

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



T E S I S

**Planeamiento estratégico en las MYPES familiares de la
Región Pasco – 2015**

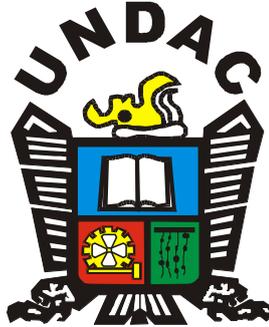
Para optar el grado académico de Maestro en:
Planificación y Proyectos de Desarrollo

Autor: Bach. Percy David TIZA FELIX

Asesor: Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA

Cerro de Pasco - Perú - 2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



T E S I S

**Planeamiento estratégico en las MYPES familiares de la
Región Pasco – 2015**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José Humberto MARTINEZ SOLANO
PRESIDENTE

Dr. Oscar LÓPEZ GUTIERREZ
MIEMBRO

Mg. Jesús Jhonny CANTA HILARIO
MIEMBRO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas y valor para seguir adelante y no desmayar en los problemas tan álgidos que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento de salir adelante.

A mis padres, hijos, esposa y hermanos, que me brindaron con su amor, apoyo y comprensión incondicional, y estuvieron siempre a lo largo de mi vida y familiar; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y metas alcanzados.

Percy David

AGRADECIMIENTO

Me permito agradecer a los Directivos de la Escuela de Posgrado de nuestra Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por permitir fortalecer mis conocimientos y brindarme esta oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Es un pequeño gesto de agradecimiento y dedicarles mi humilde trabajo de Grado plasmada en el presente informe, a mis padres quienes me dieron la luz del día. Gracias a su amor, comprensión y el apoyo de Dios con espíritu alentador, contribuyendo a lograr las metas y objetivos trazados, también expresar mis sentimientos de gratitud al Dr. Humberto YUPANQUI VILLANUEVA, por su apoyo incondicional y consejos generosos.

Percy David

RESUMEN

La empresa familiar es un sistema complejo integrado por dos mundos interdependientes y al mismo tiempo disímil: la empresa y la familia. Es innegable la importancia que dichas organizaciones tienen en el entorno económico y social de Pasco, se estima que el 90% de las empresas de la Región son de tipo familiar. No obstante, suelen presentar serios problemas de continuidad debido a las muchas carencias que éstas presentan, siendo la falta de planeación la más destacada. Esta es una investigación documental y de campo, en la que se encuestaron a 70 empresas familiares de Alojamiento y Alimentación de la Región Pasco. El objetivo fue determinar la relación entre el constructo planeamiento estratégico y el constructo MYPES Familiares, y obtener tablas que nos indicaran en forma cualitativa y cuantitativa el comportamiento de estas Unidades Empresariales objeto de estudio. Según los resultados obtenidos, en las empresas familiares de la región Pasco sí existe relación entre las MYPES y el planeamiento estratégico. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente el micro y pequeñas empresas las que necesitan poner mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico.

Palabras Clave: Planeamiento Estratégico, Desempeño, MYPES Familiares.

ABSTRACT

The family business is a complex system composed of two interdependent and at the same time ivop ayivivr worlds: the company and the family. It is undeniable the importance that these organizations have in the economic and social environment of Pasco, it is estimated that 90% of the companies in the Region are of family type. However, they tend to present serious problems of continuity due to the many shortcomings that they present, being the lack of planning the most outstanding. This is a documentary and field research, in which 70 family businesses Alojamiento y Alimentación of the Pasco Region were surveyed. The objective was to determine the relationship between the construct strategic planning and the construction performance of the Family MYPES, and obtain tables that indicate in a qualitative and quantitative way the behavior of these Business Units under study. According to the results obtained, in the family businesses of the Pasco ivop ay there is a relationship between the performance of the MYPES and strategic planning. However, ivop ayiv the companies studied suffer from this process, being mainly the micro and small companies that need ivop ay more attention to the design and implementation of a strategic plan.

Key Words: Strategic Planning, Performance, Family MYPES

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares Pasqueñas presentan una escasa profesionalización a nivel administrativo y estratégico, operativo y financiero (Cortés, 2007), lo cual se ve reflejado en un alto índice de mortandad. De acuerdo al IMEF (s.f., citado por Espinoza, 2011) el 82% de las empresas familiares peruanas desaparecen durante la segunda generación, siendo la falta de planeación la principal causa. Otros estudios (Belausteguigoitia, 2002; Lea, 1993; Handler y Kram, 1998; Costa, 1994, citados por Valdez et al, 2008), demuestran que el 75% de las nuevas empresas peruanas cierran después de dos años de haber iniciado operaciones y a su vez señalan la carencia de planeación estratégica como una de las principales causas de su fracaso. Al respecto, se puede observar que a pesar de ser la planeación estratégica una función vital dentro del proceso administrativo, diversas investigaciones confirman el enorme vacío existente en ésta área dentro de las empresas familiares peruanas.

Comúnmente, en los negocios familiares los directivos toman decisiones en base a su intuición, ya que su administración es empírica y carente de formalidad (González, 2001); esta deficiencia que en un principio puede no representar mayor problema a la larga termina perjudicando la permanencia y competitividad de cualquier empresa, en una época de cambios vertiginosos donde resulta indispensable estar preparado para enfrentarlos. En el caso muy especial de las organizaciones familiares resulta esencial implementar este proceso ya que la planeación estratégica permite guiar y coordinar las acciones de la empresa y la familia; por un lado, la familia puede analizar sus valores, necesidades y metas y centrarse en la empresa gracias a la planificación, por el otro, se revitaliza la empresa, promoviendo el crecimiento futuro a través de la definición de nuevas estrategias (Ward, 1988, citado por Sánchez, 2010).

La planeación estratégica trae consigo enormes beneficios, ya que además de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones que la implementan a su vez

contribuye al fortalecimiento de la estructura económica Nacional (Barragán, 2002, citado por Valdez et al, 2008).

El objetivo de este estudio fue determinar si existe o no relación entre el constructo planeación estratégica y el constructo desempeño en las empresas familiares de la Región Pasco. En este trabajo de investigación se presenta la primera encuesta realizada a empresas familiares de la Región Pasco y el primer estudio estadístico sobre la realidad de las empresas familiares Pasqueñas.

El estudio materia de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Se ha diagnosticado y determinado las características de las unidades de negocio familiar de la Región Pasco y el desempeño que muestran en su accionar.

Capítulo Segundo. Refiere al marco teórico, que es la parte esencial y fundamental de la investigación a través del cual se da el fundamento teórico – científico del estudio, respecto a los paradigmas que van a permitir explicar la relación de ambos constructos materia de estudio.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable en estudio a través de la encuesta. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener resultados importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Se presenta los resultados obtenidos, el estudio induce a tener que analizar estos resultados para proponer un modelo de planeamiento Estratégico para lograr mayor desempeño en su accionar, Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Percy David

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	2
1.3. Formulación del problema.....	2
1.3.1. Problema general.....	2
1.3.2. Problemas específicos.....	2
1.4. Formulación de objetivos.....	2
1.4.1. Objetivo general.....	2
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. Justificación de la investigación.....	3
1.6. Limitaciones de la investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes del estudio.....	6
2.2. Bases teóricas – científicas.....	10
2.2.1. Planificación estratégica.....	10
2.2.2. MYPES familiares.....	22
2.3. Definición de términos básicos.....	29

2.4. Formulación de hipótesis	31
2.4.1. Hipótesis general	31
2.4.2. Hipótesis específicas	31
2.5. Identificación de Variables.....	31
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	32
CAPÍTULO III	33
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. Tipo de investigación	33
3.2. Método de investigación	33
3.3. Diseño de investigación.....	33
3.4. Población y muestra.....	34
3.4.1. Unidad de análisis	34
3.4.2. Población de la investigación	34
3.4.3. Muestra de la investigación	34
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	34
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	34
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	35
3.7. Tratamiento estadístico	35
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	35
3.9. Orientación ética	36
CAPÍTULO IV	37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1. Descripción del trabajo de campo.....	37
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	37
4.3. Prueba de hipótesis.....	51
4.4. Discusión de resultados	54

CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	2
BIBLIOGRAFÍA	3
ANEXOS	6

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conoce usted la misión de la empresa	
Tabla 2: Conoce usted la visión de la empresa	
Tabla 3: Están definidos los objetivos de la empresa	
Tabla 4: Se logran las metas trazadas en la empresa	
Tabla 5: La empresa cuenta con estrategias funcionales	
Tabla 6: Se emplean estrategias anticipadas a los problemas.	
Tabla 7: La empresa cuenta con herramientas de gestión	
Tabla 8: El trabajo se divide por funciones.	
Tabla 9: La empresa cuenta con documentos de gestión.	
Tabla 10: Todas las áreas trabajan coordinadamente	
Tabla 11: Son supervisados todos los procesos de la empresa.	
Tabla 12: La rotación de empleados es muy frecuente	
Tabla 13: La empresa cuenta con un plan estratégico.	
Tabla 14: Se desarrolla con eficiencia las actividades de gestión	
Tabla 15: La empresa es competitiva frente a las demás empresas.	
Tabla 16: Se cumple con el plan de desarrollo y capacitación	
Tabla 17: Se realiza control del Planeamiento	
Tabla 18: Se renueva periódicamente la maquinaria de la empresa	
Tabla 19: Alcanza la Prospección prevista en el Plan	
Tabla 20: Se aplican estrategias para el logro de los Objetivo	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Conoce usted la misión de la empresa
- Gráfico 2: Conoce usted la visión de la empresa
- Gráfico 3: Están definidos los objetivos de la empresa
- Gráfico 4: Se logran las metas trazadas en la empresa
- Gráfico 5: La empresa cuenta con estrategias funcionales
- Gráfico 6: Se emplean estrategias anticipadas a los problemas.
- Gráfico 7: La empresa cuenta con herramientas de gestión
- Gráfico 8: El trabajo se divide por funciones.
- Gráfico 9: La empresa cuenta con documentos de gestión.
- Gráfico 10: Todas las áreas trabajan coordinadamente
- Gráfico 11: Son supervisados todos los procesos de la empresa.
- Gráfico 12: La rotación de empleados es muy frecuente
- Gráfico 13: La empresa cuenta con un plan estratégico.
- Gráfico 14: Se desarrolla con eficiencia las actividades de gestión
- Gráfico 15: La empresa es competitiva frente a las demás empresas.
- Gráfico 16. Se cumple con el plan de desarrollo y capacitación
- Gráfico 17: Se realiza control del Planeamiento
- Gráfico 18: Se renueva periódicamente la maquinaria de la empresa
- Gráfico 19: Alcanza la Prospección prevista en el Plan
- Gráfico 20: Se aplican estrategias para el logro de los Objetivo

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Como se puede observar a través de los diversos estudios realizados a nivel nacional, dentro de la realidad empresarial Peruana no se le da prioridad a la planeación a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares deben diseñar planes estratégicos en vista de los muchos beneficios que estos representan para la organización (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Koontz y Wehrich, 2000, citado por Estrada et al, 2009). De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, la Región Pasco cuenta con un total de 1,800 MYPES (INE, 2010), la mayoría de ellas de índole familiar. En la industria laboran 1 136 767, el comercio emplea a 538 580 personas, y para el sector servicios trabajan 422 944 personas aproximadamente (INE, 2010). En Pasco, al igual que en el resto del país, las empresas familiares son de gran trascendencia, tanto por la gran cantidad de organizaciones familiares existentes como por su repercusión económica y social; sin embargo, su desempeño no es el óptimo debido a las deficiencias que presenta su administración, en especial por la falta de planeación estratégica (Durán, 2011 citado por Herrera, 2011), lo que se manifiesta en un problema de planeamiento.

1.2. Delimitación de la investigación

Luego de haber presentado la problemática del estudio, a continuación, la investigación con fines metodológicos la vamos a delimitar en los siguientes aspectos:

a. Ámbito Espacial

El trabajo se desarrolló a nivel de MYPES familiares de Alojamiento y Alimentos de la Región Pasco.

b. Ámbito Temporal

El tiempo en el cual se desarrolló el trabajo comprende el periodo Mayo- Julio del 2015.

c. Ámbito Social

Comprendieron los empresarios de las MYPES Familiares de la Región Pasco.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Existe o no relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuentan con el análisis estratégico que permite el crecimiento de las MYPE familiar de la Región Pasco?
- b) ¿Cuentan con la formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE familiares de la Región Pasco?
- c) ¿Se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar si existe o no relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Conocer si cuentan con el Análisis Estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.
- b) Determinar si cuentan con la Formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.
- c) Conocer si se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.

1.5. Justificación de la investigación

Justificación Teórica-Práctica

Según Gómez Castañeda, Omar R., (2005): "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Empresa, la planificación estratégica es una herramienta que implica realizar la búsqueda de una o más ventajas competitivas que pueda aplicar la empresa y luego de ello formular y poner en marcha las estrategias planteadas permitiendo preservar las ventajas competitivas determinadas, todo esto en función a la misión que maneja la empresa , teniendo en cuenta ciertos factores externos tales como el medio ambiente y sus presiones y factores internos como por ejemplo los recursos disponibles.

La planificación estratégica incentivará la eficiencia en la toma de decisiones, siendo una herramienta que aportará en la búsqueda de la eficiencia organizacional permitiendo integrarla a la visión de largo y mediano y corto plazo. Según Kennet, J. Albert (2005), la utilización de estrategias se hace más necesaria cuando uno debe de enfrentarse a una o más situaciones como recursos limitados, futuro incierto. Un plan estratégico implica programar una secuencia de pasos que llevará a cabo una empresa con el fin de conseguir el objetivo deseado para ello se debe de tener en cuenta los aspectos externos, así como los internos, planificar implica generar un proceso continuo de evaluación dado que los aspectos cambiantes del entorno influyen en el cumplimiento de la meta es por ello que hay que evaluar estrategias a base de escenarios a fin de

poder controlar las variaciones de resultados.

Igor Ansoff (1980) La Planificación Estratégica parece en el año de 1960 definiéndose como la asociación a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Durante los años setenta este concepto fue evolucionando, dado que las gerencias comenzaron a aplicar la planificación estratégica como un sistema.

Taylor (1980). el papel esencial del management, es decir, gerenciamiento está dado en base a la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente piensa en el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador es quien las tenía que realizar originándose un cambio estructural.

La evolución de la planificación abarcó desde dar en un inicio la importancia a los ciclos de vida del producto hasta llegar a dar importancia a la generación de estrategias que permitan afrontar los cambios en una empresa. Hoy en día la planificación es considerada como un sistema gerencial se pone en énfasis el "qué lograr" (es decir cumplir los objetivos) y al "qué hacer" (generar estrategias para cumplir los objetivos), concentrándose en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Koontz y Weihrich (1994)

Es importante considerar el horizonte dentro del análisis de planificación estratégica dado que el horizonte que se plantea manejar es a largo plazo. Por lo tanto, el Planeamiento Estratégico es considerado como un proceso dinámico y flexible dado que permite modificaciones en los planes ante un cambio de circunstancias.

Justificación Empresarial

Las MYPES Familiares no cuenta con objetivos claros que le permitan alcanzar sus metas, la generación de un plan estratégico permitirá generar una propuesta para la afrontar los problemas identificados, la elaboración de un plan estratégico ayudará a la generación de un crecimiento ordenado, sostenido en el

mediano y largo plazo, tomando en cuenta las oportunidades que presenta el entorno, generando estrategias enfocadas al logro de una ventaja competitiva que aporte a su sostenibilidad de mediano y largo plazo en el mercado bastante competitivo.

Justificación Académica.

El presente trabajo busca aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Planificación y Proyectos de Desarrollo aplicando como herramientas de análisis lo aprendido en los módulos de Gestión estratégica del marketing, Gestión estratégica del capital humano, Gestión estratégica de las operaciones, Gestión financiera, Economía Gerencial y el curso de Planificación Estratégica.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que encontré en mi trabajo de acuerdo como lo desarrollé la tesis, la negativa de algunos encuestados a brindar información o a expresarse con toda libertad por considerar la información de su negocio confidencial e incluso negarse a colaborar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Nivel internacional

Aravena L, Farra B y Torres M. (2012), en su tesis "Creación de una herramienta de diagnóstico para la Micro y Pequeña empresa". Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios, Escuela de economía y Administración Santiago, Chile.

Metodología: el nivel de investigación se define como investigación aplicada descriptiva, a través de la creación de una herramienta ayudara a solucionar la gestión en las mypes obteniendo como conclusión: La herramienta de diagnóstico de la calidad intenta aportar el desarrollo de micro y pequeñas empresas y su colaboradores, mediante la estandarización de criterios esenciales de calidad de gestión, que les permita medir su desempeño y mejorar su situación actual, en pos de ser más competitivo, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de permanencia en el mercado.

Considera 3 sub- modelos el primero extendido y con puntaje único e igual para cada uno de los criterios, el segundo enfocado específicamente a empresas unipersonales y con criterios con igual puntaje entre sí: y un tercer modelo que permitirá la personalización en base a los requerimientos de la institución que

hará uso de este, o de las características del rubro al que pertenece la empresa a analizar, preliminarmente, la herramienta había sido concebida para que entregara resultados no comparativos entre empresas.

Sin embargo, luego de realizar la aplicabilidad del modelo a las empresas nacionales, sería interesante desprender de los resultados tendencias respecto de la calidad de la gestión entre rubros, ciudades. Por lo tanto, en estos casos la herramienta si permitiría una aplicación comparativa de los resultados que se obtienen de esta.

Nivel nacional

Flores, A. (2007), en su tesis titulada “Metodología de Gestión para la Micro, pequeñas y Medianas empresas en Lima Metropolitana” Facultad de ciencias administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.

Metodología: El tipo de investigación es aplicada-descriptiva; proponiendo metodologías de investigación que ayudan a obtener una ventaja competitiva en la empresa. Llegando a la conclusión: La Globalización de la economía y de las empresas, la complejidad de los procesos productivos y la velocidad de los cambios hacen insuficientes el método tradicional de Gerenciar a las empresas de manera parcial (Incompleta) e independiente (No interrelacionado).

Entre las Ventajas Competitivas que las Micro y Pequeñas Empresas tienen frente a las Medianas y Grandes Empresas: Su flexibilidad que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente, sus líneas de comunicación eficiente, la ausencia de barreras Jerárquicas, las operaciones están menos dispersas.

Miranda, R. (2014), de la Universidad Nacional Mayor de SAN MARCOS; en su tesis titulada “Competencias claves para la gestión empresarial de las MYPES”, señala que: Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) representan el 98% del total de empresas e iniciativas económicas en el Perú; generan aproximadamente el 75% del empleo y aportan alrededor del 44% de la riqueza

generada. Las MYPES exportadoras suman 1,674 de un total de 3,057 empresas, pero por el tamaño de sus ventas su participación es poco significativa, con una participación en las exportaciones de poco menos del 1%. La problemática de las MYPES demanda romper los paradigmas con los que han venido operando por lo que queremos, dado el nuevo contexto, comprender su naturaleza, establecer nuevos retos y valorar su potencial, a fin de establecer nuevas estrategias, pertinentes y generadoras de valor con responsabilidad social.

El eje central de las propuestas debe partir del desarrollo del potencial y capital humano; desarrollar capacidades gerenciales y alianzas estratégicas; incorporar y adaptar tecnología y sistemas de información y comunicaciones; identificar y hacer prospectiva de los mercados, y desplegar una estructura de soporte por parte del Estado, gobiernos nacional y local, teniendo a la propiedad intelectual e industrial como uno de los sistemas de apoyo al desarrollo empresarial.

En Perú, el limitado acceso al financiamiento y la ausencia de una adecuada gestión financiera y administrativa para la toma de decisiones que generen valor económico, es un serio problema. En el año 2005 existían alrededor de 2'529,516 empresas de las cuales solamente el 26% eran formales, y de este grupo de empresas, el 98% eran micro y pequeñas empresas. El sector de las MYPES son las grandes generadoras de empleo, aportan el 64% del producto bruto interno y generan ingresos al estado.

Algunas de ellas obtienen financiamiento mediante la banca tradicional a tasas de interés superiores al 40% lo que implica mayores costos financieros y menores posibilidades de desarrollo; en cambio, otras no tienen acceso a ningún tipo de financiamiento debido a que no son consideradas sujetos de crédito, actualmente existen otros mecanismos que permitirán dinamizar este sector tan importante ,uno de ellos es la formación de fondos de capital de riesgos (FER) quienes otorgan financiamiento mediante la participación accionariado de un

grupo de socios que inyectan capital a la empresa asumiendo el riesgo.

Cruz, J. (2012), en su tesis titulada “El desarrollo del sector calzado y su relación con el crecimiento económico y social de la región la Libertad entre los años 2007 - 2011”; tesis para optar el título de Lic. en Administración; Universidad César Vallejo; el trabajo concluye en lo siguiente:

El sector calzado demanda abundante mano de obra en forma directa e indirectamente a través de bienes intermedios como insumos químicos, papel y cartón.

Aunque la industria del calzado se ve afectada por varios factores como el ingreso de calzado extranjero a nuestro país, el calzado extranjero ingreso al mercado peruano con una estrategia de bajos precios en comparación a los precios del productor nacional. Sin embargo, la industria del calzado ha sobrevivido a estos hechos debido a la competitividad de algunas empresas del sector, principalmente ubicadas en Trujillo. (En los distritos: El Porvenir, La Esperanza y Florencia de Mora).

Sánchez, C. (2013), en su tesis titulada “Las herramientas de gestión y su relación con la competitividad empresarial en las MYPES del sector calzado del Distrito el Porvenir, año 2013” tesis para optar el título de licenciado en administración; Universidad César Vallejo; el trabajo concluye en lo siguiente:

La herramienta de diagnóstico de la calidad intenta aportar al desarrollo de micro y pequeñas empresas y sus colaboradores, mediante la estandarización de criterios esenciales de calidad de gestión, que les permita medir su desempeño y mejorar su situación actual en busca de ser más competitivos, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de presencia en el mercado.

Nivel local

Habiendo realizado una exhaustiva investigación en la biblioteca de la Escuela de Posgrado de la UNDAC no se pudo encontrar trabajo de investigación relacionado al tema abordaba por lo que considero mi investigación como inédita.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Planificación estratégica

El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" (Quinn, 1991, p. 125).

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, p. 44).

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2008, p. 5).

Según Serna (1997) "la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas"

(pp.17).

Conviene aclarar que el investigador decidió tomar dos modelos para realizar la investigación estos corresponden a los autores Humberto Serna (Gerencia Estratégica) y Fred David (Conceptos De Administración Estratégica); primero se mostrara como propone Serna realizar un análisis situacional de la empresa, luego tomando el modelo de David se diseñara la Misión, Visión, Políticas y Objetivos, para concluir con el planteamiento e implementación de las estrategias.

2.2.1.1. Modelo de planeación estratégica

Para esto la empresa deberá responder a las siguientes preguntas al transcurso de la realización del plan estratégico:

- a) ¿Dónde queremos llegar?
- b) ¿Dónde estamos actualmente?
- c) ¿A dónde se quiere llegar?
- d) ¿A dónde se puede ir?
- e) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

La planeación estratégica tiene 6 componentes

1. Los estrategas

Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

2. El direccionamiento estratégico

Se compone de tres partes

- a) Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.
- b) Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo

que una empresa es y a don quiere llegar.

- c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

3. El diagnostico estratégico.

Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.

4. Opciones estratégicas.

Definido el diagnostico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

5. Formulación estratégica.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos, la estrategia es un medio que nos permite lograr los objetivos establecidos en los planes.

6. Auditoria estratégica.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y

continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

2.2.1.2. Perfil de capacidad Interna (PCI).

La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

En el perfil de capacidad interna (PCI) se examina:

1. La capacidad directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.). Mencionamos que la capacidad directiva esta intimamente ligada a la obtención de los resultados, para obtener resultados se debe interactuar los recursos empleados entre ellas los materiales, económicos, de información y en particular a las personas.

2. La capacidad competitiva (o de mercadeo).

Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales, etc.)

3. La capacidad financiera.

Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de

cartera, rotación de inventarios, etc.). En la capacidad financiera debemos remarcar la liquidez, la misma que nos permite afrontar diversas obligaciones de corto plazo.

4. La capacidad tecnológica (Producción).

Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.). la capacidad tecnológica permite a la empresa lograr los resultados esperados, para ello debe evaluarse periódicamente con la finalidad de innovar periódicamente.

5. La capacidad del talento humano.

Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.). La capacidad de los trabajadores está asociada a los conocimientos, habilidades o destrezas y a las actitudes. La conjunción de estos tres elementos denotan la capacidad del talento humano.

Tabla No. 1. Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGÍA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna, 1997, p. 121.

2.2.1.3. Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).

La segunda herramienta que propone Serna es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma:

Tabla No. 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Tecnológicos									
2. Economía									
3. Política									
4. Geográficos									
5. Sociales									

Fuente: Serna, 1997, p. 140.

2.2.1.4. Matriz DOFA.

Por último, Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, esta ventaja puede estar presente en su producto, su recurso humano, en el servicio al cliente, etc.

El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible

con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis DOFA permite identificar los principales elementos de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

Tabla No. 3. ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de	Enumerar las de
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

2.2.1.5. Declaración de la misión y visión

Llegado a este punto los investigadores han decidido seguir el modelo según David F (2008) en el cual propone que la empresa debe preguntarse qué quiere llegar a ser. Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzara por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego pasamos a preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

2.2.1.6. Declaración de objetivos

Prosiguiendo con la estructura que plantea David se propone realizar la declaración de los objetivos, estos deben ser a largo plazo y representaran los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias;

estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente los objetivos son planteados en términos como crecimientos de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otras. Estableciendo claramente los objetivos la empresa obtendrá dirección, sinergia, establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

David realiza una comparación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en esta plantea que los primeros se incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, obtener la certificación ISO 14001, lograr liderazgo tecnológico, lapsos más cortos entre el diseño y el lanzamiento de un producto, entre otros.

2.2.1.7. Estrategias

Queda por aclarar que tipos de estrategias existen, como se definen y en que situaciones se pueden aplicar. Hansen y Smith explicaron recientemente que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. Las empresas destinan grandes cantidades de recursos y se enfocan en pocas estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia

y el aprendizaje. La estrategia como parte de la planeación estratégica, implica establecer un conjunto de acciones mediante las cuales vamos a lograr los objetivos establecidos por la organización. Las estrategias son desarrolladas por los trabajadores de la organización.

En la siguiente Tabla se mostrarán las estrategias alternativas definidas.

Tabla No. 4. Estrategias alternativas definidas.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o Servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en venta y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: David, 2008, p. 173

Otro tipo de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica son las planteadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes: Liderazgo de costos,

diferenciación y enfoque.

2.2.1.8. Estrategias según Michael Porter

De acuerdo a Michael Porter, las principales estrategias que se desarrollan son las siguientes:

1. Estrategia de liderazgo en costos.

Una razón para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

2. Estrategias de diferenciación.

Consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto

diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional.

3. Estrategia de enfoque.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada

Gráfico 1. Estrategias genéricas



Fuente: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Estrategias_Genericas_de_Porter.gif> [2018, 15 de Noviembre.

Cabe concluir que según David (2008) La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la

práctica las estrategias. (p. 6).

2.2.2. MYPES familiares

En primer lugar, habrá que definir el concepto de empresa familiar, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002), mencionan que una empresa se puede considerar familiar si se dan las siguientes circunstancias:

1. Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría.
2. Dicha participación permite a la familia ejercer control –político y económico– sobre la empresa.
3. La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo de la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.
4. El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma.

Se estima que en la Región Centro del País existen alrededor de 182,750 empresas familiares, las cuales aportan anualmente el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan al menos seis de cada diez empleos a nivel País, sin embargo, de acuerdo a Jorge Durán, director del Centro de Investigación de Empresas Familiares de la Universidad Católica éstas tienen un ciclo de vida corto debido a la falta de planeación estratégica (Herrera, 2011).

Mauricio Álvarez, miembro CRECE MYPE director del Centro de Empresas Familiares, resalta una investigación sobre empresas familiares Puneñas realizada por la Universidad del Altiplano en la que el 37% de las empresas estudiadas mencionó que no tenía ningún tipo de planeación para su negocio (Álvarez, 2009). En la misma línea, la Encuesta de Empresas Familiares en Puno, realizada por Arellano Investigaciones (2008) a 322 empresas familiares

de todo el país, dio a conocer que a pesar de que el 83% de las empresas analizadas tenían una estrategia pensada, solo el 45% contaban con un plan estratégico por escrito, lo que a la larga genera una toma de decisiones incongruentes por las diferencias entre la percepción y la aplicación de la estrategia. Es precisamente una administración deficiente la causa del fracaso organizacional en el 97% de los casos –especialmente en MYPE- (Valdez et al, 2008).

Según Steiner George (citado por Jiménez, 2003) la planeación estratégica se introdujo por primera vez en empresas comerciales a mediados de 1950. Para Rodríguez (2004:21) planear significa tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse. De acuerdo a Álvarez (2006:26) la planeación incrementa enormemente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio. En cuanto a las estrategias, según el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2010) “éstas representan un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir”.

El objetivo de las estrategias es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en el entorno competitivo (Hitt et al, 2008). Para Thompson et al. (2012) la esencia de la estrategia “son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero a largo plazo de la empresa e, idealmente, obtener una ventaja competitiva respecto de sus rivales para que después se convierta en su boleto de una rentabilidad superior al promedio”. Para estos mismos autores, el éxito de una empresa dentro del mercado está ligado a su estrategia y a la habilidad con la que ésta se ejecuta. Por lo tanto, la planificación estratégica se puede definir como un proceso en el que se

establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación; este proceso implica una evaluación continua para evitar que se vuelva obsoleto (Carlock y Ward, s.f. citado por Rio, 2010).

Desde la perspectiva de la empresa familiar, la planificación estratégica resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar (Díaz, 2009). Para Belausteguigoitia (2010), experto mexicano en empresas familiares a nivel Latinoamérica, afiliado a la Cambridge Advisors to Family Enterprise y Director del Centro de Empresas Familiares del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares.

La planeación estratégica en la empresa familiar consiste en el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del entorno con una clara orientación hacia el crecimiento, dentro de sus principales objetivos están: enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar así como la participación de la familia dentro de la empresa (Ward, 1988, citado por Massón, 2006). En otras palabras, la planificación estratégica en la empresa familiar significa organizar las acciones que la empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado (PAD Escuela de Dirección, 2006).

Una de las características que distinguen a las empresas familiares exitosas es la atención que se le da al desarrollo y seguimiento de estrategias (Montaño, 2010). No obstante, la mayor parte de las empresas familiares se rehúsan a llevar a cabo una planeación estratégica, en primer lugar porque

este proceso implica ofrecer información confidencial y la mayoría de los empresarios familiares son sumamente reservados respecto a los asuntos de su empresa, en segundo término por el potencial de conflictos que la planeación estratégica representa entre el dueño y el resto de la familia (Poza et al, 2004 citado por Esparza et al, 2009). De hecho otros autores (Murphy, 2005; Ateljevic, 2007 citados por Esparza et al, 2009) destacan que a los empresarios familiares poco les preocupa la parte administrativa de su organización, y sus prioridades más bien se enfocan en la rentabilidad, el crecimiento y los aspectos operativos de su negocio, sin percatarse que la implementación de un buen plan estratégico influye en el crecimiento, aumenta la rentabilidad, mejora el desempeño y por ende todo lo anterior repercute en la continuidad de su empresa, una de las mayores preocupaciones de los empresarios familiares.

No obstante, de nada sirve la formulación de estrategias si estas no se implementan, este es otro gran problema al que se afrontan gran parte de las empresas peruanas. De acuerdo a una encuesta de Arellano investigaciones al menos 50% de las empresas Peruanas con estrategias de negocios no las ejecutan adecuadamente; mientras que la encuesta Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en Peru reveló que el 47% de los corporativos que alinean y ejecutan en forma correcta la estrategia llegan a obtener rendimientos superiores al 20% de las inversiones generadas a partir del proceso de planeación estratégica pero a pesar de estos beneficios el 40% de las empresas de la muestra no han traducido sus objetivos estratégicos a planes de trabajo (Notimex, 2007).

La globalización exige el surgimiento de empresas competitivas e innovadoras, por lo que ante una estática planeación estratégica nació la gestión estratégica, provista de dinamismo, con gran capacidad de respuesta y adaptación a los constantes y complejos cambios que se viven en el mundo actual.

Para Betancourt (2006) la gestión estratégica es el arte y ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. Por su parte Davis (1997, citado por Labrador, 2005) define la gestión estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los problemas, si no influir y anticiparse a ellos.

2.2.2.1. Ley MYPE

El Ejecutivo publicó el decreto legislativo N° 1269 que crea el Régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, que comprende a los contribuyentes de la micro y pequeña empresa domiciliados en el país, siempre que sus ingresos netos no superen las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el ejercicio gravable, es decir que no superen los S/ 6'715,000.

La norma tiene como objetivo que el micro y pequeñas empresas tributen de acuerdo a su capacidad. Con la norma las Mype tendrán un régimen tributario especial para pagar el Impuesto a la Renta desde 10% de sus ganancias netas anuales. El monto de la UIT para este año asciende a S/ 4,150. El presente decreto legislativo entra en vigencia el 1 de enero de 2018.

2.2.2.2. Teorías del crecimiento de las MYPES

Según Koontz y O'Donnell (2012), el crecimiento de las empresas, tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo propiamente dicho, para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Para Bahamonde (2010) y Rodríguez (2012), las pequeñas y

medianas empresas, son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Estas empresas pueden alcanzar eficiencia y efectividad si disponen de una adecuada dirección y gestión financieras para sus fuentes de financiamiento e inversiones.

Las pequeñas y medianas empresas pueden definirse como entidades que operando en forma organizada utilizan sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia. Estas empresas deben reunir las siguientes características concurrentes: El número total de trabajadores: En el caso de microempresa abarca de uno a diez trabajadores; la pequeña empresa abarca de 1 hasta cincuenta trabajadores; niveles de ventas anuales:

La microempresa dicho nivel será hasta el máximo de 150 UIT; la pequeña empresa de 150 a 850 UIT. Los niveles de ventas serán posibles de alcanzar y superar, si se cuenta con una adecuada dirección y gestión financieras para concretar los ingresos y egresos que tenga que llevar a cabo cada micro y pequeña empresa.

Se entiende por crecimiento cuando las micro y pequeñas empresas dispongan de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre este tipo de empresas; todo lo cual puede encaminarse positivamente con una adecuada dirección y gestión empresarial que lleve a cabo la planeación de las actividades y recursos,

establezca una organización estructural y funcional que permita las actividades del giro empresarial; se tomen las decisiones más adecuadas por parte de la dirección; se coordinen todos los elementos y controlen los recursos en forma continuada.

También indica que se estará frente al crecimiento de las MYPES, cuando él se impulse la modernización tecnológica del tejido empresarial de estas empresas y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.

El estado debe promover el acceso de las micros y pequeñas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

El primer deber del gerente o administrador de una micro y pequeña empresa consiste en crear, y luego dirigir, toda una serie de relaciones entre su empresa y sus trabajadores, proveedores, bancos y clientes. El primer paso para la creación de las relaciones deseadas consiste en establecer objetivos, tratando esos objetivos que desea establecer con aquellas personas que deberán alcanzarlos. Al fijarse estos objetivos debe ser de tal forma que pueda enfocarse el resultado en términos mensurables. Cualquier modificación en ellos debe contar con los medios apropiados. Finalmente es necesario ponerlos a prueba continuamente ya que su intención en determinado momento, puede no ser factible de alcanzarlo.

Koontz y O'Donnell (2012), indica que el crecimiento es un proceso y que el mismo se inicia con la planeación que incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación, es por tanto, toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas. La organización

incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización.

En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización. La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura organizacional. Por tanto requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva.

2.3. Definición de términos básicos

Plan estratégico. - En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

La visión. Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa. La visión empresarial debe ser futurista, clara y visible, audaz y proyectarse a largo plazo

La Misión. Un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Gestión Estratégica. - La gestión estratégica es un asunto que no debe tratarse a la ligera si se aspira, como es de sentido común, a obtener resultados tangibles de ella. Los líderes de la estrategia o la gerencia de gestión estratégica, también conocida como GGE, es una figura encargada de garantizar el logro de los objetivos y de poner en marcha la planificación de la estrategia

Cultura Organizacional. - es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

MYPE familiar. - es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro.

Competitividad de la MYPES familiares. - La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Capital económico. - es uno de los factores de la producción y está presentado por "el conjunto de bienes" necesarios "para producir riqueza.". Es uno de los factores de producción que está representado por los bienes necesarios para producir riqueza.

Competitividad. - Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Hi Si existe relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) No se cuentan con el Análisis Estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.
- b) No se cuentan con la Formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco
- c) No se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.

2.5. Identificación de Variables

X = PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Indicador

X1 Análisis Estratégico

X2 Formulación del Plan

X3 Estrategias

Y = MYPES FAMILIARES

Indicador

Y1 Crecimiento.

Y2 Prospección

Y3 Competir

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variable	Definición Operacional	Indicador
<u>Independiente (X)</u> PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Ackoff R (1981)	X ₁ Análisis Estratégico X ₂ Formulación del Plan X ₃ Estrategias.
<u>Dependiente (Y)</u> MYPES FAMILIARES	Esparza et al, 2009) es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro.	Y ₁ Crecimiento. Y ₂ Prospección Y ₃ Competir

Fuente: Elaborado por el investigador

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: Investigación Aplicada.

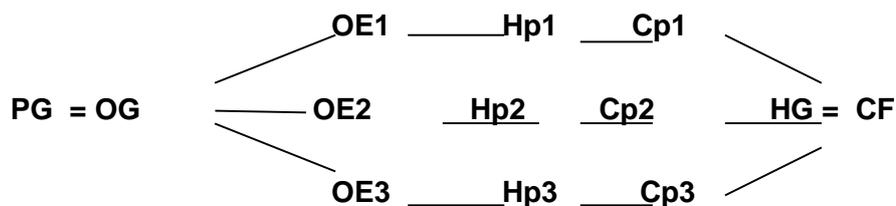
Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centró en el nivel descriptivo explicativo.

3.2. Método de investigación

En la presente investigación es la aproximación puramente analítica y descriptiva de la misma, entre otros que conforme se desarrolló el trabajo se dieron indistintamente, en dicho trabajo.

3.3. Diseño de investigación

Este trabajo de investigación comprendió el diseño no experimental por objetivos conforme al esquema siguiente:



PG = Problema General.

OG = Objetivo General.

OE = Objetivo Específico.

CP = Conclusión Parcial.

CF = Conclusión Final.

HG = Hipótesis general.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Unidad de análisis

En cuanto a la unidad de análisis se consideró a la MYPES ubicadas en el Región Pasco.

3.4.2. Población de la investigación

Siendo la población finita y esta expresado por los sujetos o unidades de observación los cuales son materia de estudio, al entendimiento de las MYPES en la Región Pasco, presenta un conjunto de particularidades, debido a su ubicación.

3.4.3. Muestra de la investigación

La muestra es un sub grupo de la población, para nuestra investigación se ha realizado una muestra por conveniencia, teniendo en consideración las características fundamentales de las MYPES. Haciendo una selección al azar de los elementos de la muestra. Se tuvo en cuenta las facilidades como el acceso a la información y sobre todo que nos permitiera aplicar el instrumento de investigación. Hemos creído conveniente realizar 70 encuestas.

n= 70 MYPES.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Para la obtención de los datos e información en la presente investigación se utilizó:

- Encuesta.
- Análisis Documental.
- Observación

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos empleados en nuestro trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Cuestionario.
- Guía de Análisis Documental.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 22.00 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en las variables cualitativas, se tuvo en cuenta el instrumento de investigación denominado cuestionario.
- b. Construcción de tablas para cada percepción según la apreciación de 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.

3.7. Tratamiento estadístico

Se hizo uso del análisis inferencial, para la contrastación de cada hipótesis previa mente formuladas, mediante el estadístico de prueba de medias "T" de Student; igualmente la prueba de independencia Chi Cuadrado al nivel de 0,05 de significancia.

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

Para aplicar el cuestionario, se realizó la prueba de fiabilidad de Alfa Cronbach, empleando el programa estadístico computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), logrando el resultado de 86,6% de fiabilidad, de acuerdo al siguiente procedimiento:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
86,623	70

Conforme al resultado mencionamos que el cuestionario tiene validez y nos permitió medir las variables de estudio.

3.9. Orientación ética

El contenido de la investigación fue desarrollado de acuerdo a los principales principios éticos, teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- a) En cuanto a la fuente se tuvo en consideración las citas y cada una de ellas fueron referenciadas, para el cuidado de la autoría.
- b) Los datos obtenidos fueron manejados respetando los principios éticos de cada encuestado.
- c) En cuando a la redacción se ciñe por los criterios de la norma APA.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

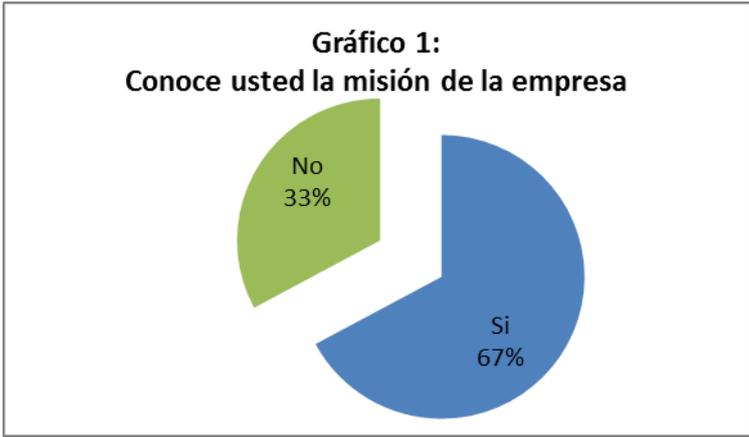
Para la obtención de los resultados del presente trabajo se ha tenido en cuenta el correspondiente modelo de datos, de la misma forma los protocolos del correspondiente instrumento de medición (rangos, baremos, medias, relaciones de influencia), para lo cual se ha hecho uso de los elementos de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simple, gráfico de barras, diagrama de sectores, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Así como la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis, mediante el estadístico de prueba de medias “T” de Student.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Tabla 4.2.1: Conoce usted la misión de la empresa

Misión	Nro	%
Si	47	67%
No	23	33%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015.



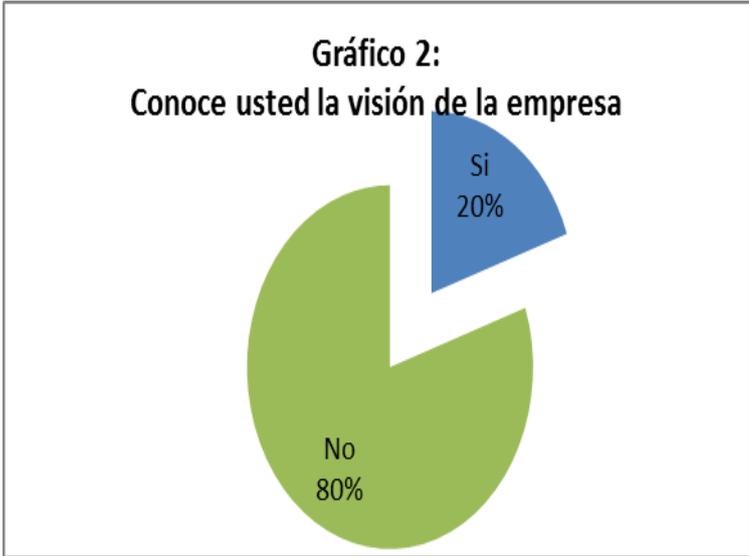
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 33% respondieron que no conocen la Misión, y el 67% si conoce la misión de la empresa

Tabla 4.2.2: Conoce usted la visión de la empresa

Visión	Nro	%
Si	14	20%
No	57	80%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015.



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 20% Respondieron que conocen la visión, el 80% respondieron que no conocen la visión de la empresa.

Tabla 4.2.3: Están definidos los objetivos de la empresa.

Objetivos	Nro	%
Si	21	30%
No	49	70%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



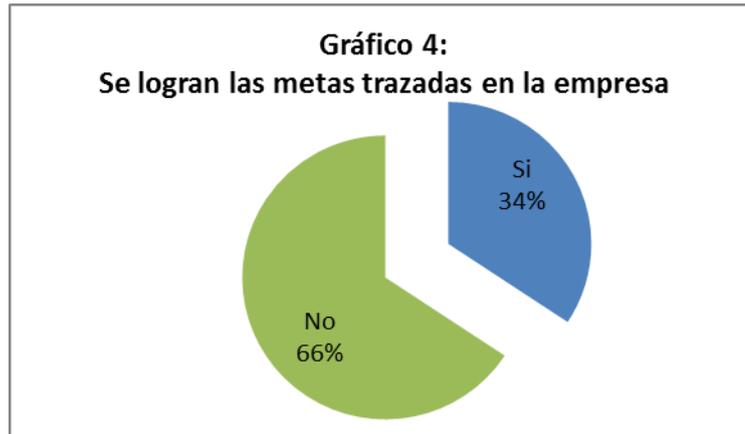
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 70% respondieron que no están definidos los objetivos de su empresa y el 30% respondieron que si tienen definidos los objetivos de su empresa.

Tabla 4.2.4: Se logran las metas trazadas en la empresa

Se logra las metas	Nro	%
Si	24	34%
No	46	66%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 34% respondieron que, si logran las metas trazadas en su empresa, mientras que el 66% nunca cumplen.

Tabla 4.2.5: La empresa cuenta con estrategias funcionales

Estrategias funcionales	Nro	%
Si	12	17%
No	58	83%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, la mayoría no cuenta con estrategias funcionales siendo un 83% el mayor porcentaje y un 17% si cuenta con estrategias funcionales.

Tabla 4.2.6: Se emplean estrategias anticipadas a los problemas.

Estrategias empleadas a	Nro	%
Si	17	24%
No	53	76%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 76% respondieron que no emplean estrategias anticipadas a los problemas, y solo el 24% emplean estrategias anticipadas a los problemas.

Tabla 4.2.7: La empresa cuenta con herramientas de gestión.

Herramientas de gestión	Nro	%
Si	9	13%
No	61	87%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



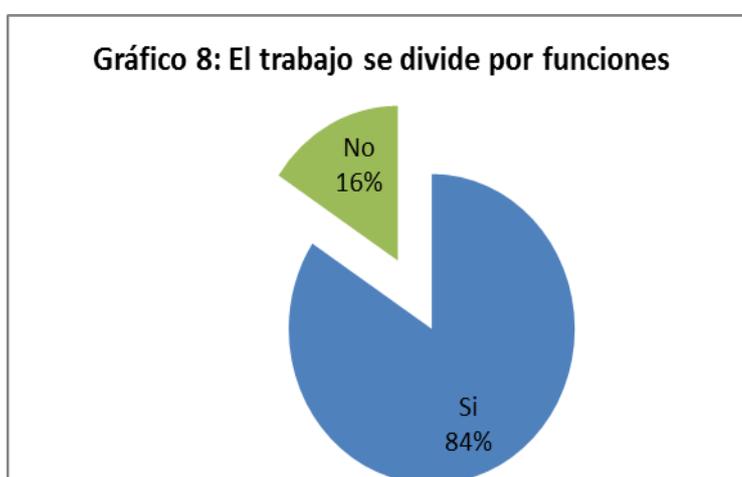
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 87% respondieron que no cuentan con ninguna herramienta de gestión, y solo el 13% cuenta con alguna herramienta de gestión.

Tabla 4.2.8: El trabajo se divide por funciones.

El trabajo se divide por funciones	Nro	%
Si	59	84%
No	11	16%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 84% respondieron que se divide el trabajo por funciones, y un 16% no divide el trabajo por funciones.

Tabla 4.2.9: La empresa cuenta con documentos de gestión.

Documentos de gestión	Nro	%
Si	13	19%
No	57	81%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



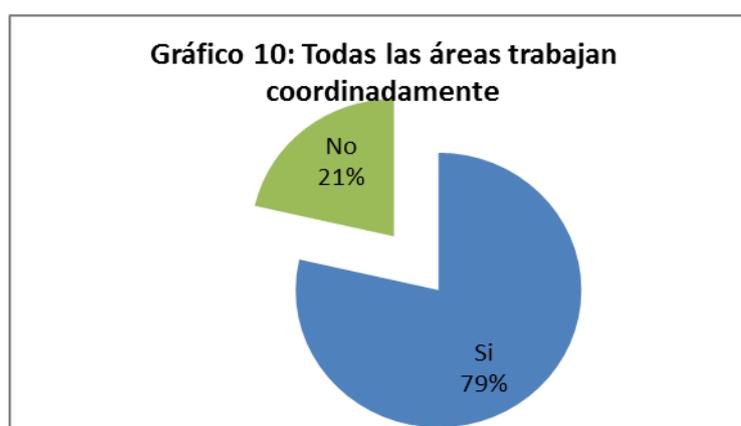
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, respondieron que el 81% no cuenta con documentos de gestión, siendo el 19% que si cuenta con documentos de gestión.

Tabla 4.2.10: Todas las áreas trabajan coordinadamente

Trabajan coordinadamente	Nro	%
Si	55	79%
No	15	21%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



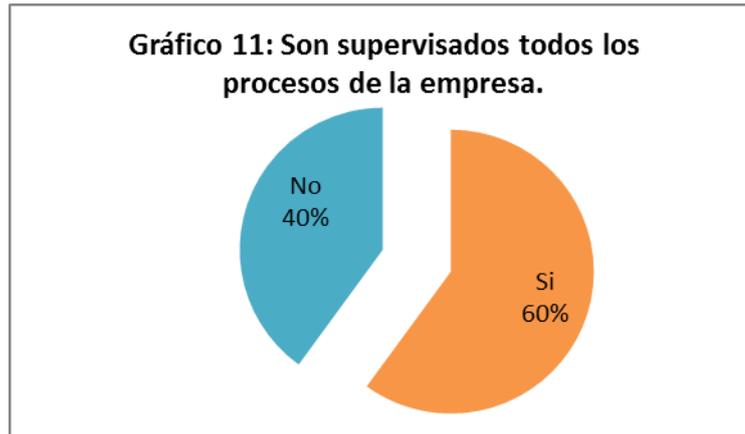
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 79% respondieron que trabajan coordinadamente todas las áreas y el 21% respondieron que sus áreas no trabajan coordinadamente.

Tabla 4.2.11: Son supervisados todos los procesos de la empresa.

Supervisados los procesos de la empresa	Nro	%
Si	42	60%
No	28	40%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



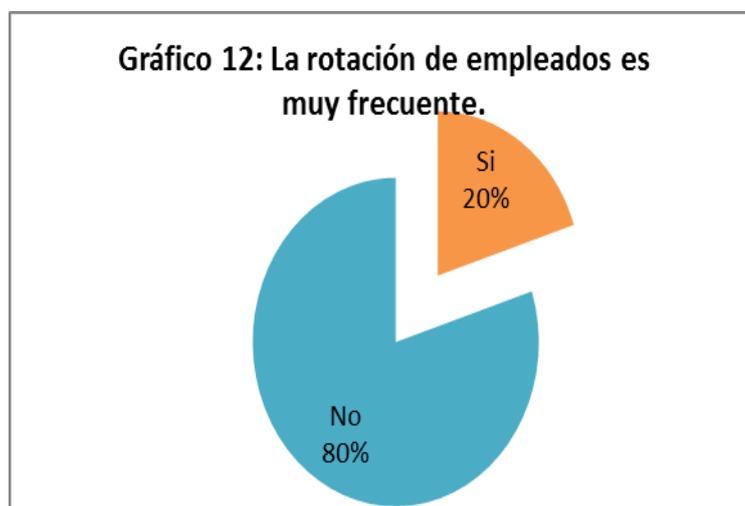
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 60% respondieron que siempre son supervisados todos los procesos de su empresa mientras que un 40% respondieron que no son supervisados los procesos de su empresa.

Tabla 4.2.12: La rotación de empleados es muy frecuente.

Rotación de empleados	Nro	%
Si	14	20%
No	56	80%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 20% respondieron que es muy frecuente la rotación de empleados, 80% respondieron que no es muy frecuente la rotación de empleados.

Tabla 4.2.13: La empresa cuenta con un plan estratégico.

Cuenta con plan	Nro	%
Si	21	30%
No	49	70%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestados, el 30% respondieron que cuentan con un plan estratégico en su empresa, el 70% respondieron que no cuentan con un plan estratégico en su empresa.

Tabla 4.2.14: Se desarrolla con eficiencia las actividades de gestión

Eficiencia en las actividades de gestión	Nro	%
Si	21	30%
No	49	70%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



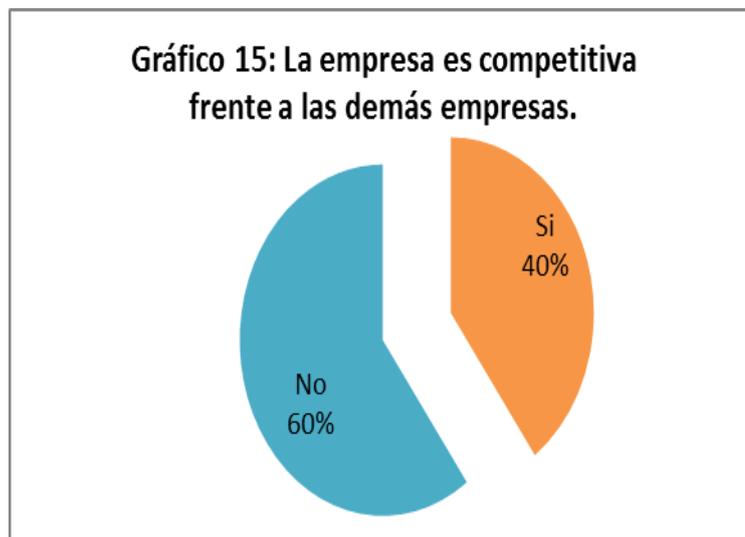
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestados, el 70% respondieron que no desarrolla con eficiencia las actividades de gestión en su empresa, mientras que el 30% si desarrolla con eficiencia las actividades de gestión.

TABLA 4.2.15: La empresa es competitiva frente a las demás empresas.

Es competitiva	Nro	%
Si	28	40%
No	42	60%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 40% nos dicen que su empresa es competitiva, mientras que el 60% nos dicen que no se consideran competitivas frente a las demás empresas.

TABLA 4 . 2 .16: Se cumple con el plan de desarrollo y capacitación

Cumple con el plan de desarrollo	Nro	%
Si	25	36%
No	45	64%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 36% respondieron que si cumplen con el plan y desarrollo, el 64% no cumplen con el plan de desarrollo y capacitación.

TABLA 4.2.17: Se realiza control del Planeamiento

Control del planeamiento	Nro	%
Si	36	51%
No	34	49%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



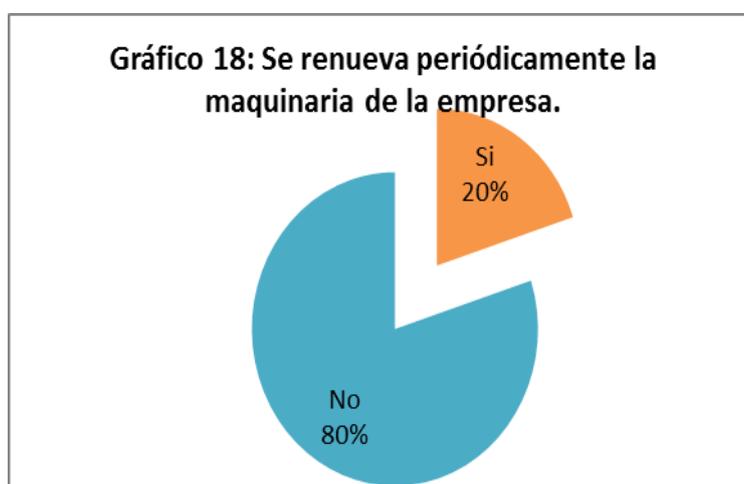
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 49% respondieron que no realizan el control del Planeamiento en su empresa y el 51% si realiza un control del Planeamiento en su empresa.

TABLA 4.2.18: Se renueva periódicamente la maquinaria de la empresa

Misión	Nro	%
Si	14	20%
No	56	80%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 80% respondieron que no renuevan periódicamente alguna máquina, mientras el 20% si renovaron periódicamente la maquinaria de la empresa

TABLA 4.2.19: Alcanza la Prospección prevista en el Plan

Prospección en el plan	Nro	%
Si	31	44%
No	39	56%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 2015



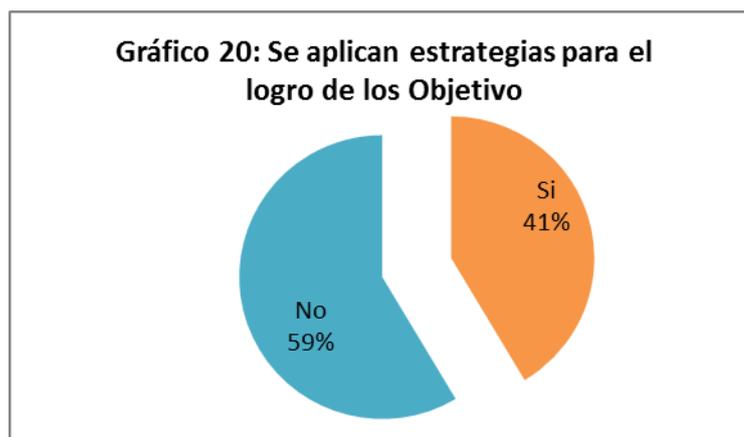
INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 44% respondieron que si alcanzan la Prospección prevista en el Plan, mientras el 56% no alcanza la Prospección prevista en el Plan.

TABLA 4.2.20: Se aplican estrategias para el logro de los Objetivo

Misión	Nro	%
Si	29	41%
No	41	59%
Total	70	100%

FUENTE: Encuesta Empresarios MYPE Región Pasco 201



INTERPRETACIÓN:

De un total de 70 MYPE Familiares encuestadas, el 41% respondieron que se aplican estrategias para el logro de los Objetivo y el 59% no se aplican estrategias para el logro de los Objetivo.

4.3. Prueba de hipótesis

Para la prueba central de Hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística Inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente La Prueba de Bondad de Ajuste Chi Cuadrado.

a) Sistema de hipótesis.

Hipótesis a:

Hi: No se cuentan con el análisis estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.

Ho: Si cuentan con el análisis estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 367.511$$

6. Decisión estadística: Dado que $367.511 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: No se cuentan con el análisis estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.

Hipótesis b:

Hi: No se cuentan con la formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.

Ho: Si se cuentan con la formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

6. Decisión estadística: Dado que $287.938 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: No se cuentan con la formulación de un Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.

Hipótesis c:

- Hi: No se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.
- Ho: Si se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

6. Decisión estadística: Dado que $348.653 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: No se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.

4.4. Discusión de resultados

De acuerdo a Sánchez (2013), en “Las herramientas de gestión y su relación con la competitividad empresarial en las MYPE Familiares año 2015”, donde llegó a la conclusión que las herramientas de gestión aporta a las MYPES a lograr su desarrollo, medir su desempeño y mejorar su situación actual que les permita ser más competitivos y tener mejores proyecciones económicas, podemos decir que esta afirmación es coherente a lo que dice Díaz (2014), hay una serie de herramientas de gestión modernas que han surgido para incrementar sus niveles de productividad y competitividad, esto difiere con los resultados encontrados en la tabla 3.7 donde nos muestra que el 87% de las MYPES no cuentan con herramientas de gestión, por lo tanto deben ser implementadas en las MYPES Familiares quienes siguen trabajando empíricamente y sin planificación.

Según Flores (2007), en “Metodología de Gestión para la Micro, pequeñas y Medianas empresas en Lima Metropolitana”, donde demostró que la competitividad de las MYPES Peruanas se debe a la flexibilidad que tienen para adaptarse con rapidez al ambiente y debido también a la ausencia de barreras jerárquicas en el personal, y si observamos la tabla 3.15 nos muestra que el 40% de las MYPES se sienten competitivas frente a las demás empresas. Estas se consideran competitivas por la capacidad para adaptarse a la moda cambiante y al talento de su personal como la ventaja competitiva frente a la competencia.

La Tabla 3.18 nos muestra que la mayoría de MYPES Familiares no renuevan periódicamente su Equipamiento, no siendo la tecnología la principal preocupación frente al crecimiento de las MYPES, de acuerdo a estos resultados no se cumple lo dicho por Bahamonde (2010) y Rodríguez (2012), se estará frente a un crecimiento de las MYPES cuando se impulse la modernización tecnológica de estas, lo cual vemos que en la actualidad la innovación en maquinaria debe ser continua para lograr un crecimiento real en las MYPES Familiares.

En relación a la Tabla 3.6 podemos decir que las MYPES Familiares no emplean

estrategias anticipadas a los problemas, lo que significa que no cuentan con una buena planificación y así poder enfrentar los cambios que se presenten y así poder llevar la delantera a sus competidores, comparando lo dicho por Sánchez (2013), en base a estos resultados podemos decir que los criterios esenciales de Planeación Estratégica, permitirá medir su desempeño y mejorar su situación actual en busca de ser más competitivos ,eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de presencia en el mercado.

En lo referido a la Tabla 3.11 los resultados nos muestran que no todas las MYPES Familiares cumplen con un buen control en sus procesos, esto nos quiere decir que hay un déficit de control en todas las MYPES por lo cual no permiten una buena gestión, comparando con lo dicho por Anzola (2011), en la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, de manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control. Teniendo en cuenta que toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

Respecto a la hipótesis, Planeamiento Estratégico tiene una relación directa con las MYPE Familiares, lo cual propone una relación positiva y significativa por lo tanto se acepta señalando dicha relación, así mismo señalando la tabla 3.3 podemos decir que también se necesita tener claros los objetivos en el Planeamiento, esto nos quiere decir que para obtener un buen crecimiento tendríamos que hacer una buena Planeación Estratégica de las MYPE Familiares. De acuerdo a la Tabla 3.2 sobre si se conoce la visión de la empresa podemos decir que los resultados nos muestran que es muy bajo el porcentaje de MYPE Familiares que la conocen, esto nos quiere decir que los trabajadores no saben cuál es el propósito o fin o razón de ser de las MYPES por lo cual la gestión en estas Unidades de Negocios está relacionada al cumplimiento de las acciones,

políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. (Koontz. y O'Donnell, 2012).

En razón a los resultados de la Tabla 3.17 del control en el Planeamiento podemos decir que tiene que ver con implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. Por lo cual las MYPE Familiares están en constante control de calidad; Gitman (2008), dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones.

Respecto a la Tabla 3.19 podemos decir que los resultados son coherentes con lo que dice Anzola (2011), en “gestión de las MYPE consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

CONCLUSIONES

1. La variable Planeamiento Estratégico se relaciona de manera directa con las MYPE Familiares, debido a que la existencia de un adecuado planeamiento se verá reflejado en el crecimiento constante de estas Unidades de Negocio a nivel de la Región Pasco.
2. Las MYPES Familiares en la actualidad no cuentan con un buen Análisis estratégico que les permita contar con un diagnostico que conlleve al crecimiento de estas Unidades de Negocios.
3. El 87% de las MYPES Familiares no cuentan con la formulación de un Plan que permita la prospección, para alcanzar el crecimiento, y en su mayoría inician sus actividades con el conocimiento empírico y llevan un modelo de Gestión por intuición heredado por sus padres, mientras que el 13% si utiliza alguna herramienta de gestión sin un adecuado diseño que se ajuste a su realidad.
4. Las MYPES Familiares no implanta Estrategias que permitan competir ya que cuentan con un nivel de competitividad bajo, solo el 40% de las MYPES son competitivas, mientras el 60% no lo son debido a la falta de un adecuado análisis estratégico para poder analizar en que están fallando y porque no se logra cumplir sus propósitos.

RECOMENDACIONES

1. Empezar con el plan de mejora propuesto, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los dueños y/o administradores, de comenzar su implementación con su propio aprendizaje y perfeccionamiento, tal como lo expresa el primer grupo de acciones. Si en la implementación del plan propuesto se requiere realizar inversión, sería apropiado que ella esté orientada inicialmente a los recursos humanos que las empresas poseen, específicamente en las áreas de motivación y capacitación.
2. Realizar un análisis estratégico, para ver la situación actual del mercado y así detectar los errores que estas cometen, implementar la mejora continua con lo que se conseguirá dar un rumbo claro a las MYPES, orientándolas a fortalecerse internamente para lograr obtener mejores resultados de manera oportuna, eficiente y eficaz.
3. Tomar acciones inmediatas en la realización y levantamiento de procesos que realizan las MYPES, para que de manera conjunta e integrada se consiga mejores resultados y efectividad en sus procesos y así tener un una mejor gestión y crecimiento.
4. Participar en cursos de capacitación y perfeccionamiento al micro empresario, enseñándoles la calidad en la administración; el propietario debe de ser un facilitador de los recursos que necesiten los trabajadores, para que de esta manera, realicen un trabajo eficaz y se conviertan en una organización horizontal.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. (2011). Teorías de la gestión administrativa. México: McGraw Hill.
- Álvarez, M. (2006). Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama Editorial.
- Álvarez, M. (2009). ¿Planeación estratégica para la empresa familiar? Universidad de Monterrey. Consultado el 1 de febrero, 2015. En: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-laneacionestrategicaparalaempresafamiliar-1397.html>
- Bahamonde (2010) y Rodríguez (2012). Las pequeñas y medianas empresas.
- Banamex y ProfitConsulting (2008). Encuesta de Empresas Familiares en Latinoamerica.
- Belausteguigoitia, I. (2010). La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Consultado el 22 de julio, 2015. En: <http://cedef.itam.mx/PDF/>
- Betancourt Tang, J.R. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. [Libro en línea]. Consultado el 22 de agosto, 2015. En: www.eumed.net/libros/2006c/220
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2010). Manuales Prácticos de la PYME: Dirección Estratégica Empresarial. BIC Galicia. España: C.E.E.I Galicia, S.A.
- Cortés, María del Rosario (2007). Plan Estratégico para el Modelo de Franquicias (Un enfoque de calidad en el servicio al Franquiciatario). Estudio de Caso. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.
- Díaz, J.M. (2009, agosto). La empresa familia: Nociones para su planificación. *Compás Empresarial*, 1 (1), p. 10. Bolivia: Universidad del Valle.

http://www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/compas01/pagina10.html
tp://www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/compas_emp.htm

Durán, D., Llopart, X. y Redondo, R. (1999). La Dirección y el control estratégico: Su aplicación en los Recursos Humanos. Barcelona: Universitat de Barcelona

Esparza, J., García, D., y Duréndez Gómez, A. (2009, mayo-agosto). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. Revista Escuela de Administración de Negocios, no. 66, pp. 5-29

Espinoza, M. (2011, 21 de enero). Necesaria, asesoría para empresas familiares. El Heraldo de Puebla. Primera Sección.
http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=24994:necesaria-asesoria-para--empresas-familiares&catid=56:economia&Itemid=122

Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009, abril-junio). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: estudio empírico en México. Revista Venezolana de Gerencia, 14 (46), pp. 169-182

Gitman, L. (2008). Principios de la administración. España: Pearson. Koontz y O'Donnell. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. (14ª. Ed.). Nueva York: McGraw-Hill. Ries, E. (2014). El método Lean Startup. España: Deusto.

González, J. (2001). Propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión "Poolo's Club". Tesis de Maestría en Ciencias: Área administración, Universidad de Colima. Colima, Colima

TESIS:

Aravena L, Farra B & Torres M. (2012). En su tesis "Creación de una herramienta de diagnóstico para la Micro y Pequeña empresa". Universidad de Chile.

- Cruz, J. (2012). "El desarrollo del sector calzado y su relación con el crecimiento económico y social de la región la Libertad entre los años 2007 - 2011". Tesis de la Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú.
- Flores, A. (2007). En su tesis titulada "Metodología de Gestión para la Micro, pequeñas y Medianas empresas en Lima Metropolitana". Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú.
- Miranda, R. (2014). "Competencias claves para la gestión empresarial de las Mypes". Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Sánchez, C. (2013). "Las herramientas de gestión y su relación con la competitividad empresarial en las Mypes del sector calzado del Distrito el Porvenir, año 2013". Tesis de la Universidad César Vallejo.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tesis: Planeamiento estratégico en las MYPES familiares de la Región Pasco – 2015				
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
Problema General	Objetivos General	Hipótesis general	Planeamiento estratégico: X1 Análisis Estratégico X2 Formulación del Plan X3 Estrategias	Tipo investigación: aplicada Nivel: descriptivo explicativo
¿Existe o no relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco?	Determinar si existe o no relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco. Establecer.	Si existe relación entre el constructo Planeamiento Estratégico y el constructo MYPES Familiares de la Región Pasco.		
Problema específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Especificas	Mypes familiares: Y1 Crecimiento. Y2 Prospección Y3 Competir	Método de investigación: analítica y descriptiva Diseño de investigación: no experimental
a) ¿Cuentan con el análisis estratégico que permite el crecimiento de las MYPE familiar de la Región Pasco?	a) Conocer si cuentan con el Análisis Estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.	a) No se cuentan con el Análisis Estratégico que permite el crecimiento de las MYPE Familiar de la Región Pasco.		
b) ¿Cuentan con la formulación de un Plan que	b) Determinar si cuentan con la Formulación de un	b) No se cuentan con la Formulación de un Plan que permita la		

<p>permita la prospección de las MYPE familiares de la Región Pasco?</p>	<p>Plan que permita la prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.</p>	<p>prospección de las MYPE Familiares de la Región Pasco.</p>		<p>Pasco</p> <p>Muestra: por conveniencia</p> <p>70</p>
<p>c) ¿Se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco?</p>	<p>c) Conocer si se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco</p>	<p>c) No se implanta Estrategias que permitan competir a las MYPE Familiares de la Región Pasco.</p>		<p>Instrumentos: Cuestionario y guía de análisis documental</p>

ANEXO 2: CUESTIONARIO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Planeamiento Estratégico – MYPES Familiares.

Estimado colaborador:

El presente documento tiene por finalidad recolectar datos de su opinión respecto a la forma como se realiza el Planeamiento estratégico y cuál es desempeño de las MYPES Familiares en la Región de Pasco.

En este documento no existe respuestas correctas o incorrectas, por ello se te solicita responder todos los ítems, del mismo modo se indica que es totalmente anónimo razón por la cual no debes poner tu nombre ni algún dato que te identifique.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la alternativa que consideras correcta

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?
Si
No
2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?
Si
No
3. ¿Están definidos los objetivos de la empresa?
Si
No
4. ¿Se logran las metas trazadas en la empresa?
Si
No
5. ¿La empresa cuenta con estrategias funcionales?
Si
No
6. ¿Se emplean estrategias anticipadas a los problemas?
Si
No
7. ¿La empresa cuenta con herramientas de gestión?
Si
No
8. ¿El trabajo se divide por funciones?
Si
No
9. ¿La empresa cuenta con los documentos de gestión?
Si
No

10. ¿Todas las áreas trabajan coordinadamente?
Si
No
11. ¿Son supervisados todos los procesos de la empresa?
Si
No
12. ¿La rotación de empleados son muy frecuentes?
Si
No
13. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
Si
No
14. ¿Se desarrolla con eficiencia las actividades de gestión?
Si
No
15. ¿La empresa es competitiva frente a las demás empresas?
Si
No
16. ¿Se cumple con el plan de desarrollo y capacitación?
Si
No
17. ¿Se realiza control de la Planeación?
Si
No
18. ¿Se renueva periódicamente la maquinaria de la empresa?
Si
No
- 19.- ¿Alcanza la Prospección prevista en el Plan?
Si
No
20. ¿Se aplican estrategias para el logro de los Objetivo?
Si
No

Gracias

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Título: Planeamiento Estratégico en las MYPES Familiares de la Región Pasco 2015

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
PAITA PANEZ, Ygnacio Alfredo	Docente. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	Percy David TIZA FELIX

Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Nunca 10 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				78	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable				80	
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación					90
Organización	Existe una organización lógica				78	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados					98
Consistencia.	Emplea Teorías Científicas					98
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables					98
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo					94
Puntaje Total:		89.25 Puntos				

Lugar y Fecha	Teléfono	DNI	Firma del Experto
Pasco, 18 mayo 2016	963956909	20886641	

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **89.25** puntos. Lo que significa que el instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.

PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Título: Planeamiento Estratégico en las MYPES Familiares de la Región Pasco 2015.

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
Carina Liz, VERA MUÑOZ	Sub Gerente de Planificación Estratégica y Demarcación Territorial - GOREPA	Percy David TIZA FELIX

Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Nunca 10 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado					88
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable					88
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados					98
Consistencia.	Emplea Teorías Científicas					98
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables					90
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo					90
Puntaje Total:		92.75 Puntos				

Lugar y Fecha	Teléfono	DNI	Firma del Experto
Pasco, 11 de mayo de 2016	949477308	41275729	

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **92.75** puntos. Lo que significa que el instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.

PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Título: Planeamiento Estratégico en las MYPES Familiares de la Región Pasco 2015

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
Edwin Fredy MARTIN ARZAPALO	Sub Gerente de Presupuesto GOREPA	Percy David TIZA FELIX

Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Nunca 10 - 20	Regular 21 - 40	Bueno 41 - 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 - 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado					82
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable					85
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación					90
Organización	Existe una organización lógica					86
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados					88
Consistencia.	Emplea Teorías Científicas					90
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables					90
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo					90
Puntaje Total:		87.63 Puntos				

Lugar y Fecha	Teléfono	DNI	Firma del Experto
Pasco,	975921840	46360982	 <small>GOBIERNO REGIONAL DE PASCO G. R. PLAN. PPTO. Y AT. M^g EDWIN F. MARTIN ARZAPALO SUB GERENTE DE PRESUPUESTO Y TRIBUTACION CIP: 213860</small>

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **87.63** puntos. Lo que significa que el instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.