 66.7% de los proveedores consideran que ESMAC S.A probablemente no sea una empresa innovadora en comparación con sus competidores.

Anexo 05: Estado Financieros

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA ESMAC S.A – AÑO 2015

E S M A C S. A.			
R. U. C. Nro. 20531006276			
HUARAZ - ANCASH			
BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,015			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
10. <u>CAJA Y BANCOS</u>	66,010.00	40. <u>TRIBUTOS POR PAGAR</u>	47,583.00
101. Dinero en efectivo		Impto. A la Renta	
12. <u>CLIENTES</u>	15,841.00	41. <u>REMUNERACIONES POR PAGAR</u>	4,864.00
121. Facturas por Cobrar		411. C. T. S. Trabajadores	52,447.00
		PASIVO NO CORRIENTE	
26. <u>SUMINISTROS DIVERSOS</u>	62,944.00	45. <u>OBLIGACIONES FINANCIERAS</u>	527,509.00
261. Existencias		452. Contratos de Arrendamiento F.	-
SUB TOTAL ACT. CTE.	144,795.00	SUB TOTAL PASIVO CTE.	579,956.00
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
33. <u>INMUEBLES MAQ. Y EQUIPOS</u>	1,614,122.00	50. <u>CAPITAL</u>	456,501.00
Inmuebles Maq. Y Equipo S/. 684,687.00		501. Capital Social	
Arrendamiento Financiero S/. 929,435.00			
39. <u>DEP. Y AMORT. ACUMULADA</u>	- 225,291.00	56. <u>CAPITAL ADICIONAL</u>	-
391. Dep. Maquinarias y Equipo		561. Capital Adicional	
38. <u>CARGAS DIFERIDAS</u>	55,796.00		
381. Intereses por Devengar		59. <u>RESULTADOS ACUMULADOS</u>	552,965.00
389. Cargas Dif. Diversas		Año 2,014 S/. 322,355.00	
		Año 2,015 S/. 230,610.00	
SUB TOTAL ACT. NO CTE.	1,444,627.00	SUB TOTAL PATRIMONIO	1,009,466.00
TOTAL ACTIVO	1,589,422.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,589,422.00
		Huaraz, 31 de Diciembre de 2,015	

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS ESMAC S.A – AÑO 2015

ESMAC S.A			
R. U. C. Nº 20531006276			
HUARAZ - ANCASH			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 - 12 - 2015			
(EN NUEVOS SOLES)			
70	VENTAS	S/.	3,138,814.00
69	COSTO DE VENTAS	S/.	- 2,082,465.00
	PERDIDA. MATERIALES UTILIZdos		
	SUB TOTAL	S/.	1,056,349.00
92	GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/.	- 159,748.00
93	GASTOS DE VENTAS	S/.	- 522,366.00
94	GASTOS FINANCIEROS	S/.	- 53,944.00
	UTILIDAD BRUTA	S/.	320,291.00
	IMPUESTO A LA RENTA	28% S/.	89,681.48
	UTILIDAD NETA	S/.	230,609.52
HUARAZ, 31 DE DICIEMBRE DE 2,015			

BALANCE GENERAL – RAMON CASTILLA CONTRATISTAS GENERALES

S.A – AÑO 2015

(Competidor principal de ESMAC en el rubro de ejecución de Obras Civiles)

RAMON CASTILLA CONTRATISTAS GENERALES SA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y 2015			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO	Totales	PASIVO Y PATRIMONIO	Totales
	2015		2015
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja/Bancos	83,386.76	Cuentas por Pagar	132,227.50
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales)	106,631.66	Proveedores	93,947.01
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	55,429.35	Tributos por Pagar	85,217.70
Otras Cuentas por Cobrar	13,958.80	Remuneraciones por pagar	78,293.00
Suministros Diversos	88,450.00		
TOT ACTIVO CORRIENTE	347,856.57	TOTAL PASIVO CORRIENTE	389,685.20
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Arrendamiento financiero	1,757,172.79	Deudas a Largo Plazo	100,278.18
Inmuebles Maquinaria y Equipos (neto)	769,812.72	Beneficios Sociales	35,874.00
(-) Depreciacion y Amort. Acumul	-217,366.00		
Cargas Diferidas	77,121.30		
TOT ACTIVO NO CORRIEN	2,386,740.81	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	136,152.18
		<u>PATRIMONIO</u>	
		Capital	975,347.00
		Capital adicional	0.00
		Resultados Acumulados	1,233,413.00
		TOTAL PATRIMONIO	2,208,760.00
TOTAL ACTIVO	2,734,597.38	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,734,597.38

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS – RAMON CASTILLA
CONTRATISTAS GENERALES S.A – AÑO 2015

(Competidor principal de ESMAC en el rubro de ejecución de Obras Civiles)

RAMON CASTILLA CONTRATISTAS GENERALES SA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
(Expresado en Nuevos Soles)

70	VENTAS	S/. 5,368,142.20
69	COSTO DE VENTAS	S/. - 3,003,443.00
	SUB TOTAL	S/. 2,364,699.20
92	GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. - 354,814.00
93	GASTOS DE VENTAS	S/. - 522,366.00
94	GASTOS FINANCIEROS	S/. - 71,967.00
	UTILIDAD BRUTA	S/. 1,415,552.20
	IMPUESTO A LA RENTA	S/. 396,354.62
	UTILIDAD NETA	S/. 1,019,197.58

28%

BALANCE GENERAL - CORPORACIÓN SHECTA – AÑO 2015

(Competidor principal de ESMAC en el rubro de transporte de personal)

CORPORACIÓN SHECTA
 HUARAZ - ANCASH
BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,015

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
10. <u>CAJA Y BANCOS</u>	39,678.22	40 <u>TRIBUTOS POR PAGAR</u>	31,582.00
101. Dinero en efectivo		Impto. A la Renta	
12 <u>CLIENTES</u>	9,887.20	41 <u>REMUNERACIONES POR PAGAR</u>	2,567.00
121. Cuentas por Cobrar		411. C. T. S. Trabajadores	34,149.00
		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
26 <u>SUMINISTROS DIVERSOS</u>	67,011.79	45 <u>OBLIGACIONES FINANCIERAS</u>	199,879.71
261. Existencias		452. Contratos de Arrendamiento F.	-
SUB TOTAL ACT. CTE.	116,577.21	SUB TOTAL PASIVO CTE.	234,028.71
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
33 <u>INMUEBLES MAQ. Y EQUIPOS</u>	828,861.88	50 <u>CAPITAL</u>	159,189.04
Inmuebles Maq. Y Equipo S/. 319,746.88		501. Capital Social	
Arrendamiento Financiero S/. 509,115.00		56 <u>CAPITAL ADICIONAL</u>	-
39 <u>DEP. Y AMORT. ACUMULADA</u>	- 105,241.00	561. Capital Adicional	152,356.47
391. Dep. Maquinarias y Equipo		59 <u>RESULTADOS ACUMULADOS</u>	350,419.87
38 <u>CARGAS DIFERIDAS</u>	55,796.00	Año 2,014 S/. 322,355.00	
381. Intereses por Devengar		Año 2,015 S/. 230,610.00	
389. Cargas Dif. Diversas		SUB TOTAL PATRIMONIO	661,965.38
SUB TOTAL ACT. NO CTE.	779,416.88		
TOTAL ACTIVO	895,994.09	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	895,994.09
		Huaraz, 31 de Diciembre de 2,015	

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS CORPORACIÓN SHECTA – AÑO
2015**

(Competidor principal de ESMAC en el rubro de transporte de personal)

CORPORACIÓN SHECTA S.A

R. U. C. Nº 20531006276

HUARAZ - ANCASH

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 - 12 - 2015

(EN NUEVOS SOLES)

70	VENTAS		S/. 1,701,601.74
69	COSTO DE VENTAS		S/. - 992,989.76
	PERDIDA. MATERIALES UTILIZdos		
	SUB TOTAL		S/. 708,611.98
92	GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. - 120,988.09
93	GASTOS DE VENTAS		S/. - 372,334.00
94	GASTOS FINANCIEROS		S/. - 49,983.00
	UTILIDAD BRUTA		S/. 165,306.89
	IMPUESTO A LA RENTA	28%	S/. 46,285.93
	UTILIDAD NETA		S/. 119,020.96

Anexo 6: Índices de Rentabilidad

EMPRESA DE SERVICIO MULTIPLES ANDS AVELINO CACERES DE CUNCASHCA – ESMAC S.A.

AÑO 2014	Margen de Utilidad Neta	Margen de Utilidad Neta	AÑO 2015	Margen de Utilidad Neta	Rentabilidad de Patrimonio
S/. 96,576.20	0.0353275	3.53%	S/. 230,609.52	0.073470273	7.35%
S/. ,733,740.00			S/. 3,138,814.00		
AÑO 2014	Rentabilidad de Patrimonio	Rentabilidad de Patrimonio	AÑO 2015	Rentabilidad de Patrimonio	Rentabilidad de Patrimonio
S/. 96,576.20	0.123997504	12.40%	S/. 230,609.52	0.22844704	22.84%
S/. 778,856.00			S/. 1,009,466.00		

Margen de Utilidad Neta: Se muestra un margen de utilidad de 3.53%, el cual es baja en comparación al margen de utilidad del año 2015 (7.35%) por lo que podemos ver que la empresa está en una mejor posición para ganar utilidades en el mercado actual.

Rendimiento sobre el Patrimonio:

Se observa un rendimiento de 22.84% de rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa durante el año 2015 el cual es superior a los resultados obtenidos en el año 2014.

CORPORACIÓN SHECTA S.A

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \quad 6.99\%$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \quad 17.98\%$$

RAMON CASTILLA CONTRATISTAS GENERALES S.A

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \quad 18.99\%$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \quad 46.14\%$$

Comparación De Índices De Rentabilidad: Se observa que la Empresa Ramón Castilla Contratistas Generales S.A como competidor principal de ESMAC en el rubro de ejecución de Obras Civiles se le ubica por encima de ESMAC S.A con niveles más altos de Margen de Utilidad Neta y Rendimiento Sobre el Patrimonio (18.9% y 46% respectivamente).

Por otra parte, se tiene a la empresa Corporación Shecta S.A como un competidor directo en el rubro de Transporte de Personal, se ubica con indicadores de rentabilidad por debajo de ESMA S.A teniendo un Margen de Utilidad Neta = 6.9% y Rendimiento Sobre el Patrimonio = 18%).

Anexo 7: Fotos

Aplicación del instrumento



Anexo 8: Instrumentos de Validación

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:


Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde trabaja	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Diaz Federico Jolivi	Docente - UNASAM	Cuestionario	
Titulo del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.														70						
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.														70						
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.														70						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														70						
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.														70						
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.														70						
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.														70						
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.														70						
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación														70						
PROMEDIO 75															70						

OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

Huancayo / 27/2016	97856198		973247651
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Titulo del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.									X											
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.									X											
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.									X											
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.									X											
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.										X										
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.												X								
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.												X								
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.													X							
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.												X								
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación									X											
PROMEDIO 75																					

- OPINION DE APLICABILIDAD:**
- Procede su aplicación
 - Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 - No procede su aplicación

27/10/2016	17917822	<i>J. Y. Y.</i>	988616330
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
<i>Zab. Tonia Felmo Valle</i>	<i>Docente - UNASAH</i>	<i>Cuestionario</i>	<i>Montañez Sakizur Yossellin</i>
Título del estudio:			<i>Notario Luciano Antonia</i>

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															75					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.															75					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.															75					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																76				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.															75					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															75					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																76				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															75					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.															75					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																76				
PROMEDIO 75																	promedio 75.3				

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

<i>01/11/2016</i>	<i>42142705</i>		<i>944933355</i>
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono