

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Gestión Estratégica y su Incidencia en la Oficina de**

**Logística del Gobierno Regional de Pasco**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autores: Bach. Fiorella Nohemi MUÑOZ SANCHEZ**

**Bach. Liliana Pilar VEGA ROJAS**

**Asesor: Dr. Humberto YUPANQUI VILLANUEVA**

**Cerro de Pasco – Perú - 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES  
CARRIÓN FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Gestión Estratégica y su Incidencia en la Oficina de  
Logística del Gobierno Regional de Pasco**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Ivan Bruno POMALAZA BUENDIA  
PRESIDENTE**

---

**Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
MIEMBRO**

---

**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES  
MIEMBRO**

## DEDICATORIA

A nuestros padres:

Por inculcarnos amor, sabiduría, deseo de superación  
y responsabilidad para trascender  
en la vida y contribuir al desarrollo de nuestra  
Sociedad, y por ello nuestra gratitud.

A nuestros Maestros:

Por su abnegada labor y convicción e forma  
Profesionales en la disciplina administrativa,  
a cada uno de ellos mil gracias

## **RECONOCIMIENTO**

A nuestra Alma Máter la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y aportes en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

## RESUMEN

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las instituciones y empresas están creando áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha para llegar a ser una empresa o institución del primer mundo. Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada institución con un menor costo y un excelente servicio al usuario. Por lo tanto, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios; así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad institucional presente y futura es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla. Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda

en términos de costos y efectividad, sumándose a esto una adecuada gestión estratégica.

La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. Por tanto, el objetivo de la investigación, es concientizar a nivel institucional la aplicación de la administración estratégica como herramienta de gestión, a fin de que se da lograr un mejor desempeño de las funciones y logro de los objetivos institucionales; asimismo, representa un punto de partida y una meta que permitirá a la organización un mayor nivel de competitividad, calidad y productividad en el aprovechamiento de los recursos y la protagonización de los retos que exigen los mercados laborales actuales.

**Palabras Claves.** Gestión Estratégica, logística .

**ABSTRACT**

Today the issue of logistics is such an important issue that institutions and companies are creating specific areas for their treatment, it has developed over time and is currently a basic aspect in the constant struggle to become a Company or first world institution. Previously, logistics was only, having the right product, in the right place, at the right time, at the lowest possible cost, currently these seemingly simple activities have been redefined and are now a process.

Logistics has many meanings, one of them, is responsible for the efficient distribution of the products of a given institution with a lower cost and excellent service to the user. Therefore, logistics seeks to strategically manage the acquisition, movement, product storage and inventory control; as well as all the associated information flow, through which the organization and its distribution channel are channeled in such a way that the present and future institutional profitability is maximized in terms of costs and effectiveness.

Logistics optimally determines and coordinates the right product, the right customer, the right place and the right time. If we assume that the role of marketing is to stimulate demand, the role of logistics will be precisely to satisfy it. Only through a detailed analysis of the demand in terms of level, location and time, it is possible to determine the starting point for the achievement of the final result of the logistics activity, meet that demand in terms of costs and effectiveness, adding to this proper strategic management. Logistics is therefore not a functional activity but a model, a referential framework; It is not an operational function, but a planning mechanism; It is a way of thinking that will even reduce uncertainty in an unknown future. Therefore, the objective of the research is to raise awareness at the institutional level of the application of

strategic administration as a management tool, so that a better performance of the functions and achievement of the institutional objectives can be achieved; It also represents a starting point and a goal that will allow the organization a higher level of competitiveness, quality and productivity in the use of resources and the protagonization of the challenges demanded by current labor markets.

**Keywords:** Strategic Management, logistics

## INTRODUCCIÓN

La única constante que tenemos a futuro es el cambio y la incertidumbre. Algunos cambios son inevitables, mientras que otros son el resultado de nuestros propios esfuerzos creativos.

El siglo XXI se nos presenta como un verdadero reto: La revolución tecnológica, el desarrollo de las telecomunicaciones, la globalización de la economía, la competencia agresiva de los mercados, la mayor exigencia de los clientes, de los empleados, la inestabilidad de los mercados, de los precios de las materias primas, las guerras, el terrorismo, en fin, cualquier cantidad de eventos económicos, políticos, sociales mantienen a las organizaciones revisando sus resultados y pensando en llevar a cabo las mejores estrategias para tener éxito bajo estas circunstancias.

Es aquí donde la planificación y la gestión estratégica juegan un papel muy importante. Las organizaciones no pueden dejar que los cambios y la incertidumbre les tome por sorpresa. Su capacidad de respuesta ante los mismos debe ser producto de la toma de decisiones bien pensadas y estudiadas.

La planificación es un proceso básico que nos permite escoger nuestros objetivos y determinar cómo lo vamos a alcanzar, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo al entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender. El pasado nos permite conocer desde donde partieron los grandes visionarios, y el futuro es una incógnita de querer saber ¿qué nos depara?.

Actualmente, los individuos y las organizaciones, producto de los avances tecnológicos, la diversificación de los mercados, la globalización, la

competencia creciente en la adquisición de conocimientos para el desarrollo científico y los cambios sociales y políticos de las naciones, entre otros, provocan una gran necesidad de establecer de forma organizada, cuales son las rutas que deben seguirse para alcanzar un nivel de competencia alto, y un posicionamiento estratégico que permita mantenerse estable ante un entorno dinámico y cambiante de las estructuras que sostienen la sociedad y sus economías. Por tanto, deben establecerse rutas, planes y acciones empresariales estratégicas, donde prevalezca la combinación de las fortalezas internas con las oportunidades del entorno, a fin de disminuir las debilidades internas y las amenazas del entorno que pueden afectar las operaciones medulares dentro de las organizaciones, tal como se establecen dentro de un comando dispuesto a combatir en la guerra, atendiendo a los cambios y la incertidumbre no pueden tomar de sorpresa a los miembros del comando, es decir, a la organización.

La capacidad de respuesta dependerá absolutamente de una buena estrategia para la toma de decisiones, la cual debe estar bien pensada y planificada, surgiendo así el concepto de Planificación Estratégica, como objeto de estudio dentro de la investigación. Definiendo así, que la planificación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio ambiente en que ésta ópera, el cual puede fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. Es un proceso que conlleva a la filosofía y que proporciona una articulación o estructura dentro de la organización.

La gestión estratégica representa en estos momentos, y lo ha sido a lo largo de las últimas décadas, el punto de partida para el buen desempeño de las organizaciones y el instrumento disponible para enfrentar nuevos retos.

La experiencia de gestión gubernamental en el Gobierno Regional de Pasco, analizada desde un punto de vista estratégico arroja resultados pocos valiosos, respecto a la relación positiva que existe entre el crecimiento económico y la provisión de infraestructura, en la cual el sistema y los procedimientos logísticos tienen un rol preponderante.

Con una visión necesariamente más amplia, los servicios que se brindan a partir de la centralización económica por parte del gobierno regional, en lo que concierne específicamente en el Área de Logística, a la fecha no se obtienen los resultados previos de planificación que se plasmaron en cada uno de los instrumentos de gestión. Sin embargo, en las diferentes direcciones s “enen observando dificultades y limitaciones en la provisión de servicios, conllevando esto en los problemas que aquejan a nuestra región, cuya comprensión y solución deben estar en la agenda de los temas estratégicos para el crecimiento de nuestra región.

El objetivo del presente estudio es analizar y diagnosticar la situación de la Oficina de Logística del Gobierno Regional en cuanto al logro y cumplimiento de su finalidad, lo cual implica diseñar una propuesta de gestión estratégica dentro del marco normativo para la administración pública. Las mejoras en el servicio logístico es una de las grandes falencias con que cuenta la mayoría de nuestras instituciones del Estado, teniendo más aún presente componentes como el proceso de globalización económica, integración regional, desarrollo interno de nuestras provincias. Junto con los avances de la telemática, la

estandarización, la liberación del comercio, cada uno de ellos contribuye a la integración de los procesos de producción a nivel global y regional, incrementado así la productividad en los agentes económicos gracias a un eficiente uso y servicio del sistema de logística.

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Problema de investigación, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar e interpretar la incidencia de la gestión estratégica en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

Capítulo Segundo. Comprende El Marco Teórico, consideramos que es la parte sustantiva del estudio a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico — científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar las relaciones e incidencia de la gerencia estratégica en una eficiente gestión, como es el caso de la logística en el Gobierno Regional de Pasco.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el presente estudio:

- a) Población y contexto en estudio; referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio.
- b) Técnicas para la recolección de datos; se aplicó las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de las encuestas y la observación.
- c) Procesamiento informático y análisis de datos; la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados y discusión; el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a implementar acciones referente a la

gestión estratégica en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco; para finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Los Autores**

**INDICE**

**DEDICATORIA**

**RECONOCIMIENTO**

**ABSTRACT**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

**ÍNDICE**

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Identificación y determinación del problema.....	1
1.2	Delimitación de la investigación.....	3
1.3	Formulación del problema.....	4
	1.3.1, Problema principal... ..	4
	1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4	Formulación de Objetivos.....	5
	1.4.1 Objetivo General.....	5
	1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5	Justificación de la investigación... ..	5
1.6	Limitaciones de la investigation.....	6

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

2.1	Antecedentes de estudio.....	7
2.2	Bases teóricas y científicas.....	10
2.3	Determinación de términos básicos.....	64
2.4	Formulación del Hipótesis.....	65
	2.7.1, Hipótesis General... ..	65
	2.7.2. Problemas Específico.....	65
2.5	Identificación de Variables.....	66
2.6	Definición Operacional de variables de indicadores.....	66

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipo de Investigación.....	68
3.2	Métodos de Investigación .....	68
3.3	Diseño de Investigación.....	69
3.4	Población y Muestra.....	70
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	70
3.6	Técnicas de procedimientos y análisis de datos.....	70
3.7	Tratamiento Estadístico.....	71
3.8	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	71
3.9	Orientación Ética.....	71

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

4.1	Descripción del trabajo de campo.....	72
4.2	Presentación y Análisis e interpretación de resultados.....	73
4.3	Prueba de Hipótesis.....	90
4.4.	Discusión de resultados.....	96

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Identificación y determinación del problema.**

Prácticamente desde el principio de los tiempos del mundo, los productos que la gente desea o no se producen en el lugar se quieren consumir o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Por aquel entonces, la comida y otros productos existían en abundancia sólo en determinadas épocas del año. Al principio, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. Como no existía un sistema desarrollado de transporte y almacenamiento, el movimiento de los productos se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible solamente un período de tiempo corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas

se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse.

La logística moderna tiene su origen en el ámbito de la ingeniería militar que se ocupa de la organización del movimiento de las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y avituallamiento. Tras la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que habían gestionado la logística militar se incorporaron al mundo empresarial y las técnicas logísticas evolucionaron rápidamente.

En lo que refiere a la gestión estratégica, ha sido desarrollada para lograr los objetivos y metas institucionales que permitan el desarrollo integral y sustentable, no obstante, el cuestionamiento a la institucionalidad de los Gobiernos Locales como entes del Estado y gestores de los requerimientos de la sociedad, acompañado de una crítica persistente hacia los responsables de las funciones de gobierno, sintetizan un aumento geométrico de la percepción de ingobernabilidad por parte de la población.

Los riesgos y amenazas que conllevan la mayor complejidad social en el Perú, sin estructuras políticas capaces de gestionar estratégicamente la segmentación de los intereses materiales, y espirituales de la población, agudizan el conflicto potenciado por la ausencia de desarrollo sustentable y por la desaparición o disminución de las identidades colectivas propias de una nación.

Los gobiernos locales considerados como expresión medular de institucionalidad del Estado, más próxima a la población, en su mayoría, enfrentan como problema sustancial la carencia de una gestión estratégica orientadora del desarrollo integral y sustentable de su territorio.

Cabe también mencionar que la logística y la gestión estratégica están íntimamente relacionados con la (TI) Tecnología de Información, ya que tiene orígenes similares basados en sistemas de información que faciliten el amplio conocimiento de todos los datos en cualquier momento, así como el mejor aprovechamiento y utilización de esa información, que va en busca del mejor resultado que tenga como consecuencia una alta competitividad.

La Oficina de Logística es un órgano de gobierno descentralizado del Gobierno Regional de Pasco, por lo que se ha decidido realizar un estudio sobre la Gestión Estratégica en esta área, con la finalidad de conocer in situ, y proponer un modelo de Gestión Estratégica en el Área de Logística de acuerdo a las normas vigentes sobre el proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes o Servicios, para una gestión eficaz y por ende esto va a contribuir al mejoramiento del servicio en la región Pasqueña

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las delimitamos en los siguientes aspectos:

### **a) Delimitación Espacial.**

Abarco el Gobierno Regional Pasco.

**b) Delimitación Temporal.**

Comprendió los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2019.

**c) Delimitación Social.**

Comprendió a los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco.

**d) Delimitación conceptual.**

Es el manejo del material teórico-conceptual, estuvo comprendido en los alcances de los siguientes conceptos:  
Gerencia Estratégica, logística entre otros etc.

**1.3 Formulación del problema.**

**1.3.1. Problema principal.**

¿De qué manera la implementación de una gestión estratégica en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco permite resultados más eficientes?

**1.3.2. Problemas específicos.**

- ¿Cuáles son las implicancias de la Ley 26850 sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco?
  
- ¿Cuál es el grado de compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales?
  
- ¿Cuál es la gestión actual de la Oficina de Logística en función de los objetivos del Gobierno Regional de Pasco?

**1.4 Formulación de Objetivos.**

#### **1.4.1 Objetivo General.**

Analizar, evaluar y proponer la implementación una Gestión Estratégica en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco para el logro de resultados eficientes.

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Evaluar cuáles son las implicancias de la Ley 26850 sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.
- Determinar cuál es el grado de compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Conocer la gestión actual de la Oficina de Logística en función de los objetivos del Gobierno Regional de Pasco.

#### **1.5 Justificación de la investigación.**

Creemos la importancia y justificación de nuestra investigación en el desarrollo de las ciencias administrativas, y muy en especial para poder mejorar en gran medida la gestión en la administración pública, tomando como un caso en particular la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco; a pesar de estar normado y reglamentado sobre las actividades y procedimientos a seguir. Siendo una entidad estatal se requiere tener bastante cuidado en cuanto a la gestión administrativa que se pretende lograr, es decir, planteamos una propuesta de gestión eficiente con las técnicas y procedimientos de una administración moderna sin salirse del marco normativo. Con los

resultados obtenidos a través de esta investigación se podrá mejorar las políticas referentes a la gestión en algunas instituciones públicas frente al servicio que prestan al público usuario.

#### **1.6 Limitaciones de la investigación.**

Las limitaciones generalmente fueron de orden económico ya que cuanto hubiéramos querido abarcar un estudio más amplio a nivel nacional sin embargo primo el factor económico, otra limitación que podemos resaltar fue la negativa de algunos funcionarios o colaboradores a ser sometidos a nuestros instrumentos de evaluación por temor a represarías o cuestionamientos se limitan.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio.**

Para la investigación es necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes:

##### **A. GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL Y POLÍTICA SOCIAL LOCAL: EJES CENTRALES DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE DESARROLLO LOCAL. Hernán, Oscar (1999).**

La tesis arriba a las siguientes conclusiones:

La aplicación de esquemas modernos de gerencia pública municipal cobra cada día mayor importancia en la gestión de las diferentes administraciones municipales del país. No obstante los anterior los resultados todavía son incipientes, de hecho sus mejores desarrollos se encuentran localizados en las ciudades capitales. Múltiples factores inciden en este comportamiento: los altos niveles de influencia de la política tradicional, los bajos perfiles profesionales de los gerentes públicos, la escasa cultura de la planeación técnica del desarrollo, la ausencia de sistemas adecuados de indicadores de gestión.

El municipio como célula básica del ordenamiento político-administrativo administrativo tiene como misión esencial garantizar el bienestar social y económico de sus habitantes. Para tal efecto cuenta con un conjunto de normas, competencias, funciones y recursos que deben dirigirse a atender sectores clave, tales como: alimentación salud vivienda aseo, urbanismo recreación, educación cultura comunicaciones, transporte y energía.

Ahora bien, es tarea vital de gerente municipal y equipo de trabajo, identificar adecuadamente las necesidades más apremiantes de la sociedad local, donde el propósito de generar los mecanismos de priorización y focalización adecuados. En este sentido es necesario resaltar que las necesidades sociales son ilimitadas y los recursos disponibles escasos. Por ello de la buena priorización de las necesidades a satisfacer y de la adecuada focalización de sus poblaciones a atender depende en gran parte del manejo que se pueda dar a los recursos municipales. De hecho este esquema de gestión pública incide directamente en los niveles de credibilidad institucional y en consecuencia en el nivel de gobernabilidad local.

**B. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO LOCAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE: CASO LUNAHUANA (2003-2006). Canales, E. (2008).**

El presente trabajo es producto de la experiencia, investigación y convicción sobre la aplicación de la gestión estratégica en los gobiernos locales, el cual permite lograr el desarrollo integral y sustentable. Los elementos de competitividad regional y coherencia interna, como aportes de la presente investigación, permiten al ser incorporados a la gestión estratégica potenciar los resultados esperados. Para la validación de lo referido se llevó a cabo el presente estudio realizado en el distrito de Lunahuaná analizándose la gestión en los años 2003-2006.

**C. INVESTIGACIÓN METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA. FLORES, A. (2004).**

Concluye que entre las ventajas competitivas que las micro y pequeñas empresas tienen frente a las medianas y grandes empresas, destacan: a) Su flexibilidad que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente, b) sus líneas de comunicación eficientes, c) la ausencia de barreras jerárquicas, d) la proximidad y relación directa con el cliente, e) mayor facilidad de planificación debido a que el número de datos a reunir es menor, f) la información está cerca de quien realiza la toma de decisiones o formula el proyecto, y g) las operaciones están menos dispersas.

Y se considera que los micro y pequeños empresarios no son conscientes o no saben de sus ventajas competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las herramientas de gestión ni en los asesores. La actividad empresarial privada es única y es por ello que las micro y pequeñas empresas forman parte de ella con un enorme peso específico en nuestro país, ya que representan el 97.9% de acuerdo al tercer censo nacional económico. El comercio exterior del Perú representa el 0.2% del comercio mundial de mercancías. El 0.4% del comercio exterior de bienes de los países en vías de desarrollo; el 17% del comercio exterior de la comunidad andina y el 3% del comercio exterior de América Latina.

El Perú cuenta con varios sectores con ventajas competitivas potenciales. Entre estos sectores están: Textil, confecciones, pesquero, agropecuario, agro industrial, bienes de capital y sus servicios forestal maderero, mineros y derivados de metales no ferroso, turismo, artesanía y medicina natural. Es notoria la carencia de socios estratégicos en materia de transferencia tecnológica. En las exportaciones de prendas de vestir presentan importantes ventajas: Una creciente demanda mundial, uso intensivo en mano de obra, alto valor agregado y bajo consumo de divisas, baja inversión por puesto de trabajo, disponibilidad de infraestructura, corto periodo de maduración de los proyectos, materias primas de alta calidad, experiencia en diseño y moda y posibilidades de

rápido incremento de la oferta exportable. Es importante prestar atención a las MYPEs, pues son ellos los que absorben la mayor cantidad de puestos de empleo. Además de ello son los que mueven la economía del país

## **2.2. Bases teóricas - científicas.**

### **2.2.1. Gestión Estratégica**

El registro y la información sistemática de la gestión es un hecho que corresponde fundamentalmente al siglo XX, no obstante las mayores hazañas que muestra el mundo en la aplicación de la gestión y sus principios son los vestigios arqueológicos tales como las pirámides de Egipto o el gran Machupichu de Perú, en cuyas construcciones sin duda se pusieron en práctica las funciones de planificación, organización, dirección, monitoreo y control.

El proceso de disquisición intelectual sin haber merecido modificaciones dramáticas respecto de las funciones de la gestión que guiaron las grandes hazañas que el mundo de hoy reconoce en los vestigios llamados “maravillas del mundo”, ha evolucionado bajo diferentes enfoques que abordamos, con el propósito de señalar que hemos optado por enfoque de gestión estratégica, luego de evaluar su conveniencia aplicativa en un mundo globalizado, hipercambiante e hiperobsoleto, en tiempos que además se definen como “la era de la información y el conocimiento”.

### 2.2.1.1 Enfoque Clásico de la Gestión<sup>1</sup>

Un problema crítico al que hicieron frente los gestores al finalizar el siglo XIX fue el de aumentar la eficiencia y la productividad de la fuerza laboral: El esfuerzo por resolver estos asuntos fue el punto de partida de lo que se denominó como el **enfoque clásico**, consideramos que examinar desde dos perspectivas puede graficar mejor este enfoque: La primera es la Administración Científica y la segunda la Teoría Clásica de la Organización.

a. **Administración Científica.**- surge en los albores del siglo XX, cuando la actividad empresarial se encontraba en franca expansión, creándose nuevos productos y nuevos mercados, sin embargo, la oferta de trabajo resultaba insuficiente, planteándose dos posibles soluciones 1) sustituir el trabajo por el capital ó 2) utilizar el trabajo de manera más eficiente. La administración científica se concentró en la segunda opción que se tipificó como el enfoque mecanicista que consideró al hombre como una pieza más del proceso productivo.

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**, considerado como padre de la administración científica basó su planeamiento en la medición sistemática de las actividades del trabajador, guiado por la idea de aplicar

---

<sup>1</sup> Certo, Samuel C. 2001 Administración Moderna Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogota. D.C.,PP 37.

la ciencia para responder preguntas de la eficiencia, Taylor trató de hallar la manera de combinar los intereses tanto de la gestión como del trabajo con el fin de evitar que hubiera conflicto, su recomendación para el trabajo fue la mayor especialización posible del trabajo. La administración científica adoptó el supuesto implícito de que el dinero es la principal motivación de las personas para trabajar.

- b. **Teoría Clásica de la Organización**<sup>2</sup>.- es el otro cuerpo de ideas desarrollado prácticamente al mismo tiempo que la administración científica: Estas ideas se centraban en los problemas que han de resolver los altos ejecutivos de las grandes organizaciones. Dado que esta rama del enfoque clásico dirigió su atención hacia la gestión de las organizaciones (en tanto que la administración científica estaba orientada en la gestión del trabajo), sus dos objetivos principales fueron 1) Desarrollar principios básicos capaces de guiar el diseño, la creación y el mantenimiento de grandes organizaciones y 2) identificar las funciones básicas de la gestión de organizaciones. Un área que no suscitó atención, los gestores estaban inmersos en el logro de la eficiencia y en la aplicación de los principios de gestión.

---

<sup>2</sup> Certo, Samuel C. 2001 Administración Moderna Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogota. D.C., PP 37

**Henri Fayol (1841- 1925)**, el propulsor de la teoría clásica de la organización describió las actividades de la organización agrupándolas en seis categorías:

1. Técnicas (producción, fabricación).
2. Comerciales (compra, ventas).
3. Financieras.
4. Seguridad (protección de la propiedad y de la persona).
5. Contabilidad.
6. Gestión (planificación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol también propuso 14 principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de los problemas.

### **2.2.1.2 Enfoque Conductista de la Gestión<sup>3</sup>**

El enfoque conductista de la gestión para Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, se desarrolla debido a que el enfoque clásico no proporcionaba una eficiencia total y la armonía en el lugar del trabajo. El enfoque conductista para la gestión tiene dos ramas: 1) El enfoque de las Relaciones Humanas (1940 y 1950) y 2) El enfoque de la Ciencia de la Conducta.

---

<sup>3</sup> Ivancevich John, Lorenzi, Skinner y Philip Crosby 1996, Gestión Calidad y Competitividad /IRWIN, Madrid, pp 53 al 64

### **2.2.1.3 Enfoque de las Relaciones Humanas<sup>4</sup>**

Dirigidas por la Universidad de Harvard en Hawthorne de la Western Electric Company, se pone de relieve la importancia de los grupos en cuanto afectan la conducta de los individuos en el trabajo. Un gran colaborador en este enfoque fue el psicólogo y filósofo Hugo Munsterberg (1863-1916). Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo que lo hacen y que factores psicológicos.

### **2.2.1.4 Enfoque de la Ciencia de la Conducta**

Los llamados científicos conductistas consideran que el trabajador es mucho más complejo que el “hombre económico”, que describe el enfoque clásico o el hombre social que describe el enfoque de las relaciones humanas: Este enfoque se concentra en la naturaleza del trabajo en sí mismo y en la medida en que es capaz de satisfacer de la necesidad humana de hacer uso de sus capacidades. Para el estudio de la gestión el enfoque conductista ha aportado un caudal de ideas importantes y de resultados de la investigación sobre gestión del personal dentro del área de la gestión.

### **2.2.1.5 Enfoque de Sistemas para la Gestión**

---

<sup>4</sup> Certo, Samuel C. 2001 Administración Moderna Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá. D.C., PP 37

Samuel Certo,<sup>5</sup> precisa que este se basa en la teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, la principal premisa de su teoría es que para comprender totalmente la operación de una entidad, ésta debe ser vista como un sistema que contiene un número interdependiente de partes que funcionan como un todo para algún propósito. Según este enfoque existen sistemas abiertos y cerrados. Un sistema abierto es una organización que interactúa con su medio ambiente y utiliza la retroalimentación recibida para efectuar cambios y modificaciones, en tanto, los sistemas cerrados no reciben influencia y no interactúan con su medio ambiente.

#### **2.2.1.6 Enfoque de la Cultura Corporativa para la Gestión**

Ronnie Lessem,<sup>6</sup> indica que la sabiduría convencional en el tema de la cultura corporativa es “primaria” por naturaleza y de origen americano. La creación de una cultura que pudiese respaldar un negocio en los buenos y en los malos tiempos, lo suficientemente coherente para conservar la estabilidad, y lo suficientemente estable para permitir los cambios adecuados al tiempo y circunstancias. Precisa Lessem, que según Peters y Waterman, desde el punto de vista organizativo las historias, mitos y leyendas de cada compañía son importantes porque expresan los

---

<sup>5</sup> Certo, Samuel C. 2001 Administración Moderna Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá. D.C., PP 37

<sup>6</sup> Lessem Ronnie 2002 Gestión de la Cultura Corporativa, Díaz Santos S.A Madrid-España, PP153 al 163

valores compartidos de la organización empresarial, o lo que es lo mismo, de la cultura. Acotando además que “Sin excepción, el dominio y coherencia de la cultura se revelaron como cualidades esenciales de las empresas de primer orden” y, Ronnie Lessem también señala que casi de la noche a la mañana, el concepto de cultura corporativa se ha convertido en la piedra de toque de los círculos empresariales. De hecho, hay cuatro razones principales:

1. La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.
2. Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales.
3. Los directivos, hoy día, se han convertido en “cultivadores de significados”.
4. El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial.

La cultura corporativa, aunque parece un concepto nuevo sobre el horizonte de la gestión empresarial, en realidad describe una tradición permanentemente de teoría y práctica. Si esa tradición extendida no se toma en cuenta, entonces se perderá el poder y la riqueza del concepto de su aplicación.

#### **2.2.1.7 Enfoque de Gestión por Procesos**

José Antonio Pérez Fdez, De Velasco,<sup>7</sup> señala que la mejora de los procesos de la empresa debe permitir la mejora simultánea de resultados y la satisfacción del cliente, en este marco se propone que la calidad debe gestionarse y la satisfacción es el objetivo principal y prioritario, al tiempo que orienta e impulsa la toma de decisiones. El enfoque “market in” (producir lo que demanda el mercado) es buen exponente de competitividad que se practica en la actualidad y que utilizan la orientación al cliente que proporciona la calidad como conductor de diferenciación.

Una de las técnicas usadas en este enfoque es el de la reingeniería que permite las mejoras sobre un completo repensar las operaciones de la empresa.

**Hammer,<sup>8</sup>** reconoce siete principios de la reingeniería:

1. Organización alrededor de resultado, no de tareas.
2. Aquellos que utilizan el resultado del proceso deben ser quienes realicen el proceso.
3. Subordinación del trabajo de procesamiento de información al trabajo real que produce la información.
4. Tratamiento de los recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.

---

<sup>7</sup> Pérez Fdez, De Velasco, José Antonio 1996, Gestión por Procesos, ESIC, Madrid-España, PP30 al 135

<sup>8</sup> Hammer & CHARPY. Reingeniería. Editorial Norma Bogotá. Colombia, 1995....

5. Unión de las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados.
6. Colocación del punto de la toma de decisión donde se realiza el trabajo y creación del control en el proceso.
7. Captura de la información una vez y desde la fuente.

#### **2.2.1.8 Enfoque de Gestión Estratégica**

Cliff Bowman,<sup>9</sup> precisa a manera de ejemplo que aprender a conducir automóviles imposible con sólo leer un libro al respecto. De igual manera, si uno quiere adquirir conocimientos para la administración estratégica tendrá que ponerlos en práctica, es por ello que la gestión estratégica requiere de una práctica permanente en cada una de sus etapas del proceso lógico (planeamiento, organización, monitoreo y control) para anticiparse a los hechos colocándose en posición de ventaja competitiva respecto de los demás.

Considerando el planteamiento de Gustavo González y Enrique Ogliastri,<sup>10</sup> cuando señala que las herramientas gerenciales son determinantes para la competitividad territorial y si se tiene en cuenta la naturaleza de la administración pública, especialmente en países dependientes y la existencia de diversas teorías y concepciones y estrategias de acción se hace preciso

---

<sup>9</sup> Cliff Bowman, 2001 "La Esencia de la Gestión Estratégica" Prentice May Hispanoamérica A., pp.01 al 13. (15)

<sup>10</sup> Gonzales Gustavo, Oliastri Enrique, 1999, La Guerra Pública: ¿Asunto Privado? Gerencia Privada Asunto Público" T/M Editores Colombia, pp143 al 168

determinar los espacios intraterritoriales para lograr la competitividad regional, la misma que debe estar acompañada de coherencia interna para el logro del desarrollo sustentable.

Los desafíos actuales (incertidumbre del entorno, hipercompetencia, las implicaciones de la globalización, cambio en los valores clave, conversión de más rápido, las necesidades crecen infinitamente y los recursos se vuelven cada vez más finitos. Aspiraciones en obligaciones, reducción del ciclo de vida de las estrategias, reducción de vida de los productos, de ventajas comparativas a ventajas competitivas, rápida descapitalización del capital intelectual, mayor demanda en el trabajo frente a la menor oferta de trabajo, concentración de la riqueza global, nuevo ambiente gerencial) y los desafíos del nuevo futuro (nueva naturaleza poblacional, futura forma de vivir, nuevas necesidades esenciales, nuevas decisiones y nuevas maneras de decidir, dimensión futura de los problemas cruciales) demandan sin duda de un nuevo que hacer en el pensamiento y actuación estratégicos que implican: libran con éxito dos guerras (la corrupción y los antivalores), ser parte de la incertidumbre, competir por el futuro, abrir la mente, fijar y estirar metas y apalancar recursos, transformar activamente la organización,

deselitizar el acto de pensar, crear y actuar, autoridad integral, combinar modelos.

Precisa Villajuana que la gestión estratégica es un proceso integral e interactivo que comprende la formulación e implementación de actividades cuyo propósito es crear o desarrollar ventajas competitivas sostenibles y distintas percibidas y valoradas por los clientes. Determina que este proceso involucra el pensamiento estratégico que permita determinar también las fortalezas y debilidades de la organización para precisar la visión, misión, valores, estrategias y metas, atendiendo a las etapas de: Planeamiento, Organización, Dirección y Control, y que para su dinamización requiere de: Iniciar el cambio con el cambio de uno mismo, romper los marcos de gestión inconsistentes con el nuevo contexto, lograr que la gente entregue lo mejor de si, forjar líderes, lograr relacionar a los trabajadores, superar la mentalidad derrotista, enseñar a asumir responsabilidad lograr que el proceso funcione y sea efectivo.

Considerando la integralidad del enfoque estratégico para la competitividad de las organizaciones con visión de futuro y atendiendo al hecho que los gobiernos regionales y locales son organizaciones cuyos espacios intraterritoriales pueden ser gestionados con pensamiento estratégico y con el claro propósito de hacer que la

economía funcione localmente, hemos elegido este enfoque para nuestra investigación.

## **2.2.2. Gerencia Estratégica**

### **2.2.2.1 ¿Qué se entiende por Gerencia Estratégica?**

Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello se debe:

- Definir el negocio y la visión, establecer los objetivos estratégicos y las metas.
- Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos.
- Implementar y ejecutar el plan estratégico.
- Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

K.J. Hatten. Strategic Management. Analysis and Action.1987.

*"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización.*

*Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos*

*reglas clave: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica."*

Según R. Biasca La secuencia de actividades de planeamiento centrada en la elección de una estrategia:

*Se denomina "Planeamiento Estratégico". Después de pensar en qué se va a hacer, hay que hacerlo (implementación estratégica) y monitorear lo que se realiza (control estratégico). Esa gestión (planeamiento, implementación y control) centrada en aspectos estratégicos se denomina "Administración Estratégica".*

Terry define la actuación como:

*"hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".*

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como:

*"la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".*

Fayol define la dirección indirectamente al señalar:

*"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados*

*posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.*

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia quien ha mediado de los años 70, planteara el término de "Strategic Management" (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tienen lugar a fines de los años 70 y en los 80 en la economía mundial y en la economía de EE.UU., como centro de la expansión de la posguerra, aceptaron y enriquecieron otros autores como Andrews y Porter entre los más destacados.

Así, como sistema de dirección que permitía hacer frente a las nuevas condiciones de cambios estructurales, fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial. En las consideraciones que centran su atención en la aparición de la Dirección Estratégica como un enfoque de Management, el cual tiene como antecedente a la Planificación Estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la

consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico; se destaca, como la Dirección Estratégica incorpora los cambios estructurales que son necesarios al interior de la empresa como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, superando así la tendencia inmovilista al concebir el análisis interno de la organización presente en la Planificación Estratégica; y además, a la atención que se le concede en la Dirección Estratégica, a la ejecución de la estrategia formulada, así como a los elementos que condicionan tanto la formulación como la realización y control de la misma.

La Dirección Estratégica aparece así con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. Todo esto es concebido a partir de presuponer que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, tiene lugar un intenso

trabajo grupal en la empresa, que incorpora a todos los niveles y participantes, donde todos reflexionan sobre el futuro, todos fijan fines a su nivel, todos proponen acciones para cumplirlas y todos se autoevalúan.

#### **2.2.2.2 Concepto de Estrategia**

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: *La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.*

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo.

Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se

creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "*... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos*".

Y Chandler define una estrategia como "*la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos*".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas mayores y menores.

### **2.2.2.3 Diagnóstico Estratégico**

Para proceder a valorar y a enfrentar las debilidades y fortalezas de la empresa o unidad de negocio, con las oportunidades y amenazas actuales o previsibles del entorno se utiliza el análisis conocido como SWOT o TOWS (por las siglas en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), o DAFO o FODA en español, aludiendo a la consideración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El objetivo del análisis DAFO es deslindar aquellas circunstancias, condiciones, tendencias, fuerzas que tendrán relevancia para formular los objetivos y estrategias de mercadotecnia, exponiendo y contrastando las condiciones internas frente a los horizontes y obstáculos actuales y posibles del entorno.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias

más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

#### **2.2.2.4 Dirección Estratégica**

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque

beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia. La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a. Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

b. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

c. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de gestión estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones,

decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección.

Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así

pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de dirección estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a nuestro juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica. Personalmente se va a comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos. Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida. Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

#### **2.2.2.5 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Stonner. Administración (1989). Los autores emplean distintos términos: *Planeación General, Planeación a largo plazo, Planeación estratégica.*

Seguramente habrá mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la Planeación Estratégica:

- a) Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- b) Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- c) Supone un marco temporal más largo.
- d) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- e) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

Sallenave (1991), afirma que: *“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”*.

G. A. Steiner. Planificación de la Alta Dirección. (1991). Planificación estratégica es: *el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.*

Como plantea Biasca, el planeamiento es: *un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra entre otras cosas: pensar en el futuro*

- Decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos.
- Establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las de organización, conducción y control. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión planificación estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave

para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de objetivos organizacionales.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Formulación de alternativas estratégicas.

#### **2.2.2.6 Integración Estratégica**

La gestión estratégica se propone integrar en una estructura teórica el problema estratégico en toda su dimensión. Salvando los anteriores escollos trata de evitar las dicotomías entre variables soft y hard, entre prioridades de atención y enfoques hacia el entorno o la

empresa. En resumen, aspira a sustituir los enfoques parciales por un enfoque de Management que integre todos los aspectos internos, externos, técnico-económicos y sociopolíticos. Se propone entonces, con un enfoque integrador aplicando la Teoría de Sistemas, abarcar todas las interacciones dialécticas dentro del sistema empresa-entorno.

El paso de lo estratégico a lo operativo y la interacción y correspondencia entre los aspectos de un mismo problema también competen a la Dirección Estratégica.

Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, Noviembre 2000 proponen, en su libro "El Fin del Management", una etapa superior de trabajo basada en la integración estratégica y la interdisciplinariedad y enfoque sistémico de la dirección. Según estos autores la auto dirección, la colaboración y la democracia son pre requisitos para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la integración estratégica.

A través de estos procesos se hace posible crear equipos creativos motivados de alto rendimiento y auto dirigidos que armonicen y jueguen con una gran variedad de habilidades organizacionales, estrategias, sistemas, procesos y relaciones para producir resultados sinérgicos.

La creación de organizaciones completamente democráticas, colaborativas y auto dirigidas requieren de reformas que sean más que fragmentadas, paso a paso o tácticas. Este proceso requiere de transformaciones integradas completas y estratégicas que aumenten su diversidad, complejidad, sinergia, e interconexión y que reten a todos a trabajar a los más altos niveles de efectividad.

En este proceso, los empleados necesitan convertirse en los dueños de la organización que están cambiando y del proceso por el cual ellos están siendo cambiados.

Los sistemas jerárquicos organizacionales son insulares y defensivos, que se protegen de las críticas internas y externas para preservar su status y promover una imagen de éxito y auto confianza. No obstante, también se aíslan a sí mismos de los consumidores, clientes, ciudadanos, empleados, competidores externos, departamentos internos y otras profesiones y disciplinas.

Las organizaciones democráticas necesitan dismantelar estas murallas e integrar una gran variedad de estrategias, fuentes y posibilidades que se relacionan. Entonces surgen oportunidades enormes para el crecimiento y el aprendizaje. La integración estratégica minimiza las fronteras internas, ésta estimula a los empleados a trabajar libremente a través de las separaciones organizacionales,

a unir departamentos aislados y a desencadenar cambios en un área para producir cambios en otras.

Además ésta apoya a los empleados en la eliminación de fronteras externas y los vincula directamente con los consumidores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad; la producción de productos y servicios que satisfagan las necesidades humanas; y el desarrollo de valores compartidos que guíen a la organización.

En estas formas, la integración estratégica añade una tercera dimensión a la libertad organizacional, al incorporar profundidad a las relaciones verticales y horizontales. Esta dimensión agregada de libertad organizacional también transforma la forma en que cambiamos al hacer el proceso completo más estratégico e integrado, y por lo tanto más colaborativo, democrático y auto dirigido. Más allá de esto existe una cuarta dimensión de sinergia y comunidad, la cual requiere únicamente de colaboración, democracia y auto dirección, mientras la integración cruza por las líneas organizacionales tradicionales.

Por ejemplo, la integración estratégica de la tecnología, las finanzas y las habilidades de dirección pueden transformar rápidamente las funciones, los roles, y las asociaciones organizacionales, y el contexto en el cual surgen. Esta integración estratégica puede crear valor al ofrecer nuevas formas de hacer negocios y permitir a los

diferentes departamentos, divisiones, y funciones de negocio a comprenderse mejor y a colaborar más efectivamente.

Puede crear infraestructuras de información ricas, que lleven a mayor flexibilidad y respuesta organizacional, planificación de la producción, información para la evaluación del funcionamiento, oportunidades para asociaciones internas, reconocimiento de la parte humana del cambio tecnológico. Puede introducir nuevos productos y servicios, e incrementar grandemente la satisfacción del consumidor. Les proporciona a los empleados un acceso directo a la información crítica organizacional, lo que les permite comunicarse con cada uno dentro de la organización, y cambiar su información y beneficio personal en cada momento.

La integración estratégica de la auto dirección con la tecnología y las finanzas solo sucede a los tres máximos niveles de habilidad que definen la práctica de cada una de estas especialidades:

1. Conocimiento básico y competencia.
2. Crear objetivos y metas, la planificación estratégica, y la solución de problemas complejos.
3. Integración sinérgica, valores compartidos, diseño completo.

Al trabajar como dueños, los empleados requieren de un conocimiento básico y competencia en la auto dirección, incluyendo los recursos humanos, las finanzas, y la tecnología, y así es posible trabajar en el primer nivel de habilidades sin necesidad de gran cantidad de información o ayuda de otros.

Luego de desarrollar una comprensión general en alguna de estas áreas, es posible establecer objetivos y utilizar esta información estratégicamente para resolver problemas de más envergadura. Pero la implementación estratégica y la solución de problemas complejos requieren de perspectiva y juicio, lo que depende de la información y la ayuda de personas a través de la organización.

Después de desarrollar su capacidad para el pensamiento estratégico, es posible introducir la integración estratégica, la dirección por valores y el diseño completo, lo que mezcla estas capacidades separadas en un todo estratégico. Este paso solo necesita colaboración, democracia y auto dirección. La integración estratégica significa conectar las habilidades a través de la organización a todos los niveles y mejorar la eficiencia, productividad, calidad, y servicio al consumidor que sean consistentes con los valores compartidos. También significa integrar valores, éticas e integridad con webs de asociación vivas y en evolución;

liderazgo ubicuo y relacionador; equipos innovadores auto dirigidos; procesos organizados abiertos y colaborativos; y sistemas complejos y auto correctores. Esto significa cambiar la forma en que cambiamos. La integración estratégica estimula a los empleados de todos los niveles organizacionales a, redefinir sus fronteras, eliminar interfaces y coincidencias, buscar sinergias potenciales, y crear asociaciones y alianzas de forma colaborativa.

Esta además, apoya a los equipos a lograr un consenso en los procesos, las negociaciones y las expectativas, definir roles y responsabilidades, alinearse con las estrategias, y lograr los resultados. También esta guía a las organizaciones a formar una cultura de valores y respeto por las diferencias, elevando las medidas de funcionamiento, eliminando los procesos ineficientes y productivos y mejorando los sistemas de retroalimentación, solución de conflicto y el aprendizaje organizacional.

#### **2.2.2.7 Gerencia Estratégica Bajo un Enfoque de Calidad Total**

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Las **decisiones estratégicas**, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? Debería la empresa buscar la diversificación? En qué áreas? Qué tan vigorosamente? Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas.

Las **decisiones administrativas** tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución. Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal y financiación y adquisición de equipos entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que

se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas.

Las **decisiones operativas** absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia. Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programación de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

Para atender estos tipos de decisiones, la administración de Calidad Total está estructurada con tres componentes básicos: administración diaria, administración interfuncional y administración estratégica.

#### **2.2.2.8 De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica**

Menguzzato y Renau plantean que en virtud de la ley de variedad requerida, debe existir una correspondencia entre la complejidad de un sistema y la complejidad del sistema encargado de gobernarlo o dirigirlo. El hilo conductor de nuestro análisis es el pensamiento estratégico en el contexto evolutivo del Management.

Ya en los años 70 puede decirse que entra en escena la Planificación Estratégica. Se enfatiza en los análisis del entorno, pero lo que ocurre "afuera" hace que se descuide la atención a lo de "adentro".

El principal determinante de la estrategia es el saber posicionarse dentro del sector. El fracaso en esta etapa está dado por el desconocimiento del papel del "adentro" en la formulación de la estrategia.

Por supuesto, estas no constituyen absolutizaciones, sino más bien rasgos principales de un proceso evolutivo porque ya en esta etapa la Planificación Estratégica (P.E) se concibe como un "análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa".

Las ideas básicas que aquí resaltan, según Menguzzato y Renau son las siguientes:

- Análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno, como de su entorno en busca de aspectos positivos y negativos, así como de una compatibilización de dichos ámbitos.
- Clara conciencia de los empresarios de las aspiraciones en cuanto al rol que se quiere jugaran el entorno socioeconómico en el que se está inmerso.
- La Alta Dirección está consciente de que es la que mejor conoce y puede expresar dicha misión, y se responsabiliza con ello.

Por tanto, se observa aquí un avance notable en relación con los intentos precedentes de planificación a largo plazo, toda vez que introduce el análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico y la participación de la Alta dirección, que contrastan con la extrapolación de tendencias pasadas proyectadas por analistas. Sin embargo, estudiosos del tema al preocuparse por los resultados de la aplicación de la P.E y las posibles causas de sus deficiencias, señalan las siguientes:

- Mayor complejidad del sistema empresa-entorno.
- Falta de comprensión de lo que son las estrategias.
- Implantación descuidada de la estrategia formulada.
- Subestimación de la complejidad del problema estratégico.

Por su parte, Ansoff y Hayes (1983), citados por Menguzzato y Renau, plantean que la Planificación Estratégica es sólo un ataque parcial al problema por cuanto:

- El análisis del entorno obvia las variables sociopolíticas, las cuales son cada vez más importantes.
- Se enfoca el análisis del sistema empresa-entorno bajo la consideración de que la configuración estructural de la empresa permanecerá inalterable, en lugar de plantear los cambios estructurales necesarios. (Se enfatizan virtudes y se minimizan defectos).

- Se hace énfasis en la formulación estratégica pero se descuida la fase de implementación y control, tal y como si la sola formulación resolviese el problema.

Los especialistas estiman que la Dirección Estratégica es una nueva etapa del Pensamiento Estratégico que resuelve los problemas antes enumerados, es decir, es un nuevo peldaño que se asciende en el conocimiento de la Estrategia como herramienta sistémica en la dirección de organizaciones. Se enmarca esta nueva etapa a partir de la década de los 80.

Algunos autores consideran que sus rasgos distintivos son:

- Interdependencia de estrategia y organización.
- Importancia básica de la implantación para alcanzar el éxito.
- Énfasis en el cambio y los valores y cultura de la organización.
- Formulación de una Estrategia corporativa y de estrategias por negocios.
- Articulación de las fases de formulación con la de implementación y control.

Pero ya en 1993, en un artículo de la revista Alta Dirección (Nº172) se dice que la etapa de dirección estratégica "fracasa pues (los responsables) ven el **dentro** únicamente en el momento de la implantación".

Se comienza así a hablar de una nueva etapa para los años 90: la etapa de la organización que aprende y enseña, pero como estas ideas escapan a nuestros objetivos y posibilidades, centraremos nuestro interés en la etapa de Dirección Estratégica que constituye el eje central de la investigación.

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:

***Figura N° 1***



*Gerencia Estratégica (Fred David, 1995)*

Existen claras diferencias entre planificación estratégica y gerencia estratégica:

**Figura N° 2**

<b>Planificación Estratégica</b>	<b>Gerencia Estratégica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar en el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el futuro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder rápidamente, con opciones flexibles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional</li> </ul>

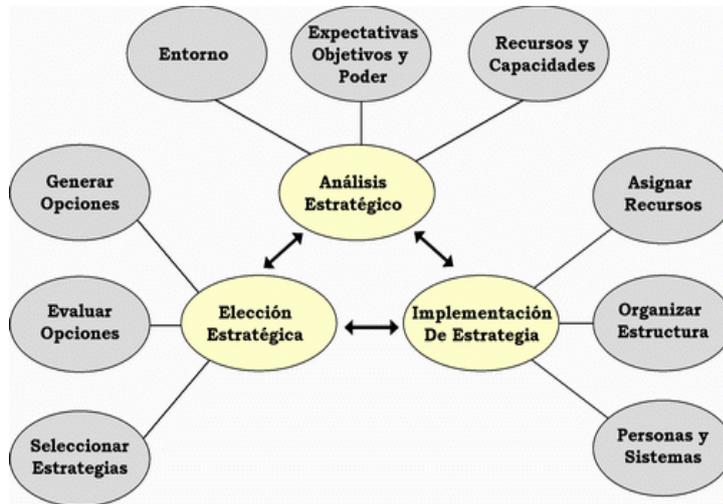
*Gerencia Estratégica (Fred David, 1995)*

### **2.2.2.9 Implementación de la Estrategia**

Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor

humano, para asumir el cambio. En el siguiente diagrama, se muestra gráficamente, como se interrelacionan:

**Figura N° 3**



*Gerencia Estratégica (Fred David, 1995)*

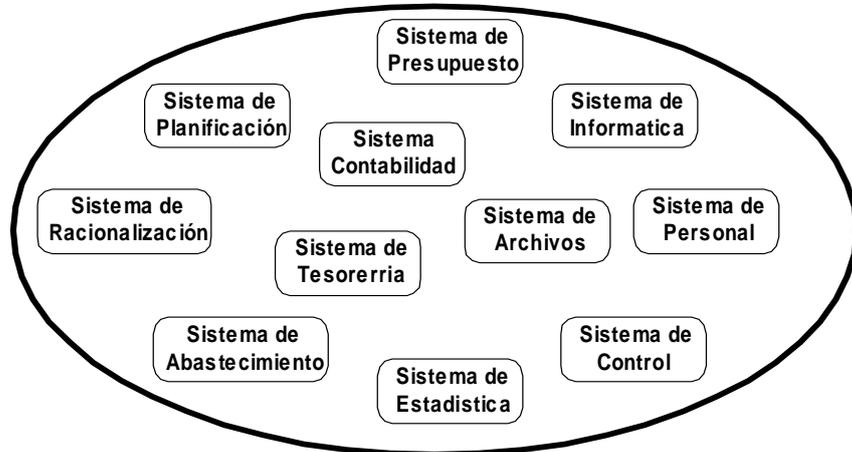
### **2.2.3. La Logística en la Administración Pública**

La logística en el contexto de la administración pública peruana, corresponde al sistema de abastecimiento que es, el término con que se encontrará en toda la literatura normativa del país. Los sistemas administrativos de la administración pública peruana son: el sistema de planificación, el sistema de presupuesto, el sistema de contabilidad, el sistema de tesorería, el sistema de archivo, el sistema de personal, el sistema de informática, el sistema de racionalización, el sistema de estadística, el sistema de logística (abastecimiento) y el sistema de control que tienen, cada uno, un complejo orden normativo y legal, orientado a regular procesos administrativos similares.

En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización. La logística pública en el Perú, de forma sistemática e integrada, se origina en 1977, mediante el Decreto Ley 22056, que instituyó el Sistema de Abastecimiento. Según ella, fue definido como una plataforma de responsabilidad funcional y procesal, señalando textualmente que: “Corresponde al sistema de abastecimiento asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios no personales en la Administración Pública, a través de los procesos técnicos de Catalogación, Registro de Proveedores, Programación, Adquisiciones, Almacenamiento y Seguridad, Distribución, Registro y Control, Mantenimiento, Recuperación de bienes y disposición final”. El abastecimiento fue definido como “una función de apoyo al funcionamiento interno de una organización social orientado a suministrar o proporcionar elementos materiales (denominados bienes) y las actividades complementarias para la operación de dichos elementos en estado óptimo o garantizado (denominado servicios) ambos; para ser empleados en la producción gubernativa de servicios públicos, o de bienes económicos a través de las distintas entidades que constituyen la entidad pública”

**Figura N° 4**

**SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**2.2.3.1 Objetivos Principales de la Logística**

La misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma.

La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos, etc.

Estos tres parámetros permiten explicar el carácter estratégico de la función logística en muchas empresas (la presión del entorno crea la función). Ahora los Directores Logísticos son miembros de los comités de dirección de las empresas y reportan a los accionistas.

Los dominios de responsabilidad de los logísticos son largos y cubren niveles: operacionales (ejecución), tácticos (organización de la empresa) y estratégicos (planes estratégicos, prospectiva).

Los objetivos y logros de las estrategias logísticas, se pueden agrupar en 4 grupos:

#### **1. Objetivos de tipo Financieros:**

- Disminución de los costes financieros de los stocks.
- Optimización de los costes de almacenamiento y de transporte.
- Reducción de los costes de planificación y puesta en marcha.

- Reducción de los costes de personal.
- Precios ventajosos de los servicios logísticos (las empresas suelen subcontratar los servicios logísticos a otras empresas).

## **2. Mercado / Clientes:**

- Reducción de los plazos de entrega.
- Mantener relaciones más estrechas con los clientes (fabricantes, mayoristas, minoristas, consumidor final).
- Creación de una logística multinacional orientada a los mercados
- Flexibilidad frente a las variables exigencias de todos los clientes en general.
- Satisfacción creciente de los clientes frente a unas tasas de error que disminuyen.

## **3. Gestión de stocks y del transporte:**

- Reducción de los plazos e itinerarios de entrega. El transporte se hace mucho más eficaz.
- Creciente rotación de stocks.
- Reducción de los stocks, costes de mantención (manipulación de los productos o mercancías dentro del almacén) y de preparación de pedidos.
- Optimización de la utilización de las capacidades de almacenamiento y de transporte.

- Disminución de los costes de control de toda la logística.

#### **4. Objetivos dentro de la empresa:**

- Transparencia creciente dentro de la cadena logística.
- Definición y reparto claro de tareas.
- Estructuras de información eficaces.
- Crecimiento del control operativo.

#### **2.2.3.2 Funciones del Área de Logística**

La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos acabados) y se interesa a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

- **Recursos** (humanos, consumibles, electricidad).
- **Bienes necesarios** a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos).
- **Servicios** (transportes o almacén subcontratados).

Las principales funciones de a logística, son:

- **Compras:** lo relacionado a adquirir insumos, bienes, etc.
- **Almacenamiento:** seguridad, cuidado de los insumos y productos terminados, semi terminados, etc.

- **Gestión del inventario:** pronósticos, costos de almacenamiento, estrategias.
- **Distribución:** lograr que los productos lleguen a nuestros clientes.

### **Logística de Entrada**

Enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de sus productos, dejándolos disponibles para su transformación o venta.

Esto implica actividades en: Gestión de inventarios.- Planificación de compras de sus necesidades de abastecimiento de insumos y/o productos terminados.- Seguimiento de políticas de stocks.-Adecuados niveles de rotación.

### **Logística de Salida**

- Producción o fraccionamiento de pedidos, despacho, reparto, liquidación documentaria, exportaciones, transformaciones, packs promocionales.
- Logística inversa, reingresos por devoluciones de pedidos, anulaciones, canjes.

#### **2.2.3.3 Gestión de la Cadena de Abastecimiento**

Todo esfuerzo en producir y entregar un producto final o servicio, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Consiste en la integración de las actividades de adquisición de materiales, transformación de bienes

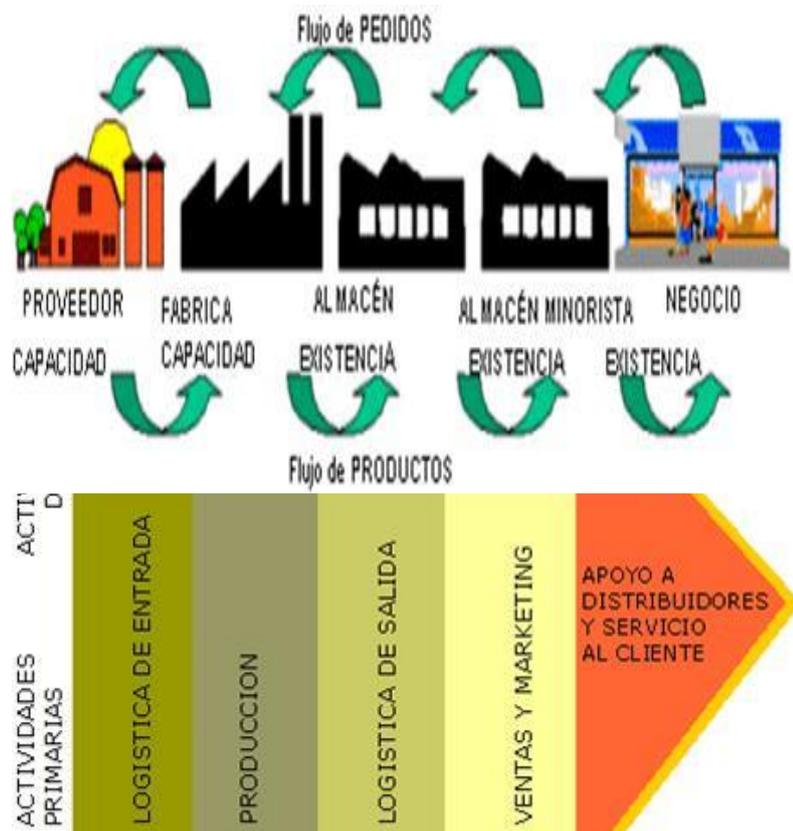
intermedios y productos finales, y su distribución a los clientes.

Incluye 4 procesos claves:

- **La planeación:** entre la demanda y la oferta para abastecer al consumidor.
- **El abastecimiento:** planes y alianzas con proveedores a costos mínimos de entregas.
- **La manufactura:** máxima flexibilidad y velocidad a bajos costos para responder al mercado.
- **La entrega:** movimiento eficiente de productos de almacenes a clientes.

**Figura N° 5**

**CADENA DE ABASTECIMIENTO**



#### **2.2.3.4 Logística de Compra y Distribución**

La logística de compra incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:

- La planificación del aprovisionamiento desde los proveedores de acuerdo con las previsiones de producción o venta.
- La ejecución del aprovisionamiento y de los transportes y otras operaciones de importación relacionados.
- La gestión de la relación con los proveedores (con objetivo de la mejora del servicio y la reducción de los costes logísticos).

La logística de distribución incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:

- La previsión de la actividad de los centros logísticos.
- El almacenamiento.
- El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
- La preparación de los pedidos o la ejecución de crossdocking (tránsito).
- Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado).
- El transporte de distribución hasta el cliente.

#### **2.2.3.5 Logística Inversa**

La logística inversa, consiste en recuperar los productos o sus envases de manera sistemática para que puedan ser re-utilizados, de esta forma se generan un valor adicional a la cadena productiva.

La logística inversa no es sólo un método de optimización de la materia prima, sino también, una ayuda al medioambiente; por ejemplo en el caso del plástico, éste se emplea para producir envases cuya resistencia a los impactos es más que considerable y además de tener diversas aplicaciones (aguas, aceites, gaseosas, cosméticos, etc.), no contamina ya que su reciclaje no emana gases tóxicos.

*La logística inversa es sinónimo de "reutilización", aquí es donde incluimos a los envases o productos reciclables;* este proceso logístico brinda tres ventajas significativas que pueden enumerarse en: beneficios económicos, marco legal y conciencia social. Los primeros aseguran que reciclar disminuye el costo de materias primas cuando se generan los bienes; el marco legal establece la intervención del estado para proteger el medioambiente y al mismo tiempo la salud de los ciudadanos.

Por último se plantea la conciencia social, aquí, al utilizar la logística inversa en la fabricación de productos, se está fomentando a que los mismos se consideren como "amigables" para el medio ambiente.

Para aquellos que todavía no terminan por entender el concepto de logística inversa decimos, de forma más breve y concisa, que la misma es el proceso de recolección de los bienes desde su destino con el objetivo de poder volver a utilizarlo; en este proceso, las actividades de re-adaptación y re-fabricación se toman muy en cuenta.

*La logística inversa también hace alusión a todos aquellos productos que fueron devueltos por daños, inventario temporal, recuperación, anulación, reabastecimiento o excesos en la producción.*

Como un ejemplo concreto y claro de logística inversa podemos citar a los Estados Unidos, allí las devoluciones de los clientes representan el 6% de los ingresos totales; en la industria informática, debido al corto ciclo de vida de las computadoras, las devoluciones han alcanzado el 12%. Todo esto hace que la logística inversa se tome como un proceso serio para así poder llegar a reducir la mayor parte de los costos; en conclusión decimos que, actualmente, el valor por devoluciones es un tema emergente.

#### **2.2.3.6 Logística Integral**

La logística integral no solo abarca a todas las áreas de una empresa sino también incluye diferentes métodos de producción, testeado y distribución del producto terminado.

A la logística integral, se la considera como el conjunto de técnicas y medios que poseen el objetivo de gestionar y

administrar los materiales y la información destinada a la producción. Mediante su uso se logra la satisfacción de las necesidades que los clientes poseen, estas necesidades incluyen aspectos tales como cantidad, calidad, momento y lugar; la logística integral minimiza los costos de operatividad de cualquier empresa, siempre y cuando se emplee correctamente.

Otra definición de logística integral es la que dice que la misma administra estratégicamente el movimiento y almacenaje de los productos y sus partes.

La misma está ligada al área de obtención, ventas y producción, por ello la misma no tiene límites. La logística integral también abarca conceptos tales como "logística global", para que esta última funcione se debe establecer un equilibrio estratégico entre la oferta y la demanda como también rapidez en la transferencia y accesibilidad de la información.

Lo logística integral a nivel global debe atender tres necesidades básicas: la administración de los servicios y los inventarios, éstos últimos deben estar en constante equilibrio; el desempeño de los sistemas y los procedimientos de control y por último los objetivos y las políticas de funcionamiento de la empresa.

La efectividad de la logística integral depende principalmente de elementos externos que la apoyen:

leyes, normas y reglamentos, modernas infraestructuras que se encuentren acordes a las necesidades de producción de cada nación, asociaciones fuertes que representen fuertemente al sector productor y autoridades que promuevan e inciten la igualdad de oportunidades en transportes privados como públicos. Por todo esto decimos que la aplicación de la logística integral es una excelente herramienta que puede otorgar buenas ventajas competitivas superando la segmentación para tratar las cosas dentro de un ámbito global.

#### **2.2.3.7 Programas de Logística para las Organizaciones**

Los programas de logística nos brindan una ventaja que no muchos software pueden otorgar: reunir los medios junto a los recursos, al lugar y al momento indicado para poder desempeñarnos de manera eficiente en nuestra actividad empresarial. Sin los programas de logística actuales no podríamos contar con una cadena de abastecimiento que reduzca los costos para así maximizar las ganancias sin dejar de lado la excelencia en el transporte de productos.

*Los entendidos aseguran que los programas de logística tienen como objetivo final evitar las falencias de stock para así satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes.*

Por ello no es casualidad que encontremos softwares diseñados para la gestión de distribución, optimización del

picking up, la facturación de servicios, la planificación de cargas y la organización de los sistemas de reaprovisionamiento.

Las soluciones logísticas ofrecidas se adaptan siempre a todo tipo de operación ya sea nacional, internacional o regional; también dicha flexibilidad abarca a los diferentes tipos de productos (congelados, alimenticios, textiles, hi-fi, bricolage, etc.) y a su modo de entrega (código de barras, paquetes, embalaje, etc.).

*Un ejemplo claro de las ventajas de los programas de logística son aquellas relacionadas a las operaciones de almacén: facturación de prestaciones, gestión de la distribución, ejecución de operaciones a través de la identificación de voz, planificación de la carga en los almacenes, etc.; con todos estos beneficios controlamos sin falencias el stock disponible evitando los faltantes. Si nos remontamos a 20 años atrás nos daremos cuenta de que el trabajo logístico era mucho más arduo y, aunque muchos lo ignoren, eran las propias empresas las que diseñaban su propio software de logística y, por supuesto, el más eficiente era el que traducía los resultados finales en ganancias.*

Hoy, son miles las compañías alrededor del mundo que han terciarizado este trabajo y cada año se elaboran

programas de logística mucho más eficientes pero antes de adquirir uno debemos señalar un factor importante.

Siempre se recomienda que el software sea personalizado, es decir, debemos contratar una empresa de programación que se sienta con nosotros y nos pregunté qué necesitamos para cumplir así con nuestras demandas de transporte, control de producción y distribución.

*Es fundamental contar con un software que pueda otorgarnos todas las prestaciones demandadas y que cuando se lo instale funcione al instante, es decir no desarrollarlo sino que ingresemos los datos, oprimamos un botón y el programa de logística responda como se pretende.*

### **2.3. Definición de términos básicos.**

- **Adquisición o contratación:**

Acciones orientadas a obtener la propiedad o cualquiera de sus atributos sobre un bien, o el acceso a la prestación de servicios o a la ejecución de obras.

- **Bases:**

Lineamientos y términos de referencia, que con el conjunto de condiciones y procedimientos establecidos por la entidad rige un proceso de selección específico en el marco de la Ley y su Reglamento.

- **Calendario valorizado de avance:**

Documento en el que consta la programación valorizada de la ejecución de la prestación por un periodo determinado.

- **Calendario del proceso de selección:**

Documento elaborado por la entidad que convoca a un proceso de selección; en el cual se fijan los plazos para cada una de las etapas.

- **Logística:**

La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y *procesos* necesarios para la *administración estratégica* del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes.

## **2.4. Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

**Hi** El conocimiento y la implementación de la Gestión Estratégica incide en el logro de resultados eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

**Hi** El conocimiento y la aplicación de la Ley 26850 incide sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

**Hi** El compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Hi** La gestión actual de la Oficina de Logística incide sobre los objetivos del Gobierno Regional de Pasco.

## **2.5. Identificación de Variables.**

### **Variable Independiente.**

Gestión Estratégica

**Indicadores: (X)**

- Recursos
- Equipamiento
- Infraestructura
- Talento Humano

**Variable dependiente.**

Sistema Logístico

**Indicadores: (Y)**

- Seguridad
- Almacenaje
- Programación
- Registro de Proveedores

**2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.**

<b>HIPÒTESIS:</b>			
El conocimiento y la implementación de la Gestión Estratégica incide en el logro de resultados eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.			
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>
<b>Gestión Estratégica</b>	Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización.	X <sub>1</sub> Recursos X <sub>2</sub> Equipamiento X <sub>3</sub> Infraestructura X <sub>4</sub> Talento humano	Si. No.
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>
<b>Sistema Logístico</b>	El concepto de abastecimiento, podría ser enunciado como el proceso en la administración cuyo objeto es la adquisición, movilización, intercambio y entrega de los bienes y los servicios que la organización consume o produce,	Y <sub>1</sub> Seguridad Y <sub>2</sub> Almacenaje Y <sub>3</sub> Programación Y <sub>4</sub> Registro de Proveedores	Si. No.

	para permitirle: tener eficiencia y competitividad en un medio altamente dinámico y cambiante, mediante procesos permanentes de reducción de costos, mejora de la calidad y la eficiencia de los servicios entregados.		
--	--	--	--

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de hechos y fenómenos respecto a la gestión estratégica y su incidencia en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

**Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica;**

Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas. Estudia problemas de interés social.

### **3.2. Métodos de investigación.**

#### **3.2.1. Método**

Para realizar la investigación se utilizó el método inductivo, deductivo y correlacional; ya que se buscó determinar y conocer nuestras variables de estudio.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Lo que permitió establecer proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitted partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Permitted estudiar la relación que existe entre las variables de estudio.

### **3.3. Diseño de investigación.**

En la presente investigación se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

**Ox r Oy**

**Dónde:**

M: muestra

O: observación

x: gerencia estratégica

y: sistemas logísticos

r: relación de variables

**Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación;** *los diseños transeccionales correlacionales–causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

### **3.4. Población y muestra.**

#### **3.4.1. Población.**

La investigación abarcara tomando como referencia al personal administrativo del área Logística un total de 32 trabajadores que vienen laborando en el GOREPA Pasco.

#### **3.4.2. Muestra.**

Será el no probabilístico por conveniencia.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.5.1. Técnicas.**

Se utilizó la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

#### **3.5.2. Instrumentos.**

Se utilizó el cuestionario, guía de entrevista y guía de análisis documental.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Concluido el trabajo de campo, se procedio a construir una base de datos en el Excel para luego realizar la representación gráfica e interpretación de los datos.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

Se realizo los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cuantitativas.
- b. Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.

- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 27.0

### **3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a profesionales conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 12 ítem, la guía de entrevista consta de 06 preguntas para los Funcionarios de Gerencia.

### **3.9. Orientación ética.**

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción del trabajo de campo.

Para la obtención de los resultados acerca de la implementación de la Gestión Estratégica para el logro de resultados más eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco, se ha realizado las respectivas mediciones a través de los correspondientes instrumentos, se ha procedido a codificar la información obtenida y generar el respectivo *MODELADO DE DATOS* para obtener las respectivas conclusiones del presente trabajo de investigación. Se procederá a realizar el estudio teniendo en cuenta el respectivo diseño de la investigación, además se hará uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, medidas de tendencia central y medidas de dispersión, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de independencia Chi Cuadrado.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

1. ¿Su formación académica en el Sistema de Abastecimiento fue eficiente?

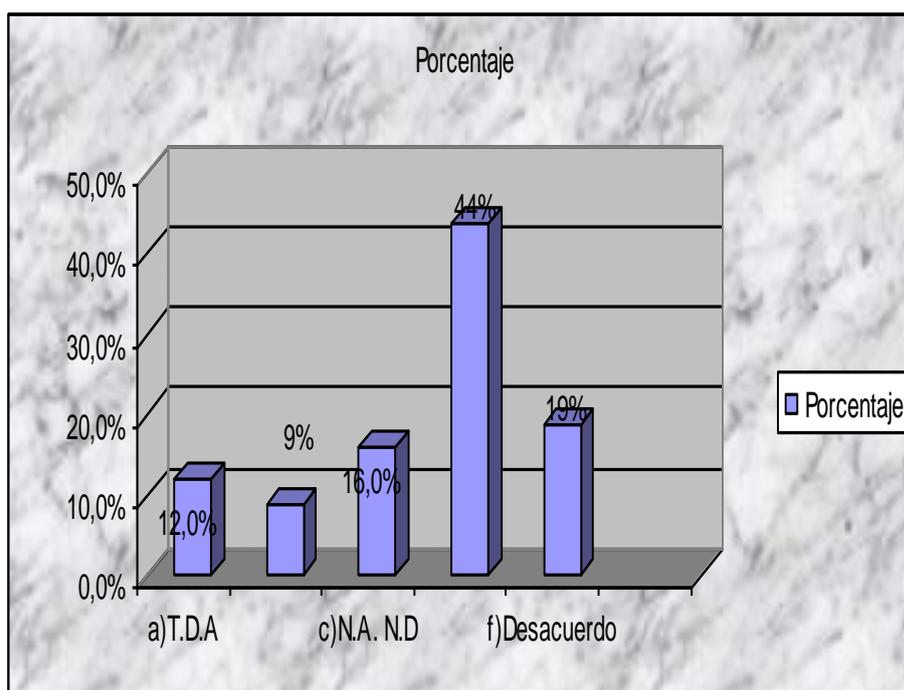
**Tabla N° 01**

NIVELES	GÉNERO					
	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	1	3	3	9	4	12
De acuerdo	1	3	2	6	3	9

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	3	10	5	16
En Desacuerdo	6	19	8	25	14	44
Totalmente en desacuerdo	2	6	4	13	6	19
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 01**



Del total de encuestados un 44% muestra su desacuerdo con respecto a su formación académica en el Sistema de Abastecimiento, un 19% considera estar totalmente en desacuerdo, para el 16% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% expresa estar totalmente de acuerdo con su formación académica en el Sistema de Abastecimiento y un 9% considera que está de acuerdo con su formación académica.

De los resultados obtenidos podemos expresar que aproximadamente el 63% frente a un 21% de los encuestados, considera no estar de acuerdo con la afirmación, ya que es consciente de sus limitaciones dificultando una adecuada prestación en el servicio así como un eficiente desempeño en sus funciones.

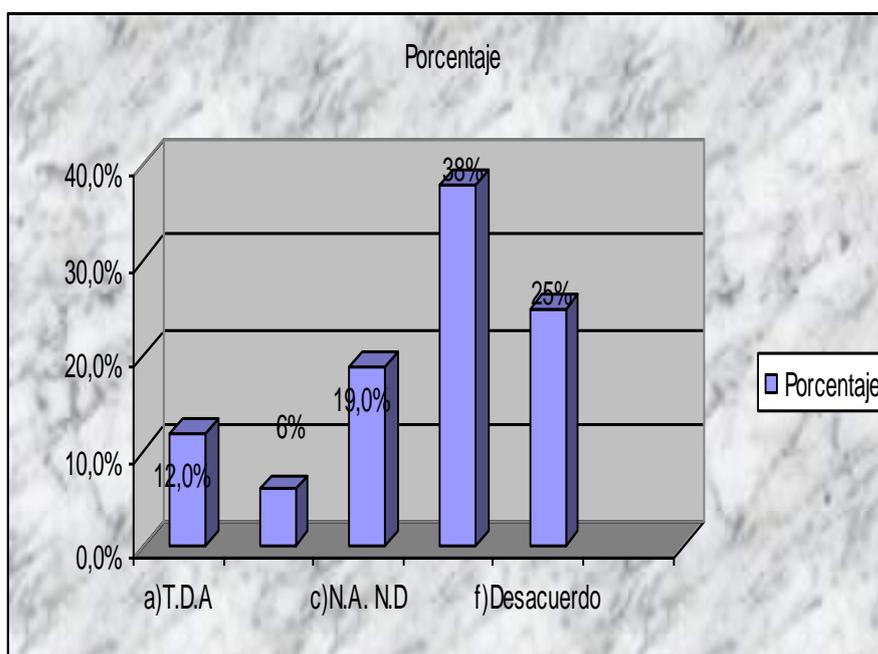
2. ¿Los directivos demuestran en sus intervenciones estar calificados y actualizados?

Tabla N° 02

Niveles	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	2	6	4	12
De acuerdo	1	3	1	3	2	6
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	4	13	6	19
En Desacuerdo	5	16	7	22	12	38
Totalmente en desacuerdo	2	6	6	19	8	25
Total	12	37	20	63	32	100

FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN

Gráfico N° 02



Del total de encuestados un 38% muestra su desacuerdo con respecto a la calificación de los directivos en el desempeño de sus funciones un 25% señala estar totalmente en desacuerdo con los directivos, para un 19% considera no estar ni de acuerdo Ni en desacuerdo, el 12% considera estar totalmente de acuerdo y un 6% señala estar de acuerdo con el accionar de los directivos.

De los resultados obtenidos podemos expresar que aproximadamente el 63% frente a un 18%, de los encuestados considera no estar de acuerdo con la afirmación ya que los directivos no están calificados ni actualizados para el desempeño de sus funciones esto debido a que muchos de ellos acceden a estos cargos directivos por cuestiones políticas o en algunos casos por experiencia o años de servicio acumulado sin embargo no cuentan con el perfil o formación profesional que el área amerite.

**3. ¿El desarrollo de los procedimientos en la gestión de abastecimientos son adecuados y permiten el cumplimiento de objetivos?**

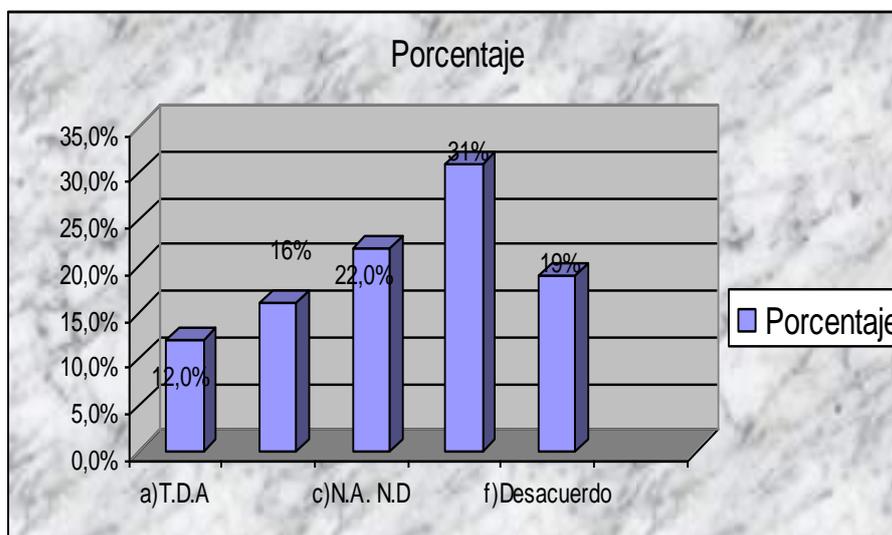
**Tabla N° 03**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	1	3	3	9	4	12
De acuerdo	2	6	3	10	5	16
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	9	4	13	7	22
En Desacuerdo	4	12	6	19	10	31
Totalmente en desacuerdo	2	6	4	13	6	19

Total	12	36	20	64	32	100
-------	----	----	----	----	----	-----

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 03**



Del total de encuestados un 31% muestra su desacuerdo con respecto a los procedimientos en la gestión de abastecimientos, un 22% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% expresa estar totalmente en desacuerdo, mientras que para el 16% considera estar de acuerdo y un 12% señala estar totalmente de acuerdo con los procedimientos aplicados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 50% frente a un 28%, de los encuestados considera no estar de acuerdo con la afirmación presentada ya que los procedimientos aplicados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco no son adecuado dificultando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

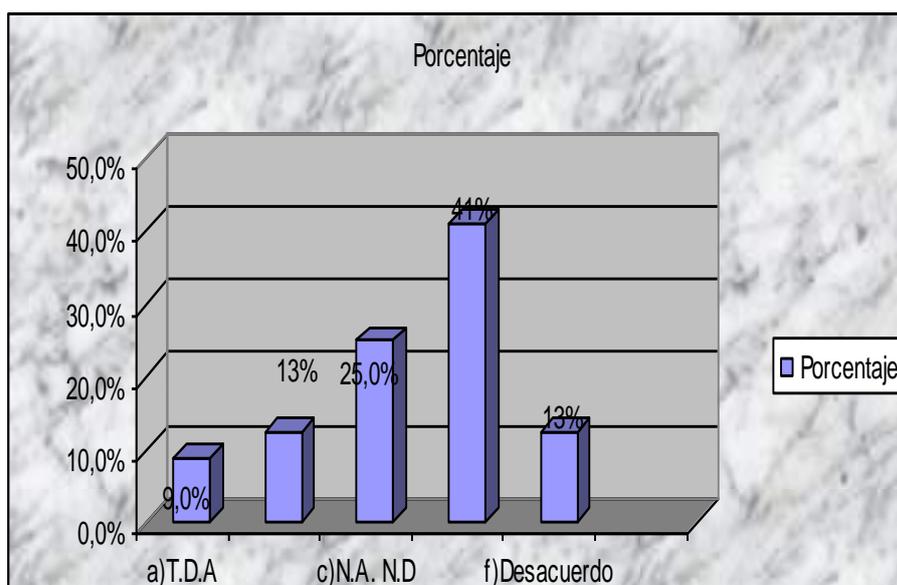
**4. ¿La metodología utilizada en la gestión de abastecimientos por los directivos permite la participación activa de los trabajadores?**

**Tabla N° 04**

NIVELES	GÉNERO					
	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	1	3	3	9
De acuerdo	2	6	3	8	5	12.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	6	19	8	25
En Desacuerdo	5	16	8	25	13	41
Totalmente en desacuerdo	1	3	2	8	3	12.5
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 04**



Del total de nuestros encuestados un representativo 41% señala su desacuerdo con la metodología utilizada en la gestión de Abastecimientos que realizan los directivos, mientras que para un 25% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la metodología aplicada, para un 12.5% muestra estar totalmente en desacuerdo así como en igual proporción un 12.5% manifestar estar de acuerdo con la metodología aplicada y un 9% considera estar totalmente de acuerdo.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 53.5% frente a un 21.5%, de nuestros encuestados considera no estar de acuerdo con la afirmación siguiente ya que la metodología aplicada por los directivos no permite una participación activa en la gestión de abastecimientos por lo que limita la iniciativas de los trabajadores para mejorar los procedimientos aplicados en la Gestión de Abastecimientos en la Oficina de Logística.

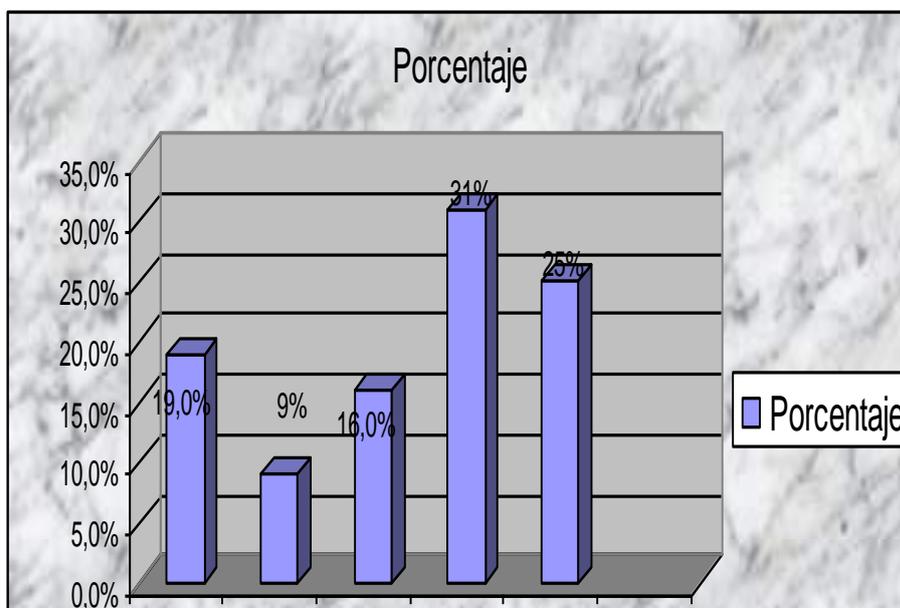
**5. ¿Las directivas recibidas fueron adecuados para la Gestión del área de Abastecimientos?**

**Tabla N° 05**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	3	10	3	9.5	6	19
De acuerdo	2	6	1	3	3	9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	3	9.6	5	16
En Desacuerdo	4	12	6	19	10	31
Totalmente en desacuerdo	1	3	7	22	8	25
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 05**



Del total de nuestros encuestados un representativo 31% señala su desacuerdo con las directivas recibidas, el 25% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, un 19% expresa estar totalmente de acuerdo con las directivas recibidas, mientras que para el 16% su respuesta considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las directivas emanadas y un 9% considera que las directivas emanadas fueron adecuadas para la gestión en el área de abastecimientos.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 56% frente a un 28%, de nuestros encuestados manifiesta su desacuerdo con la afirmación presentada ya que las directivas no fueron adecuadas ni mucho menos las más acertadas para mejorar la gestión de la Oficina de Logística.

**6. ¿Las capacitaciones recibidas por la institución son útiles para el desempeño de su Labor?**

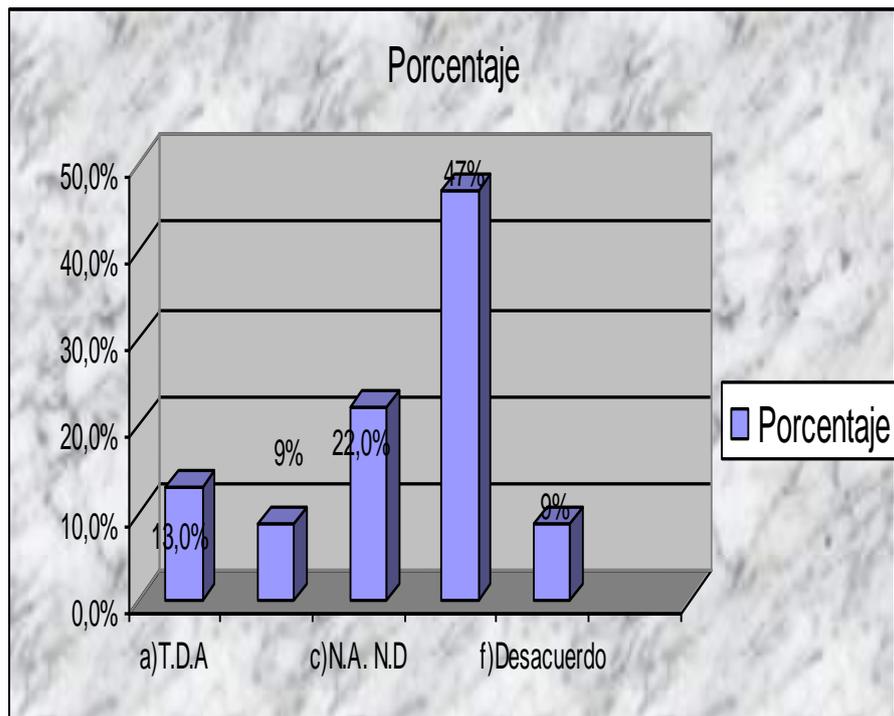
**Tabla N° 06**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	1	3	3	10	4	13
De acuerdo	1	3	2	6	3	9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	9	4	13	7	22
En Desacuerdo	6	19	9	28	15	47

Totalmente en desacuerdo	1	3	2	6	3	9
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 06**



Del total de nuestros encuestados un representativo 47% señala su desacuerdo con las capacitaciones recibidas, el 22% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13% expresa estar totalmente de acuerdo con las capacitaciones recibidas, mientras que para un 9% afirma estar totalmente en desacuerdo así como en igual proporción un 9% señala estar de acuerdo.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 56% frente a un 22%, de nuestros encuestados considera que las capacitaciones recibidas por la institución no ha sido beneficioso para el desempeño de sus funciones toda vez que, los temas abordados en estos eventos académicos no responden a las exigencias y

necesidades del área de abastecimiento por lo que poco provecho se puede recibir de ellas.

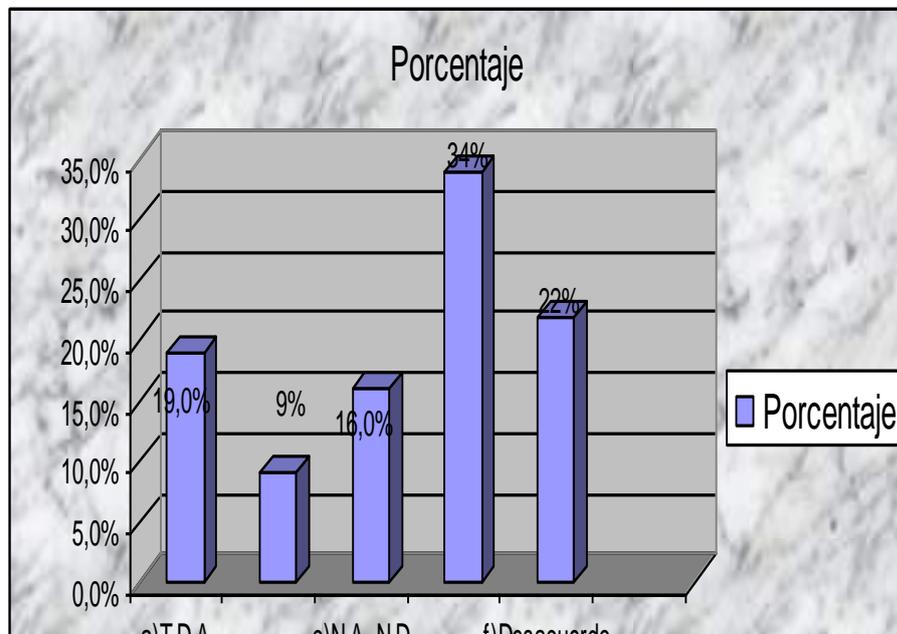
**7. ¿Considera necesario que se deban aplicar los procedimientos pre establecidos por la institución?**

**Tabla N° 07**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	3	10	3	9.5	6	19
De acuerdo	1	3	2	6	3	9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	3	4	13	5	16
En Desacuerdo	5	15	6	18.5	11	34
Totalmente en desacuerdo	2	6	5	16	7	22
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 07**



Del total de nuestros encuestados un 34% señala su desacuerdo con los procedimientos preestablecidos, un 22% muestra su total desacuerdo con los procedimientos preestablecidos, mientras que el 19% señala su total acuerdo a la aplicación de estos procedimientos, un 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la aplicación de estos procedimientos sin embargo un minoritario 9% expresa estar de acuerdo con la aplicación de estos procedimientos.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 56% frente a un 28%, muestra su disconformidad con la aplicación de los procedimientos pre establecidos por la Oficina de Logística, ya que lo único que genera son trámites engorrosos y pérdida de tiempo en la ejecución de actividades.

**8. ¿Los problemas de sobre stock, desabastecimiento son tratados con la profundidad que se requieren?**

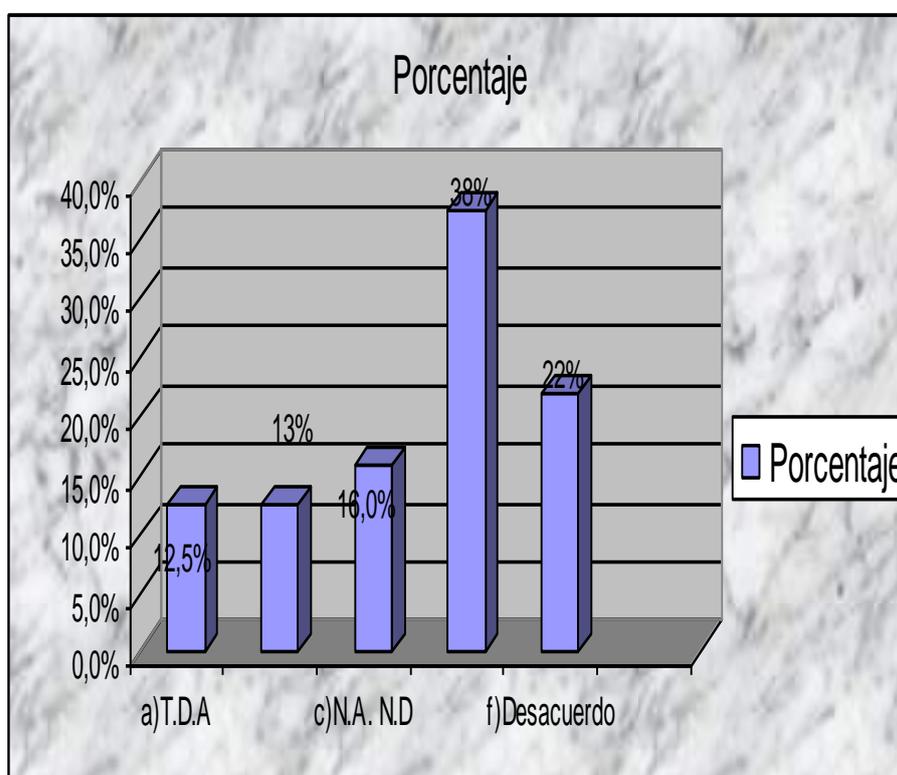
**Tabla N° 08**

NIVELES	GÉNERO					
	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	2	6	4	12.5
De acuerdo	1	3	3	9	4	12.5

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	3	10	5	16
En Desacuerdo	5	15.6	7	21.8	12	37.5
Totalmente en desacuerdo	2	6	5	16	7	22
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 08**



Del total de nuestros encuestados un 37.5% señala su desacuerdo con los problemas respecto al desabastecimiento, sobre stock y que no son tratados con profundidad, un 22% considera estar totalmente en desacuerdo, el 16% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 12.5% considera estar totalmente de acuerdo así como proporcionalmente en igualdad porcentual un 12.5% señala estar de acuerdo con la prioridad y profundidad que son tratados estos problemas en la Oficina de Logística del GRP.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 59.5% frente a un 25%, considera no estar de acuerdo con la afirmación siguiente ya que no son tratados con prioridad y profundidad los problemas de sobre stock y desabastecimiento, generando una incertidumbre y malestar en la gestión de abastecimientos de Alimentos en la Oficina de Logística del GRP.

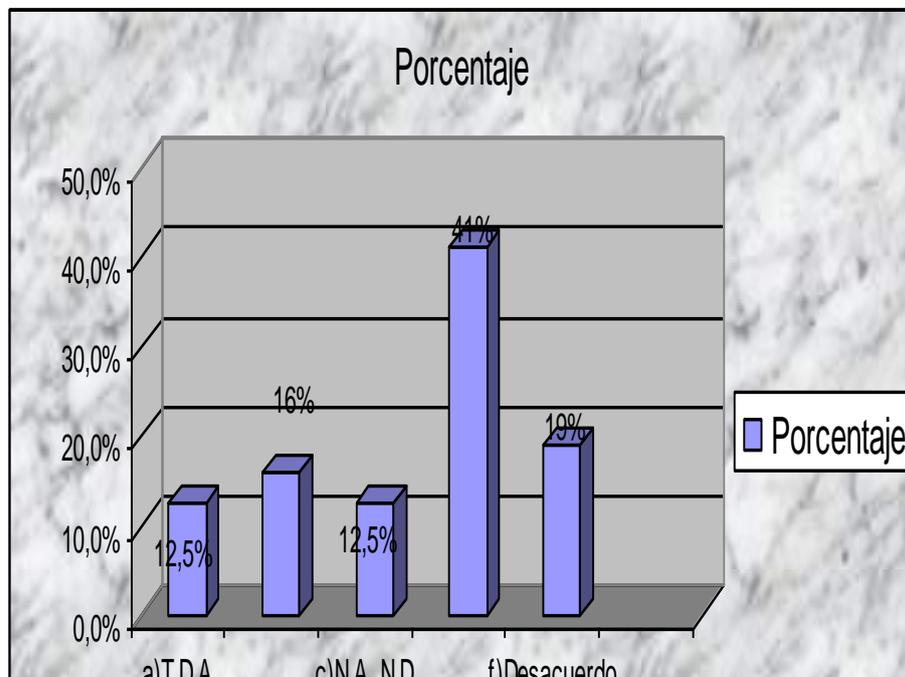
**9. ¿La metodología empleada en la gestión de suministro es adecuada para cumplir con los objetivos de la Institución?**

**Tabla N° 09**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	2	6	4	12.5
De acuerdo	2	6	3	10	5	16
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	3	3	9	4	12.5
En Desacuerdo	5	16	8	25	13	41
Totalmente en desacuerdo	2	6	4	13	6	19
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 09**



Del total de nuestros encuestados un 41% señala su desacuerdo con la metodología aplicada por la institución, el 19% señala estar totalmente en desacuerdo un 16% expresa estar de acuerdo con la metodología aplicada así como un 12.5% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, en igualdad porcentual un 12.5% señala estar totalmente de acuerdo con la metodología institucional en el manejo del Sistema de Abastecimiento de la Oficina de Logística del GRP. De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 60% frente a un 28.5%, considera no estar de acuerdo con la afirmación presentada ya que la metodología aplicada por la institución en el Sistema de Abastecimiento es obsoleta inoportuna y desfasada generando los problemas de desabastecimiento, sobre stock y vencimiento de productos

#### 10. ¿Los directivos son eficientes en su desempeño laboral?

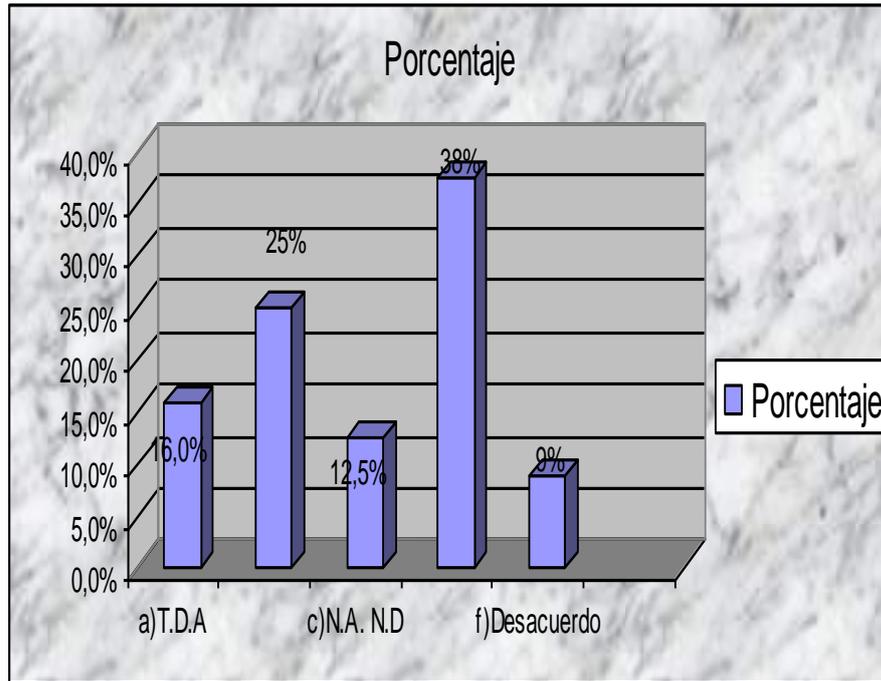
**Tabla N° 10**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	3	10	5	16
De acuerdo	3	9	5	16	8	25
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	3	3	9	4	12.5

En Desacuerdo	5	16	7	22	12	37.5
Totalmente en desacuerdo	1	3	2	6	3	9
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 10**



Del total de nuestros encuestados un 37.5% señala su desacuerdo con respecto a la eficiencia en el desempeño laboral de los directivos mientras que el 25% expresa estar de acuerdo, así como un 16% estar totalmente de acuerdo, mientras que para un 12.5 expresa no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un minoritario 9% estar totalmente en desacuerdo con la eficiencia en el desempeño de los directivos de la Oficina de Logística del GRP.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 46.5% frente a un 41%, considera no estar de acuerdo con esta afirmación toda vez que los directivos no son eficientes en el desempeño de sus funciones lo cual agudiza aún más la prestación en el servicio así como la toma de decisiones son inoportunas poco

acertadas y muchas a destiempo agudizando aún más la gestión en el área de abastecimiento dela Oficina de Logística del GRP.

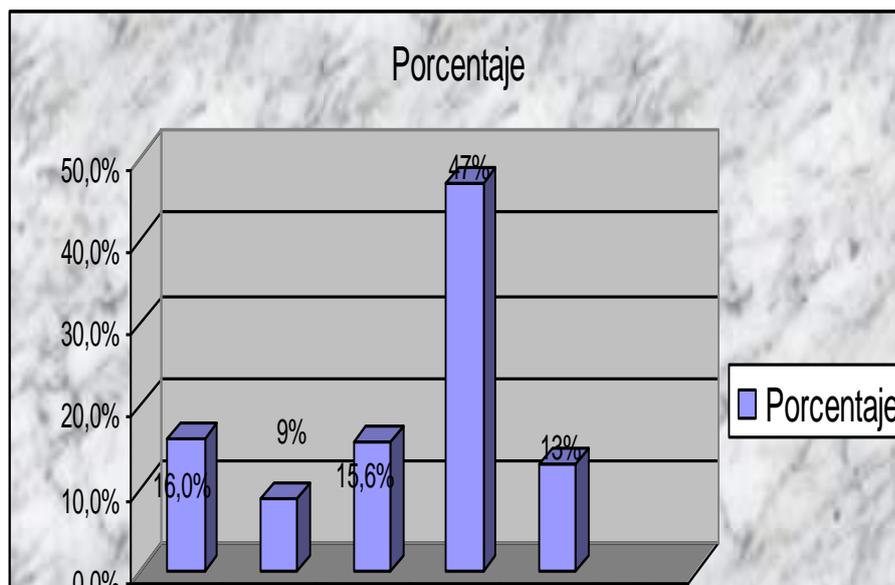
**11. ¿Los reportes de requerimiento utilizados para cada adquisición han sido actualizadas en función a las necesidades?**

**Tabla N° 11**

NIVELES	GÉNERO				Total	
	Masculino		Femenino			
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	2	6	3	10	5	16
De acuerdo	1	3	2	6	3	9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	9	2	6	5	15.6
En Desacuerdo	5	15.6	10	31	15	47
Totalmente en desacuerdo	1	3	3	10	4	13
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 11**



Del total de nuestros encuestados un 47% señala su desacuerdo con respecto a la actualización de los reportes un 16% expresa estar totalmente de acuerdo, para un 15.6% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que para el 13% su respuesta es totalmente en desacuerdo, y un minoritario 9% expresa estar de acuerdo que si se actualiza los reportes de requerimientos en función a las necesidades.

De los resultados obtenidos se desprende que aproximadamente el 60% frente a un 25%, señala su desacuerdo frente a esta afirmación ya que los reportes de requerimientos no son actualizados en función a las necesidades por lo que contribuye al sobre stock de productos y por ende a la perecibilidad de los mismos.

**12. ¿La institución motiva y se preocupa por la mejora en la prestación del Servicio?**

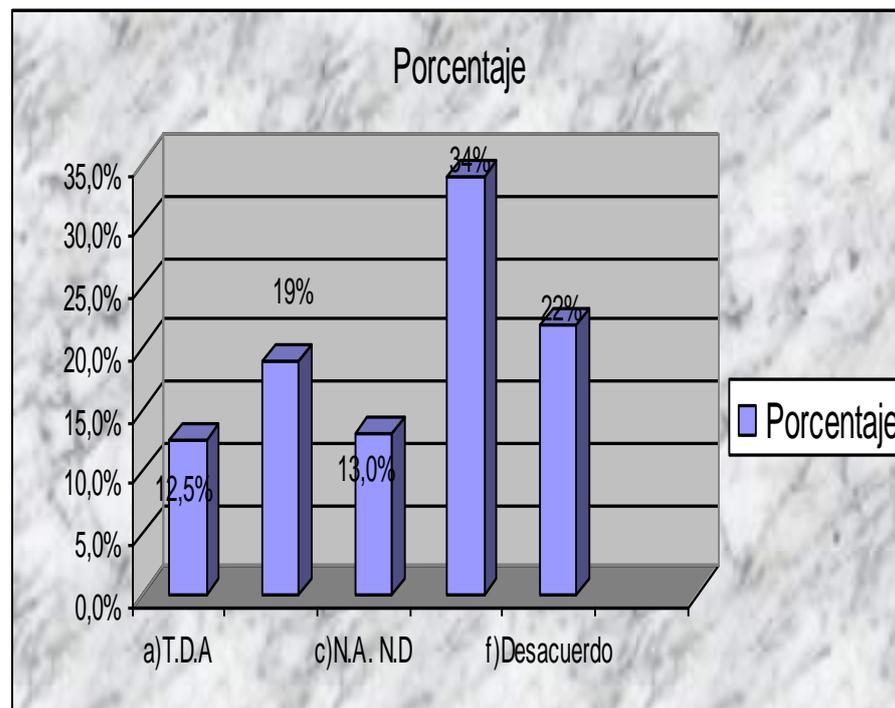
**Tabla N° 12**

NIVELES	GÉNERO					
	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Totalmente de Acuerdo	1	3	3	9	4	12.5
De acuerdo	3	10	3	9	6	19

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	6	2	7	4	13
En Desacuerdo	4	12	7	22	11	34
Totalmente en desacuerdo	2	6	5	16	7	22
Total	12	37	20	63	32	100

**FUENTE: ENCUESTA DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 12**



Del total de nuestros encuestados un 34% muestra su desacuerdo por el accionar de la institución con respecto a la motivación del personal así como en la mejora de la prestación del servicio, para un 22% considera estar totalmente en desacuerdo para un 19% manifiesta estar de acuerdo con las acciones aplicadas por la institución respecto a motivación y preocupación por el servicio que se ofrece para un 13% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que para el 12.5% su respuesta es totalmente de acuerdo, con lo que

se viene aplicando a nivel institucional para mejorar la prestación y motivar al personal que labora en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

#### Hipótesis Específico N° 01

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

**H<sub>0</sub>:** El conocimiento y la aplicación de la Ley 26850 no incide sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco

$$X^2 = Vt$$

**H<sub>1</sub>:** El conocimiento y la aplicación de la Ley 26850 inciden sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Talento Humano	Sistemas Logísticos						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Si	13	27.1	1	2.1	1	2.1	15	31.3
No	8	16.7	8	16.7	2	4.2	18	37.5
Desconocen	5	10.4	9	18.8	1	2.1	15	31.3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54.2</b>	<b>18</b>	<b>37.5</b>	<b>4</b>	<b>6.3</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

$$X^2_{cal} = 9.67$$

$$X^2_{crit} = 9.49$$

$$\alpha = 0.05$$

$$gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.67$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza  
El nivel de significancia es 0,05;  $gl = 4$ . El valor crítico de la prueba  $x^2_{tabla} = 9.49$
- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.  
 $x^2 =$  Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.67

- **Quinto:** Toma de decisión:

como  $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$  es decir,

$$9.67 > 9.49$$

**Por lo tanto:** Se rechaza la  $H_0$  y acepta la  $H_1$ , es decir “El conocimiento y la aplicación de la Ley 26850 incide sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco”

## Hipótesis Específico N° 02

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

$H_0$ : El compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional no incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

$$X^2 = Vt$$

$H_1$ : El compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Talento Humano	Sistemas Logísticos						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	f	%	f	%		
<b>Si</b>	15	31.3	1	2.1	2	4.2	18	37.5
<b>No</b>	6	12.5	9	18.8	1	2.1	16	33.3
<b>Desconocen</b>	5	10.4	8	16.7	1	2.1	14	29.2
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54.2</b>	<b>18</b>	<b>37.5</b>	<b>4</b>	<b>6.3</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

$$X^2_{cal} = 10.1 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.1$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza  
El nivel de significancia es 0,05;  $gl = 4$ . El valor crítico de la prueba  $x^2_{tabla} = 9.49$
- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$  Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 10.1

- **Quinto:** Toma de decisión:

$$\text{como } X_{calc}^2 > X_{tabla}^2 \quad \text{es decir,}$$

$$10.1 > 9.49$$

**Por lo tanto:** Se rechaza la  $H_0$  y acepta la  $H_1$ , es decir “El compromiso de los empleados en la Oficina de Logística del Gobierno Regional incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales”

### Hipótesis Específico N° 03

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

**H<sub>0</sub>:** La gestión actual de la Oficina de Logística no incide sobre los objetivos del Gobierno Regional de Pasco.

$$X^2 = Vt$$

**H<sub>1</sub>:** La gestión actual de la Oficina de Logística incide sobre los objetivos del Gobierno Regional de Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Talento Humano	Sistemas Logísticos						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	f	%	f	%		
<b>Si</b>	14	29.2	2	4.2	3	6.3	19	39.6
<b>No</b>	3	6.3	10	20.8	0	0.0	13	27.1
<b>Desconocen</b>	9	18.8	6	12.5	1	2.1	16	33.3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54.2</b>	<b>18</b>	<b>37.5</b>	<b>4</b>	<b>6.3</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

$$X^2_{cal} = 9.9 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.9$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza.

El nivel de significancia es 0,05;  $gl = 4$ . El valor crítico de la prueba  $x^2_{tabla} = 9.49$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$  Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.9

- **Quinto:** Toma de decisión:

como  $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$  es decir,

$$9.9 > 9.49$$

**Por lo tanto:** Se rechaza la  $H_0$  y acepta la  $H_a$ , es decir “La gestión actual de la Oficina de Logística incide sobre los objetivos del Gobierno Regional de Pasco”

### Hipótesis General

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

**$H_0$ :** El conocimiento y la implementación de la Gestión Estratégica no incide en el logro de resultados eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

$$X^2 = Vt$$

**$H_1$ :** El conocimiento y la implementación de la Gestión Estratégica incide en el logro de resultados eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa  
Distribución Muestral:

Gestión Estratégica	Sistema Logístico						Total	
	Si		No		Desconoce			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	17	35.4	3	6.3	1	2.1	21	43.8
No	3	6.3	8	16.7	1	2.1	12	25.0
Desconocen	6	12.5	7	14.6	2	4.2	15	31.3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>54.2</b>	<b>18</b>	<b>37.5</b>	<b>4</b>	<b>4.2</b>	<b>48</b>	<b>100.0</b>

$$X^2_{cal} = 15.49 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

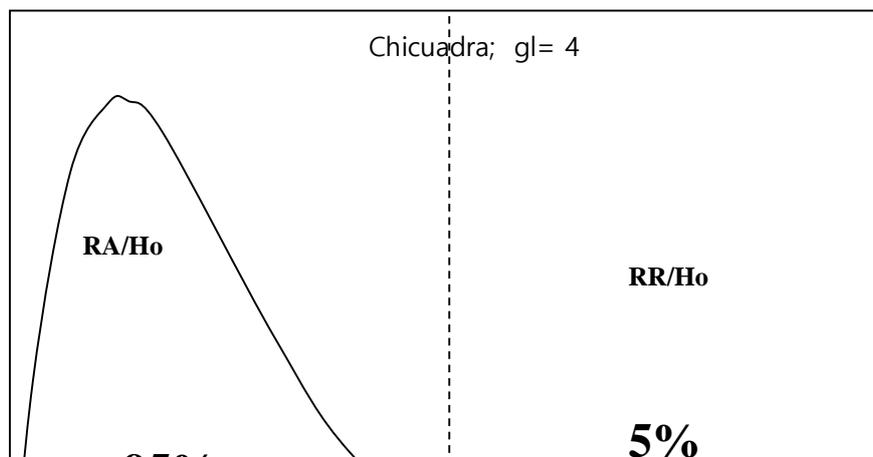
$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 15.49$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza.  
El nivel de significancia es 0,05;  $gl = 4$ . El valor crítico de la prueba  $x^2_{tabla} = 9.49$
- **Cuarto: Observamos** los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.  
 $x^2 =$  Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 15.49
- **Quinto:** Toma de decisión:

$$\text{como } X_{calc}^2 > X_{tabla}^2 \quad \text{es decir,}$$

$$15.49 > 9.49$$



#### **4.4. Discusión de resultados**

##### **CONCLUSIÓN FINAL:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir El conocimiento y la implementación de la Gestión Estratégica incide en el logro de resultados eficientes en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Pasco"

#### **CONCLUSION**

1. Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y el sistema logística del Gobierno Regional de Pasco, la hipótesis de investigación fue corroborada pues el contraste de significancia obtenida fue de 0,05; con  $gl = 4$ . Con un valor crítico de la prueba  $X^2$  tabla = 9.49.
2. A través de la investigación se puede demostrar que la implementación de la Gestión Estratégica plantea un cambio eficiente en la lógica de los resultados que se puedan obtener para los que gestionan los recursos del

Estado y particularmente en el Gobierno Regional de Pasco, a través de su Oficina de Logística.

3. Se pudo determinar que los gestores y administradores en esta institución deben de estar en constante capacitación de manera evidente y pertinente con las áreas de manejo; asimismo, deben tener las competencias para poder desarrollar las estrategias que le faciliten el trabajo y puedan crear una nueva forma de gestión más eficiente.
4. Es vital para cualquier organización contar con un adecuado sistema de gestión estratégica, ya que constituye una de las vías más efectivas para el desarrollo y crecimiento de la institución para hacer frente a las complejas condiciones en las que se presentan los nuevos escenarios.
5. No cabe duda que existe un reto para la administración pública, en el sentido de cambiar la estructura organizacional, pero por sobre todo, cambiar la estructura mental y ampliar el bagaje en cuanto a lo académico y técnico, matizada con la ética en cuanto a los liderazgos que de ella surjan y dirijan los destinos de la institución.

### **RECOMENDACIONES**

Este nuevo mundo genera que la competencia se instale como elemento clave en la generación del éxito. Cada día aparecen nuevos requerimientos en este dinamismo mundial. Las exigencias cambian, y los usuarios de las organizaciones privadas y/o públicas, también, se requiere una adecuación a éstos nuevos cambios.

Los conocimientos alcanzados en mérito de la investigación, sirva para mejorar el proceso de gestión en el Gobierno Regional de Pasco, específicamente en la Oficina de Logística, para determinar de manera clara y detallada las reales y

futuras necesidades de la institución, debiendo estar dirigidas para apoyar el trabajo de las diferentes áreas de la institución, tanto a nivel operativo como directivo.

Capacitación y seguimiento del personal que tiene un contacto directo con los usuarios, con la finalidad de seguir manteniendo un buen servicio; de otro lado también a los directivos del proceso de gestión, para que el servicio sea de calidad e integral en todos los procesos y atenciones ofrecidos por esta entidad pública.

Constante aplicación de estrategias en la gestión como herramienta estratégica que permitirá conocer las necesidades cambiantes en el usuario, así como implementar técnicas que permitan tomar conocimiento de las tendencias y comportamiento del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Austin, J. (1998, Noviembre) La Planificación Estratégica y Su Rol en la Gerencia. Teleconferencia, Eventos Especiales del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA). Caracas.
2. David, F. (1997). Planificación Estratégica Empresarial. Centro de Extensión Profesional de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.
3. Harrington, J. (1997). Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
3. Hermanos Lozano Núñez (2007). Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación Científica. Impreso en Perú. Tra Edición.
4. Jarillo, J (1992). Dirección Estratégica. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
6. Ruiz Marmanillo, Darwin Administración de Personal. Edit. Argentina 1ra Edición. 1987.

# **ANEXOS:**



## GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

-----

2. ¿Qué represa?

-----

3. ¿Es una obra de rigor científica?

-----

4. ¿Cuál es su actualidad?

-----

5. ¿Cuál es su contexto?

-----

6. ¿Quién es el autor?

-----

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

-----

8. ¿Con que fines se creó el documento?

-----

9. ¿Es autentico?

-----