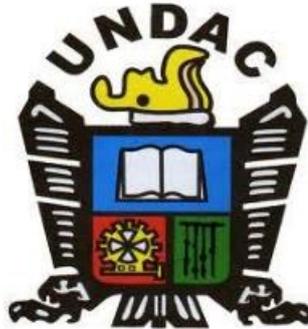


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas
pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco,
período 2016**

Para optar el grado académico de doctor en:

Administración

Autora: Mg. Elida Luz CAPCHA GIRÓN

Asesor: Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE

Cerro de Pasco - Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas
pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco,
período 2016**

Sustentada y aprobada ante los miembros de jurado:

Dr. León ALCANTARA NAVARRO
PRESIDENTE

Dr. Humberto R. YUPANQUI VILLANUEVA
MIEMBRO

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO

DEDICATORIA

Esta Tesis Doctoral está dedicada a mis padres,
hermana y especialmente a mi hija.

AGRADECIMIENTOS

Mi reconocimiento y gratitud a las autoridades y docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por impartir sus conocimientos y por sus sabias enseñanzas, durante los semestres impartidos en el Doctorado en Administración. Asimismo, expreso mi reconocimiento y gratitud a los directivos y socios de las Cooperativas Comunes de la Provincia de Pasco por haberme facilitado las informaciones que se han requerido para el desarrollo del tema de investigación y por haberme brindado las facilidades que hicieron lo posible en el logro de los objetivos propuestos.

LA AUTORA

RESUMEN

El presente tema de investigación está orientada al estudio sobre “El Planeamiento Estratégico en la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, período 2016”, de acuerdo a la investigación realizada los responsables de la gestión de las empresas asociativas en estudio no han formulado e implementado la Planeación Estratégica por lo cual no han gestionado en la innovación y valor agregado en cadenas productivas de sus materias primas pecuarias que obtienen durante una campaña de la producción de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos.

La carencia del Planeamiento Estratégico no les permite formular la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes sobre la gestión de cadenas productivas pecuarias, por lo cual han influido en el valor agregado de sus productos pecuarios que obtienen. Asimismo la falta del análisis del entorno interno no les permite realizar un diagnóstico y evaluar las debilidades y fortalezas internas de las empresas asociativas que se dedican a la crianza de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos para conocer las condiciones favorables que les permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades de las áreas de producción que tienen el mayor potencial y productividad y disminuir los impactos negativos en beneficio de sus asociados, además la falta del análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico, no les permiten identificar y evaluar los acontecimientos, cambios y tendencias que se presentan en el entorno de la empresas asociativas, no identifican las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían perjudicarla, de igual forma la falta del análisis de los agentes económicos de los consumidores, productores y la influencia

del estado que regula el funcionamiento del mercado que son los principales actores de las actividades económicas que tengan relación con la producción pecuaria que producen no les está permitiendo efectuar la gestión de cadenas productivas.

En cuanto a la gestión de las cadenas productivas no articulan actividades técnicas desde el inicio del proceso de transformación biológica del ganado su transformación en un producto pecuario terminado mediante un valor agregado hasta la comercialización, debido a la falta de aplicación e implementación de un sistema constituido por actores interrelacionados de operaciones de producción, transformación y comercialización que incide en las ventajas competitivas, el incremento de la rentabilidad, aplicación de tecnología y en la innovación de productos pecuarios mediante planes productivos, programas estratégicos para transformar la leche, carne, cuero lana y fibra mediante una gestión cadenas productivas .

Para el análisis del fenómeno de investigación se utilizó la metodología opiniones durante el proceso del acopio de información sobre la aplicación del Plan Estratégico en la gestión de cadenas productivas para innovar y darle un valor agregado a los productos pecuarios que obtienen de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos aplicados la opinión de los encuestados de acuerdo a la unidad de análisis. El Problema General es ¿En qué medida la carencia del Planeamiento Estratégico está afectando la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016 ?. Del cual se analizaron tres problemas específicos. El Objetivo General de la presente investigación es conocer y analizar la carencia aplicación del Planeamiento Estratégico que está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las

Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016. De la misma manera se analizaron también tres Objetivos Específicos.

La Hipótesis General demostrada es: La Carencia del Planeamiento Estratégico está afectando de manera significativa la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016. La población de estudio estuvo constituida por nueve Cooperativas Comunitarias de la Provincia de Pasco y como unidad de análisis 134 elementos que integran dichas empresas como: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Contador y Administradores de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos y se aplicó una muestra aleatoria simple. El diseño de la investigación es correlacional, los instrumentos para la recolección de datos fueron el cuestionario y la técnica de análisis documental y la confiabilidad se determinó por el coeficiente de Cronbach al 95% de Confianza. El análisis estadístico de los datos se realizó con el apoyo de los programas computarizados SPSS versión 21, y EXCEL. Las variables están asociadas o correlacionadas en grado aceptable. Por consiguiente las hipótesis específicas de la presente investigación quedaron validadas.

Palabras claves: Planeamiento Estratégico, Gestión, Cadenas Productivas pecuarias, Ámbito interno del Planeamiento Estratégico, Ámbito Externo del Planeamiento Estratégico, Agentes Económicos.

ABSTRACT

The present research topic is oriented to the study on "Strategic Planning in the management of livestock production chains in the Communal Cooperatives of the Province of Pasco, 2016", according to the research carried out by those responsible for the management of associative enterprises in the study they have not formulated and implemented the strategic planning for which they have not managed in the innovation and added value in productive chains of their livestock raw materials that they obtain during a campaign of the production of cattle, sheep and South American camelids.

The lack of strategic planning does not allow them to formulate the mission, vision, values, objectives, policies and basic strategies to develop plans on the management of livestock production chains, which have influenced the added value of their livestock products they obtain. Likewise, the lack of analysis of the internal environment does not allow them to make a diagnosis and evaluate the weaknesses and internal strengths of the associative companies that are dedicated to the breeding of cattle, sheep and South American camelids to know the favorable conditions that allow them to reduce threats and take advantage of the opportunities of the production areas that have the greatest potential and productivity and diminish the negative impacts for the benefit of its associates, besides the lack of analysis of the external scope of the strategic planning, they do not allow them to identify and evaluate the events, changes and trends that occur in the environment of the associative companies, do not identify the opportunities that could benefit the company, and the threats that could harm it, likewise the lack of analysis of the economic agents of consumers, producers and the influence of the state that

regulates the operation or of the market that are the main actors of the economic activities that are related to the livestock production that they produce is not allowing them to carry out the management of productive chains.

Regarding the management of productive chains, they do not articulate technical activities from the beginning of the process of biological transformation of cattle, their transformation into a finished livestock product through added value until commercialization, due to the lack of application and implementation of a system constituted by interrelated actors of production, transformation and marketing operations, which affects competitive advantages, increased profitability, application of technology and innovation in livestock products through production plans, strategic programs to transform milk, meat, leather wool and fiber mediate a productive chains management.

For the analysis of the research phenomenon, the methodology and opinions were used during the process of gathering information on the application of the strategic plan in the management of productive chains to innovate and give an added value to the livestock products obtained according to the instruments of data collection applied the opinion of the respondents according to the unit of analysis. The general problem is to what extent the lack of strategic planning is affecting the management of livestock production chains in the Communal Cooperatives of the Province of Pasco, period 2016? . Of which three specific problems were analyzed. The general objective of the present investigation is. To know and to analyze the lack of application of the strategic planning that is affecting the management of cattle production chains in the Communal Cooperatives of the Province of Pasco, period 2016.. In the same way, three specific objectives were also analyzed.

The demonstrated General Hypothesis is: The lack of strategic planning is significantly affecting the management of productive livestock chains in the Communal Cooperatives of the Province of Pasco, 2016 period. The study population was constituted by nine Cooperatives Communities of the Province of Pasco, and as a unit of analysis 134 elements that make up these companies as: Board of Directors, Supervisory Board, Manager, Accountant, and Administrators of the areas of production of sheep, cattle and South American camelids and applied a simple random sample. The design of the investigation is correlational. The instruments for the data collection were the questionnaire and the documentary analysis technique and the Reliability was determined by the Cronbach coefficient at 95% Confidence. The statistical analysis of the data was carried out with the support of the computerized programs SPSS version 21, and EXCEL. The variables are associated or correlated to an acceptable degree. Therefore, the specific hypotheses of the present investigation were validated.

Keywords: Strategic Planning, Management, Productive livestock chains, Internal scope of strategic planning, External scope of strategic planning, Economic agents.

INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación “El Planeamiento Estratégico en la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, período 2016”, me ha motivado efectuar, debido que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco adolecen del Planeamiento Estratégico en donde dicho fenómeno está incidiendo en la falta de realización de cadenas productivas del carne, leche, cuero, lana y fibra que obtienen de sus áreas de producción durante una campaña para generar un valor agregado mediante cadenas productivas desde la producción, transformación y comercialización. El desconocimiento y la falta de capacitación en la formulación, implementación y la aplicación de herramientas de gestión para lograr el incremento de productividad y competitividad de las empresas asociativas está afectando en darle un valor agregado de sus materias primas que obtienen mediante proyectos productivos y programas estratégicos para el aprovechamiento y generar mayor productividad y desarrollo de las empresas asociativas dedicadas a la crianza de ganados debido al desconocimiento, falta de capacitación gerencial de los conductores y de un asesoramiento técnico para transformar y para mejorar la calidad y diversidad de sus productos que procesan.

“Para el autor Humberto Serna, la Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Supone además de la participación activa de los actores

organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, revisión, monitoreo y ajustes”¹

En donde la Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos y metas planteadas que pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Por lo cual es una herramienta de gestión importante para las empresas porque une las fortalezas con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Una Planificación Estratégico es un mapa de ruta para una empresa Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas en donde la comunicación dentro de la empresa mejorará. Los integrantes de una empresa pueden beneficiarse al comprender mejor sus funciones, responsabilidades y conocer la dirección de la empresa. Por lo cual la Planificación Estratégica busca mejorar la flexibilidad de la organización, su creatividad y capacidad de adaptarse al cambio.

El tema de investigación propuesto, está dividido en Cuatro Capítulos: En el Capítulo Primero, planteamos los argumentos del problema de estudio, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. En el Capítulo Segundo, se encuentra sobre la teorización del marco teórico de temas relacionados con el problema de investigación de términos básicos, la formulación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, así como el sistema de variables, identificación y operacionalización de variables en torno al problema formulado. En el Capítulo

¹ SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 2014. Pág., 17

Tercero, trata sobre la metodología y técnicas de investigación, incluye tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo Cuarto, comprende el tratamiento estadístico e interpretación de cuadros a los resultados obtenidos de la encuesta del instrumento de investigación aplicado en base al trabajo de campo realizado, la prueba de hipótesis y se presenta la discusión de resultados. Luego exponemos la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones las cuales soportan la validación de la hipótesis, por lo cual espero que el presente tema de investigación sea un aporte para las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, asimismo para los estudiantes y profesionales que requieren aplicar y profundizar dicha investigación.

LA AUTORA

INDICE

Pag.

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE O SUMARIO

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	4
1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	7
2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS	8
2.2.1. Concepto de Planificación Estratégica.....	8
2.2.2. Evaluación Estratégica	22
2.2.3. Proceso de Planeación Estratégica.....	33
2.2.4. Estructura de la Planeación Estratégica	37
2.2.5. Análisis del entorno de una Empresa.....	38
2.2.6. Principios del Planeamiento	51
2.2.7. Importancia de la Planeación Estratégica	55
2.2.8. Cadena Productiva Competitiva	56
2.2.9. Formulación del Planeamiento Estratégico – Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa San Antonio de Rancas.	64
2.3. MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	70
2.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS	73

2.5.1.	Hipótesis General	73
2.5.2.	Hipótesis Específicas.....	73
2.6.	SISTEMA DE VARIABLES.....	74
2.7.	DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES	74
3.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	75
3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	76
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	77
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	77
3.6.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	77
3.7.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.....	78
3.8.	SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	79
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	81
4.2.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	82
4.3.	CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	100
4.4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	106

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo se viene aplicando desde hace un tiempo con muy buenos resultados un nuevo sistema de gestión estratégico denominado “Planeamiento Estratégico”, que actualmente es la piedra angular del sistema de gestión de una empresa pública y privada. Cualquier negocio debe tener un rumbo que le ayude a dirigir su camino en conjunto con todos los integrantes de la organización, implementado y aplicando herramientas de gestión.

Cualquier negocio debe tener un rumbo que le ayude a dirigir su camino en conjunto con todos los integrantes de la organización, implementado y aplicando herramientas de gestión en sus negocios, aplicando una estrategia empresarial donde el pensamiento y análisis estratégico son las habilidades

más importantes de la vida empresarial actual para asegurar el éxito de la organización. La Planeación Estratégica es el proceso formalizado a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado.

Las Cooperativas materia de estudio se dedican a la crianza de: ovinos, vacunos, alpacas que cuentan con una población ganadera considerable cada Cooperativa Comunal y la gestión pecuaria a la fecha presentan las deficiencias que se ha observado el fenómeno de estudio como se especifica:

- No planifican por lo cual, no realizan un análisis interno y externo de acuerdo a una Planificación Estratégica.
- No aplican un valor agregado de la carne, lana, fibra en otros productos debido a la falta de una planificación.
- Comercializan la lana, carne, fibra y cuero como materias primas y no cuentan con un programa de innovación para generar valor agregado en otros productos terminados que les permitiría obtener mayor rentabilidad económica, generar trabajo y aperturar nuevos mercado en beneficio de sus socios
- Se ha observado que dichas empresas asociativas carecen de proyectos productivos para generar un valor agregado en cadenas productivas competitivas de sus productos pecuarios que obtienen
- Desconocen la estructura de sus costos de producción pecuaria y la rentabilidad que generan.

- No aplican las teorías y herramientas de las ciencias de la administración
- Las empresas materia de estudio no incorpora y no están articulados con los agentes económicos desde la provisión de insumos, producción, transformación, comercialización hasta el consumidor final. Motivo por el cual me permito realizar dicho tema de investigación con el propósito de plantear alternativas para el aprovechamiento de las materias primas pecuarias mediante una cadena productiva competitiva, mediante la implementación como herramienta de gestión el Planeamiento Estratégico, que les permitiría a los Administradores y/o Gerentes de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco mejorar la gestión productiva pecuaria.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la carencia del Planeamiento Estratégico está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?

1.2.2. Problemas Específicos:

- a) ¿En qué medida la falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico está afectando la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?
- b) ¿En qué medida la falta del análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico está incidiendo la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?

- c) ¿En qué medida la falta de análisis de los Agentes Económicos interrelacionados está influyendo la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Conocer y analizar la carencia aplicación del Planeamiento Estratégico que está afectando la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Conocer y analizar la falta de aplicación del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico que está afectando la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.
- b) Conocer y analizar la falta de aplicación del análisis del ámbito externo del Planteamiento Estratégico que está incidiendo la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.
- c) Conocer y analizar la falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados del Planeamiento Estratégico que esta influyendo la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativa Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Importancia de la Investigación

- Promover una cadena productiva competitiva de las áreas de producción de: ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco.
- Va servir para identificar, analizar y proponer las etapas del Plan Estratégico como herramienta de gestión para generar valor agregado de la carne, leche, lana, fibra, cuero en otros productos derivados.
- Propiciar: la elaboración de una Planificación Estratégica, mediante la capacitación de sus integrantes inmersos en las áreas de producción las de: ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos.
- Mejorar el volumen de producción de: ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos mediante la implementación de la Planificación Estratégica.
- El tema de investigación es importante porque mediante la participación de los grupos de interés interno y externo, se efectuará el modelo del Planeamiento Estratégico, que permitirá a las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco como una organización competitiva.

Por lo señalado en los párrafos anteriores, el presente tema de investigación permitirá plantear aspectos relacionados con los agentes económicos interrelacionados sobre: producción, transformación, y comercialización hasta el consumidor final.

1.4.2. Alcances de la Investigación

El presente tema de investigación tiene un alcance descriptivo correlacional, en donde se va efectuar el estudio de la asociación o el grado de relación que existe entre la incidencia del Planeamiento Estratégico y la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, para efectuar el análisis cada uno de ellas luego cuantificarlos su relación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Antecedente N° 01

En la Escuela de Postgrado existe una tesis denominado “La Planeación presupuestaria como herramienta gerencial en la optimización y gestión educativa en los colegios secundarios del Distrito de Yanacancha –Pasco” presentado por Máxima Cornejo Salazar, de la Maestría Mención Finanzas.

Conclusiones:

Los Colegios Secundarios del Distrito de Yanacancha no efectúan el control y evaluación de su presupuesto debido a la falta de implementación y elaboración del Presupuesto de acuerdo a normas establecidas. Los Directores en su calidad de responsable de la gestión educativa sólo remiten a la Dirección Regional de Educación Pasco su requerimiento de

necesidades académicas que no son atendidas en forma total por la falta de presupuesto para dicho sector.

El Presupuesto es estructurado en forma globalizado, no formula cada Colegio y la Dirección Regional de Educación Pasco, realiza el calendario de compromisos en forma desagregado por niveles y programas que no satisfacen las necesidades académicas de los centros educativos materia de estudio

Antecedente N° 02

En la Escuela de Postgrado existe una tesis denominado “Incidencia del plan de desarrollo Regional concertado y del presupuesto participativo en la gestión del Gobierno Regional Pasco” presentado por el Econ. Oscar López Gutiérrez de la Maestría en Gestión Empresarial.

2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.2.1. Concepto de Planificación Estratégica

La Planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.

“Planeación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La Planeación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantiene una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La Planeación Estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.”²

“La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”³

² GUANILO PAREDES, Carlos - 2010, planeamiento estratégico, Lima Peru Edit. Fondo editorial UIGV Edic 1

³ STEINER, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental, 2013,



Es un proceso mediante el cual una organización define “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.”⁴

“El Plan Estratégico es un documento de gestión que sirve para consolidar las expectativas de la empresa en el largo plazo, lo cual se expresa a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

Su importancia es alta para las empresas y para los proyectos porque a través del plan se determina el marco de gestión de largo plazo de la misma, lo cual sirve de referencia para definir las principales estrategias y acciones relacionadas con las operaciones, marketing, organización, economía y finanzas.

⁴ Contreras Contreras, Fortunato. Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima: 2000, p. 44

Una organización puede crecer sin plan estratégico, pero las probabilidades de no lograr las expectativas generadas se incrementan. Asimismo, las funciones de los gerentes de estas empresas suelen concentrar su trabajo diario en "apagar incendios", lo cual les impide evaluar y aplicar cursos de acción adecuados que consoliden o aumenten la rentabilidad esperada.

Los principales beneficios son:

- Ayuda a definir cuál será el camino a seguir para hacer realidad la visión de largo plazo.
- Identifica los principales objetivos de la empresa y con ellos podremos identificar sus indicadores y metas.
- Permite distribuir en el largo plazo las principales metas y logros.
- Facilita la asignación adecuada de recursos y responsabilidades.
- Incrementa el compromiso de los colaboradores con el crecimiento de la empresa.

En éste contexto, es importante definir las partes de un Plan Estratégico:

- Visión.
- Misión.
- Valores Organizacionales.
- Objetivos Estratégicos.

La Visión representa el sueño de la organización en el tiempo, la cual lleva implícita un gran reto para todos los miembros de la organización. Para que la visión sea compartida, tiene que ser realista y factible de alcanzar en el tiempo.

En la formulación y/o revisión de una visión empresarial se pueden considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro sueño?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Qué deseamos llegar a ser en largo plazo?

Las características de una visión deben ser:

- Motiva e inspira a todos los miembros de una organización.
- Clara y sencillez.
- De fácil comunicación.

Algunos ejemplos de enunciados de visión son:

- Banco Interbank (www.interbank.com.pe): Ser el mejor banco a través de las mejores personas.
- ISIL (www.isil.pe): Ser el modelo educativo, alternativo e innovador en la formación de profesionales de éxito.
- INDECOPI (www.indecopi.gob.pe): Ser reconocidos como una institución pública líder en el Perú y América Latina que brinda sus servicios de manera oportuna, transparente y confiable, contribuyendo a generar una cultura de mercado y el bienestar en la sociedad.

La Misión describe las principales características y atributos que tendrá la empresa para lograr la visión que se ha planteado. La misión debe considerar de preferencia a los principales stakeholders del negocio, definiendo un modo de trabajo o relación especialmente con:

- Clientes.

- Proveedores.
- Accionistas.
- Trabajadores.

Asimismo, y dependiendo de la complejidad de la misma puede considerar factores relacionados con

- Interés en el crecimiento y rentabilidad.
- Filosofía Empresarial.
- Ventaja Competitiva.
- Interés en los Empleados.

Algunas preguntas que ayudan a redactar la misión son:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro propósito u objetivo?
- ¿Cuál es su valor distintivo?
- ¿Qué es lo que nuestro negocio tratará de hacer por sus clientes?
- ¿Qué es lo que nuestro negocio tratará de hacer por sus stakeholders?

Algunos ejemplos de enunciados de misión son:

- Banco Interbank: Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar.
- ISIL: La experiencia ISIL es la de una Institución que brinda conocimientos, competencias y valores propios de una educación de avanzada, congruente con el mercado mediante el desarrollo de la creatividad, la tecnología, el éxito empresarial y la educación para el trabajo.

- INDECOPI: Promover y garantizar la leal competencia, los derechos de los consumidores y la propiedad intelectual en el Perú, propiciando el buen funcionamiento del mercado, a través de la excelencia y calidad de su personal.

Tanto la visión como la misión deben ser

- Breves y específicas, para que el mensaje sea fácilmente recordado y difundido.
- Conocidas e interiorizadas por todos los miembros de la empresa.
- Proporcionan un criterio principal para distribuir los recursos.
- Sirven como punto de convergencia de los stakeholders de la empresa.

Los Valores, según Stephen P. Robbins, son “las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto.” Asimismo, la Real Academia Española indique que “Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores”.

Los valores son importantes pues determinan las bases morales y de comportamiento interpersonal que facilitarán el entendimiento de las motivaciones, actitudes y forma de desenvolvimiento de las personas de una organización. Obviamente no basta con indicar cuál es el propósito de una organización, sino que es necesario definir los principales patrones que determinarán que los colaboradores tengan y generen mejores resultados.

En el libro “Administración por Valores”, Ken Blanchard y Michel O’Connor hacen un análisis de los valores en las empresas, ante lo cual concluyen que su administración “es una práctica empresarial aceptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días, capacitar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos, y estimular a los otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con nuestra compañía.

Para lograr que los valores tengan alto impacto en la organización es necesario que haya una concordancia entre la visión, misión y valores. Luego es fundamental comunicar éstos a todos los miembros de la organización, tanto de manera formal como informal a los nuevos y a los antiguos trabajadores, a los niveles operativos y a los jefaturales. Finalmente es importante que sean aplicados en el día a día de la organización a través de una toma de decisiones basada en los valores organizacionales. Si la práctica es generalizada, entonces los valores serán compartidos y los gastos de control y supervisión podrán disminuir sustancialmente.

Algunos valores usados por las empresas son:

- Perseverancia.
- Confiabilidad.
- Excelencia.
- Trabajo en Equipo.
- Compromiso.

- Reconocimiento.
- Innovación.
- Orden.
- Colaboración.
- Respeto.

A continuación, se mencionan los valores enunciados por 3 empresas peruanas:

Interbank:

- Trabajo en Equipo: La búsqueda de un ideal común nos une. Con esfuerzo y dedicación buscamos alcanzar nuestras metas
- Sentido del Humor: Aún en tiempos difíciles el sentido del humor ilumina a quienes lo reflejan, contagiando de esperanza y bienestar a los que nos rodean.
- Vocación de Servicio: La Vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio
- Creatividad e Innovación: Valor por el que estamos en una constante búsqueda de mejoras para el éxito de nuestra institución
- Espíritu de Superación: A quien demuestra su constante lucha y afán por asumir los retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino.
- Transparencia: Tener la virtud de expresarse con sinceridad siempre, guiado por sólidos principios que defenderemos ante cualquier circunstancia.

ISIL:

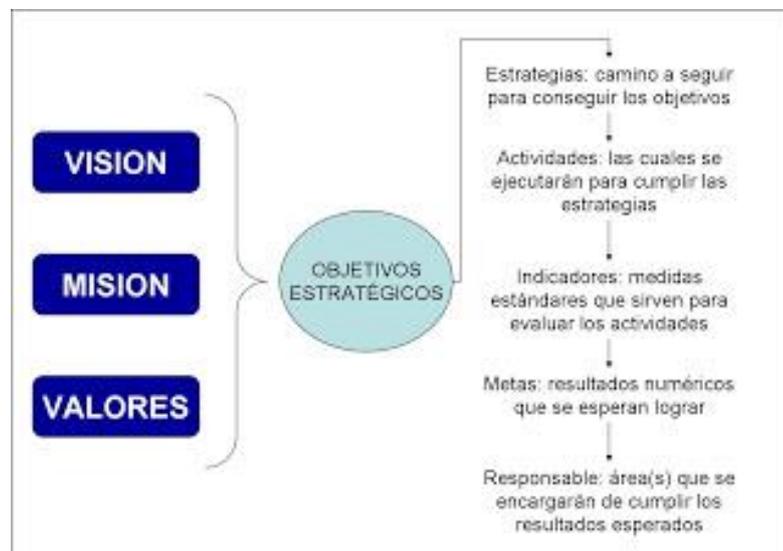
- Eficiencia: Aprovecha al máximo tu tiempo y lo que esté a tu alcance para lograr tus metas
- Respeto: Respeta a los demás y te respetarán
- Compromiso: Involúcrate en cada proyecto como si fuera el más importante de tu vida.
- Cumplimiento: Sólo haciendo las cosas a tiempo lograrás cumplir tus metas.
- Proactividad: Tus ideas pueden cambiar al mundo, no tengas miedo de proponerlas.
- Integridad: Mantente firme en tus convicciones.

Antamina (www.antamina.com):

- Seguridad Industrial: La tenemos presente en todas nuestras acciones y decisiones y como responsabilidad de cada uno, protegiendo proactivamente a personas y propiedad.
- Integridad: Somos nuestra palabra, honramos nuestros compromisos y cumplimos con las leyes y las políticas corporativas.
- Responsabilidad: Somos responsables de nuestros actos y sus consecuencias como de la administración eficiente de los recursos. Operamos con responsabilidad social y ambiental promoviendo el desarrollo sostenible.
- Respeto y reconocimiento: Respetamos a la persona y reconocemos los logros de cada uno, creando en Antamina una oportunidad de desarrollo personal y organizacional donde las ideas y contribuciones se valoran.

- Aprendizaje continuo: Promovemos una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, generando valor y posibilidades para nuestro equipo, clientes e industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología.
- Excelente desempeño e innovación: Promovemos excelencia en todo lo que hacemos, creando un ambiente donde surjan ideas y métodos innovadores para mejorar nuestros procesos.

Los Objetivos Estratégicos, concentran los principales logros que debe cumplir la empresa para hacer su visión realidad. Y el cumplimiento de los objetivos estará en función de estrategias, actividades, indicadores, metas y responsables, los cuales deberán estar perfectamente alineadas para tener la mayor eficiencia y eficacia.



Los objetivos deben ser:

- Armónicos: es decir, altamente relacionados con la visión, misión y valores.
- Cuantitativos: su cumplimiento se debe reflejar en una cifra.

- Cuantificables: su cumplimiento debe ser objetivo y verificable.
- Realistas: las metas deben ser alcanzables por la organización.
- Comprensibles: por todos los niveles de la organización.
- Compartidos: por todas las áreas de la organización.
- Jerárquicos: deben tener una prioridad que determine una adecuada gestión.
- Sustentados: en base a los resultados del análisis estratégico.
- Asignables: a una o más áreas, para poder medir el desempeño.

Los objetivos estratégicos suelen ser entre 4 y 8 por organización. La cantidad estará en función de las aspiraciones y el tamaño de la empresa. La priorización de objetivos debe considerar criterios objetivos y razonables; una metodología puede apreciarse en el libro Administración Estratégica de Fred R. David a través de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Sí bien los objetivos representan lo que se quiere lograr, las estrategias indican cómo se va a lograr cumplir los mismos. Estas estrategias serán aquellas identificadas en la etapa de evaluación estratégica y que sean factibles de desarrollar en el plazo de formulación del Plan Estratégico.

Las actividades será todo aquello que la organización deba hacer para implementar la estrategia de manera directa. Las actividades deberán ser específicas y con una orientación clara al cumplimiento de la estrategia y del objetivo estratégico. Dichas actividades deberán tener un indicador, meta y responsables de su cumplimiento.

Algunos ejemplos de objetivos pueden ser:

- Aumentar la rentabilidad del negocio.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Incrementar la productividad.
- Incrementar nuestra capacidad de producción.
- Reducir los riesgos operativos.
- Generar un clima organizacional óptimo.
- Fomentar la innovación en todos los niveles organizacionales

Un ejemplo más detallado de objetivos estratégicos formulados en un horizonte de 3 años puede ser:

Objetivos Estratégicos		Estrategias	Indicador	Meta		
				1	2	3
I.	Aumentar la rentabilidad estimada	Incrementar las ventas	Porcentaje anual de incremento de ventas	0%	3%	5%
		Reducción de costos	Porcentaje de reducción de gastos financieros	0%	8%	15%
II.	Desarrollar productos innovadores	Incrementar la capacidad de diseños propios	Cantidad de diseños propios vendidos	20	24	32
			Ratio de diseños propios versus productos de otros diseñadores	25%	30%	36%
III.	Fortalecer nuestra participación en el mercado	Incrementar el número de puntos de venta	Número de tiendas operativas	1	2	3
IV.	Sistematizar las operaciones críticas	Implementar aplicaciones informáticas	Número de aplicaciones en uso	1	1	4

Lo importante del Plan Estratégico es que refleje las principales líneas de acción que seguirá la organización y de cuyo cumplimiento depende la rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad del negocio. Además, es importante tener en cuenta que “para cortar una sola vez, es mejor medir dos veces primero”.

- Un Plan Operativo (corto plazo) es el siguiente paso luego de elaborar un Plan Estratégico (largo plazo), ya que éste considerará objetivos operativos que deberás alcanzar en un año determinado para avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos. Este plan considera un calendario por meses, no por años como se utiliza en el Plan Estratégico.

Por ejemplo, consideremos los siguientes datos:

- Objetivo Estratégico: incrementar la cartera de productos.
- Indicador del objetivo estratégico: cantidad de nuevos productos lanzados al mercado.
- Metas:
 - Año 1: 0
 - Año 2: 1
 - Año 3: 1
 - Año 4: 1
 - Año 5: 1

Suponiendo que estamos haciendo el plan operativo del año 1, la pregunta básica es ¿qué objetivos debo cumplir este año para lograr lanzar un nuevo producto el año 2? Las respuestas podrían representar los objetivos operativos a desarrollar. Para este ejemplo podríamos considerar:

- Implementar el área de investigación y desarrollo de productos. El indicador sería "porcentaje de implementación del área" y la meta sería 100% en el mes 6.

- Diseñar y validar prototipos de nuevos productos. El indicador sería "total de prototipos diseñados y validados" y las metas serían 1 en el mes 8 y 1 en el mes 9.

El Plan Operativo también considera actividades específicas para cada objetivo operativo, las cuales deben desarrollarse una o más áreas de la organización. Dichas actividades también deberían programarse de manera mensual.

Esta es una respuesta básica a un tema más amplio. En los próximos meses procuraré ingresar un nuevo post detallando la elaboración de planes operativos.

2.2.2. Evaluación Estratégica

La Evaluación Estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizará en corto, mediano y largo plazo.

Jorge Eliécer Prieto Herrera, menciona los siguientes beneficios de la Gestión Estratégica Organizacional:

- Sirve de base para asignar recursos.
- Conoce el entorno de la empresa.
- Permite que la organización sea proactiva.
- Facilita la prevención de problemas.
- Brinda disciplina a la administración de la compañía.
- Aporta un marco para la comunicación organizacional.
- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio.

- Delimita las responsabilidades individuales.
- Mejora las relaciones interpersonales.
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Ayuda en el manejo efectivo del tiempo.
- Aprovecha oportunidades, minimiza amenazas, utiliza fortalezas y vence debilidades.
- Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia.

Entonces, para poder desarrollar la estrategia debemos haber realizado en análisis estratégico, el cual consiste en identificar los principales indicadores nacionales/internacionales (externos macro), sectoriales (externos micro) e internos:

Tipo de análisis	Herramienta de evaluación	Factores analizados
Nacional/Internacional (externo macro)	SEPTE	-Socio-demográfico -Económico -Político-legal -Tecnológico -Ecológico-Ambiental
Sectorial (externo micro)	5 Fuerzas de Porter	-Poder de negociación de los proveedores -Poder de negociación de los clientes -Amenaza de productos sustitutos -Amenaza de nuevos competidores -Rivalidad del sector
Interno	Recursos- Capacidades- Aptitudes	-Recursos Tangibles -Recursos Intangibles -Capacidades necesarias -Capacidades actuales -Capacidades potenciales -Ventajas competitivas
	Áreas funcionales	-Estrategia -Organizacional -Marketing -Operaciones -Sistemas -Finanzas
	Benchmarking	-Fortalezas -Debilidades -Factores Críticos de Éxito

Por ejemplo, si quisiésemos exportar joyas de plata con motivos peruanos a Asia, podríamos identificar diversos indicadores, como:

Indicador	Nacional/internacional	Sectorial	Interno
Tendencias	Reducción del tipo de cambio	Incremento de la demanda de productos naturales	Incremento de productividad
	Incremento de las exportaciones a Asia	Incremento de competidores en el mercado	Reducción de costos de ventas
Cifras	Número de acuerdos comerciales suscritos con países asiáticos	Rango de precios de los productos sustitutos	Capital social disponible
	Balanza comercial entre Perú y los países asiáticos	Tiempo de entrega de insumos	Capacidad aproximada de producción
Inferencias	Facilidades para la exportación de joyas de la legislación peruana	Estrategias corporativas de la competencia	Nivel de capacitación del recurso humano
	Preferencias de diseño de las mujeres asiáticas	Percepción de la satisfacción actual del cliente	Capacidad de financiamiento

Dicha información, revisada aisladamente no necesariamente representan valor para una empresa. Inclusive, como indicadores aislados, es muy posible que también tengan relevancia o trascendencia para la competencia, empresas del sector o inclusive de otras industrias. Lo importante es definir cómo estos indicadores implican:

- Oportunidades y Amenazas, en caso sean definidas por el entorno.
- Fortalezas y Debilidades, si es que dependen directamente de las capacidades y recursos internos de la empresa.

Para que la evaluación tenga mayor trascendencia, el paso siguiente es la identificación y formulación de estrategias, las cuales representarán alternativas de acción que podrá implementar la empresa de manera

operativa, táctica o estratégica para lograr consolidar la consolidación y el crecimiento del negocio.



La matriz FODA Cruzada surge de la consolidación del análisis estratégico para generar estrategias que combinen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello, podremos considerar las siguientes recomendaciones:

1. Considerar por lo menos 10 indicadores para las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
2. Una estrategia debe resultar de la combinación de por lo menos una variable interna con una variable externa.
3. No deben quedar indicadores que no contribuyan por lo menos con una estrategia. Caso contrario, deberá eliminarse y reemplazarse.
4. Por lo menos se debe identificar una estrategia para cada cuadrante de la matriz.

Por ejemplo, y de manera simplificada (considerando solo 5 indicadores por cada factor), podremos considerar el siguiente ejemplo relacionado con la exportación de colas de langostinos a España:

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA CRUZADA	O 1	Aumento de consumo de comida sana en España	A 1 Existencia de crisis social en España
	O 2	Demanda insatisfecha en el consumo del producto	A 2 Alta presión de normas sanitarias
	O 3	Alto consumo de langostinos en España	A 3 Bajos costos de la competencia
	O 4	Apoyo estatal para la exportación de langostinos	A 4 Frecuencia creciente del fenómeno del niño
	O 5	Percepción positiva de la comida peruana en España	A 5 Exceso de normas técnicas de importación
FORTALEZAS		Consolidar alianzas estratégicas nacionales para satisfacer la demanda española (O2, O3, O4, O5, F2, F4)	Fortalecer los mecanismos de calidad y sanidad del producto (A2, A5, F2, F3, F4) Controlar las condiciones de crianza de langostinos (A1, F1, F4)
F 1	Ciclos de producción cortos		
F 2	Certificación de calidad alimentaria		
F 3	Ambientes adecuados para la crianza de langostinos		
F 4	Aplicación de buenas prácticas de producción		
F 5	Adecuada información nutricional del producto		
DEBILIDADES		Acogerse al programa "expo-langosta" (O1, O2, O3, O4, D1, D3, D5)	Consolidar alianzas estratégicas con socios europeos que permitan bajar costos para consolidar la expansión del negocio (A1, A2, A3, A5, D1, D2, D4)
D 1	Empresa nueva en el mercado		
D 2	Limitada capacidad de producción		
D 3	Poca capacidad de inversión		
D 4	Poca capacidad de estandarización de la presentación		
D 5	Falta de capacidad logística para exportación		

Las 5 estrategias identificadas podrán implementarse en los siguientes plazos:

- Largo plazo (nivel estratégico a 5 años): Consolidación de alianzas estratégicas.
- Mediano plazo (nivel táctico a 3 años): Fortalecer los mecanismos de calidad y sanidad del producto.
- Corto plazo (nivel operativo a 1 año): Acogerse al programa "expo-langosta y Controlar las condiciones de crianza de langostinos

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva”, propuso 3 tipos de estrategias: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o Nicho.



- **Liderazgo en Costos:** la cual se basa en amplias instalaciones capaces de producir grandes cantidades de productos en forma eficiente, logrando costos bajos por economías de escala. El control de costos es una característica primordial de esta estrategia, lo cual permitirá que la empresa logre rendimientos superiores a los de la competencia. Según Porter “alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas”. En el Perú Aje Group aplica dicha estrategia, la cual le viene permitiendo ingresar a varios países.
- **Diferenciación:** que puede aplicarse tanto a un producto o servicio, con la finalidad de ofrecer un producto que sea percibido como único. Porter indica que la diferenciación puede lograrse por el diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, cadena de distribuidores, entre otros. Una característica relevante es que aplicando la estrategia de diferenciación suele aplicarse a porciones limitadas del mercado, debido a las características especiales o precio elevado del bien

o servicio. Un ejemplo es el restaurante El Asador donde la calidad de la carne mezclado con un ambiente acogedor y una atención especial hacen que la experiencia sea especial.

- **Enfoque o nicho:** en un determinado segmento del mercado al cual se espera satisfacer de manera particular. Dicha satisfacción se puede lograr aplicando liderazgo en costos o diferenciación, dependiendo del objetivo de la empresa. Según Porter “la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma general”. La emisora Radio Doble Nueve está enfocada en un segmento del mercado que prefiere el rock, el cual lo difunde durante las 24 horas de programación.

Michel Porter identificó algunas habilidades, recursos y requisitos organizacionales necesarios para el éxito de la implantación de estas estrategias:

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organizacionales Comunes
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital Habilidad en la ingeniería del proceso Supervisión intensa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar su fabricación Sistemas de distribución de bajo costo	Rígido control de costos Reportes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto Instinto creativo Fuerte capacidad en la investigación básica Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios Fuerte cooperación de los canales de distribución	Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

Fuente: Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael Porter. 24ª Edición. CECSA.

Las estrategias de crecimiento son:



- **Penetración de mercado:** cuya finalidad es el incremento de ventas a través del aumento de compras de productos actuales por parte de los clientes actuales, captación de los clientes de la competencia y captación de los clientes indecisos o poco frecuentes del mercado. Por ejemplo, las estrategias de promoción de Papa John's para incrementar sus ventas.

- **Desarrollo de producto:** mejoras o modificaciones al producto actual con la finalidad de incrementar el valor percibido por el cliente. Por ejemplo, la evolución de Cerveza Cusqueña como cerveza Premium de Backus.
- **Desarrollo de mercado:** búsqueda de nuevos mercados en los cuales pueda tener aceptación el producto actual. Por ejemplo, la expansión de Renzo Costa fuera del Perú.
- **Diversificación:** basada en la introducción de nuevos productos, los cuales pueden pertenecer a la misma gama de productos (concéntrica) o creando una nueva línea de productos (horizontal). Por ejemplo, la introducción de Backus en las bebidas refrescantes no alcohólicas mediante Maltin Power.
- **Integración:** busca el crecimiento de la empresa tanto hacia los clientes (compra y/o fusión con un canal de distribución, llamada también integración hacia adelante), hacia los proveedores (compra y/o fusión con un proveedor, llamada también integración hacia atrás) o copando el mercado (compra y/o fusión de los competidores, llamada también integración horizontal). Por ejemplo, la Corporación Cervesur implementó su propia línea de transporte: Transaltisa.

Fred R. David en el libro “Conceptos de Administración Estratégica”

sugiere algunos criterios para escoger estas estrategias:

Estrategia de Crecimiento	Criterios de selección
Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Cuando la tasa de uso de los actuales clientes se puede aumentar notablemente Cuando los mercados actuales no están muy saturados con nuestro producto Cuando la participación en el mercado de los competidores ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado
Desarrollo de producto	<ul style="list-style-type: none"> Cuando la empresa tiene productos exitosos en etapa de madurez Cuando la empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos Cuando la empresa posee capacidades de Investigación y Desarrollo muy importantes
Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Cuando hay nuevos canales de distribución confiables, económicos y de calidad Cuando hay mercados nuevos inexplorados o poco saturados Cuando una empresa tiene exceso de capacidad de producción
Integración	<ul style="list-style-type: none"> Cuando los distribuidores actuales son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa (hacia adelante) Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas (hacia atrás) Cuando la empresa compite en una industria en crecimiento (horizontal)
Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> Cuando una empresa compite con una industria sin crecimiento o de crecimiento lento (concéntrica) Cuando los ingresos actuales se incrementan por la adición de nuevos productos no relacionados (horizontal)

En el libro “La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”, Daniel Martínez y Artemio Milla comentan el modelo de 3 estrategias competitivas de Treacy-Wieserma, las cuales son:



- **Excelencia Operacional:** “Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna compañía competidora puede satisfacer”. Es decir, la empresa ofrece productos efectivos, eficientes y de bajo costo. Algunas de las principales características de las empresas operacionalmente excelentes son: a) Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos; b) Funcionan con precisión planificada; c) Desarrollan una relación muy estrecha y sincera con los proveedores; d) Utilizan intensivamente sistemas de información integrados, confiables y rápidos; e) Recompensan la eficiencia; f) Ofrecen un servicio sencillo y estandarizado, entre otras.

- **Liderazgo de Producto:** Cuando la empresa continuamente hace que sus productos rompan los límites del status quo con la finalidad de superar las expectativas de los clientes a través del mejor bien/servicio. Las principales características de las empresas que aplican esta estrategia son: a) Son especialistas en invención, desarrollo de productos y explotación de mercados; b) No tienen estructuras formales y rígidas, pues trabajan en equipos por proyectos; c) Tienen alta creatividad y rapidez para ofrecer sus ideas al mercado; d) Diseñan sus procesos empresariales en función de tiempos cada vez más cortos; e) Experimentan, innovan y evalúan muchas ideas para seleccionar las más viables.

- **Conocimiento íntimo del cliente:** Las empresas que aplican esta estrategia no ofrecen lo que el mercado quiere, sino “lo que un determinado cliente en particular quiere”. Para ello, conoce

adecuadamente las necesidades y características de su cliente, con la finalidad de satisfacerlo y generar lealtad. Las empresas que eligen esta estrategia se caracterizan principalmente por: a) cultivar la relación de largo plazo con el cliente; b) generan fuentes de información respecto de las necesidades del cliente; c) retienen a sus clientes; d) El cliente participa activamente en el diseño del producto/servicio; e) delegan la toma de decisiones en los miembros del equipo que están más cerca del cliente.”⁵

2.2.3. Proceso de Planeación Estratégica

“Es aquella metodología que permite realizar la tarea de Planeación Estratégica de una compañía en forma sistemática y secuencial, dando coherencia y racionalidad conforme a la cobertura y temporalidad de los planes. El proceso se inicia con la formulación de objetivos y metas organizacionales, que definen las acciones, políticas y estrategias para la ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión empresarial, a fin de lograr las metas propuestas, mediante la aplicación de los planes de largo y mediano plazo adecuadamente detallados, que asegura la implantación de las proformas de costos, y los créditos de financiamiento empresarial mediante las estrategias propuestas, para obtener los beneficios buscados. Asimismo, la Planeación Estratégica permite conocer y decidir de antemano sobre ciertas interrogantes de la empresa, tales como: ¿Qué tipo de esfuerzos de inversiones operativas se debe ejecutar?, ¿Cuándo y cómo se debe realizar dicha inversión?, ¿Quién lo llevaría a cabo la inversión?, y

⁵ <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>

¿Qué se hará con los resultados alcanzados?. Por último, se dice que el proceso de Planeación Estratégica es sistemática y secuencias por su sentido de organización y conducción operacional o administrativa por etapas programadas y por actuar en base a una realidad concreta.

Para la mayoría de empresarios, hombres de negocio y agentes económicos, la Planeación Estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo establecido, generalmente consistente de tareas de formulación de planes, programas, presupuestos y proyectos de inversión. También se entiende como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea del método no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la tarea de planeación debe efectuarse en forma simultánea y sistemática, siendo sustentada por acciones, políticas y estrategias concretas, teniendo presente la estructura orgánica y funcional de la empresa.

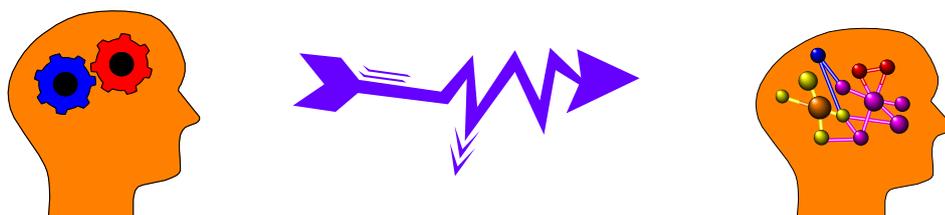
La Planeación Estratégica es una actividad científica que requiere de una actitud formal, es una óptica de vida, la dedicación para actuar con base a la observación del futuro del negocio y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la alta dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructurados o técnicas prescritos. Es obvio, que para lograr mejores resultados tanto los ejecutivos como el personal calificado de una organización deben creer en el valor de los planes estratégicos y deberán tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Al respecto, *Ackoff* ha manifestado a manera de reflexión, que para un hombre de negocio, el no hacerlo bien no es un pecado; pero tratar de no hacerlo lo mejor posible, es un doble pecado.

En una empresa la capacidad gerencial es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia por lo cual una planificación es:

- Una función básica de la gerencia
- Determina el futuro deseado.
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

En resumen podemos decir gráficamente que Planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual	El futuro deseado
Diagnóstico de la Situación Actual	Plan Estratégico

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos.

- Productividad.

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

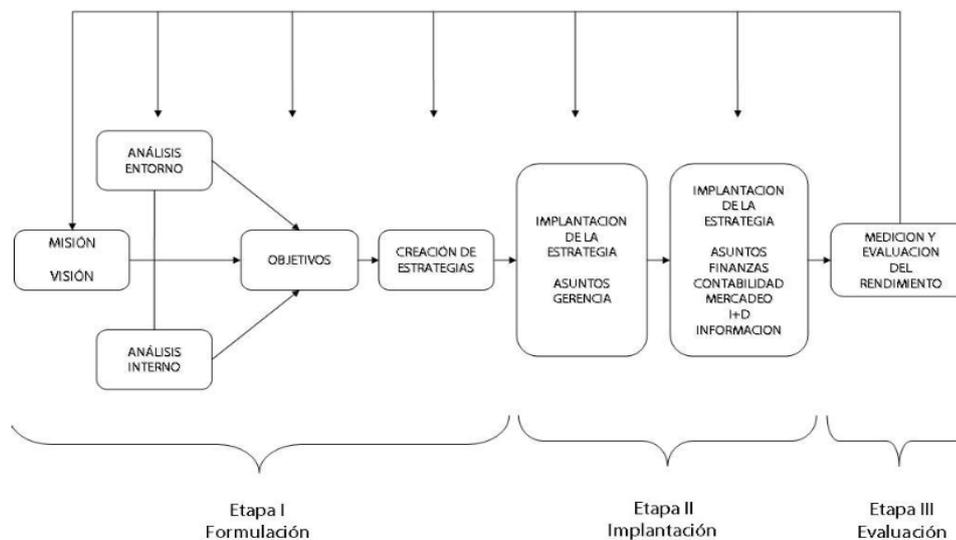
- Eficiencia.

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado a utilizar.

- Eficacia.

Valora el impacto de lo que hacemos del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Esquema del proceso de planificación estratégica



Fuente: David, 2003.

2.2.4. Estructura de la Planeación Estratégica

El diseño de la estructura del sistema de Planeación Estratégico consiste en tres tipos de elementos fundamentales: el Plan Estratégico de largo plazo, los programas de mediano plazo y los presupuestos o planes operativos a corto plazo. En una compañía se caracteriza por su división descentralizada existe este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los Planes Estratégicos elaborados en la oficina de la Gerencia General, respecto a los planes de división. Mediante estas uniones las estrategias de alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El Plan Estratégico bajo esta estructura, se considera como el esfuerzo sistemático más o menos formalizado por la compañía para establecer los objetivos, acciones, políticas y estrategias básicas, a fin de desarrollar planes detallados que pone en práctica dichas políticas y estrategias para lograr los objetivos específicos de la empresa.

En la realidad, bajo cualquier estructura de planeación que asuma una compañía, existirán numerosas características, más aun respecto a la Planeación Estratégica formal, tal como se tratará de demostrar en este y los demás capítulos. Sin embargo estas características fundamentales servirán como base para el desarrollo de la definición conceptual y operativa de los modelos descritos en este trabajo.”⁶



2.2.5. Análisis del entorno de una Empresa

“El proceso estratégico representa un verdadero reto para las empresas y para las personas dedicadas a la estrategia dentro de las organizaciones.

Todas las fases del proceso son importantes ya que la falta de una dirección estratégica deja a la empresa sin esa especie de brújula que la guíe.

⁶ ANDRADE ESPINOZA Simon – PLANEACION ESTRATEGICA, Editorial Lucero S.R.Ltda., Segunda edición 1997. Lima- Perú

Por otro lado, la ausencia de una estrategia establecida impediría la concretización de acciones adecuadas, de ahí que el paso inicial puede ser complicado.

Comenzar con el análisis del entorno de la compañía es el primer paso y sin lugar a dudas un desafío, ya que una innumerable cantidad.

En el macro – ambiente pueden encontrarse aquellas fuerzas que afectan negativa o positivamente a la empresa, correspondiendo al estratega identificar aquellas que pueden convertirse en amenazas o resultar oportunidades para el negocio.

Lo mismo ocurre en el segundo nivel, el micro ambiente competitivo, que debe ser evaluado para encontrar también amenazas y oportunidades para el negocio.

Lo mismo ocurre en el segundo nivel, el micro ambiente competitivo, que debe ser evaluado para encontrar también amenazas y oportunidades que puedan ensombrecer o aclarar el panorama de la organización.

Pero la tarea para el estratega no termina ahí, debe considerarse también un cuidadoso estudio de la situación de la empresa, para establecer aquellos elementos que constituyan fortalezas y aquellos otros que sean debilidades.

Problemas para el Análisis

Para los estrategas y planificadores de la empresa, el análisis del entorno trae consigo una variedad de dificultades, pero dos aspectos pueden resaltar.

El primero está relacionado con la cantidad de variables, fuerzas o factores que existen en el entorno de la organización, tal cantidad requiere de los

responsables del análisis una dedicada búsqueda, selección e interpretación de los aspectos relativos del entorno.

La falta de información o de la existencia de una cantidad abundante de datos, sin contar con la mala información, es decir de mala calidad representan un gran problema para los planificadores.

El segundo aspecto está relacionado con los estrategas, quienes dependen de su juicio respecto a que fuerzas se deben considerar claves y cuales no y como debe interpretarse la información para sacar conclusiones.

Por tanto, al utilizar el análisis FODA el juicio personal se impone con sus limitaciones a la hora de realizar esta tarea. Debido a ellos, las discrepancias respecto a la importancia de una fuerza son usuales, lo que es clave para algunos que pueden resultar superfluos para otros.

Esto nos debe prevenir para realizar el estudio del entorno con el cuidado debido, dedicándole una atenta y cuidadosa exploración a todos los elementos del entorno apropiados para el análisis.

El Entorno, las actividades de las empresas no se hallan desvinculadas del contexto en el que desarrollan su trabajo.

En este ambiente se pueden diferenciar tres niveles:

La Empresa, el primer nivel lo constituye la empresa, compuesta por las áreas funcionales: organización, finanzas, comercialización, producción y personal, que están bajo el control de los directivos.

El análisis interno es relevante porque en él se deben detectar aquellos factores que explican el estado y capacidad actual de la organización.

Problemas de liquidez o de nula o baja rentabilidad van a llamar aquí la atención de los planificadores.

La presencia de buenas o malas prácticas de dirección, con estilos autoritarios o democráticos, así como la falta de una definición de responsabilidades y funciones pueden provocar problemas administrativos.

La remuneración al personal puede ser un factor decisivo para atraer candidatos altamente capacitados o contenerse con el personal inexperto, así como la pérdida de empleados que entran al negocio a ganar experiencia con el fin de trabajar luego en otras empresas o iniciar su propia compañía, es reflejo de una mala capacidad de retención de personal.

Investigar y desarrollar no solo significara trabajar con invenciones de alta tecnología también se refiere a por ejemplo la moda, la capacidad de innovar, es decir crear diseños de temporada, que es vital para competir, así como las innovaciones en los procesos, que al otorgar créditos, bajo la modalidad de garantía solidaria, han transformado la competencia en el mercado financiero.

La inexistencia de un plan de marketing, es un problema para la empresa, la comercialización puede tener tropiezos por una mala campaña publicitaria o por deficiencia en el canal de distribución.

Microambiente, el segundo nivel está constituido por lo que denominamos Micro – Ambiente competitivo el cual está conformado por la competencia, los clientes, proveedores, competencia potencial y productos sustitutos.

El estudio de estos elementos nos debe dar una idea de aspectos importantes como el comportamiento estratégico de la competencia, el ingreso de nuevos

competidores al mercado o la aparición de productos que desplacen al nuestro, por lo que corresponde evaluar que elementos pueden afectar a la empresa.

La cantidad de competidores en un mercado puede definir el nivel de competencia ya que en mercados con muchos participantes, la lucha por obtener mayores cuotas de mercado pueden ser encarnizadas.

Tener conocimiento de los planes de la competencia es beneficioso para prever las acciones, ya que los planes sobre la compra de equipos especializados, las inversiones y el lanzamiento de productos servirán al estrategia para tomar decisiones. La entrada de nuevos proveedores al mercado puede facilitar las cosas, puede tratarse de insumos más baratos o de la posibilidad de adquirir materiales sustitutos mejores.

Macro – Ambiente, el tercer nivel lo conforma el denominado Macro – Ambiente que está compuesta por fuerzas de tipo político, legal, económico, social, tecnológico y ecológico.

Deben identificarse aquellos factores que pueden influenciar el desarrollo del mercado promover cambios, que generalmente tienen influencia en largo plazo, al contrario de las modificaciones en el microambiente que pueden tener efectos en el corto plazo.

El segundo y tercer nivel escapan del control de la empresa, al contrario del primero.

Probablemente las amenazas más drásticas para un sector vienen de los cambios tecnológicos extremos. Basta recordar el número de industrias que

funcionaban hace unos pocos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Básicamente, las nuevas tecnológicas pueden poner en peligro a la empresa o al sector de dos formas: por la aparición de nuevos procedimientos o de nuevos equipos de producción.

Si el entorno tecnológico podía producir los cambios más drásticos, las variaciones en la población producen cambios graduales y menos espectaculares.

Ello debido a que se trata de personas, lo que es más visible y en consecuencia, más fácil de observar. Sin embargo por otra parte es muy difícil de prever. Piénsese tan solo en cómo estaba distribuida la población económicamente activa hace 20 años y como lo está ahora.

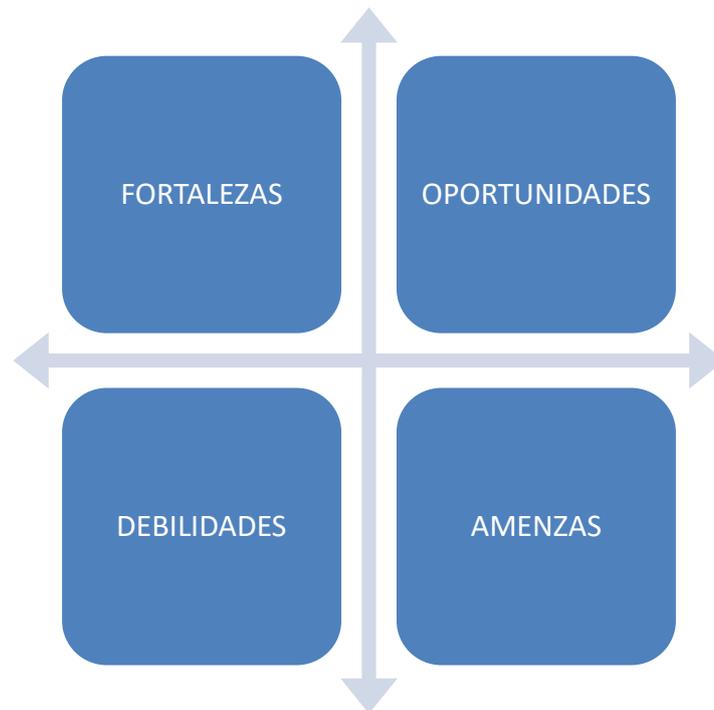
Paulatinamente año a año la estructura de edades va cambiando, mientras que algunos países predominan las personas de la tercera edad, en otros los jóvenes o la explosión de nacimientos pueden ser interesantes tendencias, lo que conlleva a cambios de hábitos y actitudes de consumo.

Lo político también podría afectar al negocio: leyes y disposiciones gubernamentales, decisiones financieras y grupos de interés. Es frecuente ver que los gobiernos dictan leyes sobre precios, seguridad, etc.; así como otorgan las facilidades a las inversiones. Estas regulaciones a veces son transnacionales y afectan las comunidades más amplias.

Las decisiones sobre el reparto de beneficio, los créditos a las inversiones en lugares específicos, los incentivos o desincentivos pueden hacer variar los mercados en los que actúa la empresa.

Cada día es más frecuente la organización voluntaria entre los consumidores para protegerse así como otros movimientos como los ecologistas.

Los gobiernos conscientes de esos movimientos apoyan o se ven obligados a apoyarlos contribuyendo con un cambio en el entorno que puede afectar la demanda de determinados servicios.



El Análisis FODA

El método de análisis FODA resulta muy apropiado para ordenar el pensamiento e información, facilitando la comprensión y la evaluación de la situación inicial y su posible evolución.

Se trata con información recopilada, que ha sido obtenida de diversas fuentes:

Publicaciones de todo tipo, es decir libros, prensa, revistas, artículos; miembros de la empresa, expertos, consultores, internet, público en general y clientes.

La información interna de la empresa es posible obtenerla mediante los resultados de auditorías de gestión así como de publicaciones internas e informes.

La sigla FODA viene de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este método de análisis estudia el entorno interno de la empresa a través del examen de Fortalezas y Debilidades (ver la siguiente tabla).

En relación con una buena práctica administrativa y el desempeño de la competencia.

Fortalezas

¿Nos diferenciamos de la competencia?

¿Tenemos suficientes recursos financieros?

¿Tenemos habilidades competitivas?

¿Cómo nos consideran los clientes?

¿Somos los líderes del mercado?

¿Nuestras áreas funcionales están bien organizadas?

¿Logramos economías de escala?

¿Damos calidad al cliente?

¿No hay o son pocas las presiones competitivas?

¿Patentes?

¿Tenemos ventajas en costos?

¿Tenemos ventajas competitivas?

¿Somos innovadores?

Debilidades

- ¿Dirección estratégica deficiente?
- ¿Problemas financieros?
- ¿Pérdida de la posición competitiva?
- ¿Equipamiento obsoleto?
- ¿Rentabilidad por debajo del promedio en el sector?
- ¿Mala imagen?
- ¿Problemas operativos?
- ¿Problema de comercialización?
- ¿Vulnerables a presiones competitivas?
- ¿Falta de un factor clave del éxito?
- ¿Deficiencias en la investigación y desarrollo?
- ¿Desventajas competitivas?

Las Fortalezas son capacidades que permiten a la organización tener un elevado nivel de competitividad, en cambio las debilidades son carencias y necesidades que perjudican el logro de las metas organizacionales.

Pero también se enfoca en el medio externo, investigando las oportunidades y amenazas (ver la siguiente tabla) existentes, sopesando el impacto futuro de tendencias que perjudiquen a la empresa o puedan viabilizar su desarrollo.

Oportunidades

- ¿Nuevos mercados?
- ¿Nuevos productos?
- ¿Posibles alianzas o adquisiciones de empresas?
- ¿Un mercado poco competitivo?

¿Rápido crecimiento del mercado?

¿Incentivos de gobierno o leyes favorables?

¿Desaparición de competidores?

¿Fabricar productos complementarios o relacionados?

Amenazas

¿Nuevos competidores?

¿Productos sustitutos?

¿Estancamiento de mercado?

¿Aumento del nivel de competencia?

¿Políticas de gobierno desfavorables?

¿Crisis económica?

¿Cambios en las preferencias del cliente?

¿Cambios demográficos negativos para la empresa?

¿Mayor capacidad negociación de clientes y proveedores?

La oportunidad se concibe como un factor favorable que se encuentra en el contexto y que debe aprovecharse para el beneficio de la compañía, en cambio, la amenaza será una fuerza adversa que hace peligrar la vida de la organización.

El Objetivo del Análisis FODA

Para efectuar un adecuado estudio con el uso del análisis FODA, se debe considerar el impacto potencial de un factor problemático, ya sea interno y externo sobre la empresa o su estrategia.

Por tanto, los estrategas deben examinar las cuatro áreas del análisis FODA, para descubrir esos problemas en las tablas desarrolladas anteriormente se ofrece una lista con algunas preguntas importantes.

La respuesta a estas preguntas ayuda al planificador a conocer mejor la situación estratégica de la compañía y le proporciona una visión que le permita pensar en soluciones.

El objetivo final del análisis FODA es descubrir aquellos factores importantes del entorno que pueden facilitar o perjudicar el logro de los objetivos de la empresa.

El Procedimiento del Análisis FODA

Para trabajar de manera práctica con el análisis FODA se puede seguir un proceso que comienza con el acopio de la información exploratoria para terminar en la determinación del problema estratégico.

El procedimiento es el siguiente:

Reunir información. - Es la fase exploratoria de la investigación, se debe recolectar toda la información necesaria y relevante para comprender la situación.

Los planificadores determinan su juicio sobre qué aspectos requieren información y cuando no es posible hallarla, muchas veces se ven obligados a trabajar con suposiciones.

Listado de Debilidades y Fortalezas (internas y presentes) y de Oportunidades y Amenazas (externas y futuras).- Aplicando una especie de lluvia de ideas, identificamos factores que afectan a la empresa o su

estrategia, sin rechazar las ideas presentadas, para posteriormente hacer lista de los cuatro aspectos del análisis.

Debe diferenciarse entre síntomas de un problema, es decir los indicadores de una mala situación y los verdaderos problemas, por ejemplo: las ventas bajas son un síntoma, el problema tal vez se encuentre en la mala promoción.

Evaluación del listado (lista de jerarquización).- Mediante una esmerada evaluación debe reducirse la lista de factores a aquellos más importantes para la empresa y su estrategia, para luego ordenarlos de acuerdo con su grado de relevancia.

Para jerarquizar las fuerzas las calificaremos usando la siguiente tabla:

CALIFICACION

No es importante.

Es un factor importante.

Es un factor muy importante.

Además, eliminaremos los factores que tengan la calificación 1 (Nadie es mejor que nosotros) porque no representan un problema.

Análisis de influencia – dependencia: Este examen se hace para ponderar el grado de influencia que tienen los factores del medio externo sobre el interno de la organización.

Es decir se comparan las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas.

Valoraremos los factores de acuerdo con la calificación de la tabla siguiente:

CALIFICACION	CONCEPTO
---------------------	-----------------

Ninguna	Mediana
---------	---------

Mínima

Alta

Se puede razonar de esta forma, por ejemplo si en un mercado tenemos un competidor que acaba de anunciar que cerrara su fábrica, este hecho es una oportunidad que tiene mucha relación, influencia o dependencia con la fortaleza que tenemos para poseer una planta con capacidad ociosa suficiente para proveer al mercado que quedara des- atendido por la desaparición del competidor.

Por lo tanto nuestra calificación será de 3, alta.

Conformación de la matriz: A continuación, se construye la matriz FODA, en la que se anotan los resultados del análisis de influencia de dependencia. La matriz tiene cuatro cuadrantes de fortalezas y oportunidades (I) de fortalezas y amenazas (II), debilidades y oportunidades (III) y de debilidades y amenazas (IV). Esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	I	II
DEBILIDADES IV	III	

Luego se hace una sumatoria de todas las calificaciones obtenidas en cada cuadrante.

Determinación del Problema Estratégico:

En base a los resultados de cada cuadrante de la matriz, se observa cuál de ellos es el que ha obtenido la mayor calificación.

Según se mostró en la tabla anterior, tenemos cuatro posibles escenarios problemáticos porque hay cuatro cuadrantes que nos ayudaran a determinar el carácter del problema estratégico.

Los cuatro escenarios son: primero hay oportunidades en el entorno y fortalezas para aprovecharlas (I), existen amenazas para la empresa pueda captarlas (III) y se reconocen amenazas en el entorno junto a fuertes debilidades que ponen en peligro la existencia de la compañía (IV). El análisis FODA termina con este paso, en el que se ha llegado a una debida comprensión de la realidad en la que opera la empresa y al reconocimiento de opciones estratégicas.”⁷

2.2.6. Principios del Planeamiento

“Para alcanzar en forma efectiva los resultados esperados por la empresa, primeramente, debe emprenderse un planeamiento oportuno o un esfuerzo mental antes de la ejecución o hecho físico. Ello significa, cumplir con un conjunto de reglas o normas del Sistema de Planeación que dan racionalidad y coherencia a la actividad.

Penetrabilidad del Planeamiento

Todo Gerente General dentro de sus responsabilidades frente a la empresa tiene la función de planear antes de ejecutar. Esto deriva del hecho de que un administrador del negocio, siendo el planeamiento considerado como una función administrativa fundamental. Sin embargo, la penetrabilidad del planeamiento suele pasarse por alto en algunas empresas pequeñas. Frecuentemente se considera al planeamiento como una actividad concentrada en los niveles superiores de la administración. Si bien es cierto que esta idea es aceptada en los países en vía de desarrollo, para que éstos

⁷GOMEZ GARCIA PALAO Vicente – Jorge Antonio PALAO CASTAÑEDA, Editorial Septiembre SAC, 2010. Lima-Perú

puedan dedicar más de su tiempo a la planeación y a trabajar con eventos más importantes, queda el hecho de que todo Gerente debe formular planes dentro de su departamento sobre el área de su actividad, luego el Gerente General debe considerar, por ejemplo en una empresa comercial, los planes importantes los formula un supervisor o jefe de grupo, en la misma forma en que los hace el Gerente de una compañía.

Bastará una sencilla ilustración para demostrar la penetrabilidad del planeamiento en una empresa. Por ejemplo, en la programación de la publicidad, generalmente están incluidos otros Gerentes, además del gerente de publicidad. El problema es más importante que el de crear el anuncio e insertarlo en un determinado medio. Por tanto, deben hacerse definiciones claras de cada punto, considerando los siguientes aspectos:

1. Los productos y subproductos que se van a ofertar o vender (definición del producto).
2. Quienes lo necesitan o puede ser inducidos a sentir necesidad por el producto o subproducto y si están financieramente capacitados para pagarlos (definición del consumidor).
3. Dónde y cuándo deben hacerse las ventas (definición del mercado).

Se puede emplear la investigación científica para aprobar la probable efectividad del plan y si es necesario, éste puede modificarse. El plan publicitario está implementado por el uso de un plan del medio seleccionado, expresado en términos de un programa de publicidad creado para lograr las metas de ventas propuestas en la empresa.

El Planeamiento existe en la mayoría de las empresas medianas y grandes que conocen la importancia de su aplicación. Las principales empresas usualmente tienen profesionales y técnicos que dedican todo su tiempo a esta actividad. Se da énfasis a determinadas cosas para la aplicación de los recursos disponibles, para las acciones fundamentales, así como, los recursos de acción considerados como los más expeditos en lugares y momentos determinados.

En algunas empresas pequeñas, el planteamiento suele a ser de tipo indicativo e informal y está a cargo del empresario (gerente general). En muchos casos, es fácil hacer planes para una pequeña empresa, dado que los objetivos son sencillos, cuenta con pocos trabajadores y el trabajo está exento de complejidades. Pero, la planeación es igualmente esencial tanto para las pequeñas empresas como para las medianas y grandes.

Continuidad y Oportunidad

El Planeamiento es un proceso continuo y secuencial, es una actividad del gerente general que nunca termina. En casi todo el proceso de planeación está inherente cierta especulación, puesto que usualmente existen variables que deben ser evaluados razonablemente, disponible. No obstante, el plan es provisional y está sujeto a revisión y emitidas a medida que se conozcan nuevos hechos y sean reevaluadas las variables. En cuanto el plan se pone en vigor, los ajustes y condiciones cambiantes requieren modificaciones sobre una base un tanto continua.

La continuidad del planeamiento está bien ilustrada con la tarea de programación de las metas en la industria automovilística. Por ejemplo, al

desarrollar un nuevo producto automovilístico se debe conservar bajo la supervisión de los que planean el producto durante un periodo de tres años aproximadamente, es decir, existe un mínimo de adelanto de tres modelos anuales en todo momento en el ciclo de planeación del producto. Típicamente, muy poco después de la introducción de los modelos del año, se deciden las nuevas características del nuevo producto para los años siguientes y se construyen modelos a la mano; se aprueba el estilo del modelo del segundo año siguiente y se establecen los objetivos del costo y se definen las dimensiones básicas y de contorno de la carrocería de los modelos para el tercer año.

De esta manera se sigue un ciclo de planeamiento de tres años. Los esfuerzos de la planeación son continuos y están distribuidos en los productos para el periodo de tres años.

La mayoría de los Gerentes siguen la práctica de reexaminar los planes con regularidad y si es necesario modificarlos de inmediato en vista de nuevas situaciones. Sólo en esta forma es posible adelantar el cambio y descubrir los problemas que se presenten antes de que estos se vuelvan imperiosos. La planeación es igualmente importante cuando la empresa está en auge y cuando abundan los problemas en el interior de la firma. El dejar de planear en forma continua puede derivarse de varias razones, pero entre las causas más comunes existe la de no darse cuenta de las contribuciones y del valor de la planeación y la carga de actividades administrativas no planeadas.

Existe el momento adecuado para la acción crítica del negocio, la ayuda para el reconocimiento de este momento está proporcionada por la preparación

mental para ver adelante. El planeamiento cumple este fin y su naturaleza es la prevención y la racionalidad. Como tal, ayuda a saber qué hacer y cuando hacerlo. La planeación ayuda a descubrir reconocer y corregir las oportunidades en el momento en que existen. Conociendo sus propias funciones, el gerente puede moverse rápidamente y tener ventaja suficiente sobre otros gerentes, que sabiendo por primera vez de esta oportunidad, debe apresurarse y prepararse para utilizarla.”⁸

2.2.7. Importancia de la Planeación Estratégica

¿Por qué hacer Planeación Estratégica?, respondiendo que la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opere.⁹

El planeamiento estratégico constituye la primera herramienta de las siete

⁸ ANDRADE ESPINOZA Simon” - PLANEACION ESTRATEGICA, Editorial Lucero S.R.Ltda., Segunda edición 1997. Lima- Perú

⁹ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer – Planeación Estratégica Aplicada (1998:9)

maravillas de la dirección empresarial.¹⁰

2.2.8. Cadena Productiva Competitiva

“La globalización de la economía ha generado una fuerte competencia que en el marco de una economía de mercado exige maximizar los recursos, bajando los costos de producción de una ganadería mayoritariamente de manejo extensivo y semi- intensivo, para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado dinamizando la economía de las regiones a nivel Nacional; sin embargo, debido a las limitantes de infraestructura adecuada, deficitarias vías de acceso de las fuentes de recursos a los mercados, la falta de capacitación especializada, así como el capital con tasas de intereses no muy competitivas en el mercado, nos obligan a mirar dentro de nuestro propio contexto y buscar el desarrollo mediante la asociatividad de todos los involucrados en el sector ganadero que comulguen ideas de negocio similares y que estén dispuestos a dinamizar la economía a través de las cadenas productivas; para lo cual las políticas de gobierno adquieren la mayor importancia, en la medida que promuevan la inversión y garanticen la continuidad de estas cadenas productivas.

Desde esta perspectiva, las políticas de desarrollo que los estados deben de llevar es asumir un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien agropecuario, a través de la formación de las cadenas productivas, de modo tal que actúen como una unidad, posibilitando que la participación coordinada y consciente de los

¹⁰ Javier Fernández Aguado – El alma de las organizaciones (2009:6).

actores de la cadena productiva genere valor, posibilitando que todos los participantes se beneficien de la misma.

Las tendencias mundiales nos ofrecen oportunidades y retos, uno de ellos es el de lograr condiciones que beneficien al sistema agrícola y pecuario en su conjunto y a cada uno de sus participantes. Consecuentemente, un enfoque no articulado de los diferentes actores de las cadenas productivas, industriales y comercializadoras es lo que no permite el desarrollo homogéneo de cada uno de dichos eslabones de la cadena agroalimentaria. Es así que las modificaciones de la agricultura en el mundo obligan a elaborar una nueva mirada del Sector, capaz de poner en evidencia los vínculos entre el área generador de productos primarios, la industrial y los mercados, que procesa y agrega valor a dichos bienes, este es el enfoque de cadenas agroalimentarias o cadenas agro productivas, que es necesario para el desarrollo de cada uno de los integrantes.

Dicho enfoque considera la integración de los diferentes actores involucrados en la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios con la finalidad de obtener sinergia entre ellos, generando un beneficio mucho más equitativo para todos los integrantes.

No podemos dejar de mencionar que el desarrollo solamente es posible si se actúa bajo una visión integral, en todas sus dimensiones, social, económica, territorial, ambiental e institucional; esto es, el enfoque sistémico.

Definición de una Cadena Productiva

Según la Dirección General de Promoción Agraria – DGPA, la definición de cadena productiva es:

Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

Cuando estos agentes económicos están articulados en términos de tecnología, financiamiento y/o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, entonces nos encontramos frente a una Cadena Productiva Competitiva capaz de responder rápidamente a los cambios que ocurran en el mercado internacional, transfiriendo información desde el productor último eslabón de la cadena hasta el mismo predio del productor agropecuario.

El concepto de cadena agroalimentaria permite establecer la contribución de todos los actores y procesos que intervienen en la transformación de un producto de origen agropecuario, desde su producción en la finca por parte de un agricultor, hasta que es comprado en la forma de otros productos por parte de los consumidores finales. La cadena agroalimentaria, como unidad de análisis y de formulación de políticas, es importante por al menos dos razones fundamentales. En primer lugar, porque permite entender y valorizar la contribución de la agricultura a la economía del país. Y en segundo lugar, porque el buen funcionamiento de y la adecuada articulación entre los diferentes eslabones de las cadenas agroalimentarias son elementos fundamentales para incrementar la competitividad del sector agropecuario y de la economía de los países.

Las Cadenas productivas pecuarias involucran a diversos actores que se encuentran antes del proceso, durante el proceso y después del proceso

productivo, así por ejemplo podemos tener a los proveedores de insumos, a las fuentes crediticias, e instituciones asesoras, a los productores y/o procesadores, los comerciantes de los canales de comercialización y los consumidores finales. Se formalizan mediante acuerdos, pactos o alianzas estratégicas de orden productivo.

Situación Actual

En nuestro medio, el Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección General de Promoción Agraria, viene fomentando la constitución formal de las cadenas productivas, así tenemos a las cadenas: avícola–porcino–maíz amarillo duro y vacunos de leche, como las más desarrolladas, y a las cadenas de vacunos carne, alpacas y cuyes que constituyen las cadenas pecuarias priorizadas y en actual desarrollo.

Por ello el Estado y el sector productivo privado enfrentan un desafío de trabajo articulado que si se deja de lado, podría significar otra oportunidad perdida para el país.

Actualmente la Dirección de Promoción Agraria con sus direcciones de Crianzas y Cultivos a elaborado en forma concertada con las asociaciones de productores como la Asociación Peruana de Avicultores, Asociación Peruana de Porcicultores, FONGAL Lima, Asociación de Productores de Maíz Amarillo Duro, Asociación de Industriales Lácteos, organismos públicos como el INIAE, SENASA, PRONAMACHS, la Oficina General de Planificación Agraria y otros, los Planes Estratégicos de la cadenas de Maíz Amarillo Duro – Avicultura y Porcicultura y la de Productos Lácteos,

los mismos que se han validado a nivel nacional en talleres regionales con todos los actores de las cadenas productivas.

En la cadena de Maíz – Avicultura – Porcicultura, se está trabajando en la implementación del Acuerdo Nacional de Competitividad.

En el marco de la política de priorización mencionado, a nivel de las Direcciones Regionales en todo el país, se viene realizando un trabajo de articulación y consolidación de las cadenas productivas de carácter pecuario, con algunos resultados, que a manera de ejemplo, se muestran a continuación

Cadenas Productivas (2006)

Experiencias Regionales

En cumplimiento de los Lineamientos de Política de Estado, el Ministerio de Agricultura inició una etapa de promoción y desarrollo de cadenas productivas a partir del año 2002 a nivel nacional, a cargo de sus dependencias en cada Región (Direcciones Regionales Agrarias) las que se encuentran en notable desarrollo y expansión e integrando a Organizaciones de productores con empresas demandantes (Industria).

En cuanto al tema pecuario, se priorizó el desarrollo de las cadenas de productos Leche, camélidos (fibra, carne) y cuyes y en algunas regiones según su potencialidad, carne de vacuno. A continuación se muestra el estado de desarrollo de algunas cadenas productivas a nivel Regional.

Desarrollo de Algunas Cadenas Productivas a Nivel Regional

REGIÓN PASCO					
PRODUCTO	PROVINCIA	ORGANIZACIONES	PRODUCTORES	PRODUCTO MOVILIZADO /MES	ESTADO ACTUAL
Lácteos	Oxapampa, D.A. Carrión, Pasco	14	320	173,900 litros	En desarrollo
Carne vacunos	Oxapampa	02	70	34,500	En desarrollo
Carne de Cuy	D. A. Carrión, Pasco.	05	120	495 anim.	En desarrollo
REGIÓN CAJAMARCA (Prov. San Pablo)					
LECHE	San Pablo	02	32	7.81 TM	En desarrollo
REGIÓN AYACUCHO					
LACTEOS	Huamanga, Cangallo, Huancasancos, La Mar, Lucanas, Parinacochas, P. del SaraSara, Sucre.	Varias	2799	609.48 (anual)	En desarrollo
Camélidos	Paras	01	29	1.80 TM fibra (anual)	En desarrollo
Cuyes	San Miguel, Tambo, Pararca	Varias	136	1.77 TM (anual)	En desarrollo
REGIÓN APURÍMAC					
LACTEOS	Abancay, Aymaraes	03	312	812.762 (anual)	Consolidada
Fibra y Charqui de alpaca	Aymaraes, Antabamba	04	140	542 TM fibra y charqui	Consolidada (Aymaraes) y en desarrollo (Antabamba)
Cuyes	Abancay	05	varios	S/inf.	Consolidada
REGIÓN CUSCO					
LACTEOS	Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Chumbivilcas, Cusco, Espinar, Quispicanchis, Urubamba	674	2,534	1,610.4 TM (mensual)	50% Consolidadas, 50% en desarrollo.
CUYES	Anta, Calca, Urubamba, Cusco, Quispicanchis, Canchis.	79	1344	19.75 TM (mensual)	20% consolidadas, 80% en desarrollo.
REGIÓN UCAYALI					
LACTEOS	Padre Abad, Coronel Portillo	05	96	18,306 (prom. Mensual)	En desarrollo

Proceso de Formación de las Cadenas Productivas

Para la formación de una cadena se tiene en consideración las siguientes etapas:

1. Análisis de la Cadena.- Para la integración de los agentes y hacer frente a los problemas de interés común, se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Definición de la estructura de la cadena productiva (Por ejemplo: productor, acopiador rural, mayorista, hasta el consumidor).
- Definición del funcionamiento, roles de los actores.
- Identificación de los principales problemas y cuellos de botella (Por ejemplo: relaciones entre los productores y los compradores, entre los industriales y los comerciantes, etc.).

2. Establecer Diálogos para la Acción.- Los agentes económicos deberán desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la competitividad con equidad a través de los siguientes pasos:

- Consultas Institucionales, entre los entes privados y estatales.
- Mesas de diálogo, entre los representantes de las instituciones involucradas.
- Mesas de concertación, en las cuales se van a definir la suscripción de Acuerdos, Convenios, Contratos, etc. entre las instituciones involucradas.

Principales ventajas de la integración en una cadena productiva

- El fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos.

- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos.
- Disminución del riesgo.
- Facilidad en el acceso a los insumos.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

Modelo: La cadena productiva de maíz amarillo duro - avicultura

En nuestro medio una de las Cadenas que está dando las pautas en el desarrollo del sector agropecuario es el de Maíz Amarillo Duro (MAD) – Avicultura, es a través de un primer acuerdo que se estableció la firma del Convenio Marco de Intención de Compra-Venta a futuro de Maíz Nacional que la asociación Peruana de Avicultura y el Comité Nacional de Productores de Maíz y Sorgo suscribieron con el Ministerio de Agricultura el 14 de Agosto de 1997.

Este convenio viene siendo renovado actualmente, además entre 1997 y 2000, se ha logrado incrementar la producción nacional de maíz, de 605,700 a 960,400 toneladas métricas, lo cual representa un incremento del 58.6% en la producción nacional, en tanto que las importaciones en el mismo período han disminuido de casi 1 millón a 845,000 toneladas métricas, con lo cual se fortalece la tendencia en la disminución de importación de maíz amarillo duro, beneficiando así a la economía nacional y rural.

Esta cadena empieza con la producción de la materia prima que se da en el agro (maíz, sorgo, soya, algodón), en la pesca (harina y grasa), en la agroquímica (productos veterinarios y aditivos) y la petroquímica (gas y combustibles). También se ven involucradas actividades de investigación y desarrollo (medicina veterinaria) y de soporte técnico (maquinarias y equipos). Se concluye que el último enlace en la cadena es primero el consumidor local y luego el consumidor del mundo.

A continuación presentamos primero un modelo de las fases de producción en la cadena productiva MAD-Avicultura, desde la obtención de pollos BB de carne y postura, Huevos fértiles, etc. hasta la producción final como pollos de carne, huevos comerciales y otros. Seguido de otro modelo de comercialización en la cadena donde se detalla las fases de distribución de las aves; desde las granjas hasta los diferentes locales de expendio (Consumo final); ambos modelos constituyen una posible estructura de la cadena productiva MAD – Avicultura en nuestro país.”¹¹

2.2.9. Formulación del Planeamiento Estratégico – Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa San Antonio de Rancas.

Visión

“Ser una cooperativa reconocida, innovadora, competitiva, en el mercado local, integrando las cadenas productivas.

Misión

Nos dedicamos a la crianza de ganado vacuno, ovino y camélidos sudamericanos para mejorar la calidad de vida, desarrollo social y

¹¹ <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-productivas?start=8>

económico, de los socios y abastecer el mercado local de productos pecuarios que producimos.

Valores

- Satisfacción del cliente.
- Mejoras continuas.
- Trabajo en equipo.
- Fluida comunicación interna y aprendizaje continuo.
- Buen manejo en la crianza del ganado.
- Buena relación entre sus socios.
- Honestidad.

• **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FODA DE LA COOPERATIVA**

COMUNAL SAN ANTONIO DE RANCAS

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena población de ganado: vacuno (304 cabezas), ovino 5,577 y camélidos sudamericanos (1410 cabezas). • Ganado cruzado (criollo – Brown swiss). • Instalaciones para el manejo pecuario. • Reproductores ganado vacuno (5 cabezas) de raza Brown swiss. • Existencia considerable de pieles de: vacuno, de ovinos mejorados y pieles de alpaca 7310 hectáreas de terrenos pastizales. • 340 socios. • Experiencia en el manejo de ganado: vacuno, ovino y camélidos sudamericanos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr procurar sus materias primas pecuarias. • Crear nuevos productos pecuarios. • Lograr la venta de sus productos pecuarios a nivel regional. • Efectuar su publicidad en la página web (comercio virtual) y correo electrónico. • Incrementar sus recursos financieros y capital de trabajo por medio de préstamos. • Formular proyectos para el procesamiento de la carne, fibra, lana y crianza de vicuñas. • Formular proyectos para el mejoramiento genético de: vicuñas, ovinos y camélidos sudamericanos.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la industrialización de sus materias primas pecuarias. • Deficiencia administración, carece de una Planeación Estratégica. • Incidencia no significativa en el mercado. • Falta de personal capacidades y especializado. • Deficiencia determinación del costo de producción ganadero. • Ineficiencia en la información interna y externa. • Falta de iniciativa de sus socios. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Climas inestables. • Disminución de precios en el mercado de productos pecuarios. • Inversión de productos pecuarios informales e importados. • Baja rentabilidad que obtiene por la crianza de: vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos. • Falta de equipamiento y espacio para procesar sus materias primas pecuarias. • Falta de partes cultivados para la alimentación de sus ganados. • Baja producción de leche.

Objetivos Estratégicos 2010 – 2015

- Obtener clientes satisfechos con los productos pecuarios que se ofrece en el mercado. Perspectiva del cliente.
- Obtener la máxima eficiencia en los diferentes procesos de las áreas de producción de: vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos. Perspectiva de los procesos.
- Obtener la máxima capacitación de los trabajadores que laboren en las áreas de producción de: vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos. Perspectiva de aprendizaje.
- Generar ingresos financieros mediante el procedimiento de materias primas pecuarias. Perspectiva financiera.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2010 – 2015



OBJETIVOS ESPECIFICOS A CORTO PLAZO

- Distribuir racionalmente las actividades al personal.
- Identificar nuevos mercados.
- Elaborar proyectos para el procedimiento de materias primas pecuarias.
- Mejorar el sistema de contabilidad analítica.
- Reducir los costos operativos.
- Mejorar la rentabilidad de los productos pecuarios”¹²

2.3. MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

La filosofía se refiere a la naturaleza y la razón de ser de las cosas. En ese sentido el Planeamiento Estratégico tiene su propia naturaleza y razón de ser igualmente las cadenas productivas tiene su propia naturaleza. El Planeamiento Estratégico tiene como filosofía formular la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes mientras que la gestión en cadenas productivas pecuarias tiene como filosofía de articular actividades técnicas desde el inicio del proceso de transformación biológica del ganado su transformación en un producto pecuario terminado mediante un valor agregado hasta la comercialización.

El marco filosófico comprende en relación a la naturaleza del trabajo de investigación. Al respecto se señala que el trabajo tiene una estructura que comprende dos grandes marcos, el marco metodológico y el marco teórico y

¹² Vega Soto Isabel , “ Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones gerenciales y gestión productiva en las Cooperativas Comunes de la Provincia de Pasco ,Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Empresarial , Escuela de Posgrado UNDAC ,2009 ,Pasco -Perú

dentro de ambos aspectos están comprendidos como la problemática, la solución a dicha problemática, los propósitos de la investigación, el marco teórico que se ha considerado autores relacionados con el tema planteado y los resultados del trabajo de campo mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Con todo este proceso se ha verificado mediante la contratación de hipótesis sobre la existencia de una investigación real, que han dado lugar a la formulación de conclusiones valederas, que puede ser una alternativa para solucionar los problemas identificados en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco.

El marco filosófico de la investigación está orientado también al desarrollo metódico y riguroso, mediante la observación del fenómeno de estudio y la razón aplicadas. La observación en el sentido que la situación problemática ha sido ubicada, identificada, evidenciada. En cuanto a la razón, sobre los hechos evidenciados, se presenta alternativas de solución razonable, de acuerdo al proceso de investigación realizada. La razón también se expresa en la lógica seguida para formular el tema de investigación y llegar a conclusiones válidas para solucionar la problemática observada. La filosofía de la ciencia investiga la naturaleza del conocimiento científico y la práctica científica. Se ocupa de saber, entre otras cosas, cómo se desarrollan, evalúan y cambian las teorías científicas y de saber si la ciencia es capaz de revelar la verdad de los problemas identificados.

El ser humano es capaz de comprender la naturaleza. Si bien estos supuestos metafísicos no son cuestionados por el realismo científico y muchos investigadores los dan por sentados, De hecho, con respecto a la validez de

estos supuestos metafísicos son parte de la base para distinguir las diferentes corrientes epistemológicas metódicas y actuales.

Lo que intenta la filosofía de la ciencia es explicar problemas tales como: la naturaleza y la obtención de las ideas científicas (conceptos, hipótesis, modelos, teorías, etc.); la relación de cada una de ellas con la realidad; cómo la ciencia describe, explica, predice y contribuye al control de la naturaleza la formulación y uso del método científico; los tipos de razonamiento utilizados para llegar a conclusiones; las implicaciones de los diferentes métodos y modelos de ciencia. Por su parte, la teoría del conocimiento se ocupa de los límites y condiciones de posibilidad de todo conocimiento.

Algunos científicos han mostrado un vivo interés por la filosofía de la ciencia y unos pocos, como Galileo Galilei, Isaac Newton y Albert Einstein, han hecho importantes contribuciones. Numerosos científicos, sin embargo, se han dado por satisfechos dejando la filosofía de la ciencia a los filósofos y han preferido seguir haciendo ciencia en vez de dedicar más tiempo a considerar cómo se hace la ciencia, Entre los filósofos de la ciencia más conocidos del siglo XX figuran Karl R. Popper y Thomas Kuhn.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a) **Planeamiento Estratégico:** Es una herramienta idónea para establecer correspondencia entre los problemas identificados sus causas, los objetivos previstos para superar y las apuestas estratégicas que organizan la acción para alcanzar los resultados perseguidos.
- b) **Cooperativas Comunes**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

c) Productos Pecuarios.

Productos que se obtienen debido a la transformación biológica del ganado como: ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos que se obtienen: leche, carne, piel, fibra, cuero, etc.

d) Análisis del Ámbito Interno del Planeamiento Estratégico

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización tales como los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera.

e) Análisis del Ámbito Externo del Planeamiento Estratégico

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas).

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

f) Cadena Productiva Competitiva

Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

g) Fortalezas

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

h) Debilidades

Actividades o atributos internos de una organización que dificultan su éxito.

i) Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo.

j) Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

k) Misión

Es la razón de ser de la organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.

I) Visión:

Es la dirección en la que se orienta la organización, en un contexto interno y externo cambiante. Es la declaración de dónde quiere estar la organización dentro de 5 a 10 años.

II) Objetivos estratégicos: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real su misión y visión.

2.5. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.5.1. Hipótesis General

La carencia del Planeamiento Estratégico está afectando de manera significativa la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

2.5.2. Hipótesis Específicas

- a) La falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico está afectando directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.
- b) La falta de análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico está incidiendo directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

- c) La falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

2.6. SISTEMA DE VARIABLES

Variables Independientes

Planeamiento Estratégico (X)

Análisis del ámbito interno.

Análisis del ámbito Externo.

Agentes Económicos Interrelacionados.

Variables Dependientes

Gestión de Cadenas Productivas de Producción Pecuaria (Y)

2.7. DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
Planeamiento Estratégico	Planificar es determinar de antemano el camino a seguir, consiste en determinar por anticipado que debe hacerse, como debe hacerse, cuanto debe hacerse y quien debe hacerlo. La planeación sirve para dotar a la organización de metas que se conviertan en fines para llegar a una situación nueva. ¿Para qué sirve planear? Sirve para llenar el vacío que consiste entre lo que hoy somos y lo que queremos ser	X ₁ Programación de Actividades X ₂ Proyectos X ₃ Estrategias X ₄ Políticas X ₅ Gestión X ₆ Formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos. X ₇ Análisis del ámbito, externo X ₈ Análisis del ámbito interno
Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias	Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de ovinos vacunos y camélidos sudamericanos. • Cadenas productivas de materias primas pecuarias en otros productos derivados.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

Según el propósito de la investigación y la naturaleza del problema y objetivos formulados, el presente estudio corresponde a una investigación APLICADA.

3.1.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, el nivel de investigación es Descriptivo Correccional y Ex -Post – Facto.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

“El diseño que se ha aplicado en este tipo de investigación es el siguiente:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Dónde:

M: Población de las cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco.

O: Observaciones alcanzadas en cada una de las variables.

x: Planteamiento estratégico.

y: Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias.

r: Relación entre las variables de estudio”¹³

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO

De acuerdo al tema de investigación planteado, la población y muestra de estudio comprende nueve Cooperativas Comunidades de la Provincia de Pasco y como unidad de análisis 134 elementos que integran dichas empresas como: Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia, Gerente y/o Administrador, Contadores y Administradores de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos.. Como se indica en el cuadro N° 1, con el cual se ha desarrollado la investigación para formular conclusiones y recomendaciones.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

COOPERATIVA COMUNAL	DISTRIBUCIÓN			TOTAL
	ADMINISTRADORES DE AREAS DE PRODUCCION DE ALAPACA	DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS CONSEJO DE ADMINIS Y VIGIL.	GERENTES Y CONTADORES	
Huayllay	2	10	4	16
Vicco	2	12	4	18
Quiulacocha	2	12	3	17
San Antonio de Rancas	2	12	4	18
Yurajhuanca	2	12	4	18
Sacra Familia	1	10	3	14

¹³ ARROYO MORALES, Angélica -“Metodología de la Investigación Científica II”, Edición, Editorial San Marcos, Lima, 1,995.

San Pedro de Racco	2	10	4	16
Cochamarca	1	12	4	17
TOTAL	14	90	30	134

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente tema de investigación se ha aplicado el método Descriptivo, en su variante estudios correccionales y Ex -Post – Facto.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

Para la recolección de datos se ha aplicado la técnica de la encuesta de acuerdo a la unidad de análisis. Además, se ha aplicado la técnica de análisis documental

3.5.2. Instrumentos

Se ha aplicado como instrumento el cuestionario en la técnica de la encuesta, en el análisis documental se ha empleado como instrumento la guía del análisis documental.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental.
- b) Indagación de datos cualitativos y cuantitativos.
- c) Conciliación de datos.
- d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- e) Comprensión de gráficos.

3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Confiabilidad del Instrumento

El instrumento de confiabilidad para la presente investigación es el Coeficiente Alfa de Conbrach, para ello se ha requerido de una sola administración de medición y que dentro de la teoría toma valores entre Cero y Uno y el coeficiente se aplica generalmente a ítems que tiene más de dos alternativas. De allí que los criterios establecidos son:

Baja Confiabilidad	:	Cuando $0.5 \leq \alpha \leq 0.59$
Moderada	:	Cuando $0.6 \leq \alpha \leq 0.75$
Alta Confiabilidad	:	Cuando $0.76 \leq \alpha \leq 0.89$
Muy Alta	:	Cuando $0.90 \leq \alpha \leq 1.00$

Estadística para los ítems:

PREGUNTAS	MEDIA DE LA ESCALA	VARIANZA DE LA ESCALA	CORRELACIÓN DEL ELEMENTO	ALFA DE CONBRACH
P1	60.39	47.83	0.576	0.781
P2	61.08	58.23	0.291	0.793
P3	57.63	61.35	0.472	0.806
P4	60.29	59.11	0.604	0.708
P5	57.36	61.34	0.582	0.802
P6	59.16	60.54	0.538	0.751
P7	58,34	57.41	0.482	0.811
P8	60.19	58.17	0.367	0.772
P9	59.23	58.35	0.620	0.693
P10	60.62	56.26	0.709	0.803
P11	58.59	60.48	0.731	0.716
P12	59.74	58.62	0.620	0.790
P13	60.62	56.26	0.709	0.803

El presente cuadro nos demuestra que el cuestionario en su totalidad presenta consistencia interna puesto que los coeficientes Conbrach para cada

ítem son significativos y si nosotros desearíamos omitir un ítem cuyo valor es más bajo, esto no afectaría a la confiabilidad.

Estadístico de Fiabilidad Total

ALFA DE CRONBACH	NUMERO DE ELEMENTOS
0.816	13

El coeficiente Alfa obtenido es de **0.816**, lo que permite afirmar categóricamente que el instrumento en su versión de 13 ítems o preguntas tiene una Alta Confiabilidad.

Esto significa que existe la posibilidad si al excluir una pregunta del cuestionario nos permite mantener o aumentar la confiabilidad interna que presenta el instrumento ,permitiéndonos mejorar la construcción de las preguntas para capturar la opinión o posición que tiene cada sujeto en la muestra.

3.8. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Datos Informativos

Nombre del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
Dr. Ladislao Espinoza Guadalupe	Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables –FACEC- UNDAC	Elida Luz Capcha Girón

Aspectos de la Evaluación

Indicadores	CRITERIOS	Nunca 10 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropriado				70	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable			67		
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				72	
Organización	Existe una organización lógica				74	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados			66		
Consistencia.	Emplea Teorías Científicas				73	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables			66		
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				68	

Puntaje Total: 69.5 puntos

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono
Cerro de Pasco , junio del 2018			963658327

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **69.5** puntos. Lo que significa que el instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La información ha sido obtenida de acuerdo a la unidad de análisis que está representado por nueve Cooperativas Comunitarias de la Provincia de Pasco y como unidad de análisis 134 elementos que integran dichas empresas como: Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia, Gerente y/o Administrador, Contadores y Administradores de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos a quienes se les aplicó un Cuestionario constituido por 13 ítems para tratar de explicar la relación que existe del tema de investigación “El Planeamiento Estratégico en la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunitarias de la Provincia de Pasco, período 2016”, los resultados de los datos obtenidos se registraron en frecuencias y porcentajes, presentados en cuadros y gráficos. Se establecieron medidas de tendencia central

(promedios) y medidas de dispersión (Desviación estándar) a través del Software SPSS versión 21.0.

Los resultados de la encuesta se analizaron a través de ítems para realizar las inferencias a un nivel de significación estadística del 5%, se aplicó la prueba no Paramétrica del Ji Cuadrado para establecer el grado de influencia entre las unidades obtenidas de las variables considerados motivo de investigación.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

El resultado de las respuestas obtenidas de acuerdo a la unidad de análisis, con respecto a las preguntas formuladas se detalla:

4.2.1. Implementación del Planeamiento Estratégico

A la pregunta: ¿Cree Usted con la implementación del Planeamiento Estratégico las Cooperativas Comunales efectuarían la Cadena Productiva competitiva?

**ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 01**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	78	58	58	
	En desacuerdo	45	34	34	100
	Muy desacuerdo	11	08	08	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 01
Implementación del Planeamiento Estratégico



INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta realizada a la pregunta N° 01, el 58 % de los encuestados opinan que están **“de acuerdo”** los integrantes de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, que con la implementación del Planeamiento Estratégico quienes conducen dichas empresas tendrán la oportunidad de implementar la cadena productiva de las materias primas pecuarias que obtienen en una campaña. El 34 % de los encuestados han opinado que están **en desacuerdo** que con la implementación del Planeamiento Estratégico no van a lograr implementar las cadenas productivas en sus empresas, y el 8 % de los encuestados han respondido que están **muy de acuerdo** con el planeamiento estratégico van a ejecutar las cadenas productivas

4.2.2. Formulación de la Visión

A la pregunta: ¿Con la formulación de la visión influirá en el desarrollo de las Cooperativas?

**ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 02**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	00	00	00
	En desacuerdo	00	00	100
	Muy desacuerdo	38	28	100
	Muy bien de acuerdo	96	72	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 02
Formulación de la visión**



INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado se ha obtenido en relación a la pregunta N° 02, el 72 % de los encuestados han respondido como **muy bien de acuerdo** que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, con la formulación de la visión va influir en el desarrollo de dichas empresas

asociativas. El 28% de los encuestados han respondido como “**muy desacuerdo**” que con la formulación de la visión las Cooperativas Comunales no van a lograr su desarrollo.

4.2.3. Planteamiento de la Misión

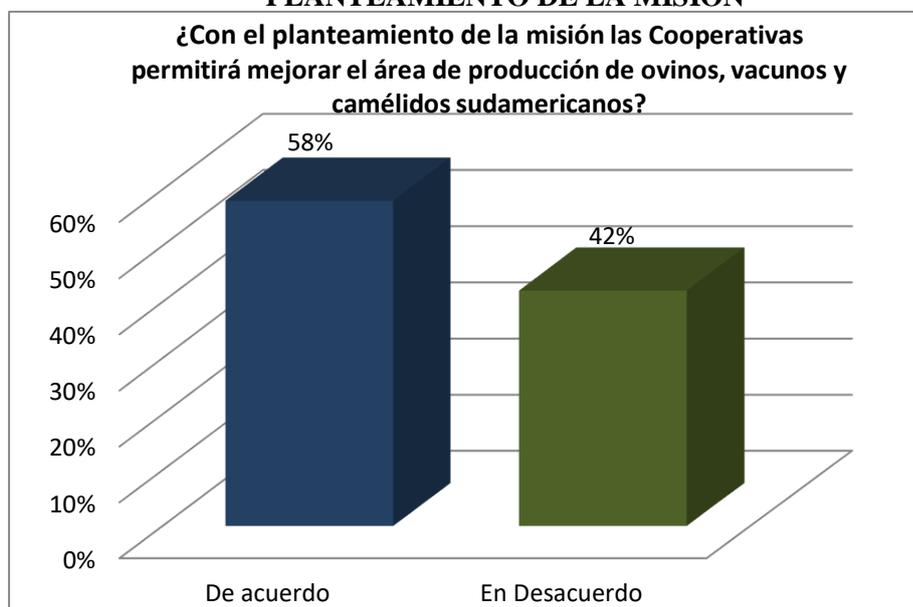
A la pregunta: ¿Con el Planteamiento de la Misión las Cooperativas permitirá mejorar el área de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 03

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	78	58	58
	En desacuerdo	56	42	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 03
PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN



INTERPRETACIÓN:

El 58 % de los encuestados han calificado como “**de acuerdo**” con el Planteamiento de la Misión las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco van a lograr mejorar las área de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos. El 42% de los encuestados han opinado “**en desacuerdo**” que consideran con la formulación de la misión de las Cooperativas Comunales no van a lograr mejorar las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos.

4.2.4. Análisis del Entorno Interno

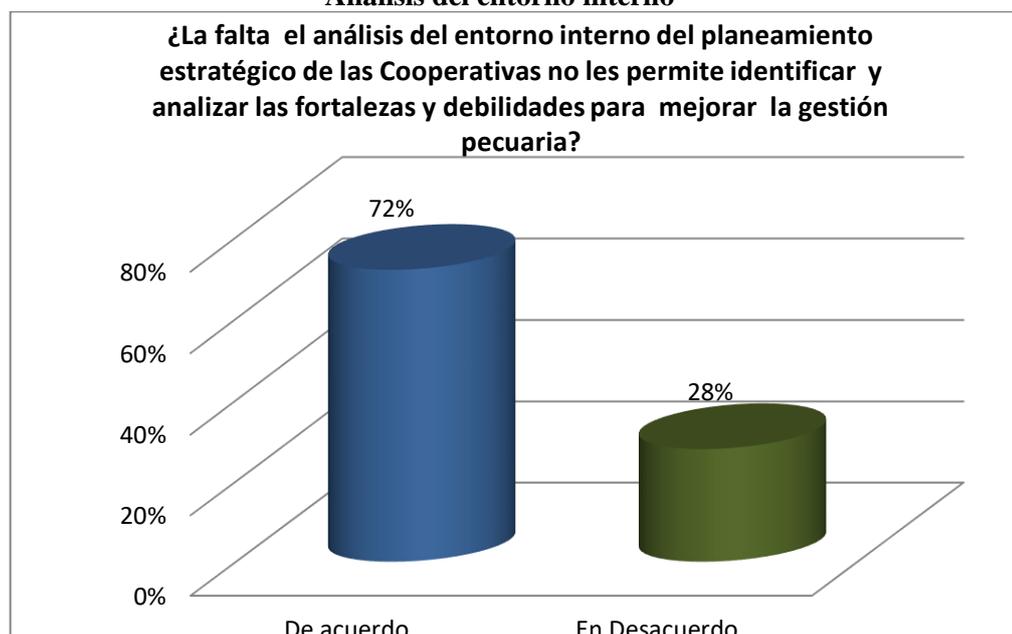
A la pregunta: ¿La falta el análisis del entorno interno del Planeamiento Estratégico de las Cooperativas no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar la gestión pecuaria?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 04

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	96	72	72
	En desacuerdo	38	28	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 04
Análisis del entorno interno



INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta realizada a la pregunta N° 04, el 72 % de los encuestados opinan que están **“de acuerdo”** que la falta del análisis del entorno interno de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos en beneficio de sus asociados y emprender la innovación de sus materias primas pecuarias que obtienen en cada campaña. El 28% de los encuestados han respondido **“en desacuerdo”** que con el análisis del entorno interno de las empresas materia de estudio va permitir identificar y analizar las fortalezas y debilidades de las áreas de producción pecuaria.

4.2.5. Análisis del Entorno Externo

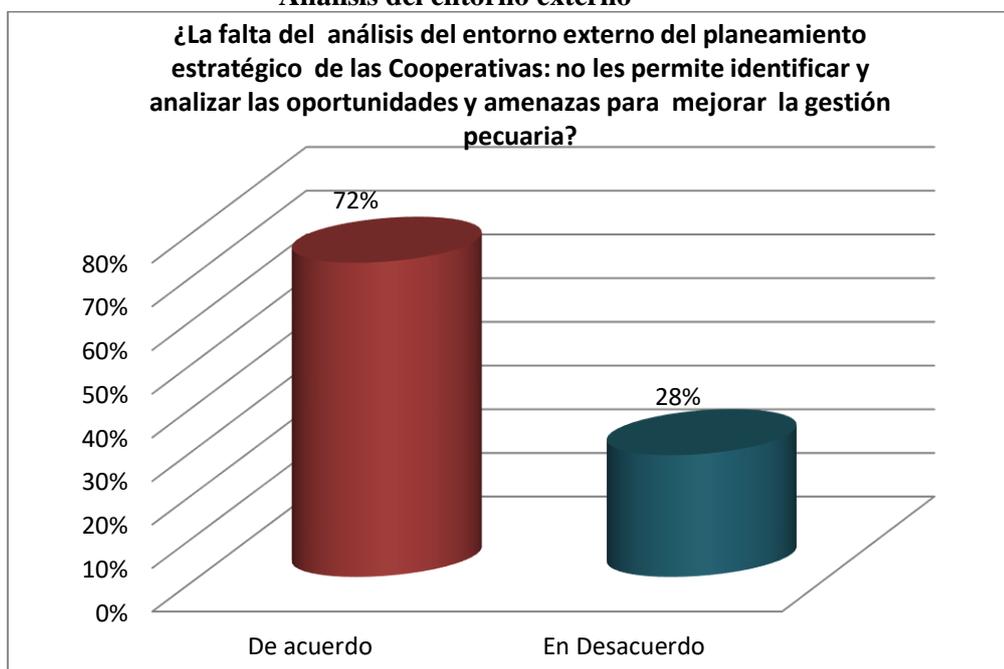
A la pregunta: ¿La falta del análisis del entorno externo del Planeamiento Estratégico de las Cooperativas: no les permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas para mejorar la gestión pecuaria?

**ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 05**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	96	72	72
	En desacuerdo	38	28	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 05
Análisis del entorno externo**



INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado se ha obtenido en relación a la pregunta N° 05, el 72 % de los encuestados han respondido como “**de acuerdo**” que

las Cooperativas Comunes de la Provincia de Pasco debido a la falta de análisis del ámbito externo del planeamiento estratégico no les permite mejorar la gestión pecuaria en relación a las cadenas productivas de sus materias primas que obtienen. El 28% de los encuestados han respondido “**en desacuerdo**”, que va permitir el análisis del ámbito externo del planeamiento estratégico para mejorar las cadenas productivas pecuarias.

4.2.6. Análisis de los agentes económicos

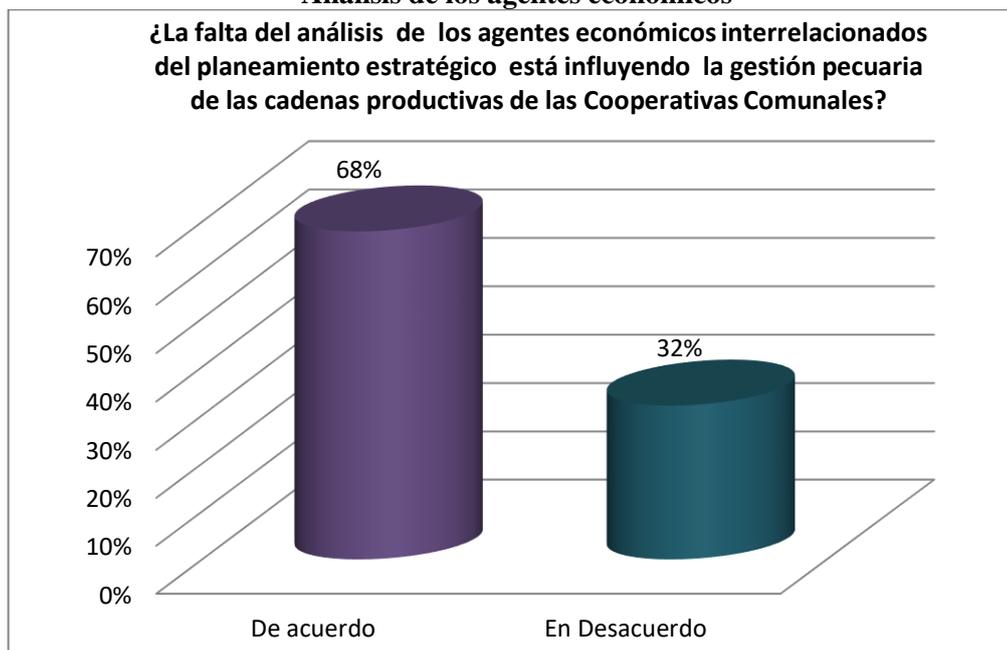
A la pregunta: ¿La falta del Análisis de los Agentes Económicos interrelacionados del Planeamiento Estratégico está influyendo la Gestión Pecuaria de las Cadenas Productivas de las Cooperativas Comunes?

**ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 06**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	91	68	68
	En desacuerdo	43	32	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 06
Análisis de los agentes económicos



INTERPRETACIÓN:

El 68 % de los encuestados han calificado como **“de acuerdo”** que la falta del análisis de los agentes económicos no les está permitiendo efectuar la gestión de cadenas productivas a los que están conduciendo las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco. El 32% de los encuestados han respondido **“en desacuerdo”** que la falta de análisis de los agentes económicos no es el factor para emprender la gestión pecuaria en relación a las cadenas productivas en las empresas materia de estudio.

4.2.7. Procesamiento de la carne, leche, lana, fibra, cuero

A la pregunta: ¿Es necesario que las Cooperativas Comunales efectúan el procesamiento de la carne, leche, lana, fibra, cuero en otros productos derivados, para obtener mayor rentabilidad?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

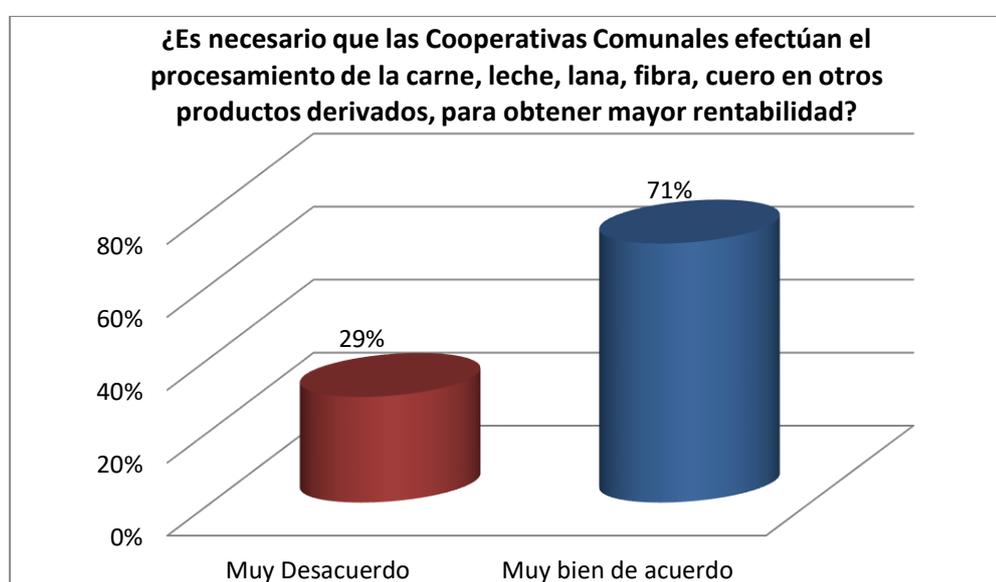
TABLA N° 07

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	00	00	00
	En desacuerdo	00	00	100
	Muy desacuerdo	39	29	100
	Muy bien de acuerdo	95	71	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 07

Procesamiento de la carne, leche, lana, fibra, cuero



INTERPRETACIÓN:

El 68 % de los encuestados han calificado como **“muy bien de acuerdo** **“que es necesario que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco promueven la innovación de la carne, leche, lana, fibra y cuero materias primas que obtienen en cada campaña para procesar en otros productos terminados mediante un planteamiento estratégico para lograr de esta forma promover y lograr su competitividad en beneficio de sus asociados y de su entorno. El 29% de los encuestados han opinado como **“muy desacuerdo”****

que no es factible procesar la carne, leche, lana, fibra, cuero en otros productos terminados por carecer de los recursos necesarios y proyectos productivos.

4.2.8. Creación y Consolidación de las Ventajas Competitivas

A la pregunta: ¿Es necesario que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco efectúan la creación y consolidación de las ventajas competitivas en las cadenas productivas de sus productos pecuarios que obtienen en cada campaña?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 08

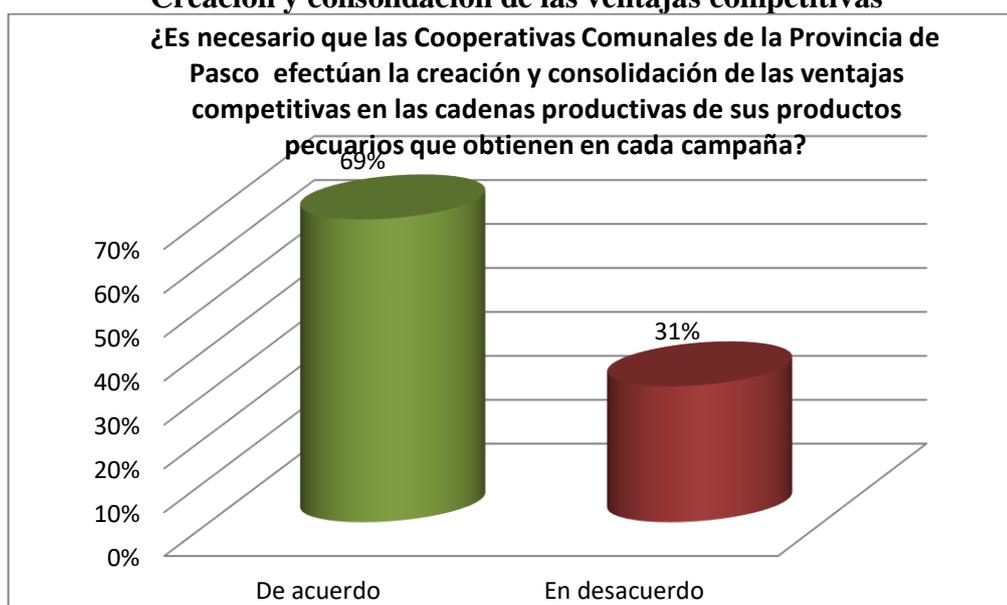
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	93	69	69
	En desacuerdo	41	31	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 08

Creación y consolidación de las ventajas competitivas

¿Es necesario que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco efectúan la creación y consolidación de las ventajas competitivas en las cadenas productivas de sus productos pecuarios que obtienen en cada campaña?



INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado se ha obtenido en relación a la pregunta N° 08, el 69 % de los encuestados han respondido como “**de acuerdo**” que las Cooperativas Comunales de la Provincia efectúan la creación y consolidación de las ventajas competitivas en las cadenas productivas de la carne, leche, lana, fibra y cuero que obtienen en cada campaña. El 31 % de los encuestados han opinado como “**en desacuerdo**” para gestionar la creación y consolidación de las ventajas competitivas de los productos pecuarios que obtienen.

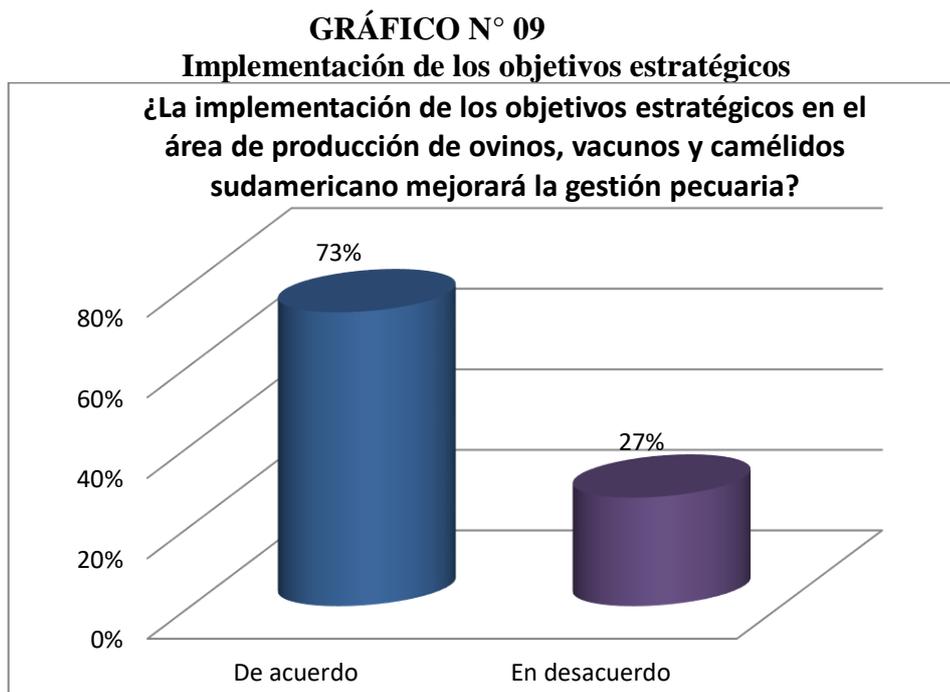
4.2.9. Implementación de los Objetivos Estratégicos

A la Pregunta: ¿La implementación de los objetivos estratégicos en el área de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericano mejorará la gestión pecuaria?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 09

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	98	73	73
	En desacuerdo	36	27	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia



INTERPRETACIÓN:

El 73 % de los encuestados han calificado como **“de acuerdo”** que es necesario que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco implementan los objetivos estratégicos de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericano para mejorar la gestión pecuaria en beneficio de sus asociados y obtener mejores resultados económicos por los productos pecuarios que obtienen. El 27% de los encuestados han opinado como **“en desacuerdo”** que no se va lograr con la implementación de los objetivos estratégicos de las áreas de producción pecuaria de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco para mejorar las cadenas productivas.

4.2.10. Implementación de Proyectos Productivos

A la pregunta: ¿La implementación de proyectos productivos para innovar el cuero, carne, lana, fibra, cuero etc. de las Cooperativas permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de las área de producción de ovino, vacunos y camélidos sudamericanos?

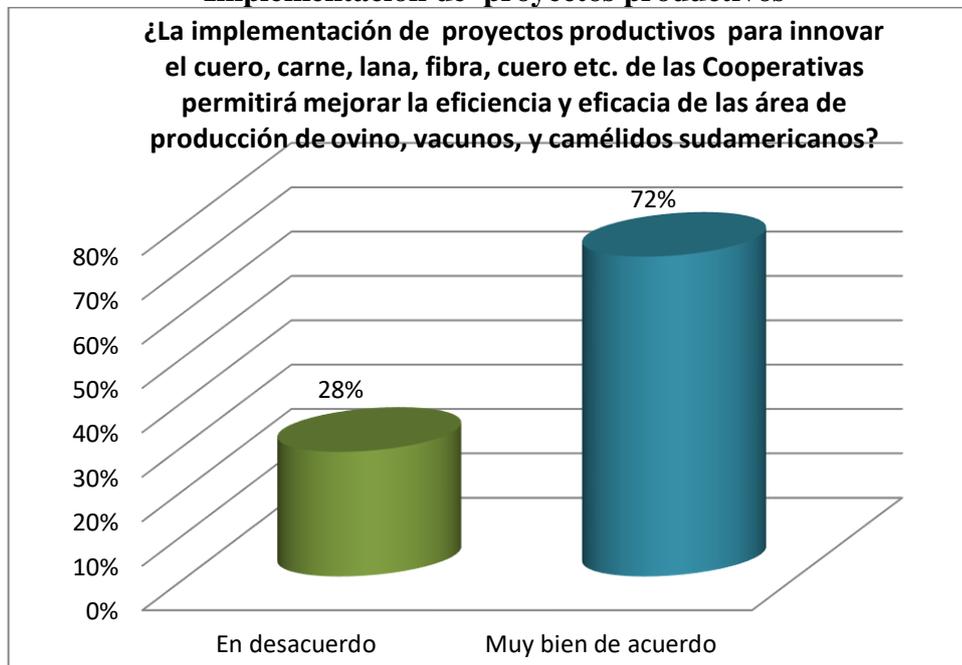
ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	00	00	00
	En desacuerdo	38	28	28
	Muy desacuerdo	00	00	00
	Muy bien de acuerdo	96	72	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 10

Implementación de proyectos productivos



INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta realizada a la pregunta N° 10, el 72 % de los encuestados opinan que están “**muy bien de acuerdo**” con la implementación de proyectos productivos van a lograr innovar el cuero, carne, lana, fibra, cuero etc. las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco , asimismo van a generar el valor agregado de sus productos pecuarios que obtienen y les va permitir obtener mayores beneficios económicos y competitividad de las áreas de producción de ovino, vacunos, y camélidos sudamericanos. El 28% de los encuestados han opinado como “**en desacuerdo**” en donde con la implementación de proyectos productivos no les va permitir generar un valor agregado en forma eficiente para mejorar las áreas de producción de ovinos vacunos y camélidos sudamericanos.

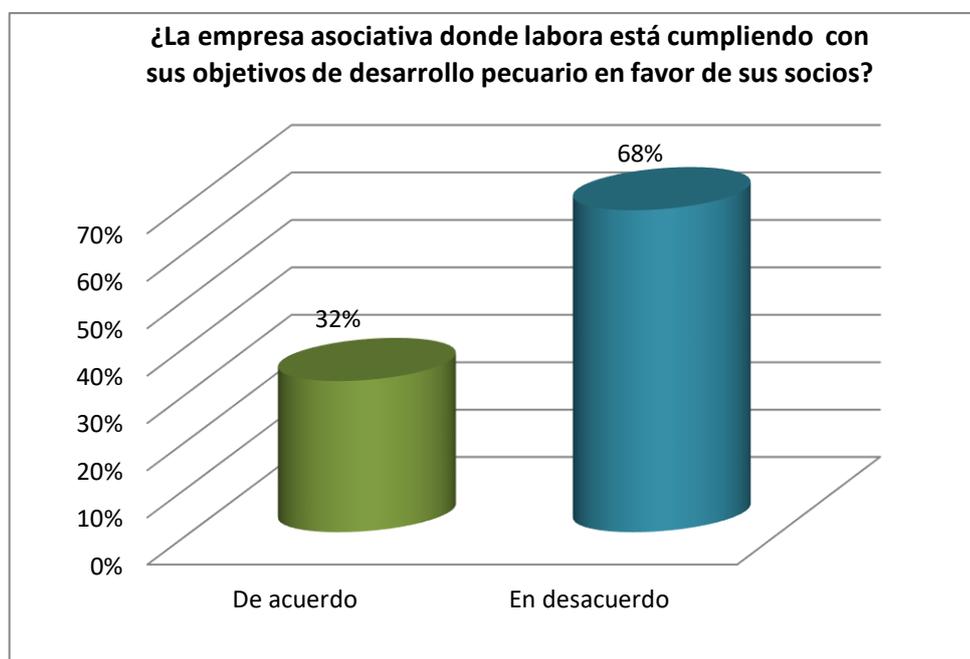
4.2.11. Objetivos de Desarrollo Pecuario

A la pregunta: ¿La empresa asociativa donde labora está cumpliendo con sus objetivos de desarrollo pecuario en favor de sus socios?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	43	32	32
	En desacuerdo	91	68	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 11**Objetivos de desarrollo pecuario****INTERPRETACIÓN:**

El 68 % de los encuestados han calificado como **“en desacuerdo”** que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no están cumpliendo con los objetivos de desarrollo pecuario en favor de sus socios en donde no realizan el valor agregado de sus productos pecuarios que obtienen mediante cadenas productivas debido a la falta de recursos económicos, capacitación de sus trabajadores y proyectos productivos de las áreas de producción. El 32% de los encuestados han opinando **“de acuerdo”** que las empresas materia de estudio están cumpliendo con los objetivos pecuarios que se han propuesto lograr en el período del 2016.

4.2.12. Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias

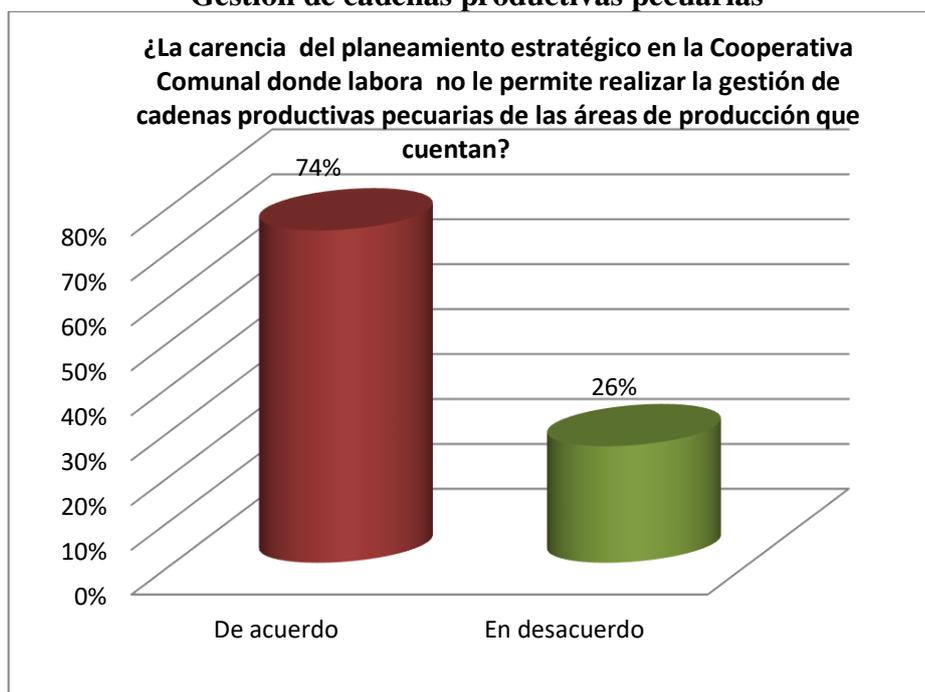
A la pregunta: ¿La carencia del Planeamiento Estratégico en la Cooperativa Comunal donde labora no le permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias de las áreas de producción que cuentan?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	99	74	74
	En desacuerdo	35	26	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 12
Gestión de cadenas productivas pecuarias



INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado se ha obtenido en relación a la pregunta N° 12, el 74 % de los encuestados han respondido como “**de acuerdo**” que

las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, debido a la carencia del planeamiento estratégico no les permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias a los directivos y administradores de las diferentes áreas de producción pecuaria, por lo cual no efectúan el valor agregado de sus productos pecuarios que obtienen. El 26% de los encuestados han respondido que se encuentran “**en desacuerdo**” en donde la carencia del Planeamiento Estratégico no está incidiendo en la gestión de las cadenas productivas de sus productos pecuarios.

4.2.13. Gestión de Cadenas Productivas

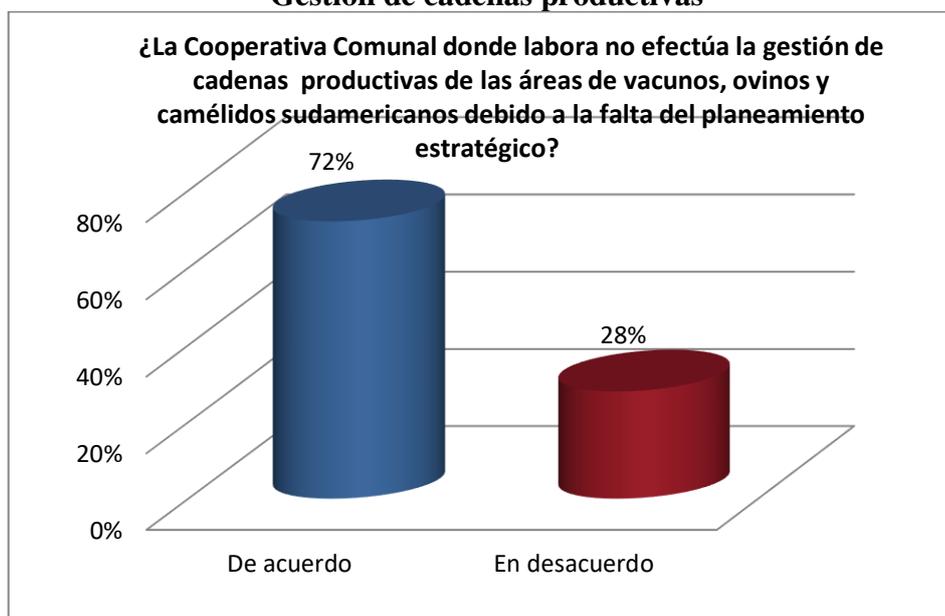
A la pregunta: ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del Planeamiento Estratégico?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA
TABLA N° 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	97	72	72
	En desacuerdo	37	28	100
	Muy desacuerdo	00	00	100
	Muy bien de acuerdo	00	00	100
	Total	134	100,0	100.0

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 13
Gestión de cadenas productivas



INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta realizada a la pregunta N° 13, el 72 % de los encuestados opinan que están “**de acuerdo**” que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no efectúan los directivos y administradores de las diferentes áreas de producción gestiones sobre cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido que carecen de un planeamiento estratégico. El 28% de los encuestados han respondido “**en desacuerdo**” que indican que no es debido a la falta de un Planeamiento Estratégico para realizar las gestiones sobre cadenas productivas de las materias primas que obtienen.

4.3. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1. Contrastación de la Hipótesis General

H_0 : La carencia del Planeamiento Estratégico no está afectando de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

H₁: La carencia del Planeamiento Estratégico está afectando de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La carencia del planeamiento estratégico en la Cooperativa Comunal donde labora no le permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias de las áreas de producción que cuentan? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?	134	100,0%	0	0,0%	134	100,0%

Tabla cruzada ¿La carencia del planeamiento estratégico en la Cooperativa Comunal donde labora no le permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias de las áreas de producción que cuentan? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?

Recuento

		¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?		
		De acuerdo	En desacuerdo	Total
¿La carencia del planeamiento estratégico en la Cooperativa Comunal donde labora no le permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias de las áreas de producción que cuentan?	De acuerdo	97	2	99
	En desacuerdo	0	35	35
Total		97	37	134

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	124,196 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	119,342	1	,000		
Razón de verosimilitud	138,352	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	123,269	1	,000		
N de casos válidos	134				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9,66.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Análisis Estadístico

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis general, se acepta y se concluye que con la carencia del Planeamiento Estratégico está afectando de manera significativa la Gestión de Cadenas Productivas Pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

4.3.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas

Hipótesis específica (a):

H₀: La falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico no está afectando directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

H₁: La falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico está afectando directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La falta el análisis del entorno interno del planeamiento estratégico de las Cooperativas no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar la gestión pecuaria? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?	134	100,0%	0	0,0%	134	100,0%

Tabla cruzada ¿La falta el análisis del entorno interno del planeamiento estratégico de las Cooperativas no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar la gestión pecuaria?* ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?
Recuento

		¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?		Total
		De acuerdo	En desacuerdo	
¿La falta el análisis del entorno interno del planeamiento estratégico de las Cooperativas no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar la gestión pecuaria?	De acuerdo	96	0	96
	En desacuerdo	1	37	38
Total		97	37	134

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	129,129 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	124,303	1	,000		
Razón de verosimilitud	148,671	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	128,165	1	,000		
N de casos válidos	134				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,49.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Análisis Estadístico

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (a), se acepta y se concluye que la falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico está afectando directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

Hipótesis Específica (b):

H₀: La falta de análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico no está incidiendo directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

H₁: La falta de análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico está incidiendo directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunes de la Provincia de Pasco, periodo 2016

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La falta del análisis del entorno externo del planeamiento estratégico de las Cooperativas: no les permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas para mejorar la gestión pecuaria? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?	134	100,0%	0	0,0%	134	100,0%

Tabla cruzada ¿La falta del análisis del entorno externo del planeamiento estratégico de las Cooperativas: no les permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas para mejorar la gestión pecuaria? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?

Recuento

		¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?		Total
		De acuerdo	En desacuerdo	
¿La falta del análisis del entorno externo del planeamiento estratégico de las Cooperativas: no les permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas para mejorar la gestión pecuaria?	De acuerdo	96	0	96
	En desacuerdo	1	37	38
Total		97	37	134

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	129,129 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	124,303	1	,000		
Razón de verosimilitud	148,671	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	128,165	1	,000		
N de casos válidos	134				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,49.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Análisis Estadístico

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (b), se acepta y se concluye que la falta de análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico está incidiendo directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

Hipótesis específica (c):

H₀: La falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

H₁: La falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La falta del análisis de los agentes económicos interrelacionados del planeamiento estratégico está influyendo la gestión pecuaria de las cadenas productivas de las Cooperativas Comunales? * ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?	134	100,0%	0	0,0%	134	100,0%

Tabla cruzada ¿La falta del análisis de los agentes económicos interrelacionados del planeamiento estratégico está influyendo la gestión pecuaria de las cadenas productivas de las Cooperativas Comunales?* ¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?

		¿La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?		Total
		De acuerdo	En desacuerdo	
¿La falta del análisis de los agentes económicos interrelacionados del planeamiento estratégico está influyendo la gestión pecuaria de las cadenas productivas de las Cooperativas Comunales?	De acuerdo	91	0	91
	En desacuerdo	6	37	43
Total		97	37	134

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	108,170 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	103,908	1	,000		
Razón de verosimilitud	123,165	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	107,363	1	,000		
N de casos válidos	134				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11,87.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Análisis Estadístico

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (c), se acepta y se concluye que la falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos al realizar el análisis de las variables de estudio formuladas en las tablas estadísticas del 01 al 13 a los miembros del Consejos de: Administración, Vigilancia, Gerente, Contadores y

Administradores de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco. Los resultados obtenidos muestran que la escala confiabilidad hacia los ítems del cuestionario presenta indicadores de validez y confiabilidad y ha permitido señalar que la escala es adecuada.

En lo que corresponde a las variables independientes, el 74 % de los encuestados opinan que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco debido a la carencia del Planeamiento Estratégico no les permite establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes para lograr los objetivos planteados por la organización sobre la gestión de cadenas productivas pecuarias a los directivos y administradores de las diferentes áreas de producción pecuaria, por lo cual han influido en el 2016 en la falta de su implementación y ejecución de la gestión de las cadenas productivas y no efectúan el valor agregado de sus productos pecuarios que obtienen..

Asimismo el 72 % de los encuestados opinan que la falta del análisis del entorno interno mediante un diagnóstico y evaluación de las debilidades y fortalezas internas de las empresas asociativas materia de estudio a fin de conocer las condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, asimismo la falta de identificación de las áreas de producción que tienen el mayor potencial para un mejor desarrollo que permitan disminuir los impactos negativos de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no les ha permitido gestionar las cadenas productivas para mejorar las áreas de producción de ovinos,

vacunos y camélidos sudamericanos en beneficio de sus asociados y emprender la innovación y el valor agregado de sus materias primas pecuarias que obtienen en cada campaña. De igual manera el en el trabajo de campo realizado se ha obtenido que el 72% de los encuestados han opinado que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco debido a la falta del análisis del ámbito externo del Planeamiento Estratégico no identifican y evalúan los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la empresa asociativa, no detectan las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían perjudicarla, para formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas que deberían realizar continuamente las empresas materia de estudio .el análisis interno y externo en el al momento de realizar la Planeación por lo cual no les permite mejorar la gestión pecuaria en relación a las cadenas productivas de sus materias primas que obtienen. El 68 % de los encuestados han opinado que la falta del análisis de los agentes económicos de los consumidores, productores y el estado que regula el funcionamiento del mercado que son los principales actores de las actividades económicas que tengan relación con la producción no les está permitiendo efectuar la gestión de cadenas productivas a los que están conduciendo las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco.

En relación a la variable dependiente el 72 % de los encuestados opinan que los administradores, directivos y socios de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no articulan actividades técnicas y

económicamente desde el inicio de la producción y transformación de un producto pecuario hasta la comercialización, no aplican un sistema constituido por actores interrelacionados de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto pecuario por lo cual no obtienen un incremento de competitividad, rentabilidad aplicación de tecnología y incentivo en la participación del socio con propuestas de beneficio cooperativo y la implementación de instrumentos, planes y programas estratégicos pecuarios para innovar y dar un valor agregado mediante una gestión cadenas productivas de las áreas de vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos.

Con respecto a la aplicación de las técnicas inferenciales del Chi Cuadrado para establecer la relación y correlación entre las variables independientes y dependientes, se concluye que la relación entre dichas variables es altamente significativa, confirmándose las hipótesis específicas: a, b y c de acuerdo a la aplicación del Chi Cuadrado. mediante el SPSS-25.

CONCLUSIONES

1. En el período del 2016, las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, han carecido del Planeamiento Estratégico, instrumento de gestión de planeación que define todo aquello que se quiere lograr en una empresa y cómo se va lograr los objetivos propuestos, describe todas las labores que permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales, asimismo desconocen cuáles son sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para saber hacia dónde quieren llegar y como llegar ya que este plan define la dirección hacia dónde camina la vida empresarial. Por lo cual no le han permitido implementar y ejecutar la gestión de cadenas productivas del cuero, leche, carne, lana y fibra en otros productos terminados que les permitiría generar mayores ingresos y mejorar la calidad de vida de sus asociados.
2. En el 2016, las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco no han realizado el análisis del ámbito interno del Planeamiento Estratégico sobre los recursos financieros, cadena de valor, análisis de recursos y capacidades para evaluar el potencial de los recursos pecuarios que disponen los cuales van proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Por lo cual no les ha permitido a los Administradores de las áreas de producción, Directivos y socios realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias.
3. En el período del 2016, las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, no han formulado el análisis externo del Planeamiento Estratégico sobre la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto

directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento en relación a proveedores, clientes y competidores como también con los agentes del ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal y a partir de ahí poder desarrollar una estrategia para implementar cadenas productivas pecuarias en una empresa asociativa.

4. En el 2016, las Cooperativas Comunes de la Provincia de Pasco, no han formulado los agentes económicos de las familias o consumidores, de las empresas que se encuentran en el entorno de las empresas que requieren la demanda de productos pecuarios y la participación estatal en relación al Plan Estratégico, lo cual ha influido en la gestión de cadenas productivas de las materias primas pecuarias que obtienen las empresas materia de estudio siendo una actividad relevante en la estructura productiva de la Región de Pasco.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los Administradores, Directivos y Socios de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, formular e implementar el Plan Estratégico, que les va permitir lograr aspectos empresariales; mejorar la visión, misión y objetivos estratégicos, analizar cuál es el entorno interno y externo de la organización. Todo esto tendrá como resultado formular estrategias en pro de las oportunidades y fortalezas. Así mismo, se sugiere revisar cuales son las debilidades y amenazas; con las que se encuentra actualmente en un mundo cambiante y competitivo. Para lo cual es importante que las empresas asociativas de la Provincia de Pasco puedan analizar, descubrir e identificar las ventajas competitivas que tienen las Cooperativas Comunales para el aprovechamiento óptimo de sus materias primas pecuarias y darle un valor agregado mediante las cadenas productivas.
2. Se sugiere a los conductores de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, realizar los análisis de la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades que servirán para formular estrategias utilizando las fuerzas internas con el propósito de proteger las debilidades internas, los resultados servirán para formular estrategias que exploten tus fuerzas internas
3. Se sugiere a los Administradores de las áreas de producción, Directivos y socios de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, realizar el análisis externo que corresponde al Planeamiento Estratégico para identificar y reconocer las oportunidades y amenazas del impacto que

puedan tener en el corto, mediano y largo plazo para la empresa con el propósito de minimizar el riesgo y amenazas de la empresa.

4. Se sugiere a los Administradores de las áreas de producción, Directivos y socios de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, considerar en el Plan Estratégico, la formulación de los agentes económicos de las familias, empresas y del estado en relación a las demás que se requieren de productos pecuarios mediante cadenas productivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Serna Gómez, Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 2014.
2. Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental, 2013.
3. Contreras Contreras, Fortunato. Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima: 2008
4. Guanilo Paredes, Carlos – 2010 - Planeamiento estratégico, Lima Perú Edit. Fondo editorial UIGV Edic 1.
5. Andrade Espinoza, Simón – Planeación Estratégica, Editorial Lucero S.R.Ltda., Segunda edición 1997 Lima- Perú.
6. Gomez Garcia Palao, Vicente – Jorge Antonio Palao Castañeda, Editorial Septiembre SAC, 2010. Lima-Perú.
7. Valeriano Ortiz, Luis F. - PLANEAMIENTO EMPRESARIAL – Lima Perú Edit. San Marcos – Edic. 3°
8. Michael Porter. Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 24ª Edición. CECSA.
9. Daniel Martínez y Artemio Milla, La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral,
10. Arroyo Morales, Angélica -“Metodología de la Investigación Científica II”, Edición, Editorial San Marcos, Lima, 1,995.
11. Avila Acosta, Roberto - “Introducción a la metodología de la Investigación”, Estudio y Ediciones R.A. Lima, 1,995.

12. D'Alessio Ipinza Fernando-El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a edición) - - (2007:8).
13. Vega Soto Isabel, “ Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar la toma de decisiones gerenciales y gestión productiva en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco ,Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Empresarial , Escuela de Posgrado UNDAC ,2009 ,Pasco –Perú.
14. Hernandez r., Fernandez c. y Batista P. 2006.Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. México.
15. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer – Planeación Estratégica Aplicada (1998:9).

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

1. http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
2. <https://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
3. <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/cadenas-productivas?start>
4. <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>

ANEXOS

TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Cuestionario aplicado a los Consejos de: Administración, Vigilancia, Gerente y/o Administrador de las Cooperativas, Contadores, Administradores de las áreas de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos. de las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco..

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Cooperativa donde labora
- 1.2 .Cargo.....

II. OBJETIVO

Conocer y analizar la carencia aplicación del planeamiento estratégico que está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016

III. INSTRUCCIONES

Marca con un aspa (X) las respuestas que cree usted correcta sobre las preguntas con relación al tema de investigación.

IV. PREGUNTAS:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. ¿Cree Usted con la implementación del planeamiento estratégico las Cooperativas Comunales efectuarían la cadena productiva competitiva?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()
2. ¿Con la formulación de la visión influirá en el desarrollo de las Cooperativas?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()
3. ¿Con el planteamiento de la misión las Cooperativas permitirá mejorar el área de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericanos?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()
4. ¿La falta el análisis del entorno interno del planeamiento estratégico de las Cooperativas no les permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades para mejorar la gestión pecuaria?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()
5. ¿La falta del análisis del entorno externo del planeamiento estratégico de las Cooperativas: no les permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas para mejorar la gestión pecuaria?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()
6. ¿La falta del análisis de los agentes económicos interrelacionados del planeamiento estratégico está influyendo la gestión pecuaria de las cadenas productivas de las Cooperativas Comunales?
De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo () Muy bien de acuerdo ()

GESTIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS PECUARIAS

7. ¿Es necesario que las Cooperativas Comunales efectúan el procesamiento de la carne, leche, lana, fibra, cuero en otros productos derivados, para obtener mayor rentabilidad?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

8. ¿Es necesario que las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco efectúan la creación y consolidación de las ventajas competitivas en las cadenas productivas de sus productos pecuarios que obtienen en cada campaña?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

9. ¿La implementación de los objetivos estratégicos en el área de producción de ovinos, vacunos y camélidos sudamericano mejorará la gestión pecuaria

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

10. ¿La implementación de proyectos productivos para innovar el cuero, carne, lana, fibra, cuero etc. de las Cooperativas permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de las área de producción de ovino , vacunos , y camélidos sudamericanos?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

11. ¿La institución donde labora está cumpliendo con sus objetivos de desarrollo pecuario en favor de sus socios?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

12. ¿La carencia del planeamiento estratégico en la Cooperativa Comunal donde labora no le permite realizar la gestión de cadenas productivas pecuarias de las áreas de producción que cuentan?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

13. ¿ La Cooperativa Comunal donde labora no efectúa la gestión de cadenas productivas de las áreas de vacunos , ovinos y camélidos sudamericanos debido a la falta del planeamiento estratégico?

De acuerdo () En desacuerdo () Muy de acuerdo() Muy bien de acuerdo ()

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Principal: ¿En qué medida la carencia del planeamiento estratégico está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?</p> <p>Problemas Específicos: 4.3.2.1. ¿En qué medida la falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento estratégico está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016? 4.3.2.2. ¿En qué medida la falta del análisis del ámbito externo del Planeamiento estratégico está incidiendo la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016? 4.3.2.3. ¿En qué medida la falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016?</p>	<p>Objetivo General: Conocer y analizar la carencia aplicación del planeamiento estratégico que está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016</p> <p>Objetivos Específicos: a) Conocer y analizar la falta de aplicación del análisis del ámbito interno del planeamiento estratégico que está afectando la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016. b) Conocer y analizar la falta de aplicación del análisis del ámbito externo del planteamiento estratégico que está incidiendo la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016. c) Conocer y analizar la falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados del planeamiento estratégico que esta influyendo la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativa Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016.</p>	<p>Hipótesis General: La carencia del planeamiento estratégico está afectando de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016</p> <p>Hipótesis Específicos: a) La falta del análisis del ámbito interno del Planeamiento estratégico está afectando directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016 b) La falta de análisis del ámbito externo del Planeamiento estratégico está incidiendo directamente en forma negativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016 c) La falta de análisis de los agentes económicos interrelacionados está influyendo de manera significativa la gestión de cadenas productivas pecuarias en las Cooperativas Comunales de la Provincia de Pasco, periodo 2016</p>	<p>Variables Independientes Planeamiento Estratégico Análisis del ámbito interno Análisis del ámbito Externo Agentes Económicos Interrelacionados</p> <p>Variables Dependientes Gestión de Cadenas Productivas de Producción Pecuaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de ovinos vacunos y camélidos sudamericanos. - Cadenas productivas de materias primas pecuarias en otros productos derivados.