



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**“GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESARROLLO DE HIDRANDINA S.A. UNIDAD DE  
NEGOCIOS HUARAZ, 2015”**

Tesis para optar el grado de Maestro  
en Ciencias Económicas  
Mención en Gestión Empresarial

**EMER PUSCAN UBALDO**

Asesor: **Dr. RICHARD DEMETRIO PASCO AMES**

Huaraz – Perú  
2017

Nº. Registro: T0503.

## MIEMBROS DEL JURADO

*Doctor.* Juan Castro Sotelo

Presidente

---

*Magíster* Valiente Ramirez Huerta

Secretario

---

*Doctor* Richar Demetrio Pasco Ames

Vocal

---

**ASESOR**

*Doctor. Richard Demetrio Pasco Ames*

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios, por el privilegio de la vida y todo lo que me ha brindado.
- A mis padres Juana y Calixto, por haberme guiado en el camino correcto.
- A mis hijos Iván y Valentina, que representan el amor y permitirme haberme dado la oportunidad de aprender a ser padre.
- A mi esposa Lucie y hermanos Edwin, Isela y Sarita, por su constante apoyo y paciencia.
- A mi asesor Dr. Richard Pasco Ames, por su apoyo incondicional.
- A la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo y a sus docentes, por apoyarme en mi formación profesional.

## **DEDICATORIA**

A Dios,

A mis padres,

A mi esposa e hijos

A mis hermanos

## INDICE

	<b>Página</b>
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1 - 6
1.1. Objetivos	5
1.2. Hipótesis	6
1.3. Variables	6
II. MARCO TEÓRICO	7 - 34
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases teóricas	8
2.3. Definición de términos	27
III. METODOLOGIA	35 - 38
3.1. Tipo y diseño de Investigación	35
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico	36
- Población	36
- Muestra	36
3.3. Instrumentos de recolección de información	37
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	38
IV. RESULTADOS	39 - 80
4.1. Contrastación de las hipótesis	39
4.2. Resultados del análisis documental	46
4.3. Resultados de las entrevistas	50
4.4. Resultados de las encuestas	56

V. DISCUSIÓN	81 - 89
VI. CONCLUSIONES	90 - 91
VII. RECOMENDACIONES	92 - 99
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	100 – 101
ANEXOS	102 - 113

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito fundamental evaluar la gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015. El problema planteado fue: ¿Cuál es la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. UN Huaraz, 2015?, al que respondió como hipótesis: la gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. U N Huaraz, 2015. Investigación descriptiva aplicada de diseño no experimental transversal, la población de estudio estuvo conformado por todos los trabajadores directos, con una muestra de 57 empleados; los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron: cuestionario, fichas textuales, guía de entrevista, los datos recolectados se procesaron con el programa SPSS, y la contratación de hipótesis mediante la prueba estadística del chi cuadrado.

De los resultado obtenidos se concluyó : Que la gestión empresarial comprende la administración de recursos humanos, financieros, y de materiales y de producción incide significativamente y de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. U N Huaraz, 2015, con indicadores de gestión aceptables y con la planificación para el desarrollo, que repercuten positivamente en el crecimiento y desarrollo empresarial, sin embargo existe la posibilidad aún de mejorar y acelerar dicho desarrollo, recomendando la necesidad de una mayor identificación y compromiso tanto de accionistas, directivos y trabajadores, que repercute de manera considerable en la productividad, la rentabilidad y competitividad empresarial en el enfoque de una gestión de calidad.

**Palabras clave:** gestión empresarial, desarrollo empresarial



## ABSTRACT

The main objective of this research was to evaluate business management and its impact on the development of Hidrandina S.A. Business Unit of Huaraz, 2015. The problem was: What is the incidence of business management in the development of Hidrandina S.A. Business Unit Huaraz, 2015?, to which it responded as hypothesis: the business management has a direct impact on the development of Hidrandina S.A. Huaraz Business Unit, 2015. Descriptive applied research of non-experimental cross-sectional design, the study population consisted of all direct workers, with a sample of 57 employees; The instruments used to collect the information were: questionnaire, textual charts, interview guide, data collected were processed with the SPSS program, and contracting hypotheses using the statistical test of chi square.

From the results obtained it was concluded: That the business management comprises the administration of human, financial, material and production resources has a direct impact on the development of Hidrandina S.A. Huaraz Business Unit, 2015, with acceptable management indicators and planning for development, which have a positive impact on business growth and development, but there is still the possibility of improving and accelerating such development, recommending the need for greater identification And commitment of both shareholders, managers and workers, which has a significant impact on productivity, profitability and business competitiveness in the approach to quality management.

**Keywords:** Business Management, Business Development.

## I. INTRODUCCIÓN

Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Hidrandina Medio S.A. – Hidrandina S.A, es la empresa encargada de brindar el servicio público de electricidad dentro de su zona de concesión (Norte Medio de la República del Perú) mediante la distribución y comercialización de energía eléctrica adquirida a empresas generadoras. Hidrandina se encuentra establecida de acuerdo a las leyes de la República del Perú, y su domicilio legal es Av. España N° 1030, Trujillo – La Libertad. Hidrandina S.A. cuenta en la actualidad con cinco (05) Unidades de Negocio: U.N. Trujillo, U.N. Chimbote, U.N. La Libertad Norte, U.N. Cajamarca y U.N Huaraz.

Hidrandina S.A. fue autorizada a operar el 5 de abril de 1983, mediante Resolución Ministerial No. 089-93-EM/DGE del Ministerio de Energía y Minas, y su constitución como empresa pública de derecho privado se formalizó mediante la escritura pública del 8 de julio de 1983.

La actividad principal de Hidrandina S.A. es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de sus concesiones definitivas autorizadas (por tiempo indefinido) comprendidas en los Departamentos de Ancash y la Libertad en su integridad, las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pedro, Celendín, San Marcos, San Miguel y Cajabamba del Departamento de Cajamarca.

En adición y en menor medida, desarrolla actividades de generación de energía eléctrica en centros aislados, pudiendo prestar servicios de consultoría de contratación de medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas.

Hidrandina S.A. fue constituida bajo el marco de la Ley General de Electricidad N° 23406 y su Reglamento D.S. N° 031-82-EM/VM del 04.10.82, mediante la Resolución Ministerial N° 089-83-EM/DGE del 05 de abril de 1983, en base a la Empresa de Energía Hidroeléctrica Andina - Hidrandina S.A., que fuera constituida el 22 de noviembre de 1946; y a la Unidad de Explotación Región Norte Medio de Electroperú S.A.

Posteriormente, mediante R.M. N° 316-83-EM/DGE, se modificó la R.M. N° 089-83-EM-DGE, en la parte referida al ámbito de responsabilidad de Hidrandina S.A., estableciendo su área de influencia en los departamentos de Ancash y La Libertad en su integridad; las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pablo, San Miguel, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y Cajabamba del departamento de Cajamarca.

Bajo el marco de la Ley de Concesiones Eléctricas – D.L. N° 25844, la empresa tiene tres contratos de concesión definitivos de distribución de electricidad, celebrados con el Ministerio de Energía y Minas para atender el servicio eléctrico en sus zonas de concesión ubicadas en los departamentos de La Libertad, Ancash y las ocho provincias citadas anteriormente del departamento de Cajamarca. Dichas concesiones fueron otorgadas mediante R.S. N° 096-94-EM del 23.12.94 (La Libertad); R.S. N° 097-94-EM del 23.12.94 (Ancash) y R.S. N° 085-94-EM del 02.12.94.

La Unidad de Negocios con sede en la Ciudad de Huaraz, atiende las provincias ubicadas en la zona sierra del departamento de Ancash con excepción de Pallasca y Corongo, contando con una administración para el ámbito jurisdiccional., que comprende tres áreas especializadas como administración y finanzas, técnica y

comercialización, a sí mismo cuenta con empresas contratistas para realizar labores específicas encomendadas por la empresa.

Como toda empresa, Hidrandina en la Unidad de Negocios de Huaraz, realiza actividades empresariales en lo que corresponde a la administración de recursos humanos, de materiales y productos, y financieros, en el marco de los lineamientos de política y los objetivos definidos por la empresa.

En el contexto actual de alta competitividad empresarial, se busca una gestión empresarial que administre correctamente los recursos humanos, económicos y financieros con que cuenta la empresa, pero que además genere las condiciones para el desarrollo empresarial, que necesariamente tienen que ver con el crecimiento como objetivo, la planificación del desarrollo y la adaptación al crecimiento, entre otros.

El crecimiento de la empresa resulta siendo una condición necesaria para el desarrollo empresarial, y para ello la empresa tiene que definir las estrategias de expansión, de diversificación, de innovación y de entorno, conducente por cierto al ansiado desarrollo empresarial.

El desarrollo empresarial depende en gran medida de la gestión empresarial, por lo que existe la necesidad de evaluar si realmente la gestión empresarial en Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz está generando las condiciones para el desarrollo empresarial.

La gestión empresarial de Hidrandina S.A. en la Unidad de Negocios de Huaraz, puede ser calificada como aceptable, sin embargo las evidencias muestran que aún existen algunas deficiencias y/o dificultades como en los casos de administración de recursos humanos, relaciones con los usuarios y lineamientos de política

comercial para generar el desarrollo empresarial, por lo que uno de los propósitos de esta investigación es proponer lineamientos para una adecuada gestión con implicancias significativas en el desarrollo empresarial.

Se ha formulado los siguientes problemas

**Problema general:**

¿Cuál es la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015?.

**Problemas específicos:**

- a. ¿De qué manera la gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz ?.
- b. ¿De qué manera la gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz ?.
- c. ¿De qué manera la gestión de recursos humanos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz ?.

La presente investigación se justifica en los siguientes aspectos:

***Socioeconómica:***

La presente investigación adquiere importancia porque permitirá evaluar la gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz, para con su conocimiento proponer lineamiento para una adecuada gestión empresarial conducente a un mejor desarrollo de la empresa.

Así mismo, esta investigación será de utilidad en la medida que los gestores de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocio Huaraz y otras similares, asuman en lo posible los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

***Teórico:***

El presente estudio, contribuirá en lo posible, a un mejor conocimiento de la gestión en las empresas prestadoras de servicios eléctricos, así como del desarrollo empresarial, por cuanto el abordaje temático comprende procedimientos y metodologías que permiten un tratamiento teórico- académico del problema investigado.

**1.1. Objetivos**

**1.1.1. Objetivo general**

Evaluar la gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015, para con su conocimiento proponer lineamientos de gestión empresarial con incidencia de consideración en el desarrollo de la empresa.

**1.1.2. Objetivos específicos:**

- a. Analizar la gestión financiera y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

- b. Analizar la gestión de materiales y de producción, y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A . Unidad de Negocios de Huaraz.
- c. Analizar la gestión de recursos humanos y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

## **1.2. Hipótesis**

### **1.2.1. Hipótesis general**

La gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

### **1.2.2. Hipótesis específicas**

- a. La gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.
- b. La gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.
- c. La gestión de recursos humanos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

## **1.3. Variables**

### **Variable independiente:**

X: Gestión empresarial

### **Variable dependiente:**

Y: Desarrollo de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz.

## II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes:

Guzman, Manrique y Mañuico (2009), concluyen que: “Los resultados de la evaluación de la gestión de las cuatro empresas distribuidoras estatales del grupo Distriluz muestran que estas no generan valor económico. Los factores que influyen en estos resultados son la densa normativa del marco institucional en el que se desenvuelven; la influencia política en la conformación de los directorios y en la toma de decisiones; la gestión burocrática de los directivos, preocupados sobre todo por el cumplimiento de la normativa; el desconocimiento de los generadores de valor, y los segmentos de mercado poco desarrollados de las zonas rurales... *proponiendo entre otros* : Que el Gobierno debe cambiar la normativa que regula el desarrollo de las distribuidoras estatales, implantando una que facilite la gestión y permita su desarrollo y su permanencia en el tiempo. La nueva normativa debe facultar a las empresas a gestionar financiamiento de largo plazo, y permitir la participación del sector privado mediante asociaciones público-privadas. También, facilitar y agilizar la gestión, cambiando los procedimientos burocráticos y engorrosos. Como contrapartida, se debe exigir a la dirección de la empresa beneficios con base en un manejo enfocado en la creación de valor.<sup>1</sup>. Los autores cuestionan duramente la normatividad vigente en lo que corresponde la gestión de la empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Perú, que terminan generando situaciones burocráticas,

---

<sup>1</sup> Guzman, Manrique y Mañuico (2009): “Modelo de gestión para las empresas distribuidoras eléctricas estatales”. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú, Pág.115 al 118.



que deben ser corregidos desde el Estado, a fin de generar mayor valor económico.

Valladares (2007), admite que: "la Unidad de Negocios de Chimbote de Hidrandina S.A., presenta distorsiones, incumplimientos y deficiencias; debido a que no se aplican correctamente los conceptos de análisis, interpretación y utilización de los indicadores de gestión; no se conoce o no se aplican los conceptos básicos de administración, no se toman en cuenta las experiencias exitosas de otras empresa y por no cumplir con las normas internas y reglamentos de la empresa... *recomendando entre otros*: Capacitar en las técnicas de planificación y control de indicadores de gestión a fin de que tengan la capacidad de proponer la verificación y/o eliminación de algunos indicadores que no irrelevantes para la empresa, y realizar reuniones para la difusión de los procesos internos de la empresa a fin de que el personal tenga pleno conocimiento de estos"<sup>2</sup>, el autor estima que existen ciertas deficiencias en la gestión de la Unidad de Negocios de Chimbote de Hidrandina S.A. , las mismas que deben ser corregidas.

## **2.2.Bases teóricas**

### **Organización y funciones de la empresa <sup>3</sup>**

"No importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa. Al organizar a la empresa, se define quién hace qué y evita vacíos y confusiones.

---

<sup>2</sup> Manuel Valladares (2007): " Los empirismos aplicativos, carencias y deficiencias en la gestión de la Unidad de Negocios de Hidrandina S.A. ". Tesis maestría Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú. Pág. 113 al 119.

<sup>3</sup> Antonio Amaru Maximiano (2008): " Administración para emprendedores". Ed. Pearson Prentice Hall. Mexico. Pág. 75 al 77.

Para organizar a la compañía, se comienza por el plan estratégico. Acordarse del principio de que “la estructura sigue a la estrategia”. Así pues, al tomar en cuenta los objetivos o la misión de la compañía: identificar las funciones de la empresa, transformar las funciones en departamentos, definir las responsabilidades de las personas y diseñar la estructura organizacional.

Las funciones de la empresa son las principales tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Por lo general, todas las empresas tienen las mismas funciones, que son: abastecimiento y operaciones, marketing y ventas, finanzas y recursos humanos. El papel del administrador general consiste en coordinar esas funciones.

El principal objetivo de la función de operaciones es ofrecer el producto o el servicio de la empresa. Toda compañía tiene un sistema que transforma las materias primas, los componentes, la mano de obra y otros recursos en bienes y servicios. Los cuales se venden a los clientes. Por ejemplo, en una panadería los diversos ingredientes y la mano de obra se convierten en distintos tipos de pan; en un hospital, el equipo y la mano de obra se transforman en servicios para los pacientes: en el puesto de la esquina, de los panes y las salchichas se obtienen emparedados.

Todas las actividades necesarias para realizar la transformación están incluidas en las operaciones: identificación y contratación de proveedores, compras, transporte de materia prima hasta el lugar de las actividades operativas, distribución de productos terminados y muchas otras. Todas esas actividades o funciones forman parte de una cadena de abastecimiento que abarca desde fuentes de materias primas hasta el consumidor final.

Así como ocurre con la función de operaciones, todas las empresas, y hasta los organismos no lucrativos, tienen una función de marketing cuyo objetivo principal es establecer y mantener la relación del negocio con sus clientes. La función de marketing, abarca actividades como: investigación para identificar los intereses, necesidades y tendencias de mercado; desarrollo de productos para la creación de nuevos bienes y servicios; ventas para el ofrecimiento de productos para su adquisición por parte de los clientes; distribución, para el desarrollo de canales de distribución y gestión de puntos de ventas; y la promoción para la comunicación con los clientes seleccionados mediante actividades como publicidad y promoción en los puntos de ventas.

La función financiera cuida el dinero de la empresa con el fin de protegerlo y promover su uso eficaz. Esto incluye la maximización del rendimiento de las inversiones y el mantenimiento de cierto grado de liquidez para cumplir con sus obligaciones. La función financiera abarca: inversión que es la evaluación y elección de las alternativas de aplicación de recursos; financiamiento que es la identificación y elección de alternativas de fuentes de recursos; control que tiene que ver con el seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones; y destino de los resultados con la selección de alternativas para el uso de los resultados financieros de la empresa.

La función de administración de recursos humanos, o gestión de personas, tiene por objetivo, encontrar, atraer y retener a la gente que la empresa necesita. Ésta involucra actividades que comienzan antes de que la persona sea contratada por la compañía y continúa después de que el empleado ya no

tiene relación con ella. La función de administración de recursos humanos tiene los siguientes elementos: planeación de la mano de obra que consiste en la definición de la cantidad de personas necesarias para la empresa y de las competencias que éstas deben de tener; reclutamiento y selección con la localización, búsqueda y obtención de personas que cuenten con las competencias apropiadas para la compañía; capacitación para el perfeccionamiento del potencial y de las competencias de las personas; administración del desempeño con el seguimiento y evaluación del trabajo y mantenimiento de acciones que promuevan la motivación y el perfeccionamiento del desempeño de las personas; y la administración de personal, con la realización de actividades de naturaleza burocrática, como registro de personal, mantenimiento de registros y archivos, recuento de tiempo de servicios, nóminas y administración de carreras.”

El autor destaca la importancia de la organización y las funciones que deben de cumplir las empresas, independientemente del número de trabajadores con que cuenta, para alcanzar los objetivos y metas previstos en los planes de desarrollo empresarial, así como para la implementación de las estrategias necesarias y los lineamientos de política organizacional.

#### **Gestión empresarial:<sup>4</sup>**

Se denomina empresa a todos aquellos factores que unidos (determinando por factores a los hombres, máquinas, materias primas y dinero), y además organizados y coordinados por la gestión humana se orientan a la captación

---

<sup>4</sup> Luis Alonso y otros (2003) :“Técnico en Gestión” . Tomo 1 . Ed. Cultural S.A. Madrid España. Pág. 132 al 144 y de 181 al 197.

de objetivos, siempre bajo presiones diversas y actuando en todo momento el factor riesgo.

La obtención de beneficios es fundamental para la empresa, entre los cuales los más evidentes y fundamentales son los beneficios económicos, pero no son los únicos, también podemos mencionar la expansión de la actividad, penetración en el mercado, rentabilidad, satisfacción personal, etc., todo en mayor o menor medida, cumpliendo un fin social.

Toda empresa actúa bajo condiciones de riesgo, ninguna actividad humana, entre las que incluimos lógicamente hacer negocios, es totalmente segura, siempre existen riesgos. El éxito o fracaso de una empresa será minimizar riesgos a la hora de invertir para poder recuperar en un tiempo relativamente corto y, después de descontados los costos, el capital invertido más la utilidad que generó.

Las empresas buscan diferentes objetivos, por lo general, la empresa privada buscará máximos beneficios y el posicionamiento en el mercado, mientras que la empresa pública tenderá a mejorar prestaciones sin preocuparse mucho por el déficit que genera ya que el mismo se cubre con los presupuesto de Estado.

Los fines u objetivos de toda doctrina económica aplicada por la empresa se orientan hacia el máximo beneficio, si bien este es un punto importante, de ninguna manera es el único. El máximo beneficio se da con el aumento de la producción y disminución del coste, entonces otro objetivo a lograr por la empresa será el de minimizar y reducir los costes con alta productividad y eficiencia.

En realidad, son tres los objetivos que deben ir en paralelos y equilibrados, por lo que el empresario plantea como fines y objetivos empresariales: obtener máxima producción y beneficio, intentar un desarrollo económico equilibrado y sostenido, y mantener estabilidad entre las fuerzas internas y externas con su propia fuerza de trabajo. Conseguir esos propósitos tiene que ver con la gestión de recursos humanos, económica y financiera, de materiales y producción y de marketing.

*Gestión financiera:*

La importancia de los recursos financieros y su adecuada estructura o composición en el ámbito empresarial es relevante. Estos recursos constituyen el origen o el motivo de las inversiones o capital en funcionamiento, es decir, del activo de la empresa. La estructura de las inversiones deseada será aquella que permita obtener una rentabilidad máxima de las mismas. Claro está que la empresa ha de procurar que dicha rentabilidad sea superior al coste originado por la estructura financiera adoptada.

Los recursos financieros de la empresa, son en definitiva las fuentes originarias del dinero, bienes y derechos a favor de la empresa. Estos recursos son los que en un balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de pasivo.

Desde el punto de la exigibilidad de las fuentes de financiación podemos distinguir entre pasivo exigible y pasivo no exigible. A este último se le denomina también neto patrimonial.

Los recursos financieros pueden ser contemplados según su propiedad. De esta manera, podemos clasificarlos en dos categorías: recursos propios y ajenos ... Los recursos propios están constituidos por las aportaciones de los socios más los beneficios no distribuidos y acumulados de los correspondientes ejercicios económicos ... Los recursos ajenos son aquellos que la empresa dispone en un determinado período de tiempo, más o menos largo, proveniente de terceras personas. Ante estas fuentes de financiación, la empresa se compromete a devolver su importe de una forma parcial o total en los plazos estipulados, más los intereses correspondientes, según proceda.

La financiación trata de un proceso de elección entre alternativas. Este proceso de elección implica proceder a una evaluación de los flujos monetarios alternativos en un horizonte temporal. Además habrá que considerar de alguna manera el riesgo asociado a cada alternativa y, más aún, la influencia del mismo en el riesgo global de la empresa. Así pues, la decisión financiera se caracteriza por tres componentes: dinero, tiempo y riesgo.

Dentro de la actividad empresarial han de analizarse conjuntamente una serie de proyectos de inversión, lo que exige unas determinadas directrices respecto al orden de realización de los proyectos, los criterios de evaluación, las interrelaciones existentes, etc., en suma, es necesaria una política de inversiones en la que se inscriba la evaluación de cada inversión aislada.

Es necesaria la definición de una política de inversiones, es decir, de un conjunto de directrices o normas destinadas a regular la inversión de la empresa. La política de inversiones pretende definir la forma de enfrentarse a

la selección de proyectos, y para ello tendrá que analizar el estudio de las condiciones para que una inversión resulte posible bajo un criterio económico, estudio de criterios de selección o elección de inversiones alternativas o sustitutas, elección de las fuentes de financiación, determinación de la vida óptima y máxima de las distintas inmovilizaciones técnicas, estudio de las necesidades de renovación de equipos bajo el análisis de sus factores determinantes, elección de planes de amortización, y la programación temporal de las inversiones para lograr su acomodación, en cuanto a ejecución y desarrollo con los fines y necesidades de la empresa y con los recursos disponibles de la financiación de cada momento.

*Gestión de materiales y producción:*

Para algunas empresas, el control de calidad queda reducido a una rutina inspección del producto, realizada usualmente por personas del departamento de calidad u otro y casi siempre limitada a la recepción de materiales, a la supervisión de algunas partes del proceso y muy pocas veces al producto terminado.

Para otras empresas sin embargo, el concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona o departamento encargado de controlar el cumplimiento de unas especificaciones o requisitos básicos, a desarrollar una función vital y altamente importante dentro de la empresa como es su función de calidad.

La calidad total en una empresa se orienta hacia la obtención de los siguientes objetivos: sin defectos en el producto, sin stocks caros, sin retrasos en las



entregas, sin papeles burocráticos en el proceso, sin averías en el sistema, sin sorpresas iniciales, intermedias ni finales, entre otros.

La gestión de calidad de materiales y del producto, es el conjunto de acciones que se encaminan a planificar, organizar y controlar la función de calidad en la empresa y para lograr ese objetivo se deben seguir los siguientes pasos: (1) definir las políticas de calidad de la empresa, teniendo siempre en cuenta el tipo de negocio, su naturaleza comercial y los principios empresariales que la guían; (2) establecer los objetivos a lograr, estos tienen que estar los más claramente definidos; (3) planificar actividades en base a estos objetivos, lo cual implica establecer estrategias de actuación con los recursos con que se cuentan; (4) organizar funciones y responsabilidades teniendo como principio la planificación previa planificada; (5) seleccionar y formar al personal, además de una adecuada motivación para lograr los objetivos según se ha planificado; y (6) El control de la planificación para determinar si se cumplirán los objetivos e ir haciendo las correcciones necesarias.

La actividad productiva o de transformación de factores en productos no existe en todas las empresas. Las empresas distribuidoras o las que prestan servicios no realizan producción alguna y no están inmersas en sistemas de producción sin embargo muchos de los problemas que afectan a las empresas productoras también les afectan a ellas como el control de calidad de productos recibidos o en control de inventarios.

La producción y fabricación es clave para la economía de un país ya que todo lo producido pasa luego a la cadena de distribución y comercialización

creando gran cantidad de puestos de trabajo o también, al obtener valor añadido al producir algo.

La producción es el proceso encaminado a la obtención de unos bienes y servicios aptos para satisfacer necesidades humanas. Esta es una definición vista desde el punto de vista económico, por lo que hay con el proceso productivo, un incremento racional del sistema productivo.

En la actividad económica destacan fundamentalmente las empresas como unidades de producción creadoras de utilidad y las unidades de consumo. Las unidades de producción caracterizan a cualquier tipo de sociedad industrial ya que ponen en movimiento los flujos de energía, materiales y dinero que circulan en todo sistema económico.

Después de elegidos los objetivos y prioridades en el procesos productivo, se deben elegir las estrategias operacionales las cuales deben conducir al logro de los objetivos y prioridades establecidas, son de consecuencia trascendental para toda la organización y han de dar origen a las políticas y al resto del proceso de planificación en la empresa.

Con la estrategia de productos se trata de establecer qué producir y esta selección del producto comprende las opciones de productos nuevos y las modificaciones de los antiguos.

La estrategia de procesos seleccionará la configuración productiva a emplear lo que implicará costos e inversión de capital. Por otra parte, se procederá a establecer el contenido de las diferentes tareas en el desarrollo del proceso, la secuencia, el tipo de maquinaria, instalaciones y el marco o estrategia tecnológica.

La estrategia de capacidad determinará el volumen de producción para el que se deben desarrollar las instalaciones y condicionará en el futuro la gestión de la capacidad a medio y corto plazo.

La estrategia de localización determinará donde fabricar y finalmente la estrategia de distribución establecerá la mejor ordenación de cada uno de los elementos componentes del procesos de producción pero sobre la superficie de la planta.

*Gestión de recursos humanos:*

Cada empresa organiza y estructura su departamento de personal en función a sus necesidades. Al medio que lo rodea, a las características propias diseñadas, tanto en políticas como objetivos, por la dirección del mismo ... Existen unos principios generales en cada departamento de personal de cada empresa que definirán su organización y estructura de acuerdo a las propias particularidades ... La gestión de recursos humanos se basa en el análisis de todas aquellas cuestiones en las que el departamento de recursos humanos de una empresa interviene y toma decisiones en lo relacionado con el personal que trabaja en la misma.

La organización de personal, es la actividad orientada a crear un conjunto efectivo compuesto por partes que se relacionan entre sí. Evidentemente, la actividad organizativa y su total adecuación al momento, según características y circunstancias internas y externas que afecten el proceso, corresponden a la dirección de la empresa.

La dirección será la encargada de coordinar y poner en práctica las políticas acordadas y de la cual dependerá principalmente el clima en el que han de desenvolverse las relaciones humanas dentro de la empresa.

El personal es el factor clave en el funcionamiento de la empresa y como se entiende que toda empresa obedece a una serie de elementos que tienen lugar en su entorno que está en constante cambio evolutivo de la empresa afectara a sus trabajadores, los cuales se verán directa o indirectamente, en mayor o menor grado afectados.

Los constantes cambios evolutivos de las empresas pueden deberse a un incremento de la competitividad, el mismo que obliga a todas ellas a incrementar la productividad de sus empleados como medio de defensa ante un ambiente exterior globalizado y competitivo.

Para efectuar una eficiente valorización de tareas es conveniente primero saber y establecer cuáles son las tareas a evaluar, es decir, tener un inventario de tareas o puestos de trabajo. La valorización del puesto de trabajo se hace con objetivos empresariales y técnicos, independientemente de la persona que la ocupará.

Las valorizaciones por méritos son evaluaciones que la empresa realiza del desempeño individual de los empleados. La eficacia y los méritos de una persona pueden ser uno de los muchos componentes de un salario, al menos en teoría, aunque no siempre es así, y en la práctica cada día se utiliza menos. Son diversas las aplicaciones que se pueden llevar a cabo de los sistemas de valorización por méritos: clasificación del personal, ascensos, promociones y

rotaciones, orientación para la formación del personal, seguimiento y calificación, y los incentivos.

Una vez que se tenga la certeza y el convencimiento de que la valoración por méritos es adecuada para los fines de la empresa y conveniente para los trabajadores se debe desarrollar el plan cuya primera parte será la elaboración de los folletos con los factores a utilizar por ser más convenientes o más relacionados con las características de la empresa.

### **Desarrollo empresarial:<sup>5</sup>**

#### ***“El crecimiento como objetivo:***

Las empresas han evolucionado y desarrollado con el tiempo. Esto como consecuencia de la adaptación y reestructuración que han sufrido como respuesta a las exigencias del entorno socio-político y económico en la que se desenvuelven con las restricciones propias del mercado y de la competencia.

El crecimiento y desarrollo de las empresas es de vital importancia para los países ya que son la principal fuente de riqueza y promoción de empleo así como motor de desarrollo económico. Para que una empresa se desarrolle convenientemente ha de satisfacer las demandas internas y externas.

Las empresas crecen también impulsadas por factores humanos como el deseo de poder y mejora de la posición social de sus administradores, accionistas y trabajadores en general. La remuneración salarial de sus miembros también suele estar relacionadas con el mayor volumen de ventas y la mayor presencia en un área geográfica.

---

<sup>5</sup> Gallego y Fernández (2006) : “Proyecto empresarial” . Ed. Thomson. España. Pág. 103 al 107.

Si la empresa desea mantener una tasa de crecimiento continuo, deberá obtener resultados económicos que sean bastante satisfactorios y así alimente un mayor crecimiento que se logrará con la adaptación de nuevos recursos.

El crecimiento de una empresa conlleva cambios estructurales e incrementos de tamaño. Las empresas están formadas por distintos grupos de interés y cada uno de ellos tendrá distintos objetivos.

El crecimiento de una empresa puede ir en muchas direcciones según la estrategia diseñada por la dirección, la cual se basa en diferentes factores de crecimiento que tienen que ver con la expansión, la diversificación, la innovación y de entorno.

*Estrategia de expansión:* Están orientadas al crecimiento de productos y mercados tradicionales de la empresa. El consumo de los factores productivos elaborados por la empresa tendrá un ciclo de consumo de recursos financieros que se utilizan para invertir en producción. El ciclo de vida de servicios, específicamente del equipo directivo para adaptar al cambio, al equipo actualmente trabajando y asimilar rápidamente al que se vaya incorporando. El ciclo de consumo de recursos financieros y servicios, se relaciona con el control y adquisición de otras empresas y donde ambos ciclos se tiene que dar inevitablemente en forma conjunta. La estrategia de expansión, basa su crecimiento en el producto ya existente y en el mercado ya presente.

*Estrategia de diversificación:* A diferencia de la anterior, esta estrategia introduce nuevos productos en el mercado, nuevos mercados a nuevos productos, este último caso convierte a la estrategia en diversificación total. Una vez fijados los objetivos de crecimiento en la empresa, y basándose en

los medios y recursos financieros, así como captación de nuevos recursos y cambios potenciales de la demanda, determinan en que momento y en qué condiciones deberá lanzar la empresa, nuevos productos en nuevos mercados.

*Estrategia de innovación:* La empresa debe ser innovadora tanto en procesos de producción, en productos, así como en proyección comercial. La empresa estará constantemente estudiando e investigando nuevos procesos y productos o mejorando e implementando los ya existentes para lograr resultados positivos y patentarlos. Y así lograr protección legal... Evidentemente, los programas de investigación y desarrollo conllevan cierto nivel de riesgo que la empresa intentará minimizar explotando sus recursos directamente, es decir, aplicando los conocimientos adquiridos y desarrollándolos con tecnología propia. La política innovadora debe tener una necesaria adaptación de la organización y el equipo directivo para no interrumpir el crecimiento y cumplir así con los objetivos propuestos.

*Estrategia de entorno:* Aquellas que impactan en el entorno de la empresa, ya no relacionadas con la comercialización sino más bien con el sistema económico promocionando una imagen pública reconocida y aceptable. Muchas grandes empresas optan por la creación de fundaciones o instituciones benéficas de ayuda social de promoción al arte y la cultura, otros canalizan esta promoción de imagen pública con la gente joven o hijos de los trabajadores de la propia empresa en programas de estudios y capacitación que eventualmente se extienden, en forma de becas de estudios, a personas no relacionadas con la empresa pero que integran un área geográfica determinada.

### ***Planificación para el desarrollo:***

Toda planificación empieza con lo que la propia empresa realiza para alcanzar el objetivo de crecer, y suelen ser planes a largo plazo y se suelen dar en diversas formas.

La empresa planifica primero su crecimiento interno y externo. El primero se logra con las inversiones hechas por la empresa en investigación, nueva tecnologías, nuevos procesos, maquinarias o equipo directivo.

El segundo con la adquisición por absorción, fusión o acuerdos estratégicos de cooperación en ventas, comparto de alta tecnología aplicadas a un proceso o producto específico, publicidad, etc. , con otras empresas.

Una vez identificada la industria y el mercado en la que la empresa desea invertir para crecer se debe plantear la alternativa de hacerlo por procedimientos internos o externos, usando uno de ellos o ambos al mismo tiempo, cosa bastante usual en grandes empresas.

Usualmente el procedimiento de crecimiento interno es bastante más lento y requiere una etapa de maduración hasta que empiezan a obtener resultados por la inversión mientras que el externo suele ser más efectivo ya que se adquiere una empresa que ya está posicionada en el mercado, con estructura y organización por lo que la etapa más difícil aquí es integrar e integrarse ( proceso que implica colaboración por ambas partes) del producto y del mercado.

Elegido el método, solo o combinado, la planificación formulará el modelo de crecimiento que sea convenientemente según la estructura, intereses y objetivos de la empresa.



El objetivo de crecimiento responde a los intereses de los accionistas, inversionistas, administradores y trabajadores de la empresa aunque el objetivo clásico y más ampliamente reconocido es el de los propietarios, ya que valorizan el alza de acciones de las empresas en el mercado y esta tendrá, por lo tanto la utilidad u objetivo de maximizar la producción y la cifra de ventas teniendo una rentabilidad mínima aceptable sin dar mayor importancia a la relación producto – mercado y a las decisiones financieras.

***Adaptación al crecimiento:***

Las empresas hoy en día, están mucho más preparadas para el crecimiento debido a los avances en comunicaciones, transportes, técnicas de organización y gestión empresarial lo que facilitan la expansión de productos nuevos en diversas áreas geográficas.

El control de la empresa, sus diversas filiales y centros operativos se logra descentralizando las unidades productivas para que operen e integren mejor en sus entornos empresariales específicos.

Existe una dimensión óptima de la empresa que le permite crecer en forma ordenada y sostenida. Para esto, debe adaptar sus estructuras organizativas y hacerlas compatibles y competitivas con la diversidad de las operaciones y actividades que las multioperaciones, multimercados y multiprocesos implican.

El crecimiento también implica la adaptación de determinadas estrategias del orden financiero y comercial para lograr el equilibrio que inevitablemente involucrará y afectará a la organización existente.

El equipo de dirección jugará un papel importante en la adaptación organizativa de la empresa, por lo que resulta evidente que para planificar el crecimiento, la empresa deberá llevar a cabo un plan de adaptación de sus directivos y de especialización vertical de su organización y plana directiva.

La adaptación y modificación del equipo directivo es inevitable con el crecimiento. Se debe fomentar la descentralización y desarrollar e implementar sistemas de información.”

El autor plantea la necesidad del crecimiento de las empresas, más aún en el contexto actual en la que el cambio es toda una constante y además en la consideración de que los clientes son cada vez más exigentes y volubles, pero para lograr ese crecimiento deberán las empresas de definir e implementar estrategias para el logro de sus objetivos.

### **Gestión de calidad:**<sup>6</sup>

“La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si es bueno o malo. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atentos a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre

---

<sup>6</sup> García, A. (2011) “Gestión de la Calidad”, Comité de Calidad ONSEC. Instituto Centroamericano De Administración Pública Área De Gerencia Social Icap / Age.

la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal, entre otros).

La gestión es la administración y dirección de una institución, organización o empresa, atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible.

En la gestión de calidad su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes: Enfoque sobre los clientes, participación y trabajo en equipo y la mejora continua como estrategia general. Estos principios se apoyan e implantan a través de (a) una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son: el liderazgo la planificación estratégica, la gestión de los recursos, la gestión de la información, la gestión de los procesos y la gestión de los proveedores; (b) unas prácticas de gestión como el diseño y desarrollo de una estructura organizativa, el desarrollo del personal, la definición de la calidad y el establecimiento de

metas y objetivos y su despliegue; y (c) la aplicación de una gran variedad de instrumentos: para el proceso de planificación y despliegue, para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos, para la medida, obtención y análisis de datos, para la resolución de problemas y para el análisis de resultados.

Finalmente, un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.”

El autor hace una buena argumentación de lo que corresponde la gestión de calidad como garantía de gestión de éxito y del desarrollo empresarial, por su importancia y utilidad.

### **2.3. Definición de términos**

**a. Administración:** “Ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones. Es pues, el conjunto de decisiones que es preciso adoptar para que el orden organizacional responda a una finalidad y satisfaga unas necesidades. La organización supone una estructura con un contenido. La administración es la fuerza operante que imprime a la empresa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos ... La administración es un conjunto de principios, técnicas y prácticas que permiten dirigir cualquier organización social, estableciendo sistemas racionales de trabajo que permiten alcanzar los objetivos

planeados mediante la división en áreas funcionales controladas por un poder que toma decisiones”<sup>7</sup>

**b. Creatividad empresarial:** “En definitiva, la creatividad se mide por el resultado final, una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes, algo nuevo y diferente. Creatividad es imaginar cosas nuevas”<sup>8</sup>

**c. Desarrollo organizacional:** “Proceso que aplica los conocimiento y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aun, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que lo rodea”.<sup>9</sup>

**d. Empresa:** “Unidad económica conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas ... Como

---

<sup>7</sup> José Silvestre Méndez Morales ( 2007) : “La economía en la empresa”. Tercera edición . Ed. McGrawHill. México. Pág.11.

<sup>8</sup> Alejandro Schnarch (2009): “ Desarrollo de nuevos productos y empresas” Quinta Edición. Ed. McGrawHill. Colombia. Pág.107.

<sup>9</sup> Cummings. Worley (2005) : Desarrollo organizacional y cambio”. Octava edición. Ed. CENGAGE. México. Pág.1.

unidades básicas son las encargadas de realizar las actividades económicas que permiten satisfacer las necesidades humanas. El encargado de la dirección empresarial es el empresario, quién asume los riesgos y recibe las ganancias o beneficios”<sup>10</sup>

**e. Entornos Organizacionales.-** “Las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas, intercambian recursos con el ambiente externo, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones (algunos de estos elementos relacionan a la organización con el mundo material)... El ambiente externo tiene elementos de acción directa y de acción indirecta. Los elementos de acción directa, también llamados grupos de interés, incluyen a los accionistas, los sindicatos, los proveedores y muchos más que ejercen influencia directa en la organización... los elementos de Acción Indirecta, como la tecnología la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en el que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elemento de acción directa.”<sup>11</sup>

**f. Entornos de la empresa:** “La empresa es una realidad que nace y se desarrolla en un entorno con sus características sociales, económicas, culturales, demográficas, etc., es lo que se denomina el macroentorno. Pero además, existe otro entorno necesario para el desarrollo de la

---

<sup>10</sup> José Silvestre Méndez Morales ( 2007) : “La economía en la empresa”. Tercera edición . Ed. McGrawHill. México. Pág.9.

<sup>11</sup> Stoner, James; Freeman Eduard y Gilbert Daniel: “Administración”. Sexta Edición. Ed. Pearson Educación, México 1996. Pág. 68.

actividad empresarial formado por intermediarios, proveedores y por la competencia es lo que se denomina microentorno”<sup>12</sup>

**g. Gestión estratégica:** “ Es un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un momento en competencia ... La planificación de la estrategia implica una síntesis que a su vez supone intuición y es a la vez una técnica y un arte en el que el estratega o actor debe decidir y negociar de una forma dinámica manejando la incertidumbre, la ambigüedad y las posibilidades de negociación”<sup>13</sup>

**h. Grupos de Interés.-** “Son todos los grupos que pueden ser impactados por el proyecto. Los grupos de interés pueden estar conformados por familias, barrios, organizaciones económicas (gremios, cámara de industria y comercio, asociaciones de productores), sociales (vaso de leche, clubes de madres) y políticas (alcaldía, dirigencias comunales, federaciones campesinas y nativas)... la utilidad de centrar el análisis en personas y organizaciones radican en que permite focalizar la información sobre aquellos datos relevantes para el estudio de la relación empresa – comunidad”<sup>14</sup>

**i. Innovación:** “Para que la idea se realice y se ponga en marcha, tiene que ocurrir el proceso de innovación. Creación, invención o descubrimiento se

---

<sup>12</sup> Juan Gallego y Susana Fernández ( 2006) : “ Proyecto empresarial”. Ed.Thomson. España. Pág. 47.

<sup>13</sup> Santiago Garrido Buj ( 2009): “Dirección estratégica” . Segunda edición. Ed. McGrawHill. España. Pág. 19 y 20.

<sup>14</sup> Ministerio de Energía y Minas del Perú: “Guía de Relaciones Comunitarias”. Lima Perú, 2004. Pág. 11.

concentran en la concepción de la idea: la innovación abarca todo el proceso por el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo. Creatividad es imaginar cosas nuevas, innovación es hacer cosas nuevas. La innovación se produce en dos fases: la primera, creativa, que corresponde a la generación de la idea; y la segunda, ejecutiva, transforma la idea en resultado”.<sup>15</sup>

**j. Inversión:** “Cuando en el lenguaje empresarial se habla de invertir o de hacer una inversión, normalmente se habla de la adquisición de algún tipo de activo fijo que requiere financieramente una inmovilización de fondos de largo tiempo. La diferencia fundamental de esta operación de fondos frente a otras de más rápida recuperación es su carácter eminentemente estratégico para la empresa... Todo aquello que el plan de inversiones que deba elaborar la empresa con las opciones y proyectos seleccionados se convierta en uno de los planes más relevantes del proceso de planificación estratégica.”<sup>16</sup>

**k. Inversión Social.-** “Se refiere a la canalización de recursos hacia obras sociales o benéficas, con el objetivo principal de mejorar la imagen de la organización a través del apoyo a una comunidad o un tipo de acción (cultural, por ejemplo). Aunque en este caso la empresa privilegia la relación con la comunidad, su nexo con ella es aún débil... para Caravedo, la inversión social es una acción un tanto más compleja que la Filantropía

---

<sup>15</sup> Alejandro Schnarch (2009): “ Desarrollo de nuevos productos y empresas” Quinta Edición. Ed. McGrawHill. Colombia. Pág.237 y 238.

<sup>16</sup> José de Jaime Eslava ( 2010) : “Las claves del análisis económico-financiero de la empresa” Segunda edición. Ed. ESIC. España. Pág.265 al 266.



y requiere del planteamiento de una visión que articule claramente la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad”<sup>17</sup>

**l. Producto:** “Un producto (tangibles o no tangibles) es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor, o sea que pueden satisfacer una necesidad o un deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que está dispuestas a lograr lo que se les ofrece, es decir, dispuestas a realizar un intercambio ... Es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas”<sup>18</sup>

**m. Productividad:** “Es la relación entre producción e insumo. Esta definición se aplica a la empresa, un sector de actividad económica o toda la economía. El término productividad puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede obtenerse cierto producto de un insumo dado. Aunque esto parece bastante sencillo cuando el producto y el insumo son tangibles y pueden medirse fácilmente, la productividad resulta más difícil de calcular cuando se trata de bienes intangibles”<sup>19</sup>

**n. Proyecto de inversión:** “Constituye el conjunto de asignaciones de recursos para la creación, mejoramiento y/o modernización de la

---

<sup>17</sup> UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO: “Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”. Ed. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico. Lima 2004. Pág. 113.

<sup>18</sup> Alejandro Schnarch (2009): “Desarrollo de nuevos productos y empresas” Quinta Edición. Ed. McGrawHill. Colombia. Pág.19

<sup>19</sup> Organización Internacional del Trabajo (1988) : “Introducción al estudio del trabajo”: Publicado con la dirección de George Kanawaty. Cuarta edición. España. Pág.19.

producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial por el cambio tecnológico. Luego de este proceso se integra a la institución porque de origen es una actividad”<sup>20</sup>.

**o. Responsabilidad Social de la Empresa.-** “Es un compromiso que las empresas asumen por el bienestar del entorno social que las rodea. Bajo este compromiso, las empresas evitan o mitigan cualquier impacto negativo que sus operaciones puedan ocasionar sobre las personas y potenciar todos los impactos positivos que una inversión trae a las áreas en que se desarrollan las operaciones. Si bien la principal función y condición de existencia de una empresa es la generación de utilidades, la responsabilidad social asume que las entidades privadas tienen un compromiso con el entorno en el que se desenvuelven. Este compromiso tiene un origen ético pero también práctico: Un entorno estable y abierto a la inversión favorece el desarrollo del proyecto.”<sup>21</sup>

**p. Toma de decisiones:** “ Para la toma de decisiones se debe diagnosticar el problema para el cual se requiere de información confiable y oportuna con el objeto de buscar posibles soluciones alternativas, analizarlas, si es posible, experimentarlas, evaluarlas y tomar la decisión mediante la formulación de un plan que se debe ejecutar y controlar ... Los pasos para la toma de decisiones según Hodgetts son: (1) Detectar los síntomas del problema; (2) Identificar el problema particular que se debe resolver o la meta que se desea alcanzar; (3) Desarrollar el modelo de decisión para los

---

<sup>20</sup> Centro de Estudios Gubernamentales (2003): “Proyectos de inversión” Lima, Perú. Pág. 38.

<sup>21</sup> Ministerio de Energía y Minas del Perú: “Guía de Relaciones Comunitarias”. Lima Perú, 2004. Pág. 49.

fines de evaluación; (4) Desarrollar y anotar todas las alternativas de solución; (5) Evaluación d las alternativas de solución; (6) Seleccionar el mejor curso de acción; y (7) Poner en práctica la decisión”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> José Silvestre Méndez Morales (2007) : “La economía en la empresa”. Tercera edición . Ed. McGrawHill. México. Pág.29 al 30.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

- De acuerdo al diseño de investigación : Descriptivo
- De acuerdo al fin que percibe : Aplicada

##### 3.1. 2. Diseño de la investigación

X → Y El diseño de investigación del presente estudio es no experimental de corte transversal, cuya representación simbólica es:

Donde:

X : Variable independiente

Y : Variable dependiente

→ : La incidencia

##### Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Tipificación
<b>Variable independiente:</b> X:Gestión empresarial	Recursos humanos	X <sub>1</sub> . Reclutamiento de personal	Cualitativo
		X <sub>2</sub> . Rotación de personal	Cualitativo
		X <sub>3</sub> . Ambiente laboral	Cualitativo
		X <sub>4</sub> . Incentivos	Cualitativo
		X <sub>5</sub> . Capacitación	Cuantitativo
		X <sub>6</sub> . Promoción	Cualitativo
	Financiera	X <sub>7</sub> . Ingresos por ventas	Cuantitativo
		X <sub>8</sub> . Rentabilidad	Cuantitativo
		X <sub>9</sub> . Liquidez	Cuantitativo
X <sub>10</sub> . Inversiones		Cuantitativo	
Materiales y producción	X <sub>11</sub> . Productividad	Cuantitativo	
	X <sub>12</sub> . Calidad servicio	Cualitativo	
	X <sub>13</sub> . Costos operativos	Cuantitativo	
	X <sub>14</sub> . Satisfacción usuarios	Cualitativo	
	X <sub>15</sub> . Provisión insumos	Cualitativo	

<b>Variable dependiente:</b> Y: Desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz	Crecimiento	Y <sub>1</sub> . Expansión Y <sub>2</sub> . Incremento ventas Y <sub>3</sub> . Incremento patrimonial	Cuantitativo Cuantitativo Cuantitativo
	Planificación del desarrollo	Y <sub>4</sub> Diversificación Y <sub>5</sub> . Desarrollo organizacional Y <sub>6</sub> . Adaptación al entorno Y <sub>7</sub> . Innovación tecnológica	Cuantitativo Cualitativo Cualitativo Cualitativo

### 3.2. Plan de recolección de información y/o diseño estadístico

#### **Población**

En el presente estudio, se evalúa la gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz, 2015.

Se considera como población de estudio a los directivos responsables de la gestión de la empresa y a los demás trabajadores con vínculo laboral formal con la empresa, en calidad de empleados u obreros.

#### **Unidad de análisis**

Son consideradas en el presente trabajo de investigación como unidad de análisis a los directivos responsables de la gestión y a los demás trabajadores en su condición laboral de empleados u obreros en la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz.

#### **Muestra**

En el caso de los directivos, responsables de la gestión empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz, se asume la muestra censal, en razón a que comprende cuatro jefaturas.

Para el caso de los trabajadores no directivos de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz, para determinar el tamaño adecuado de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Tamaño de la población = 67

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

E = 0.05 Error estándar

p = 0.50 Probabilidad de éxitos

q = 0.50 Probabilidad de fracasos

Aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, se tiene como tamaño de muestra 57 trabajadores que laboran en la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz.

### **3.3. Instrumentos de recolección de la información**

En la presente investigación, se aplicaron:

- a. La técnica del análisis documental, utilizando como instrumentos de recolección de datos: informes de gestión, fichas textuales, resúmenes, entre otros; teniendo como fuentes libros, revistas especializadas, informes y otros documentos.
- b. La entrevista, utilizando como instrumento una guía de entrevistas, teniendo como informante al administrador, así como a los responsables de las áreas especializadas de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocios Huaraz.

c. La encuesta utilizando como instrumento un cuestionario, teniendo como informantes a los directivos, y trabajadores de la empresa Hidrandina S.A. Unidad de Negocio Huaraz que laboran en su condición de empleado u obrero.

#### **3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información**

Los datos obtenidos de las encuestas fueron incorporados o ingresados al programa computarizado SPSS, que permitió elaborar la base de datos, los análisis estadísticos, y la presentación gráfica y en cuadros de los resultados obtenidos.

La información obtenida del análisis documental, así como de las entrevistas, fueron evaluados críticamente y los resúmenes ser presentados en cuadros y/o gráficos.

Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis, fundamentaron cada parte de la propuesta de solución al problema que dio lugar a la presente investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Contrastación de las hipótesis

**Hipótesis general:** La gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	4	0,031
Razón de verosimilitudes	15,000	4	0,004
N de casos válidos	57		

**Formulamos la hipótesis nula y la alternativa:**

$H_0$  = La gestión empresarial no incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

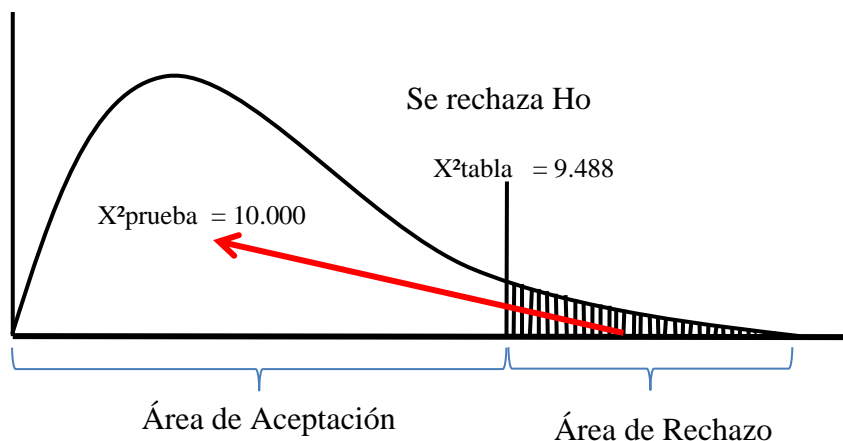
$H_1$  = La gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

La hipótesis nula ( $H_0$ ) del test de  $\chi^2$  apoya la independencia de las variables. Por el contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) apoya la asociación de las variables.

Valores del Chi cuadrado ( $X^2$ )

$X^2_{\text{tabla (Teórico)}} = 9.488$

$X^2_{\text{prueba (Observado)}} = 10.000$





Como el valor encontrado (observado) para chi cuadrado ( $\chi^2$ ) = 10.000 es mayor que el valor crítico de la tabla = 9.488, a un nivel de confianza de 95% y grados de libertad = 4, la hipótesis nula ( $H_0$ ) *se rechaza*, significa que, hay asociación entre las variables y La gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

**Hipótesis específica a:** La gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
i-cuadrado de Pearson	16,000 <sup>a</sup>	6	0,010
Razón de verosimilitudes	21,000	6	0,001
N de casos válidos	57		

**Formulamos la hipótesis nula y la alternativa:**

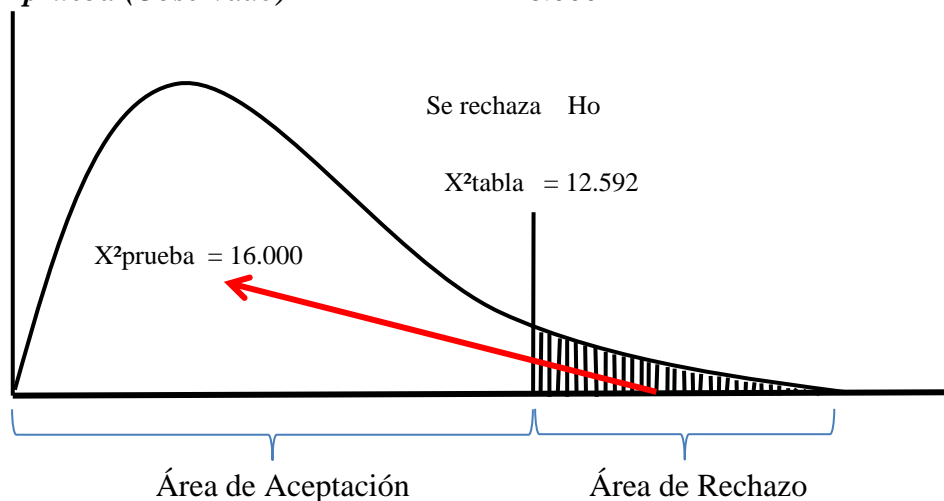
$H_0$  = La gestión financiera no influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

$H_1$  = La gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

La hipótesis nula ( $H_0$ ) del test de  $\chi^2$  apoya la independencia de las variables. Por el contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) apoya la asociación de las variables.

Valores del Chi cuadrado ( $X^2$ )

$X^2_{tabla}$  (Teórico) = 12.592  
 $X^2_{prueba}$  (Observado) = 16.000



Como el valor encontrado (observado) para chi cuadrado ( $X^2$ ) = 16.000 es mayor que el valor crítico de la tabla = 12.592, a un nivel de confianza de 95% y grados de libertad = 6, la hipótesis nula ( $H_0$ ) *se rechaza*, significa que, hay asociación entre las variables y La gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

**Hipótesis específica b:** La gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,000 <sup>a</sup>	6	0,012
Razón de verosimilitudes	12,021	6	0,062
N de casos válidos	57		

**Formulamos la hipótesis nula y la alternativa:**

$H_0$  = La gestión de materiales y de producción no influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

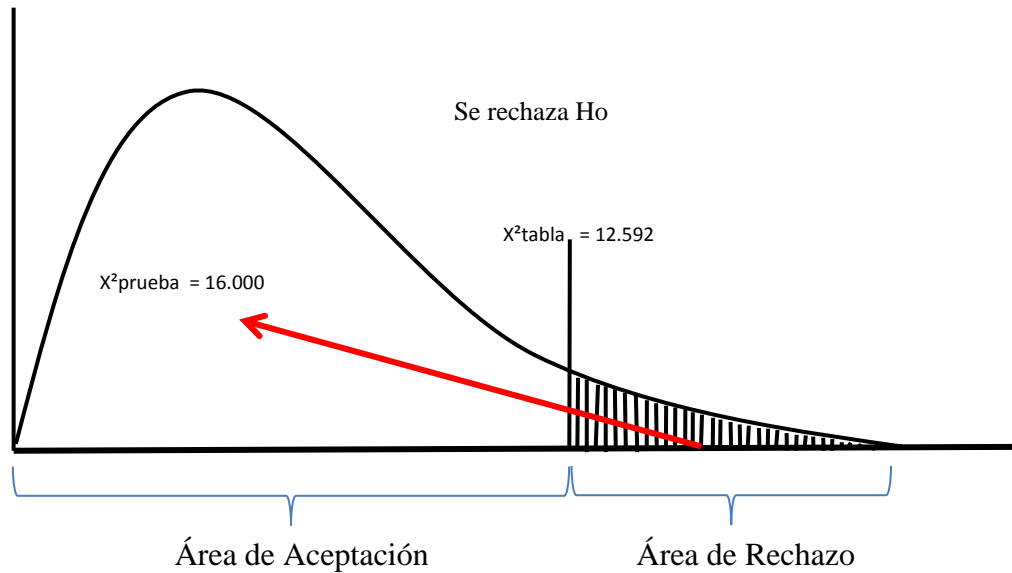
$H_1$  = La gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

La hipótesis nula ( $H_0$ ) del test de  $\chi^2$  apoya la independencia de las variables.

Por el contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) apoya la asociación de las variables.

Valores del Chi cuadrado ( $X^2$ )

$$\begin{aligned} X^2_{\text{tabla}} (\text{Teórico}) &= 12.592 \\ X^2_{\text{prueba}} (\text{Observado}) &= 16.000 \end{aligned}$$



Como el valor encontrado (observado) para chi cuadrado ( $X^2$ ) = 16.000 es mayor que el valor crítico de la tabla = 12.592, a un nivel de confianza de 95% y grados de libertad = 6, la hipótesis nula ( $H_0$ ) *se rechaza*, significa que, hay asociación entre las variables y La gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

**Hipótesis específica c:** La gestión de recursos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,000 <sup>a</sup>	15	0,000
Razón de verosimilitudes	34,069	15	0,003
N de casos válidos	57		

#### *Formulamos la hipótesis nula y la alternativa:*

$H_0$  = La gestión de recursos no influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

$H_1$  = La gestión de recursos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

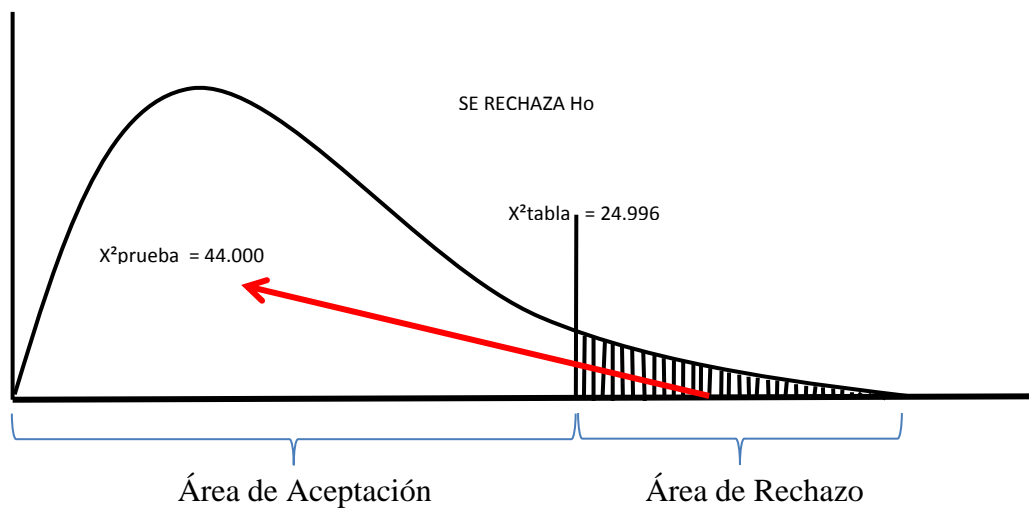
La hipótesis nula ( $H_0$ ) del test de  $\chi^2$  apoya la independencia de las variables.

Por el contrario, la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) apoya la asociación de las variables.

Valores del Chi cuadrado ( $X^2$ )

$X^2_{\text{tabla (Teórico)}} = 24.996$

$X^2_{\text{prueba (Observado)}} = 44.000$



Como el valor encontrado (observado) para chi cuadrado ( $\chi^2$ ) = 44.000 es mayor que el valor crítico de la tabla = 24.996, a un nivel de confianza de 95% y grados de libertad = 15, la hipótesis nula ( $H_0$ ) *se rechaza*, significa que, hay asociación entre las variables y La gestión de recursos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.

## 4.2. Resultados del análisis documental

**Cuadro N°01**  
**Indicadores de gestión de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de**  
**Huaraz**  
**2011 – 2015**

<b>Indicadores/Años</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Inversiones (millones de soles)	0.356	2.580	5.490	14.830	10.256
Número de clientes	89,549	94,344	100,338	107,628	113,694
Venta de energía(MWh)	139,522	148,670	167,392	193,328	194,320
Demanda potencial (MW)	6.166	6.201	6.421	7.830	8.510

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Memoria Anual 2013, 2014, 2015 Distriluz, Hidrandina y documentos contables.

Como se aprecia en el cuadro, los indicadores de gestión presentan una tendencia creciente en el periodo 2011 – 2015, lo que muestra que en el año 2015 en comparación a los años inmediatos anteriores Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, presentó variaciones significativas de algunos indicadores de gestión, como inversiones especialmente en infraestructura eléctrica, incremento de clientes, en un gran número por las electrificaciones rurales, el crecimiento del mercado, individualización de clientes de venta en bloque, etc, lo que ha conllevado además al crecimiento de las ventas en MWh.

## Cuadro N° 02

### Indicadores de gestión de recursos humanos de Hidrandina S.A.

#### Unidad de Negocios de Huaraz 2011 – 2015

Indicadores/Años	2011	2012	2013	2014	2015
Fuerza laboral	29	37	36	47	67
Capacitación (Horas)	928	1252	1368	1880	2780

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Memoria Anual 2012 - 2015 Hidrandina y reportes de la unidad de RRHH.

En el periodo comprendido entre 2011 al 2015, la fuerza laboral de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, presenta un crecimiento considerable de la fuerza laboral, crecimiento suscitado como resultado del crecimiento de la empresa y en gran medida por la incorporación de personal bajo la modalidad de Medida Cuatelar (mandato judicial); así mismo se nota un considerable incremento en las horas de capacitación desarrollados en favor de sus directivos y trabajadores con que cuenta. En el año 2015, se realizó la feria de formación empresarial con la finalidad de incrementar los conocimientos y habilidades profesionales y técnicas de todo el personal de acuerdo a las competencias requeridas en el puesto de trabajo.



### Cuadro N° 03

#### Indicadores de gestión financiera de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz 2011 – 2015 (Miles de soles)

Indicadores/Años	2011	2012	2013	2014	2015
Activo total	184,845	210,230	230,488	239,664	256,636
Activo fijo	165,745	188,451	202,176	215,385	228,082
Pasivo total	52,205	59,375	67,114	65,406	73,779
Patrimonio	165,745	188,451	202,176	215,385	228,082
Ingresos por ventas	42,139	46,266	65,773	75,864	80,795
Utilidad neta	687	-2,127	-8,267	-227	3,889

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Memoria Anual 2012 – 2015 Hidrandina e información financiera de gestión.

Los indicadores de gestión financiera en el periodo 2011 – 2015 de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz muestran variaciones crecientes, lo que en promedio indican que en el año 2015 en comparación a los años inmediatos anteriores representó un crecimiento de consideración; especialmente en rubros de activos fijos, por las inversiones en infraestructura eléctrica, el crecimiento de los ingresos por ventas y la utilidad neta.

#### Cuadro N° 04

#### Indicadores de gestión de materiales y producción de Hidrandina S.A.

#### Unidad de Negocios de Huaraz 2011 – 2015

Indicadores/Años	2011	2012	2013	2014	2015
Coefficiente de electrificación	92.80%	93.10%	93.35%	93.88%	94.49%
Venta de energía(Miles de Soles)	35,609	46,266	55,083	75,864	80,795
Producción propia (en MWH)	19,055	12,700	12,945	20,326	28,623
Redes en baja tensión (KM)	2,544	2,814	3,046	3,284	3,369
Redes en media tensión (KM)	3,188	3,345	3,481	3,616	3,793

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Memoria Anual 2012 – 2015 Hidrandina

En lo que corresponde a los indicadores de gestión de materiales y de producción de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, los indicadores muestran una tendencia creciente, representando el ejercicio 2015 variaciones favorables de estos indicadores en comparación a los años inmediatos anteriores. El coeficiente de electrificación se incrementó en 0.61 puntos porcentuales, los ingresos por venta de energía, la producción propia, por la mejoras en la central Hidroeléctrica de Maria Jiray en Huari, además del crecimiento de redes de MT y BT.

#### **4.3. Resultados de las entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.**

Las entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, se realizaron mediante un cuestionario estructurado, obteniendo la información que se presenta en detalla en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 05**

#### **Información general de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

<b>Información general</b>	<b>Consideraciones</b>
Grado de instrucción	Superior universitario
Tiempo de servicio	En promedio más de 5 años
Capacitación especializada	En gestión y áreas especializadas
Donde fue capacitado	En la propia empresa o en otros con financiamiento de la empresa
Participación en la elaboración y evaluación de instrumentos de gestión	Participación activa y siempre
Participación en la elaboración y evaluación de indicadores de gestión	Participación activa y siempre

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Como se aprecia en el cuadro, los directivos tienen experiencia y capacitación especializada en los cargos que ostentan, además participan de manera activa

en la elaboración y evaluación de los instrumentos de gestión y de los indicadores de gestión de la empresa.

**Cuadro N° 06**

**Gestión de recursos humanos a consideración de directivos de**

**Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

<b>Elementos</b>	<b>Consideraciones</b>
Reclutamiento y selección de personal	Por necesidad de la empresa y de acuerdo al perfil del postulante.
Rotación de personal	Política y necesidad de la empresa.
Ambiente laboral	Adecuado para en buen desempeño de trabajadores.
Capacitación de trabajadores	Especializada para mejorar desempeño.
Política de promoción de personal	Reconocimiento de méritos e incentivos.
Incidencia de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa	Directa y significativo

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

La gestión de recursos humanos a consideración de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, tiene como propósito propiciar un adecuado ambiente laboral y con capacitaciones especializadas para mejorar el desempeño laboral, incentivando a los destacados dentro de la política institucional, y tienen incidencia significativa en el desarrollo de la empresa.

### Cuadro N° 07

#### Gestión financiera a consideración de directivos de Hidrandina S.A.

#### Unidad de Negocios de Huaraz

Elementos	Consideraciones
Variación de los ingresos por ventas en el año 2015 en comparación con el año inmediato anterior.	Los ingresos por Venta de Energía al año 2015 se incrementó en 6.5%, con respecto al periodo anterior
Variación de la rentabilidad en el año 2015 en comparación con el año inmediato anterior.	La Rentabilidad respecto a la venta de energía en el año 2015 a sido de 4.81%, un crecimiento considerable respecto al año 2014 en el que se obtuvo una pérdida de 0.299%.
Variación de las inversiones en el año 2015 en comparación con el año inmediato anterior.	Con respecto al año anterior se ha contraído en 30.84% (en el año 2014 se ejecutó la obra SET Huaraz Oeste, proyecto importante para la confiabilidad del servicio).
Incidencia de la gestión financiera en el desarrollo de la empresa.	Los resultados Financieros inciden de manera directa en las inversiones en nuevos obras eléctricas, equipamiento, personal, etc.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Los indicadores de la gestión financiera a consideración de los directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz en el año 2015 en relación al año inmediato anterior, presentan variaciones positivas en unos más que en otros, y con incidencia de significación en el desarrollo de la empresa.

### Cuadro N° 08

#### Gestión de materiales y de producción a consideración de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

Elementos	Consideraciones
Productividad	Eficiencia del servicio, cumpliendo los parámetros establecidos en la NTCSE.
Costos operativos	Guardan relación con productividad y rentabilidad
Provisión de insumos	Oportuna y de calidad, de acuerdo a los tiempos requeridos y cumpliendo los parámetros técnicos.
Incidencia de la gestión de materiales y productos en el desarrollo de la empresa	Se cuenta con los materiales necesarios, por un valor de S/. 3.68 millones, adquiridos de acuerdo al PAAC.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

La gestión de materiales y de producción a consideración de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, muestra eficiencia con costos operativos que guardan relación con la productividad y rentabilidad empresarial y con provisión de insumos oportuna y de calidad, incidiendo significativamente en el desarrollo de la empresa.

### Cuadro N° 09

#### Crecimiento de la empresa a consideración de directivos de Hidrandina

#### S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

Elementos	Consideraciones
Cobertura de servicios en el año 2015 en comparación con años inmediatos anteriores.	- Coeficiente de electrificación en 0.61 puntos porcentuales. - Redes de Baja Tensión en 2.58%. - Redes de Media Tensión en 4.89%.
Ingresos por ventas en el año 2015 en comparación con años inmediatos anteriores.	Los ingresos por Venta de Energía al año 2015 se incrementó en 6.5%, con respecto al periodo anterior.
Patrimonio empresarial en el año 2015 en comparación con años inmediatos anteriores.	Se ha incrementado en 5.89%.
Fuerza laboral en el año 2015 en comparación con años inmediatos anteriores.	Se ha incrementado en 42.55% (Medida Cautelar).

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

A consideración de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, la cobertura de servicios, los ingresos por ventas, el patrimonio empresarial y la fuerza laboral reportan incrementos en el año 2015 en comparación con los años inmediatos anteriores, en unos casos significativos y en otros poco significativos.

### Cuadro N° 10

#### Planificación del desarrollo de la empresa a consideración de directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

Elementos	Consideraciones
Planificación del desarrollo	Planificación estratégica
Adaptación a cambios del entorno	Un tanto acertado, aunque con cierta discrepancia de consumidores
Tecnología	Innovación permanente
Diversificación	En el servicio y la producción de energía eléctrica

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de entrevistas a directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

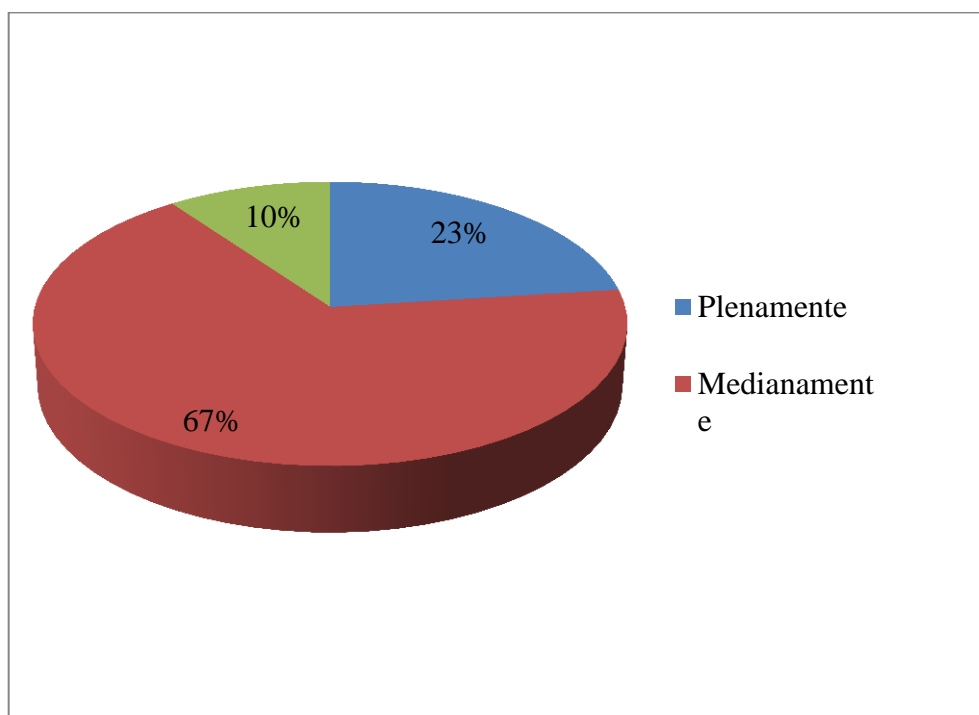
A consideración de los directivos, la empresa cuenta con un plan estratégico, en cuanto a la adaptación a cambios de entorno reconocen ciertas discrepancias de los consumidores, la tecnología es de innovación permanente y se desarrolla la diversificación tanto en el servicio como en la producción de energía eléctrica.



#### 4.4. Resultados de las encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

Gráfico N° 01

Conocimiento de los instrumentos de gestión de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

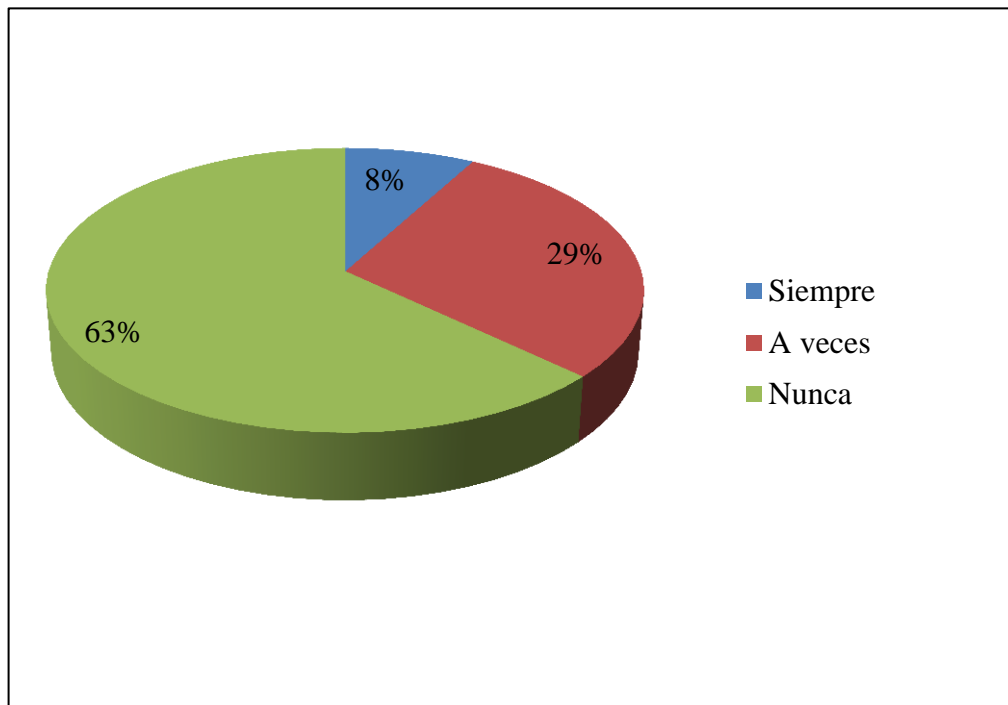


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Como se aprecia en el gráfico, solo el 23% de los trabajadores encuestados conocen plenamente los instrumentos de gestión de la empresa, un 67% los conoce medianamente y un 10% indican no conocer.

**Gráfico N° 02**

**Participación en la elaboración y evaluación de los instrumentos de gestión de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

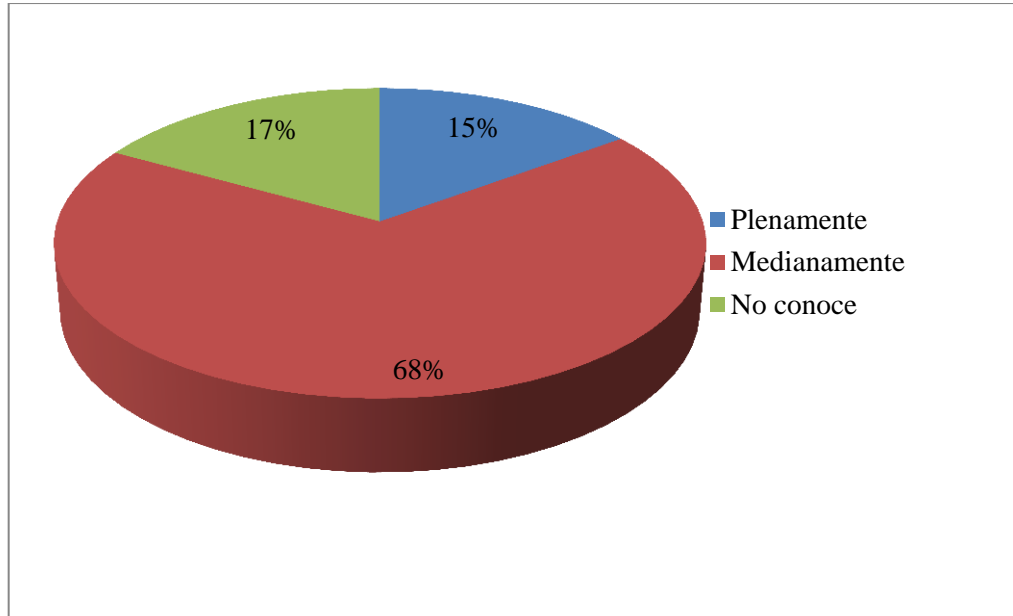


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 8% de los trabajadores encuestados señalan participar en la elaboración y evaluación de los instrumentos de gestión de la empresa, un 29% solo a veces y un 63% indican no participar.

### Gráfico N° 03

#### Conocimiento de los indicadores de gestión de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz



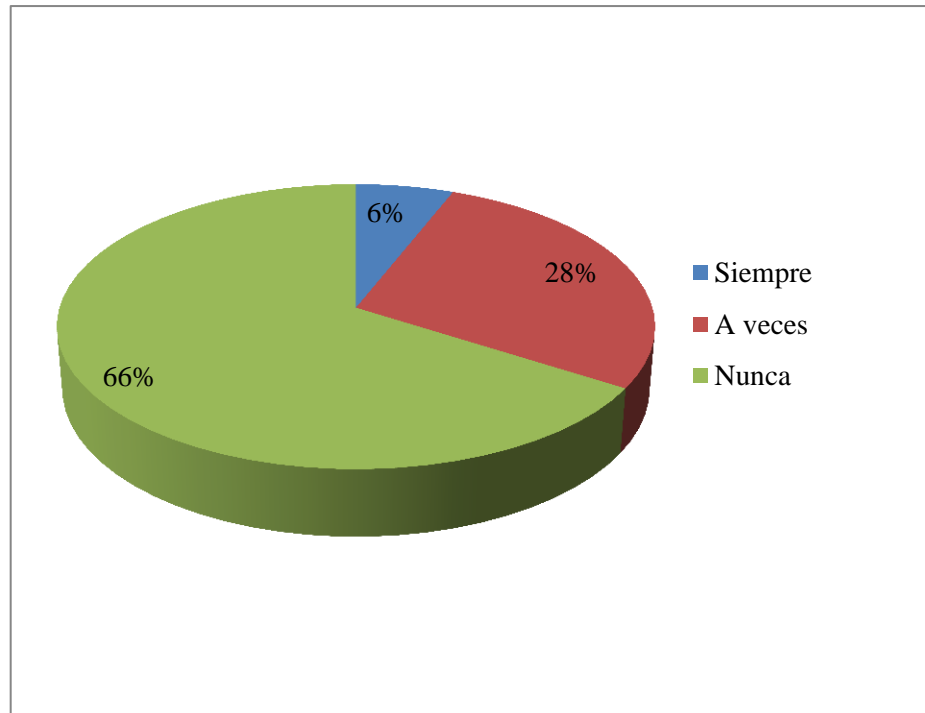
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Solo el 15% de los trabajadores encuestados señalan en conocer plenamente los indicadores de gestión de la empresa, un 68% conoce medianamente y un 17% no conocen esos instrumentos de gestión.

#### Gráfico N° 04

### Participación en la elaboración y evaluación de los indicadores de gestión a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A.

#### Unidad de Negocios de Huaraz

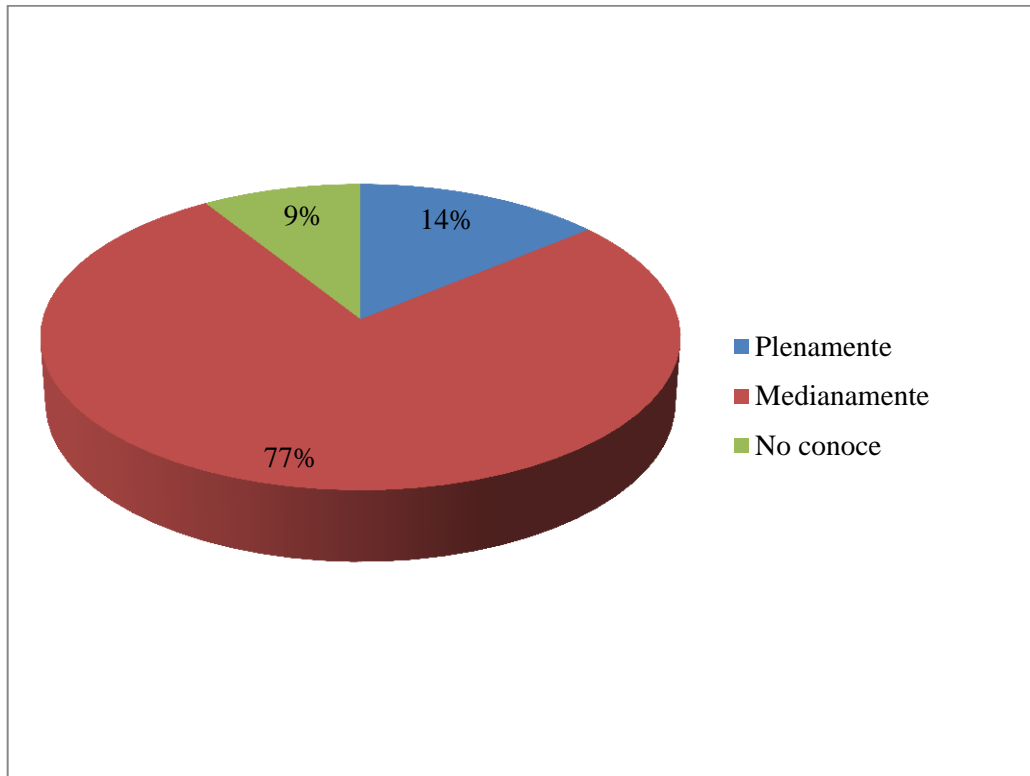


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 6% de los trabajadores encuestados indican que participan siempre en la elaboración y evaluación de los instrumentos de gestión, un 28% solo a veces y un considerable 66% señalan su no participación.

### Gráfico N° 05

#### Conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

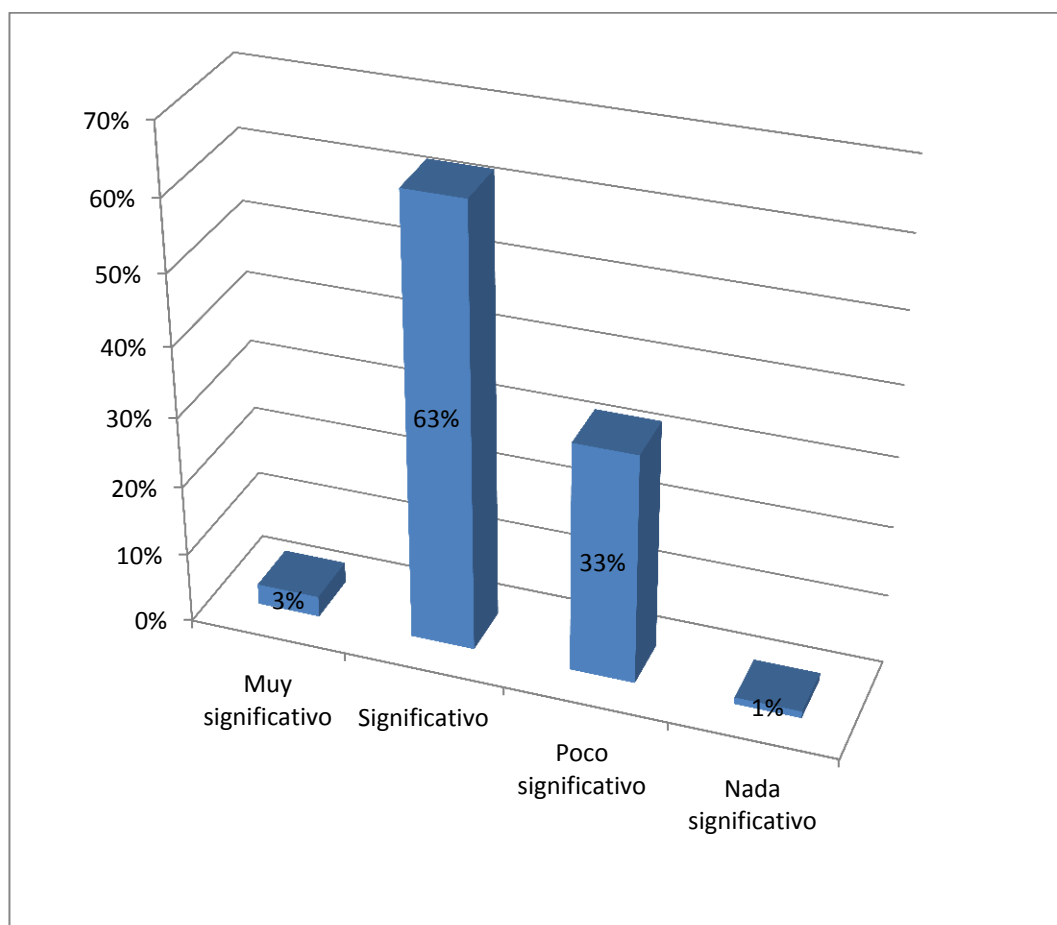


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Solamente el 14% de los trabajadores encuestados afirma su pleno conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, un 77% los conoce medianamente y un 9% no los conoce.

**Gráfico N° 06**

**La incidencia de la Gestión empresarial en el desarrollo de  
Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz a consideración de  
trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

En cuanto a la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, para el 3% de los encuestados es muy significativo, para un 63% significativo, para un 33% poco significativo y para un 1% nada significativo.

### Cuadro N° 11

**Criterios sobre los que se hacen el reclutamiento y selección de personal a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

Criterios	Frecuencia	Porcentaje
No responden	1	1,0
De acuerdo a las necesidades de la empresa	24	43,0
De acuerdo al perfil del postulante	6	10,0
Por crecimiento de la empresa	22	39,0
Otros	4	7,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

El 43% de los trabajadores encuestados señalan que el reclutamiento y selección de personal que hace la empresa es de acuerdo a las necesidades de la empresa, para un 39% es por crecimiento de la empresa, para un 10% por el perfil del postulante y para un 7% obedecen a otros criterios.

## Cuadro N°12

### Criterios para la rotación de personal en la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

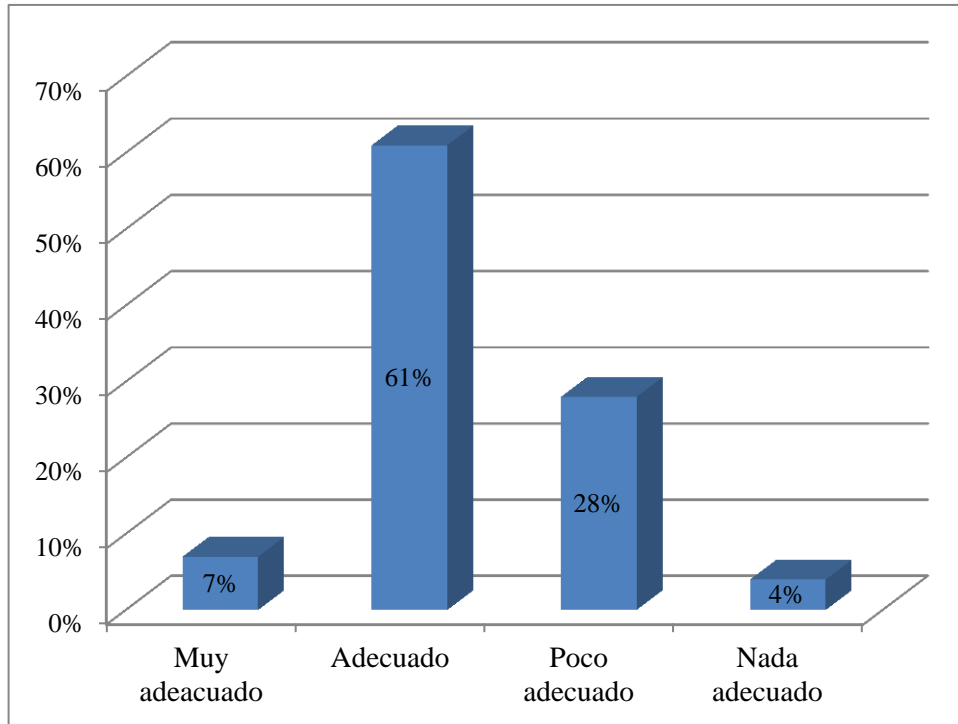
Criterios	Frecuencia	Porcentaje
No responden	1	2.00
Necesidad institucional	16	28,00
Política institucional	34	60.00
Que el personal aprenda más	5	9.00
Otros	1	1,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

La rotación de personal en la empresa, para un 60% de los trabajadores encuestados, obedece a la política institucional, para un 28% por necesidad institucional y para un 9% para que el personal aprenda más.



**Gráfico N° 07**  
**Calificación del ambiente laboral en la empresa a consideración de**  
**trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

En lo relacionado al ambiente laboral, el 61% de los trabajadores encuestados indican que es adecuado, para un 28% es poco adecuado, para un 7% muy adecuado y para un 4% nada adecuado.

### Cuadro N° 13

#### Lo que permite el ambiente laboral en la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
No responden	1	2,0
Buen desempeño laboral	18	31,0
Buenas relaciones humanas	20	36,0
Buena relación jefe subordinado	2	3,0
Confianza con los compañeros trabajadores	13	23,0
Otros	3	5,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

A consideración del 36% de los trabajadores encuestados, el ambiente laboral de la empresa, permite buenas relaciones humanas entre los trabajadores, para un 31% un buen desempeño laboral, para un 23% confianza con los compañeros trabajadores, y para un 3% una buena relación entre jefe y subordinado.

### Cuadro N° 14

#### Propósitos de los incentivos que la empresa otorga a a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz

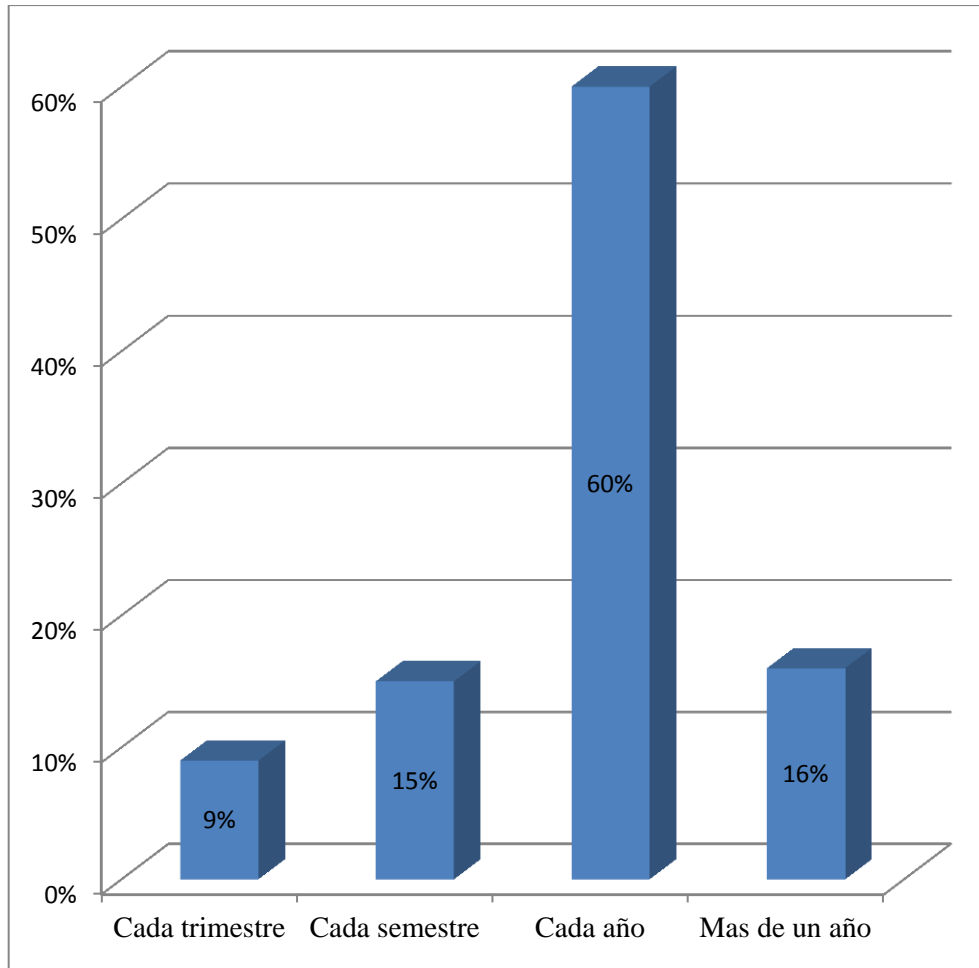
Propósitos	Frecuencia	Porcentaje
No responden	1	1,0
Remuneraciones	12	21,1
Becas de estudio y/o especialización	3	5,0
Condiciones de trabajo	3	5,0
Reconocimiento	11	19,0
Otros	27	47,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 21% de los trabajadores encuestados estima como propósito de los incentivos que otorga la empresa las remuneraciones, un 19% los reconocimientos, un 5% las becas de estudio y/o especialización, otro 5% las condiciones de trabajo, y un 47% considera otros propósitos.

**Gráfico N° 08**

**Frecuencia con la que son capacitados por la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

En lo que corresponde a la frecuencia de las capacitaciones, el 60% de los trabajadores encuestados manifiestan ser capacitados por la empresa cada año, un 16% más de un año, un 15% cada semestre y un 9% cada trimestre.

### Cuadro N°15

**Propósitos de las capacitaciones que desarrolla la empresa a  
consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios  
de Huaraz**

Propósitos	Frecuencia	Porcentaje
La especialización	3	5,0
Mejorar el desempeño	24	42,0
Identificación y compromiso con la empresa	12	21,0
Mejorar las relaciones humanas	16	28,0
Otros	2	4,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

El 42% de los trabajadores encuestados, señalan como propósito de las capacitaciones mejorar el desempeño laboral, un 28% para mejorar las relaciones humanas, un 21% para la identificación y compromiso con la empresa y un 5% la especialización.

### Cuadro N° 16

**Aspectos con los que están relacionadas las políticas de promoción de personal de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina**

**S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

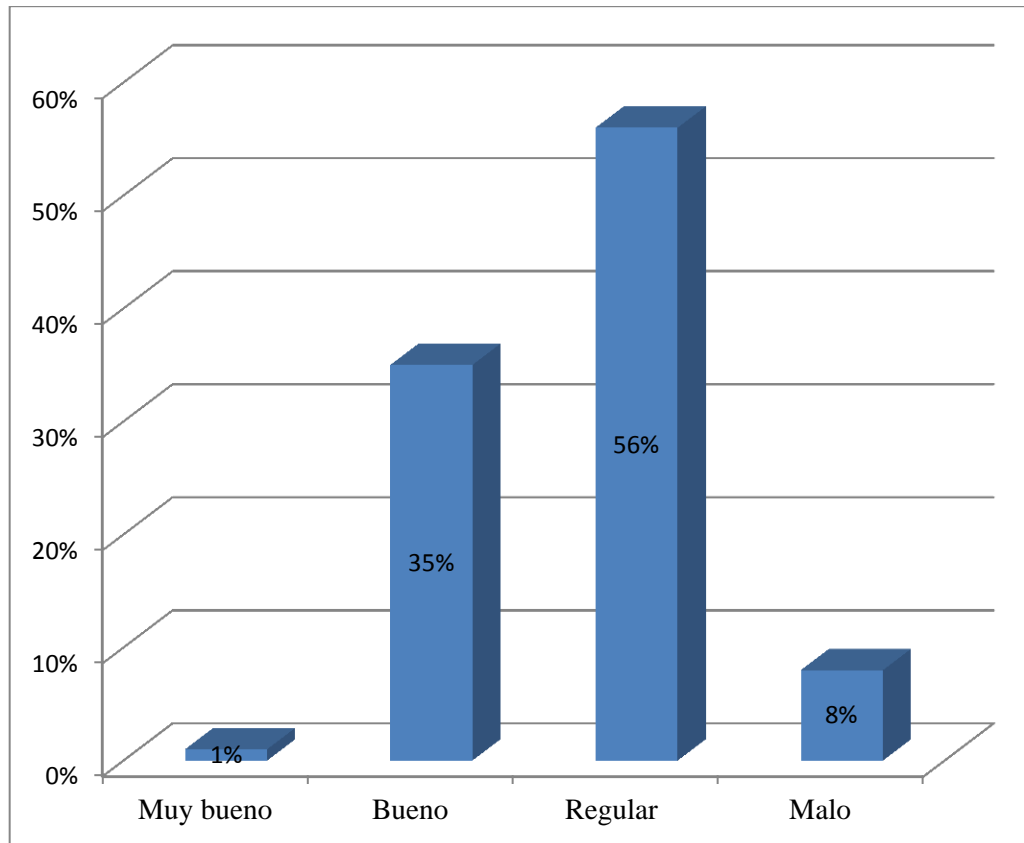
Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Los ascensos	3	5,0
Los reconocimientos de méritos	14	25,0
Becas de estudios	2	3,0
Remuneraciones	14	25,0
Otros	24	42,0
Total	57	100,0

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Para un 25% de los trabajadores encuestados, las políticas de promoción del personal están relacionadas con los reconocimientos de méritos, para otro 25% las remuneraciones, para un 5% los ascensos, para un 3% las becas por estudios y 42% señalan que están relacionados con otros aspectos.

**Gráfico N° 09**

**Calificación de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

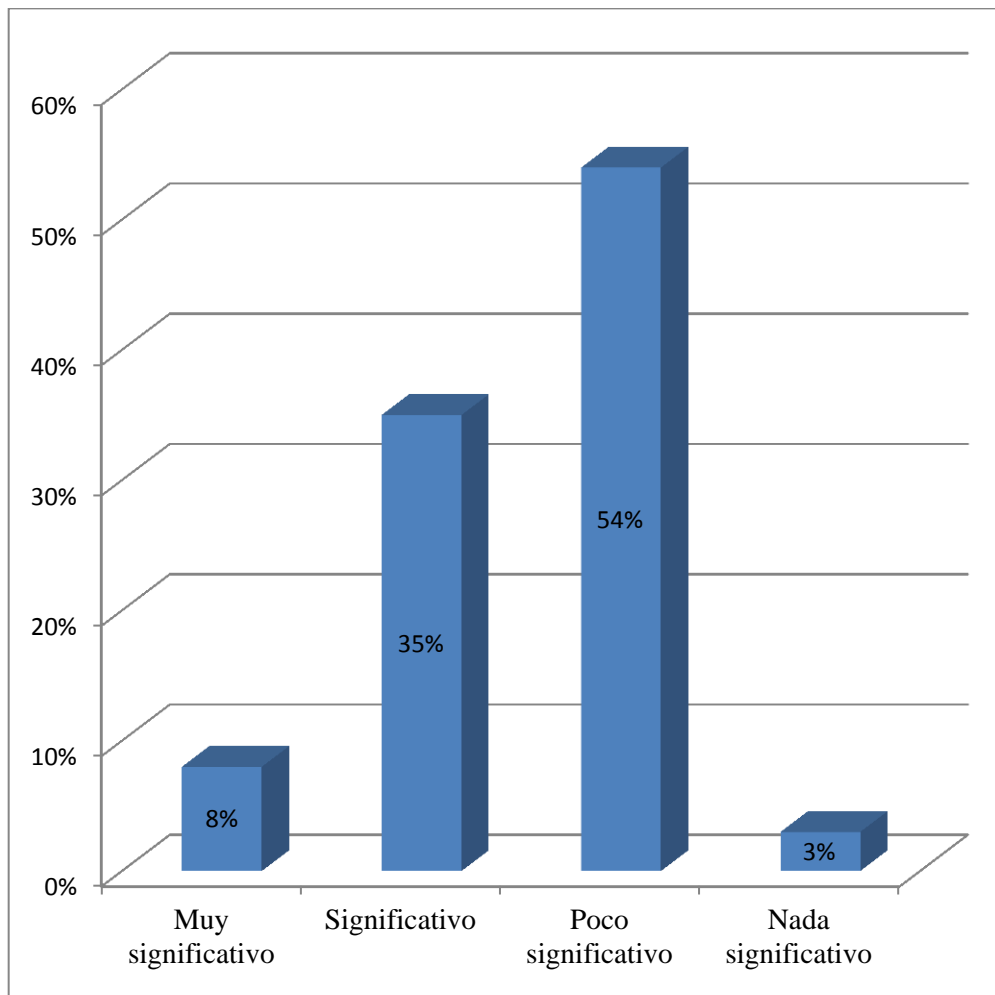


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

El 56% de los trabajadores encuestados califica como regular la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa, un 35% como bueno, un 8% como malo y un 1% como muy bueno.

**Gráfico N°10**

**La incidencia de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**



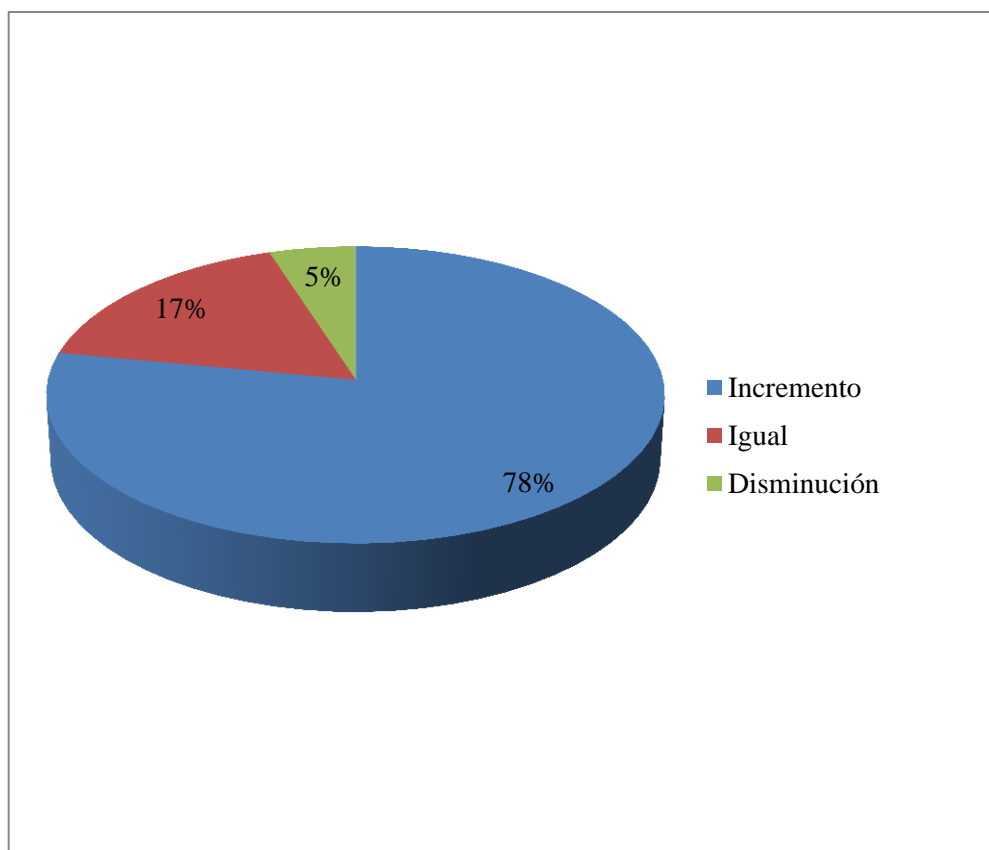
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 54% de los trabajadores encuestados consideran como poco significativo la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa, un 35% como significativo, un 8% como muy significativo y un 3% como nada significativo.



### Gráfico N° 11

**Variación de los ingresos por ventas de la empresa en el año 2015 en comparación con el año inmediato anterior a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

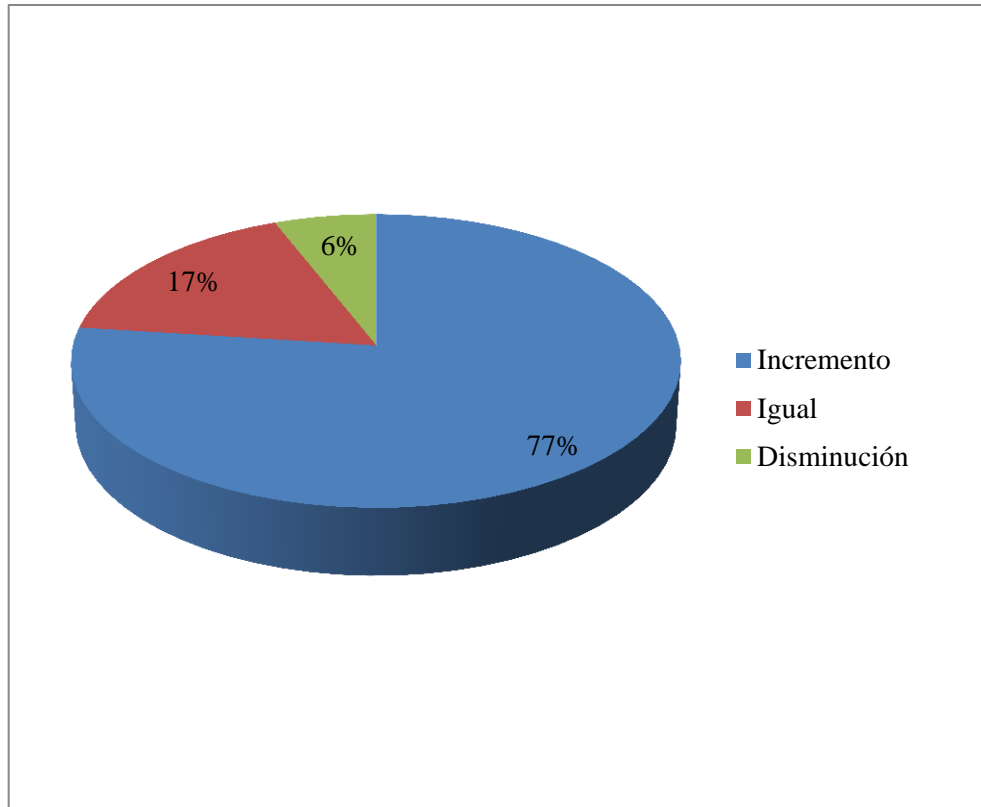


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

El 78% de los trabajadores encuestados estiman que los ingresos por ventas de la empresa en el año 2015, en comparación con el año inmediato anterior, se han incrementado, para un 17% se mantiene igual y para un 5% van disminuido.

### Gráfico N° 12

**Variación de la rentabilidad empresarial en el año 2015 en comparación al año inmediato anterior a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

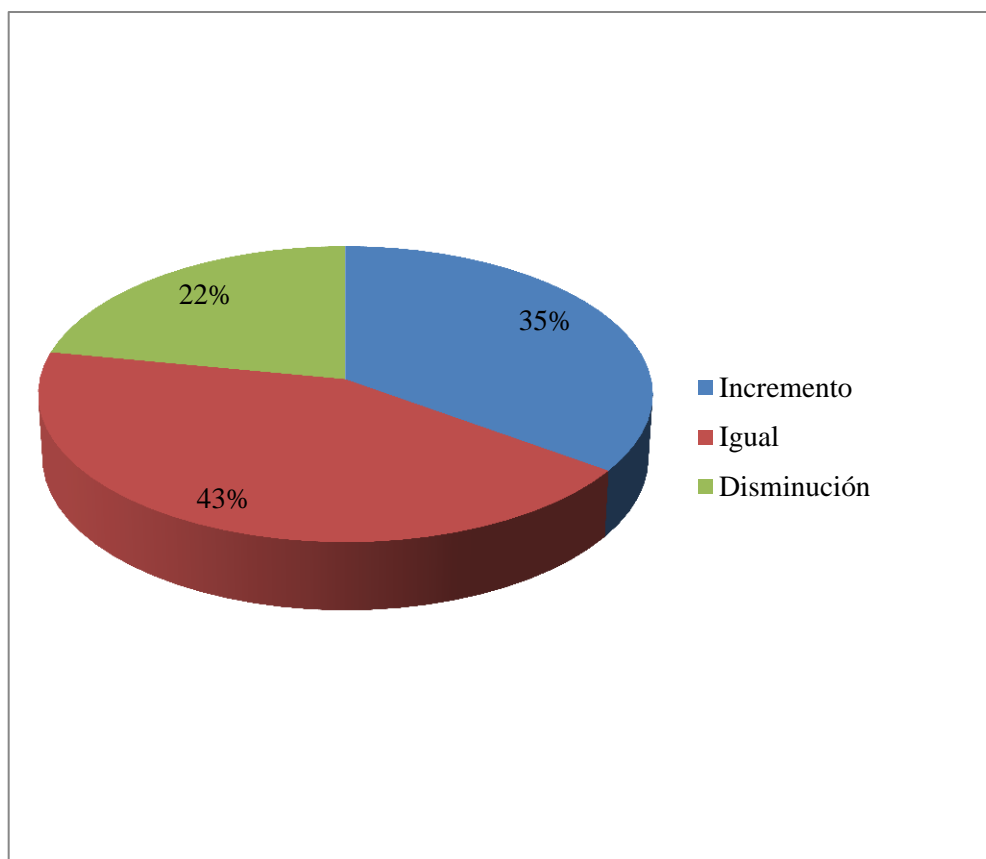


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Para un 77% de los trabajadores encuestados, la rentabilidad empresarial en el año 2015, en comparación con el año inmediato anterior, se ha incrementado, para un 17% se mantiene igual y para un 6% ha sufrido una disminución.

**Gráfico N° 13**

**Variación de las inversiones de la empresa en el año 2015 en comparación con el año inmediato anterior a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

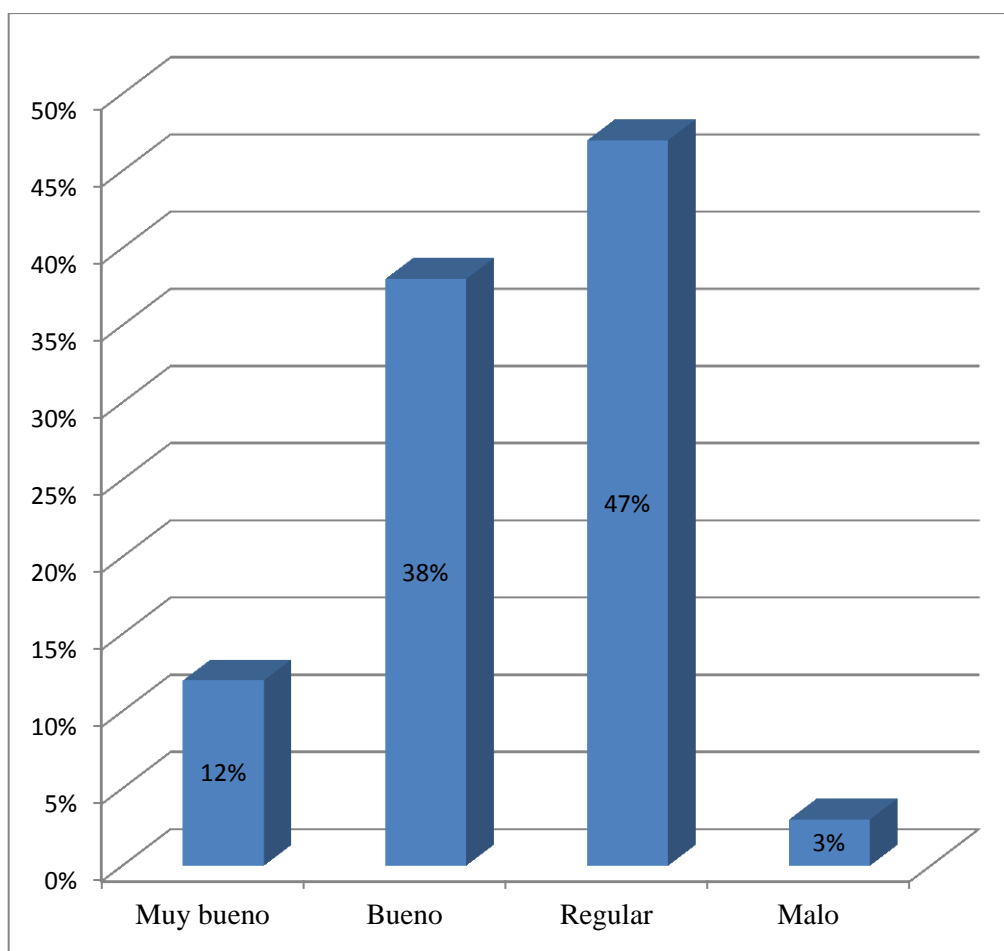


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 43% de los trabajadores encuestados señalan que las inversiones de la empresa en el año 2015, en comparación con el año inmediato anterior, se han mantenido igual, para un 35% se han incrementado y para un 22% ha disminuido.

**Gráfico N° 14**

**Calificaciones a la gestión financiera de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

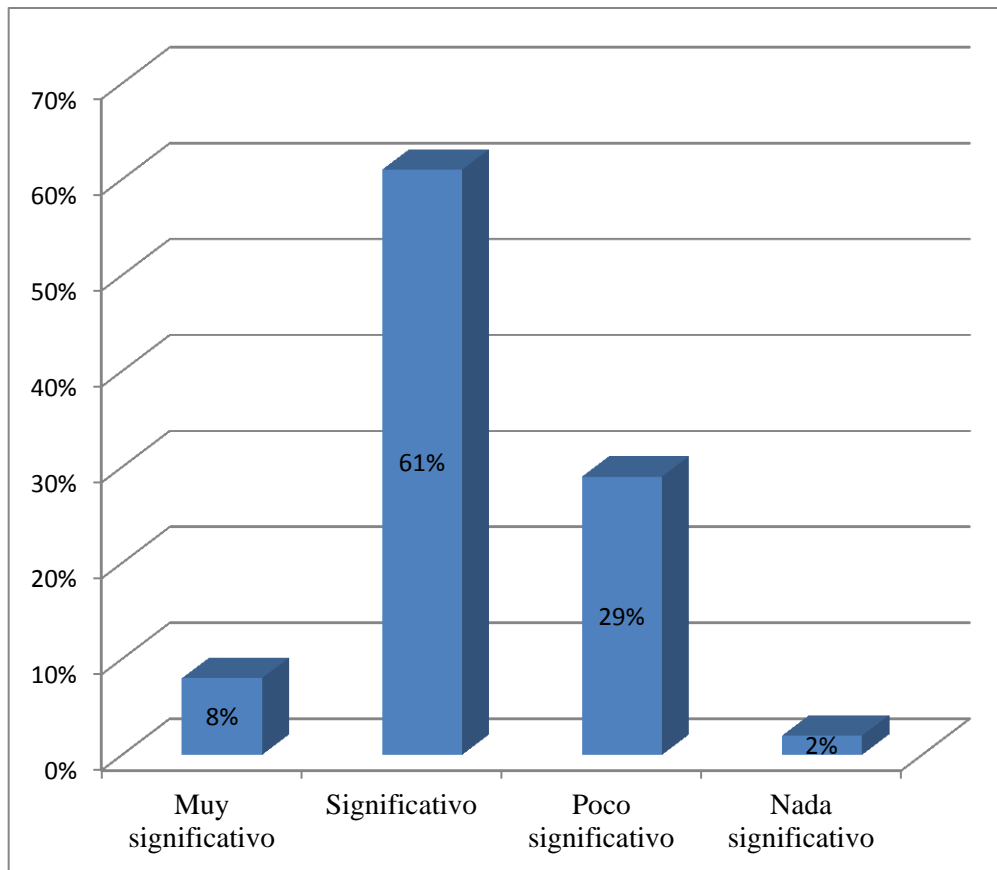


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

El 47% de los trabajadores encuestados califican como regular la gestión financiera de la empresa, el 38% como bueno, el 12% como muy bueno y el 3% como malo.

**Gráfico N° 15**

**La incidencia de la gestión financiera en el desarrollo de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

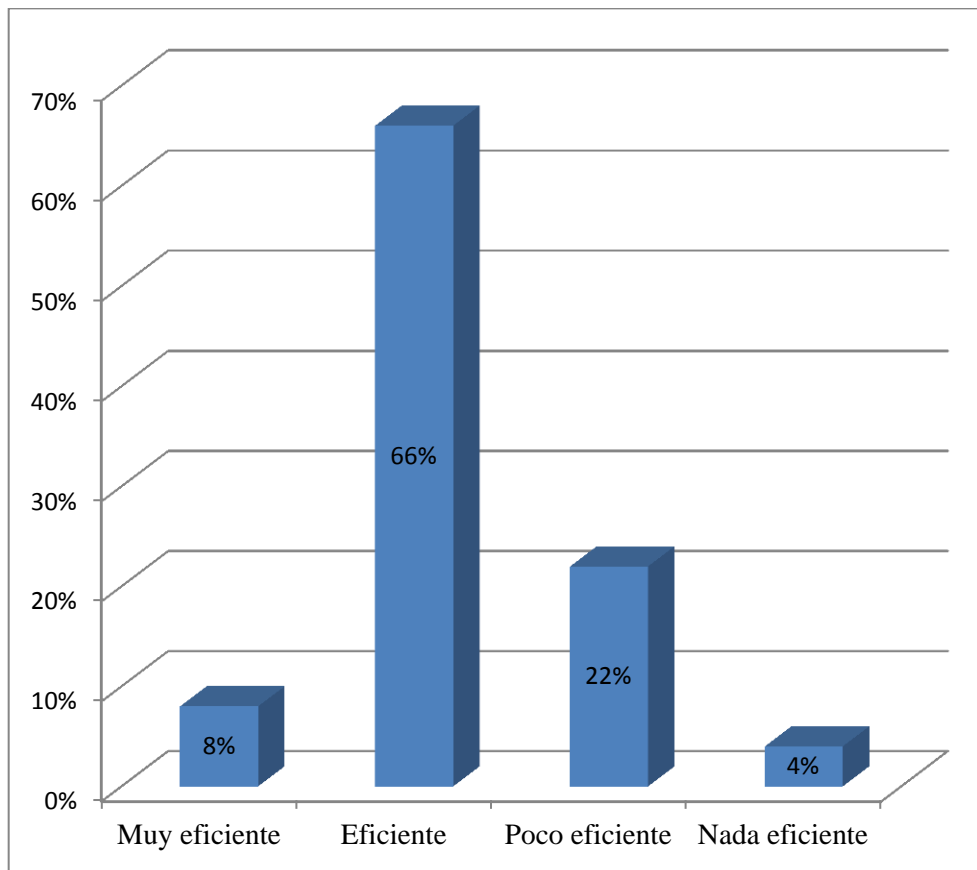


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Un 61% de los trabajadores encuestados, consideran como significativo la incidencia de la gestión financiera en el desarrollo de la empresa, un 29% como poco significativo, un 8% como muy significativo y un 2% como nada significativo.

**Gráfico N° 16**

**Los niveles de productividad de la empresa a consideración de  
trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

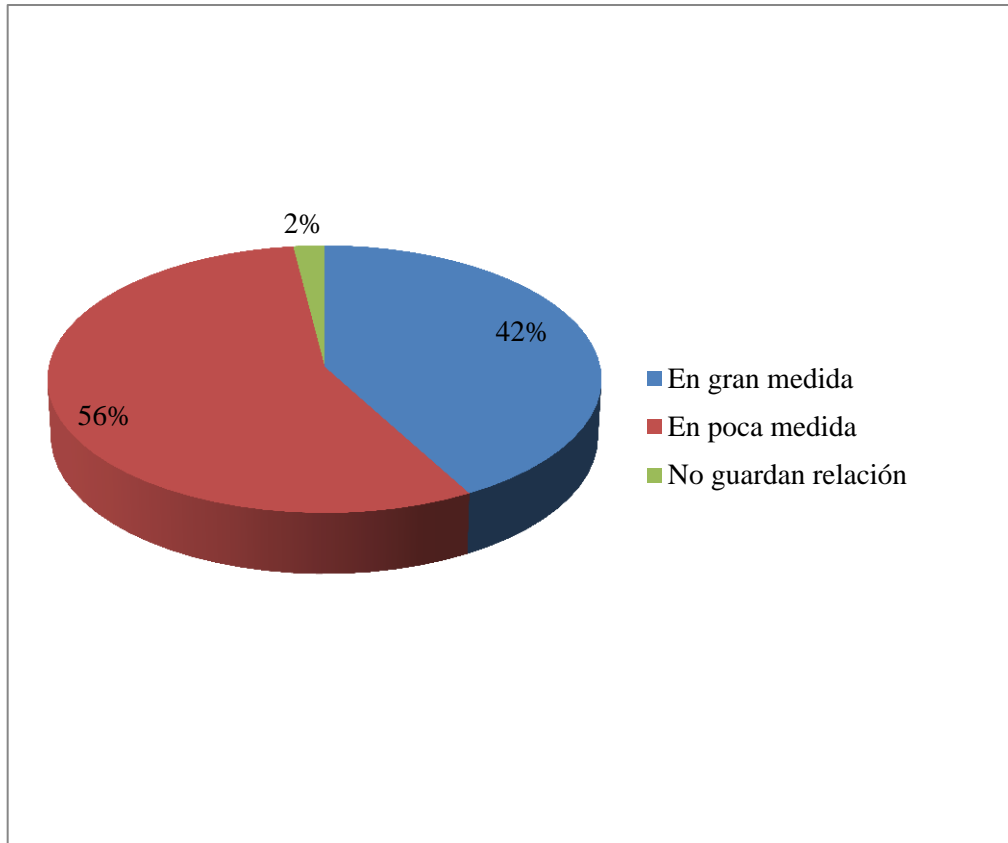


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

Para un 66% de los trabajadores encuestados el nivel de productividad de la empresa es eficiente, para un 22% poco eficiente, para un 8% muy eficiente y para un 4% nada eficiente.

**Gráfico N° 17**

**Si los costos operativos guardan relación con la productividad y la rentabilidad empresarial a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**

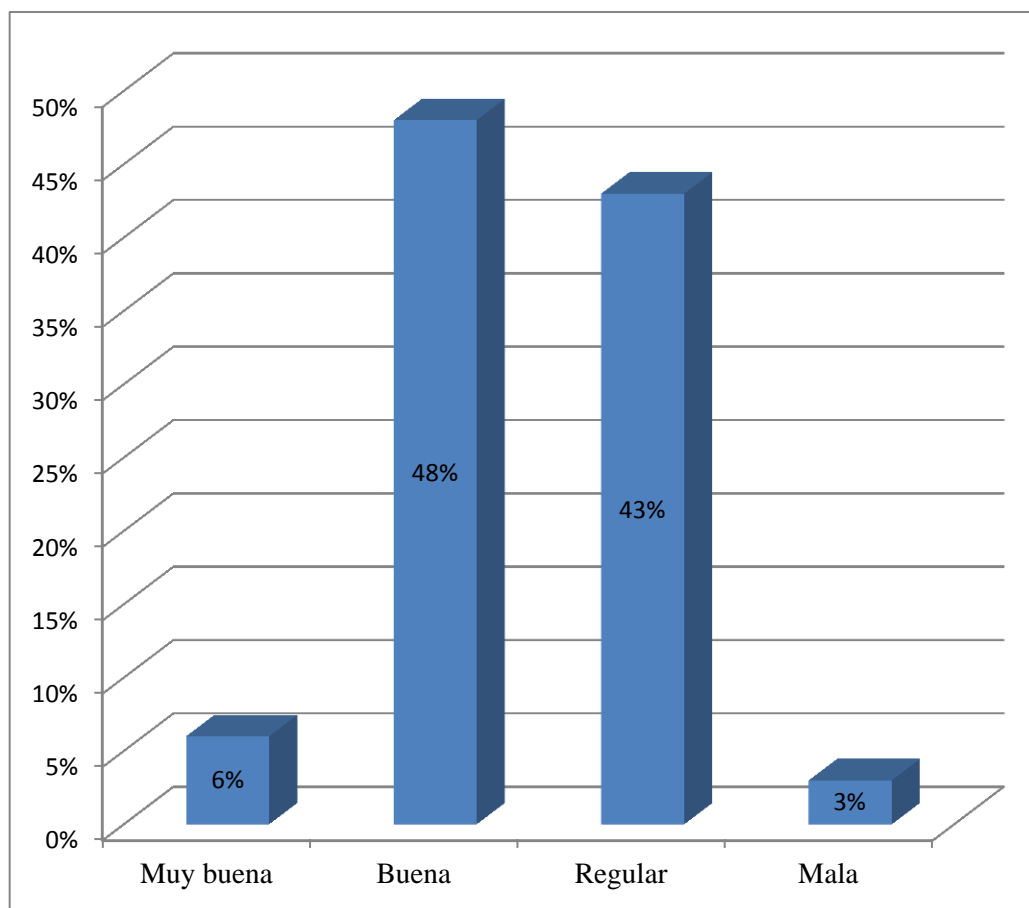


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

En relación a que si los costos operativos guardan relación con la productividad y rentabilidad de la empresa, un 56% de los trabajadores encuestados, estiman que guardan relación en poca medida, un 42% señalan que es en gran medida y un 2% indica que no guardan relación.

**Gráfico N° 18**

**Calificación de la calidad de la provisión de insumos para la gestión de materiales y de producción en la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

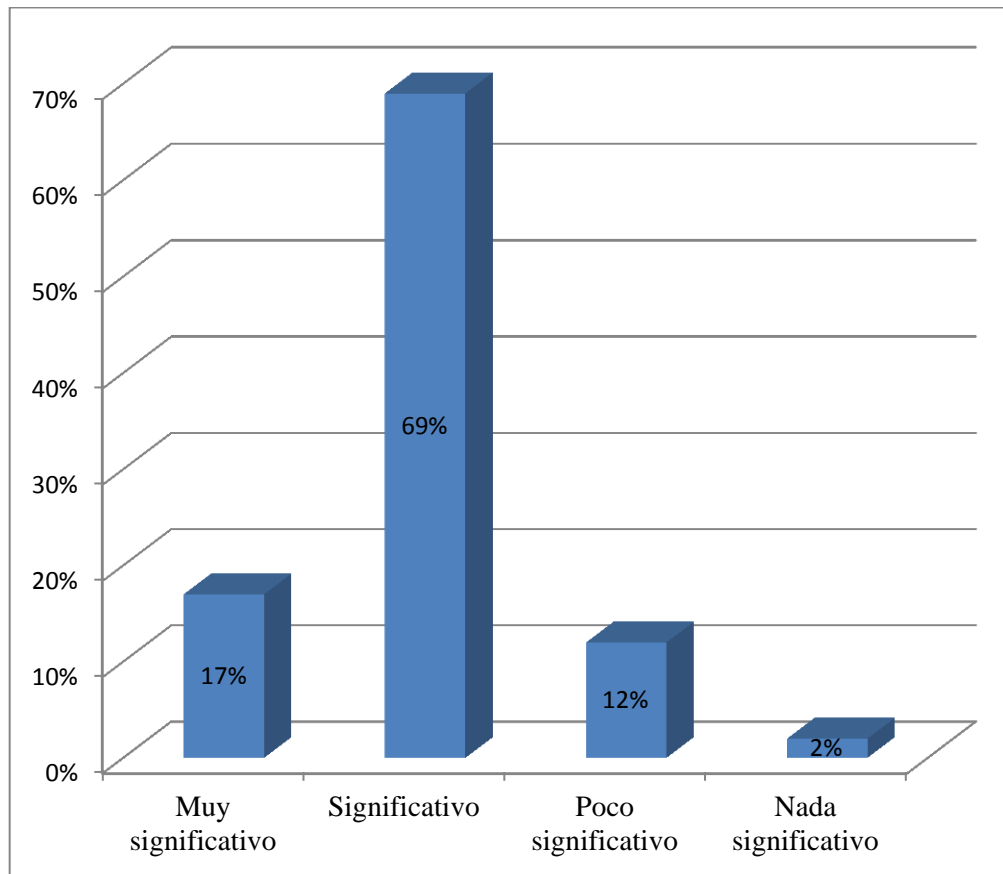
El 48% de los trabajadores encuestados califican como buena la calidad en la provisión de insumos para gestión de materiales y de producción, un 43% como regular, un 6% como muy buena y un 3% como mala.



**Gráfico N° 19**

**La incidencia de la gestión de materiales y productos en el desarrollo de la empresa a consideración de trabajadores de Hidrandina S.A.**

**Unidad de Negocios de Huaraz**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuestas a trabajadores de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.

En lo que corresponde a la incidencia de la gestión de materiales y productos en el desarrollo de la empresa, el 69% de los trabajadores encuestados señalan como significativo esa incidencia, un 17% como muy significativo, un 12% como poco significativo y un 2% como nada significativo.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de la gestión de recursos humanos

Teóricamente se plantea que la gestión de recursos humanos se basa en el análisis de todos los elementos en las que el departamento de recursos humanos de una empresa interviene y toma decisiones en lo relacionado con la administración del personal con que cuenta, siendo la encargada de coordinar y poner en práctica las políticas acordadas en las instancias que corresponden y de la cual dependerá principalmente el ambiente laboral en el que han de desenvolverse las relaciones humanas dentro de la empresa. Cabe señalar que el personal es el factor clave en el funcionamiento y desarrollo organizacional de la empresa, por lo que las políticas y estrategias implementadas por el departamento de personal, así como las decisiones de sus responsables se verán directa o indirectamente, en mayor o menor grado afectados en el desempeño laboral de los trabajadores.

El desempeño laboral de los trabajadores resulta siendo sumamente importante en el desarrollo de la empresa, por lo que la gestión de recursos humanos de la empresa deberá de cumplir con un adecuado reclutamiento y selección de personal, que las rotaciones realmente correspondan a criterios técnicos, que los trabajadores sean permanentemente capacitados y motivados a través de la valoración de méritos, todo ello por cierto dentro de un clima o ambiente favorable que garantice un buen desempeño y eficiencia en el cumplimiento de tareas y responsabilidades de los trabajadores, así como su identificación para con la empresa.

Los resultados de la información documental muestran que en el periodo comprendido entre 2011 al 2015, Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, hay crecimiento de la fuerza laboral con que cuenta, así mismo se nota un considerable incremento en lo referente a las horas de capacitación desarrollados en favor de sus directivos y trabajadores, como se aprecia en el cuadro N° 2.

Los resultados de las entrevistas a los directivos indican tener experiencia y capacitación especializada en los cargos que ostentan, además participan de manera activa en la elaboración y evaluación de los instrumentos de gestión y los indicadores de la empresa. En lo que corresponde a la gestión de recursos humanos de la empresa señalan que está comprometida con el desempeño del personal, así como su identificación institucional, desarrollando las acciones de personal de reclutamiento, selección, rotación y de promoción de conformidad con la política y necesidad institucional, las capacitaciones son especializadas y tienen como propósito garantizar un buen desempeño laboral dentro de un ambiente laboral adecuado, así mismo se valoran los méritos en la promoción del personal, los mismos que inciden de manera directa y significativamente en el desarrollo de la empresa, como se pueden observar en los cuadros 5 y 6.

En las encuestas a los trabajadores de la empresa, mayoritariamente responden, solo conocer medianamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como de sus instrumentos e indicadores de gestión, y manifiestan participar solo a veces en su elaboración y evaluación; en lo que corresponden a las acciones de reclutamiento y selección de personal,

rotación y de promoción manifiestan que obedecen a la política y necesidad institucional; en lo concerniente al ambiente laboral estiman como adecuado y poco adecuado, y que en lo fundamental busca las buenas relaciones humanas que garanticen un buen desempeño laboral; en cuanto a la capacitación advierten que su desarrollo es una vez al año y tiene como propósito mejorar el desempeño laboral y las relaciones humanas; así mismo reconocen los incentivos que otorga la empresa, así como la promoción del personal y que éstos son diversos; y califican mayoritariamente como regular la gestión de recursos humanos y su incidencia mediana en el desarrollo de la empresa, como se aprecia en los cuadros 11, 12, 13,14, 15 y 16, y los gráficos 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10.

## **5.2. Análisis de la gestión financiera**

La importancia de los recursos financieros y su adecuada estructura o composición en el ámbito empresarial es relevante. Estos recursos constituyen el origen o el motivo de las inversiones o capital en funcionamiento, es decir, del activo de la empresa. La estructura de las inversiones deseada será aquella que permita obtener una rentabilidad máxima de las mismas, por lo resulta siendo necesario la definición de una política de inversiones, es decir, de un conjunto de directrices o normas destinadas a regular la inversión de la empresa.

Los recursos financieros de la empresa, son en definitiva las fuentes originarias del dinero, bienes y derechos a favor de la empresa. En la gestión financiera han de analizarse conjuntamente una serie de proyectos de

inversión, lo que exige unas determinadas directrices respecto al orden de realización de los proyectos, la rentabilidad de los mismos y una adecuada comercialización que permitan adecuados ingresos por ventas.

Los indicadores de la gestión financiera deben de mostrar resultados deseados de ingresos, de rentabilidad, de patrimonio y de utilidades, por cierto todos ellos con tasas de crecimiento significativos que incidan positivamente en el desarrollo de la empresa.

Los resultados de la información documental, muestran indicadores de gestión financiera como los activos, ingresos por ventas, la utilidad neta y el patrimonio en el periodo 2011 – 2015 con variaciones crecientes, lo que en promedio indican que en el año 2015, en comparación a los años inmediatos anteriores, representó una mejora de consideración, como se observa en el cuadro 3.

Los directivos de la empresa, en las entrevistas desarrolladas, asumen que los indicadores de la gestión financiera en el año 2015, en relación al año inmediato anterior, presentan variaciones positivas en unos más que en otros, con incidencia de significación en el desarrollo de la empresa, como se aprecia en el cuadro 7.

En las encuestas realizadas a los trabajadores, mayoritariamente reconocen incrementos en los ingresos por ventas y de la rentabilidad, y en cuanto a las inversiones estiman que se ha mantenido igual o en todo caso su crecimiento ha sido de poca relevancia, calificando a la gestión financiera de regular a bueno, pero con incidencia de significación en el desarrollo de la empresa, como se aprecia en los gráficos 11, 12, 13, 14 y 15.

### **5.3. Análisis de la gestión de materiales y de producción**

Para algunas empresas, el control de calidad queda reducido a una rutina inspección del producto, realizada usualmente por personas del departamento de calidad u otro afín como personal del departamento de producción y casi siempre limitada a la recepción de materiales, a la supervisión de algunas partes del proceso y muy pocas veces al producto terminado. Se debe tener en consideración que la gestión de calidad en una empresa se orienta hacia la obtención de productos, sin stocks caros, sin retrasos en las entregas, procesos burocráticos, sin averías en el sistema, entre otros. La gestión de calidad de materiales y del producto, es el conjunto de acciones que se encaminan a planificar, organizar y controlar la función de calidad en la empresa

La actividad productiva o de transformación de factores en productos no existe en todas las empresas. Las empresas distribuidoras o las que prestan servicios no realizan producción alguna y no están inmersas en sistemas de producción sin embargo muchos de los problemas que afectan a las empresas productoras también les afectan a ellas como el control de calidad de productos recibidos o en control de inventarios, que resultan siendo de vital importancia en la gestión de materiales y de productos.

La estrategia de procesos seleccionará la configuración productiva a emplear lo que implicará costos e inversión de capital. Por otra parte, se procederá a establecer el contenido de las diferentes tareas en el desarrollo del proceso, la secuencia, el tipo de maquinaria, instalaciones y el marco o estrategia tecnológica.

Los resultados de la información documental, muestran buenos indicadores en lo que corresponde a los coeficientes de electrificación, venta de energía, producción propia de energía y las redes de baja y media tensión, con tendencias crecientes, representando el año 2015 variaciones favorables en comparación a los años inmediatos anteriores, como se aprecia en el cuadro 4. En las entrevistas desarrolladas a los directivos de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, señalan que la tecnología empleada en la empresa es moderna, con procesos productivos técnicamente diseñados que generan buenos niveles productividad con costos operativos que guardan relación con la productividad y rentabilidad empresarial; se hace el control de calidad para garantizar la provisión de insumos y de productos de manera oportuna y de calidad; y consideran que la incidencia de la gestión de materiales y de producción en el desarrollo de la empresa es significativo, como se aprecia en el cuadro 7.

Los trabajadores encuestados, en lo que corresponde a la gestión de materiales y de producción, mayoritariamente estiman que la productividad es eficiente, con costos operativos que solo guardan relación en poca medida con la productividad y rentabilidad empresarial; consideran como de regular a bueno la calidad y oportunidad en el suministro de insumos y de servicios; y califican como significativo la incidencia de la gestión de materiales y de producción en el desarrollo de la empresa, como se observan en los gráficos 16, 17, 18 y 19.

#### **5.4. Análisis del crecimiento de la empresa**

Por cierto, las empresas hoy en día, están mucho más preparadas para el crecimiento debido en gran medida a los avances en informaciones, transportes, técnicas de organización y gestión empresarial, pero el crecimiento también implica la adaptación de determinadas estrategias para una buena gestión financiera, así como de materiales y de productos

Si la empresa desea mantener una tasa de crecimiento continuo, deberá obtener resultados económicos que sean bastante satisfactorios y así alimente mayor crecimiento que se logrará con la adaptación de nuevos recursos, todo ello por cierto con una adecuada gestión que incida en dicho crecimiento.

Los resultados de la información documental nos muestran interesantes indicadores de gestión en lo relacionado a las ventas de energía, producción propia de energía, redes de media y baja tensión, activos, patrimonio, ingreso por ventas y de utilidades, por cierto con tendencias crecientes, en lo referido al manejo financiero, así como de materiales y de productos, como se pueden observar en los cuadros 3 y 4.

En la información obtenida de las entrevistas a los directivos de la Unidad de Negocios de Huaraz de Hidrandina S.A., en lo que corresponde a coberturas, ingresos por ventas, patrimonio empresarial la fuerza laboral, se aprecian significativas tasas de crecimiento en el año 2015 en comparación a los años inmediatos anteriores, como se puede notar en el cuadro 9.



## **5.5. Análisis de la planificación del desarrollo**

Las empresas han evolucionado y desarrollado con el tiempo, por cierto, como consecuencia de la adaptación y reestructuración que han sufrido como respuesta a las exigencias del entorno socio-político y económico en la que se desenvuelven.

El desarrollo de una empresa puede ir en muchas direcciones según la estrategia diseñada por la dirección, la cual se basa en diferentes factores de crecimiento que tienen que ver con la expansión, la diversificación, la innovación y de entorno, pero para ello hay que necesariamente planificar su desarrollo.

Toda planificación del desarrollo empresarial empieza con el diagnóstico situacional que llevará a la definición de su visión y misión, así como la determinación de los objetivos estratégicos en los plazos que correspondan, y los resultados que se obtengan dependerá en gran medida con la identificación, el involucramiento y participación activa de todos los actores, por cuanto el propósito del crecimiento y desarrollo empresarial debe responder a los intereses de los accionistas, inversionistas, administradores y trabajadores de la empresa.

De la información documental obtenida, se advierte que la Unidad de Negocios de Huaraz de Hidrandina S.A. planifica su desarrollo, contando para ello con el Plan Estratégico, que identifica los ejes estratégicos y plantea la implementación de proyectos y actividades tendientes al logro del crecimiento desarrollo empresarial.

De las entrevistas realizadas a los directivos de la Unidad de Negocios de Huaraz de Hidrandina S.A. asumen que planifican el desarrollo de la empresa con estrategias de expansión, de diversificación, de innovación tecnológica, así como de adaptación a cambios del entorno, como se puede notar en el cuadro 10.

En lo que corresponde a los trabajadores, en las encuestas realizadas se desprende la falta de identificación y de involucramiento para con la empresa, es más, el grado de conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa resulta siendo mínimo.

Por el lado de los usuarios de energía eléctrica que suministra Unidad de Negocios de Huaraz de Hidrandina S.A. hay cierta insatisfacción y quejas, como se aprecia en las informaciones periodísticas de la región, lo que de alguna manera limita su adaptación al entorno.

## VI. CONCLUSIONES

1. La gestión empresarial que comprende la administración de recursos humanos, financieros, y de materiales y de productos incide significativamente y de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015, mostrando indicadores de gestión que repercuten en el desarrollo empresarial y con la planificación para el desarrollo, que repercuten positivamente en el crecimiento y desarrollo empresarial, sin embargo existe la posibilidad aún de mejorar y acelerar dicho desarrollo.
2. La gestión de recursos humanos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, sin embargo presenta ciertas deficiencias como en los casos de motivación y de promoción a consideración de los administrados, reconociendo que las acciones de personal como el reclutamiento, selección, rotación y promoción obedecen a la política y necesidad de la empresa, el ambiente laboral como poco adecuado, los mismos que de alguna manera no logran motivar debidamente las buenas relaciones humanas que garanticen un mejor desempeño laboral, por lo que califican mayoritariamente como regular la gestión de recursos humanos y su incidencia de mediano impacto en el desarrollo de la empresa, existiendo la necesidad de implementar los ajustes que correspondan para superar las deficiencias encontradas.
3. La gestión financiera influye de manera directa y positiva en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz., con indicadores financieros de ingresos por ventas, de inversiones y de

rentabilidad positivos, y con tendencia creciente, que garantizan solvencia, liquidez y rentabilidad a la empresa , pero que aún pueden ser mejoradas.

4. La gestión de materiales y de producción influye positivamente en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, con la innovación tecnológica y los buenos niveles de productividad, garantizando calidad y oportunidad en la provisión de insumos y el suministro de servicios de energía eléctrica, sin embargo los responsables de la gestión empresarial deben de reconocer situaciones de descontento de algunos sectores de la comunidad usuarios de los servicios de la empresa, problema que también puede ser superado.
5. Los resultados de la información documental, corroborados por directivos y trabajadores de la empresa, muestran indicadores favorables que tienen que ver con el crecimiento de la empresa, relacionados a las ventas de energía, producción propia de energía, redes de media y baja tensión, activos, patrimonio, ingreso por ventas y de utilidades, por cierto con tendencias crecientes.
6. La empresa planifica su desarrollo contando para ello con *Plan Estratégico de Desarrollo 2013 – 2017* mostrando a la fecha un avance de aproximadamente el 70%, involucrando y comprometiendo a accionistas, inversionistas y directivos de la empresa, pero en el caso de los trabajadores su participación resulta siendo casi mínima por su escasa identificación y compromiso con dicho desarrollo, los mismos que deben de ser superados.

## VII: RECOMENDACIONES

1. Si bien es cierto que la gestión empresarial que comprende la administración de recursos humanos, financieros, de materiales y de productos incide significativamente y de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015, se puede aún mejorar la gestión alcanzando indicadores de mejor aceptación, para ello se hace necesario una mayor identificación y compromiso tanto de accionistas, directivos y trabajadores, que repercuta de manera considerable en la productividad, la rentabilidad y competitividad empresarial en el enfoque de una gestión de calidad. Ese compromiso debe de estar enmarcado en aspectos como:
  - La asignación de recursos de manera oportuna y en cantidades adecuadas a nivel de inversión, tanto en infraestructura eléctrica, como en procesos de gestión, que permitan ser sostenibles al largo plazo.
  - La gestión de los directivos de Hidrandina S.A. a nivel de la UN Huaraz, debe de estar orientado a una gestión que permita mejorar la generación de valor económico, bajo un enfoque de gestión de calidad, seguridad y por supuesto la preservación del medio ambiente y el fortalecimiento del talento humano.
  - La creación de valor social de la empresa y mejorar la imagen empresarial que tiene el cliente respecto a la empresa.
  - La formación y/o especialización del personal de Hidrandina S.A. – UN Huaraz, a través de procesos de capacitación y entrenamiento orientados a mejorar las competencias del personal, en las actividades en que se enmarcan.

- Una participación activa del personal, a niveles jefaturales, en la elaboración de planes operativos, de gestión y del plan estratégico que rige la organización, bajo el enfoque que son ellos los responsables de su implementación.

Recomendamos la implementación de un Mapa Estratégico, elaborado a partir del Plan Estratégico de la organización, bajo cuatro Perspectivas y determinando acciones como:

- **Innovación Organizacional:** Contar con Planes de sucesión para posiciones claves, asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias, mejorar la eficiencia de los procesos a través de la tecnología y Mejorar el clima laboral.
- **Procesos Internos:** Planeamiento y organización, gestión de proyectos, logística de bienes y servicios, comercial, operaciones y mantenimiento, gestión con el estado y grupos de interés.
- **Clientes:** Alcanzar niveles de consumo eficiente de los clientes actuales, incrementar y mantener la cantidad de los clientes regulados, asegurar proveedores comprometidos y mejorar las relaciones con los grupos de interés.
- **Generación de Valor:** Incrementar las ventas, incrementar la rentabilidad, optimizar costos, asegurar la satisfacción de los clientes generando valor y ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.

Implementado el Mapa Estratégico y como herramienta de gestión estratégica y seguimiento de indicadores considerar la construcción de un BALANCED

SCORECARD, o cuadro de Mando Integral que viene a ser una metodología que permite ver como una Estrategia se traslada a la acción además de medir resultados de manera permanente, a partir de la cual se analizan las causas de la desviación, se plantea acciones correctivas y propuestas estratégicas.

2. En lo que corresponde a la gestión de recursos humanos existe la necesidad de implementar los ajustes que correspondan para superar las deficiencias encontradas, mediante una política de recursos humanos que lleve a mejorar la identificación, la motivación y la eficiencia productiva de los trabajadores, por cierto con los incentivos que correspondan. En otras palabras se hace necesario una redefinición de la política de recursos humanos, así como de una adecuada capacitación de los responsables y un ambiente laboral saludable y favorable que garanticen una mejor y mayor eficiencia del personal con que cuenta la empresa; enfocando esta gestión en:

- Actualizar el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la UN Huaraz, acorde al crecimiento de la empresa, fomentando procesos de reclutamiento, selección y formación de personal adecuados al tipo de organización.
- Implementar una política de formación de profesionales especializados, por el tipo de empresa, enmarcados en una línea de carrera, con niveles remunerativos e incentivos acorde a la función y cargo que desempeña.
- El plan de capacitación del personal debe de estar orientado a mejorar las competencias del personal, además de mejorar su nivel de motivación

Está comprobado que el nivel de desempeño laboral de la persona, tiene

mejores resultados cuando esta se desenvuelve en un ambiente laboral saludable, correspondiendo a la empresa crear las condiciones para este fin además de la implementación de un programa de mejoramiento de clima organizacional.

Se recomienda la implementación de la Gestión del Talento Humano, a partir de un clima laboral satisfactorio para todos los grupos de interés, tomando en consideración la Ley de Seguridad, Salud en el trabajo y Medio Ambiente, y implementado procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.



3. A fin de garantizar la liquidez, solvencia y rentabilidad empresarial, los responsables de manejo financiero deben de aún mejorar los niveles de ventas y de cobranzas por los servicios brindados a los usuarios, ello será posible en la medida que la empresa incremente sus inversiones que permita un mayor



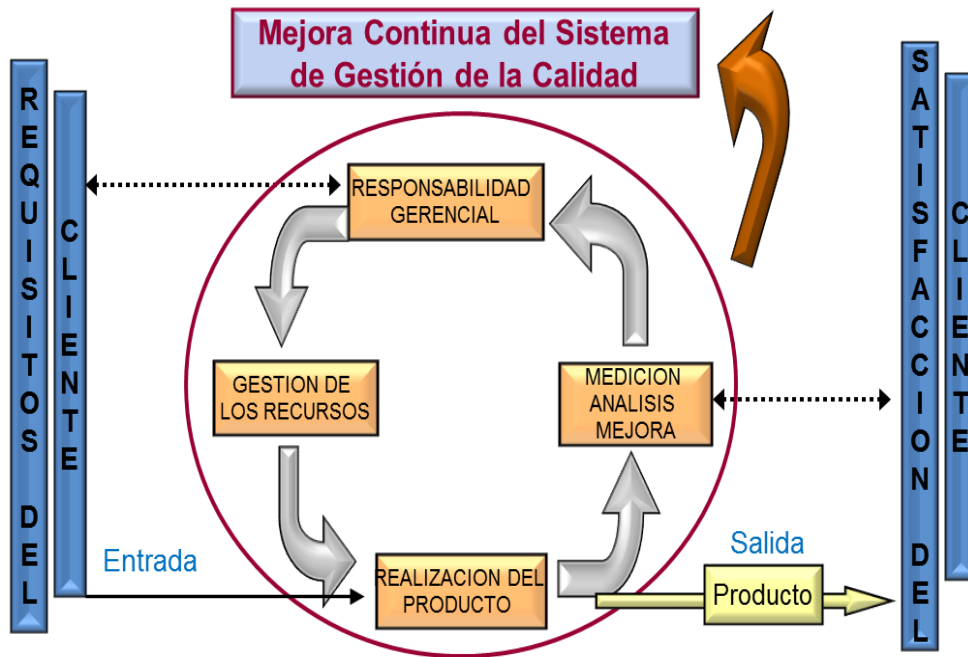
suministro de energía eléctrica a la población aumentando de manera considerable su cobertura y una mejor administración de la morosidad.

4. En el marco o enfoque de la gestión de calidad, se debe de incidir aún más en los controles de calidad tanto de los insumos, procesos de producción y el producto final, a fin de garantizar la calidad del servicio que lleve al logro de la satisfacción de los clientes y a la disminución de las quejas y/ o reclamos para superar algunos niveles de situaciones de descontento de parte de la población usuaria de los servicios que brinda la empresa.

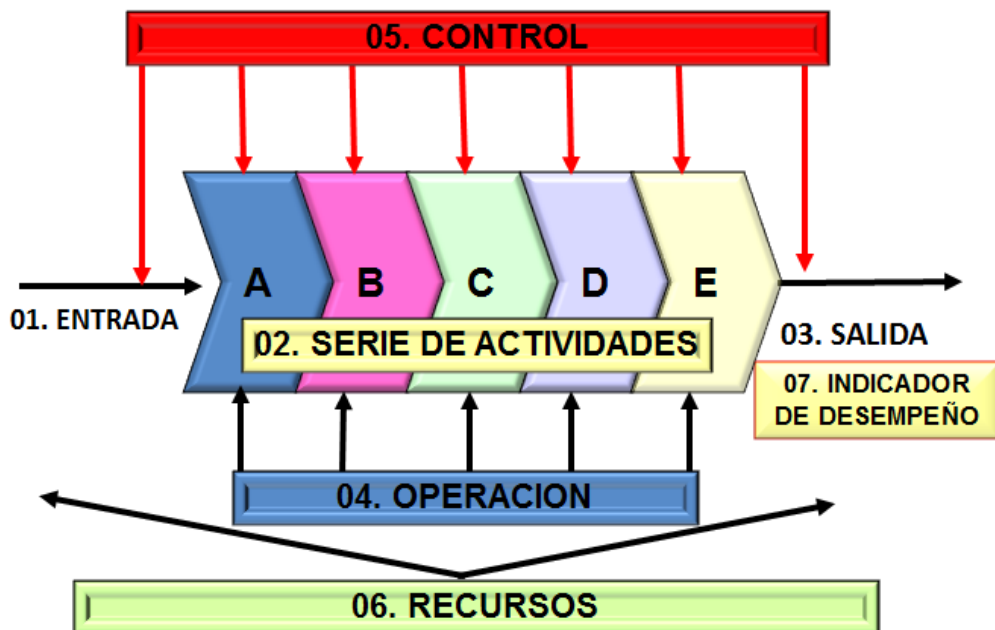
Se recomienda la implementación de un Modelo de Gestión Integral, tomando en cuenta:

- **Modelo integral** que considera a la ISO 9001, SCI y BGC de forma transversal.
- **Modelo de excelencia** que permite cumplir con la normatividad legal, generar satisfacción en el cliente y generar valor en la organización.
- **Aprovecha las exigencias y requisitos** similares entre cada sistema de gestión.
- **Sistema de gestión con buenas practicas internacionales** con prospectiva a la mejora continua.

Considerando inicialmente la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma Iso 9001: 2015:



Considerando los Siete elementos de un proceso:



Y la aplicación de la Mejora Continua también conocido como el Ciclo del PHVA (Planificar – hacer – verificar – actuar).



Cuyos beneficios serían:

- Definir procesos.
  - Definir una estructura, responsabilidades y objetivos.
  - Mejora de las competencias del personal.
  - Cambio de una actitud reactiva a una actitud proactiva o preventiva.
  - Cumplimiento del marco legal vigente.
  - Medición sistemática de indicadores de desempeño en los procesos.
  - Minimizar defectos de la no calidad.
  - Mejorar la imagen empresarial.
5. En lo referente al crecimiento empresarial el hecho de que presente indicadores favorables, no quiere decir que la empresa se encuentra en una situación de excelencia, existe aún la necesidad de mejorar las ventas de energía, producción propia de energía, redes de media y baja tensión, activos,

patrimonio, ingreso por ventas y de utilidades, por cierto con tendencias crecientes

6. En la planificación del desarrollo empresarial falta un mayor involucramiento del conjunto de trabajadores con que cuenta la empresa, a fin de mejorar su participación en ese propósito, ello será posible en la medida en que los trabajadores se sientan más involucrados, motivados e incentivados por parte de la empresa.

## VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARU MAXIMIANO, Antonio (2008): “Administración para emprendedores”. Ed. Pearson Prentice Hall. México.
- ALONSO LUIS Y OTROS (2008) : “Técnico en Gestión” . Volumen 2. Ed. Cultural S.A. Madrid España.
- CUMMINGS, Worley (2005): “Desarrollo organizacional y cambio”. Octava edición. Ed. CENGAGE. México.
- CENTRO DE ESTUDIOS GUBERNAMENTALES (2003): “Proyectos de inversión” Lima, Perú.
- DE JAIME ESLAVA, José (2010): “Las claves del análisis económico-financiero de la empresa” . Segunda edición. Ed. ESIC. España.
- GALLEGO Juan y FERNANDEZ Susana (2006): “Proyecto empresarial”. Ed.Thomson. España.
- GARCIA, A. (2011) “Gestión de la Calidad”, Comité de Calidad ONSEC. Instituto Centroamericano De Administración Pública Área De Gerencia Social Icap / Age.
- GARRIDO BUI, Santiago (2009): “Dirección estratégica” . Segunda edición. ED. McGrawHill. España.
- Guzman, Manrique y Mañuico (2009): “Modelo de gestión para las empresas distribuidoras eléctricas estatales”. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- MÉNDEZ MORALES, José Silvestre (2007) : “La economía en la empresa”. Tercera Edición . Ed. McGrawHill. México.
- MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (2004): “Guía de Relaciones Comunitarias”. Lima Perú.

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO ( 1998):  
““Introducción al estudio del trabajo”: Publicado con la dirección de George Kanawaty. Cuarta edición.
- SCHNARCH, Alejandro (2009): “ Desarrollo de nuevos productos y empresas” Quinta Edición. Ed. McGrawHill. Colombia.
- STONER, FREMAN Y DANIEL (1996): “Administración”. Sexta Edición. Ed. Pearson Educación, México 1996. Pág. 68.
- UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO (2004): “Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”. Ed. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- VALLADARES, Manuel (2007): “Los empirismos aplicativos, carencias y deficiencias en la gestión de la Unidad de Negocios de Hidrandina S.A. “. Tesis maestría Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Evaluar la gestión empresarial y su incidencia en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015, para con su conocimiento proponer lineamientos para una gestión empresarial con incidencia de consideración en el desarrollo de la empresa.	<b>HIPOTESIS GENERAL</b> La gestión empresarial incide de manera directa en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz, 2015.	VARIABLE INDEPENDIENTE X: Gestión Empresarial	X <sub>1</sub> . Reclutamiento de personal
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS :</b> a. ¿De qué manera la gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> a. Analizar la gestión financiera y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b> a. La gestión financiera influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.		X <sub>2</sub> . Rotación de personal
				X <sub>3</sub> . Ambiente laboral
				X <sub>4</sub> . Incentivos
b. ¿De qué manera la gestión de materiales y de producto influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz ?.	b. Analizar la gestión de materiales y de producción, y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.	b. La gestión de materiales y de producción influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.		X <sub>5</sub> . Capacitación
				X <sub>6</sub> . Promoción
				X <sub>7</sub> . Ingresos por ventas
c. ¿De qué manera la gestión de recursos humanos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz ?.	c. Analizar la gestión de recursos humanos y su influencia en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.	c. La gestión de recursos influye en el desarrollo empresarial de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz.		X <sub>8</sub> . Rentabilidad
				X <sub>9</sub> . Liquidez
				X <sub>10</sub> . Inversiones
VARIABLE DEPENDIENTE Y: Desarrollo de la empresa Hidrandina UN Huaraz				X <sub>11</sub> . Productividad
				X <sub>12</sub> . Calidad servicio
				X <sub>13</sub> . Costos operativos
				X <sub>14</sub> . Satisfacción usuarios
			X <sub>15</sub> . Provisión insumos	
			Y <sub>1</sub> . Expansión	
			Y <sub>2</sub> . Incremento ventas	
Y <sub>3</sub> . Incremento patrimonial				
Y <sub>4</sub> . Diversificación				
Y <sub>5</sub> . Desarrollo organizacional				
Y <sub>6</sub> . Adaptación al entorno				
Y <sub>7</sub> . Innovación tecnológica				



## ANEXO N° 02

### ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. UNIDAD DE NEGOCIOS HUARAZ

1. GENERALIDADES:
  - 1.1. Edad.....
  - 1.2. Sexo.....
  - 1.3. Grado de instrucción.....
  - 1.4. Condición laboral.....
  - 1.5. Área donde labora.....
  
2. GESTIÓN DE LA EMPRESA:
  - 2.1. Conoce Ud. los instrumentos de gestión de la empresa:
    - a. Plenamente
    - b. Medianamente
    - c. No conoce
  - 2.2. Participa Ud, en la elaboración de los instrumentos de gestión:
    - a. Siempre
    - b. A veces
    - c. Nunca
  - 2.3. Conoce Ud. los indicadores de gestión de la empresa:
    - a. Plenamente
    - b. Medianamente
    - c. No conoce
  - 2.4. Participa Ud. en la formulación y evaluación de los indicadores de gestión :
    - a. Siempre
    - b. A veces
    - c. Nunca
  - 2.5. Conoce Ud. los objetivos estratégicos de la empresa:
    - a. Plenamente
    - b. Medianamente
    - c. No conoce
  - 2.6. ¿Cómo considera la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz?
    - a. Muy significativo
    - b. Significativo
    - c. Poco significativo
    - d. Nada significativo

3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
- 3.1.¿Sobre qué criterio se hace el reclutamiento y selección de personal en la empresa?
- a. De acuerdo a las necesidades de la empresa
  - b. De acuerdo al perfil del postulante
  - c. Por crecimiento de la empresa
  - d. Por generar empleo en la región
  - e. Otros
- 3.2.La rotación de personal obedece a:
- a. Necesidad institucional
  - b. Política institucional
  - c. Que el personal aprenda más
  - d. Méritos del trabajador
  - e. Otros
- 3.3.¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?
- a. Muy adecuado
  - b. Adecuado
  - c. Poco adecuado
  - d. Nada adecuado
- 3.4.El ambiente laboral permite:
- a. Buen desempeño laboral
  - b. Buenas relaciones humanas
  - c. Buena relación jefe - subordinado
  - d. Confianza con los compañeros trabajadores
  - e. Otros
- 3.5.Los incentivos que otorga la empresa tienen que ver con:
- a. Remuneraciones
  - b. Becas de estudios y/o especialización
  - c. Condiciones de trabajo
  - d. Reconocimiento
  - e. Otros
- 3.6.¿Con que frecuencia es Ud. capacitado por la empresa?
- a. Cada trimestre
  - b. Cada semestre
  - c. Cada año
  - d. Cada dos años
  - e. Otros

- 3.7.Las capacitaciones a los trabajadores que desarrolla la empresa están orientadas a:
- La especialización
  - Mejorar el desempeño
  - Identificación y compromiso con la empresa
  - Mejorar las relaciones humanas
  - Otros
- 3.8.La política de promoción de personal que desarrolla la empresa está relacionado con:
- Los ascensos
  - Los reconocimientos de méritos
  - Becas de estudios
  - Remuneraciones
  - Otros
- 3.9.¿Cómo considera la gestión de recursos humanos que desarrolla la empresa?
- Excelente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
- 3.10. ¿Cómo considera la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa?
- Muy significativo
  - Significativo
  - Poco significativo
  - Nada significativo

#### 4. GESTIÓN FINANCIERA

- 4.1.Los ingresos por ventas de servicios de energía eléctrica que hizo la empresa en el año 2015, en comparación al año inmediato anterior, registro:
- Incremento
  - Estancamiento
  - Disminución
- 4.2.En lo referente a la rentabilidad empresarial en el año 2015 en comparación al año inmediato anterior, registró:
- Incremento
  - Estancamiento

c. Disminución

4.3.Las inversiones de la empresa en comparación con el año inmediato anterior, registró:

- a. Incremento
- b. Estancamiento
- c. Disminución

4.4.¿Cómo califica la gestión financiera de la empresa?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

4.5.¿Cómo considera la incidencia de la gestión financiera en el desarrollo de la empresa?

- e. Muy significativo
- f. Significativo
- g. Poco significativo
- h. Nada significativo

5. **GESTIÓN DE MATERIALES Y PRODUCTOS:**

5.1.¿Cómo considera los niveles de productividad de la empresa?

- a. Muy eficiente
- b. Eficiente
- c. Poco eficiente
- d. Nada eficiente

5.2.Los costos operativos guardan relación con la productividad y la rentabilidad empresarial.

- a. En gran medida
- b. En poca medida
- c. No guarda relación

5.3.En lo que corresponde a la provisión de insumos, éstos en promedio son de:

- a. Buena calidad
- b. Mediana calidad

c. Mala calidad

5.4. ¿Cómo considera la incidencia de la gestión de materiales y de producción en el desarrollo de la empresa?

a. Muy significativo

b. Significativo

c. Poco significativo

d. Nada significativo

## ANEXO N° 03

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA HIDRANDINA S.A. UNIDAD DE NEGOCIOS HUARAZ

#### 1. GENERALIDADES:

- 1.1. Edad.....
- 1.2. Sexo.....
- 1.3. Grado de instrucción.....
- 1.4. Condición laboral.....
- 1.5. Cargo que directivo .....
- 1.6. Tiempo en el cargo .....

#### 2. GESTIÓN DE LA EMPRESA:

- 2.1. Participa Ud, en la elaboración de los instrumentos de gestión:
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
- 2.2. Participa Ud. en la formulación y evaluación de los indicadores de gestión :
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
- 2.3. Conoce Ud. los objetivos estratégicos de la empresa:
  - a. Plenamente
  - b. Medianamente
  - c. No conoce
- 2.4. ¿Cómo considera la incidencia de la gestión empresarial en el desarrollo de Hidrandina S.A. Unidad de Negocios de Huaraz?
  - a. Muy significativo
  - b. Significativo
  - c. Poco significativo
  - d. Nada significativo

#### 3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- 3.1. ¿Sobre qué criterio se hace el reclutamiento y selección de personal en la empresa?
  - a. De acuerdo a las necesidades de la empresa
  - b. De acuerdo al perfil del postulante
  - c. Por crecimiento de la empresa

- d. Por generar empleo en la región
  - e. Otros
- 3.2. La rotación de personal obedece a:
- a. Necesidad institucional
  - b. Política institucional
  - c. Que el personal aprenda más
  - d. Méritos del trabajador
  - e. Otros
- 3.3. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la empresa?
- a. Muy adecuado
  - b. Adecuado
  - c. Poco adecuado
  - d. Nada adecuado
- 3.4. El ambiente laboral permite:
- a. Buen desempeño laboral
  - b. Buenas relaciones humanas
  - c. Buena relación jefe – subordinado
  - d. Confianza con los compañeros trabajadores
  - e. Otros
- 3.5. Los incentivos que otorga la empresa tienen que ver con:
- a. Remuneraciones
  - b. Becas de estudios y/o especialización
  - c. Condiciones de trabajo
  - d. Reconocimiento
  - e. Otros
- 3.6. Las capacitaciones a los trabajadores que desarrolla la empresa están orientadas a:
- a. La especialización
  - b. Mejorar el desempeño
  - c. Identificación y compromiso con la empresa
  - d. Mejorar las relaciones humanas
  - e. Otros
- 3.7. La política de promoción de personal que desarrolla la empresa está relacionado con:
- a. Los ascensos
  - b. Los reconocimientos de méritos
  - c. Becas de estudios
  - d. Remuneraciones
  - e. Otros

- 3.8.¿Cómo considera la incidencia de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de la empresa?
- a. Muy significativo
  - b. Significativo
  - c. Poco significativo
  - d. Nada significativo

4. GESTIÓN FINANCIERA

- 4.1.Los ingresos por ventas de servicios de energía eléctrica que hizo la empresa en el año 2015, en comparación al año inmediato anterior, registro:
- a. Incremento
  - b. Estancamiento
  - c. Disminución
- 4.2.En lo referente a la rentabilidad empresarial en el año 2015 en comparación al año inmediato anterior, registró:
- a. Incremento
  - b. Estancamiento
  - c. Disminución
- 4.3.Las inversiones de la empresa en comparación con el año inmediato anterior, registró:
- a. Incremento
  - b. Estancamiento
  - c. Disminución
- 4.4. Cómo considera la incidencia de la gestión financiera en el desarrollo de la empresa?
- a. Muy significativo
  - b. Significativo
  - c. Poco significativo
  - d. Nada significativo

5. GESTIÓN DE MATERIALES Y PRODUCTOS:

- 5.1.¿Cómo considera los niveles de productividad de la empresa?
- a. Muy eficiente
  - b. Eficiente
  - c. Poco eficiente
  - d. Nada eficiente
- 5.2.Los costos operativos guardan relación con la productividad y la rentabilidad empresarial.



- a. En gran medida
  - b. En poca medida
  - c. No guarda relación
- 5.3. En lo que corresponde a la provisión de insumos, éstos en promedio son de:
- a. Buena calidad
  - b. Mediana calidad
  - c. Mala calidad
- 5.4. La productividad de la empresa en el año 2015 en comparación a los cinco últimos años anteriores, ha registrado:
- a. Incremento
  - b. Estancamiento
  - c. Disminución
- 5.5. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la empresa a la población de su ámbito jurisdiccional?
- a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo
- 5.6. Los costos operativos guardan relación con la productividad y la rentabilidad empresarial.
- a. En gran medida
  - b. En poca medida
  - c. No guardan relación
- 5.7. Considera Ud. que con los servicios que brinda la empresa, los clientes de la empresa quedan:
- a. Plenamente satisfechos
  - b. Medianamente satisfechos
  - c. Nada satisfechos
- 5.8. ¿Cómo considera la incidencia de la gestión de materiales y productos en el desarrollo de la empresa?
- a. Muy significativo
  - b. Significativo
  - c. Poco significativo
  - d. Nada significativo
6. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
- 6.1. La empresa en el año 2015 en comparación a los últimos cinco años, ha registrado:

- a. Una expansión
  - b. Se ha mantenido igual
  - c. Una contracción
- 6.2. En lo que corresponde a los niveles de ventas en el año 2015 en comparación a los últimos cinco años, la empresa ha registrado:
- a. Un incremento
  - b. Se ha mantenido igual
  - c. Una disminución
- 6.3. En lo referente al patrimonio empresarial, la empresa en el año 2015 en comparación con los últimos cinco años anteriores, ha registrado:
- a. un incremento
  - b. Se ha mantenido igual
  - c. Una disminución
- 6.4. En lo relacionado con la diversificación del producto y/o servicios desarrollados por la empresa en el año 2015 en comparación a los últimos cinco años, ha registrado:
- a. Mayor diversificación
  - b. se ha mantenido igual
  - c. Menor diversificación

## 7. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

- 7.1. La empresa planifica su desarrollo:
- a. Plenamente
  - b. Medianamente
  - c. No planifica
- 7.2. ¿Cómo considera la adaptación de la empresa a los cambios del entorno:
- a. Muy acertado
  - b. Acertado
  - c. Poco acertado
- 7.3. ¿Cómo considera la tecnología empleada por la empresa tanto en el proceso productivo como en la gestión de los recursos?
- a. Muy innovado
  - b. Innovado
  - c. Poco innovado
  - d. Nada innovado