

Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L

Strategic planning and its impact on the management of the company Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

César Limberg Gonzáles Guzmán^{1*}; Violeta Claros Aguilar²

¹ Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

² Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

* Autor correspondiente: cesarlgonzalesg@hotmail.com (C. Gonzáles)

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre la planificación estratégica y su incidencia en la gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño de estudio es correlacional de corte transversal y los métodos de investigación aplicados fue el deductivo e inductivo. La población muestral conformada por 42 trabajadores. Para la recolección de datos de las variables en estudio y se procesó la información a través del software estadístico SPSS V-24. Los instrumentos son: dos cuestionarios que se sometieron a la prueba de confiabilidad con Alfa de Cronbach. Los resultados son presentados en tablas y figuras estadísticas, donde el resultado de la planificación estratégica se relaciona significativamente con la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L, donde: $t_{cal} > \pm t_{tab}$ ($9,09 > \pm 2,02$), con un coeficiente de correlación de Pearson es $R=0,821$ con nivel de significancia $p=0,000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0,05$). También se observa que los valores del coeficiente de correlación de Pearson se encuentra entre 0,753 y 0,831 con niveles de significancia $p=0,000$ menores al 5% ($p < 0,05$), se concluyó que la planificación estratégica y la gestión de la empresa guardan una incidencia positiva significativa ($p=0,00$) en la gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

Palabras Clave: Planificación Estratégica; No-Experimental; Gestión De La Empresa.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between strategic planning and its impact on the management of the company. Deposit PAKATNAMU E.I.R.L. The type of study is non-experimental, the study design is cross-sectional correlational and the applied research methods were deductive and inductive. The sample population consists of 42 workers. For the data collection of the variables under study and the information was processed through the statistical software SPSS V-24. The instruments are: two questionnaires that were submitted to the reliability test with Cronbach's Alpha. The results are presented in tables and statistical figures, where the result of the strategic planning is significantly related to the management of the company Deposit PAKATNAMU EIRL, where: $t_{cal} > \pm t_{tab}$ ($9.09 > \pm 2.02$), with a Pearson correlation coefficient is $R = 0.821$ with level of significance $p = 0.000$ being this less than 5% ($p < 0.05$). It is also observed that the values of the correlation coefficient of Pearson is between 0.753 and 0.831 with levels of significance $p = 0.000$ less than 5% ($p < 0.05$), it was concluded that the strategic planning and the management of the company have a significant positive impact ($p = 0.00$) in the management of the company. Deposit PAKATNAMU EIRL

Key words: Strategic Planning; Non-Experimental; Business Management.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos.

Es así que Sánchez (2013). La planeación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias y se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial. De tal manera, que al hablar de planeación estratégica, lo relacionamos inmediatamente con las grandes empresas, como si fuese algo exclusivo de este tipo de organi-

zaciones; considerándose en ocasiones por las empresas en algún momento como una pérdida de tiempo, debido a que las operaciones del negocio diarias consumen demasiado tiempo, dejándose llevar únicamente como importante la operatividad.

Cabe destacar la importancia de la planeación estratégica, de acuerdo con Rodríguez (2015), donde demuestran que el 75% de nuevas empresas mexicanas han cerrado operaciones después de dos años de iniciar operaciones; y al cumplir 10 años sólo el 10% de las empresas crecen, maduran y llegan a tener éxito.

Segun Sánchez (2013, p. 33). Las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios de la planeación estratégica, en las empresas por lo regular se carece de planes escritos o documentos, tomando en consideración que en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas, laboran jornadas de 14 o 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos. No tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo.

Además, Sánchez (2013), es necesario que el dueño o empresario dedique tiempo para analizar e investigar cual es la situación actual de su empresa, hacia donde quiere llegar y que es lo que necesita hacer para poder lograr esa meta.

Sin embargo, David (2014), manifiesta que la gestión de los empresarios tiene consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación y las estrategias que formulen; lo cual va otorgar la característica de asegurar que se establezcan los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo y que exista la estructura de dirección adecuada para lograr dichos objetivos, y al mismo tiempo garantizar que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la corporación hacia los diversos grupos que la integran.

Arasa (2013). Cuando se tenga bien claro el rumbo del negocio, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio. Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia para el que será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, tomando como base el análisis de la industria y el de los factores básicos de competencia.

Segun Rodríguez (2015). Al formalizar la responsabilidad de planificación se fuerza al dueño a mirar y analizar el futuro, segundo, la planificación resulta en la creación de ciertas expectativas que son los mejores estándares que el empresario puede emplear posteriormente para juzgar la actuación de la firma y, por último, la planificación ayuda al empresario a coordinar todos sus esfuerzos, de manera que los objetivos de la organización en general estén en armonía con los objetivos de sus partes.

La planificación estratégica ha sido explicada por varios escritores y académicos de maneras diferentes pero complementarias. Drucker (2014), sostiene que la planificación estratégica es la gestión por planes, un proceso analítico y se enfoca en tomar decisiones estratégicas óptimas.

Ansoff (2012), conceptualiza la planificación estratégica como el proceso de búsqueda de una mejor correspondencia entre el producto o la tecnología de una empresa y sus mercados cada vez más turbulentos. Lo mira en términos de cambio de un entorno familiar a un mundo desconocido de tecnologías extrañas, competidores extraños, nuevas actitudes de los consumidores, nuevas dimensiones de control social y, sobre todo, cuestionamiento del papel de la empresa en la sociedad.

Según Wendy (2013), la planificación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener la coherencia entre los objetivos y recursos de la organización y sus oportunidades cambiantes. Wendy argumenta además que la planificación estratégica tiene como objetivo definir y documentar un enfoque para hacer negocios que conduzca a ganancias y crecimiento satisfactorios.

Hofer y Schendel (2016), definieron la planificación estratégica como una evolución de la respuesta gerencial al cambio ambiental en un enfoque que se mueve desde el interior estructura y eficiencia de producción, a la integración de estrategia y estructura e innovación productiva, expansión y diversificación multinacionales.

Hax y Majluf (2015), explican que el proceso de planificación estratégica se compone de tres elementos principales que ayudan a convertir la visión o misión de una organización en una elección concreta factible y en la implementación estratégica. El análisis estratégico abarca el establecimiento de la dirección de la organización en términos de visión, misión y objetivos. Por lo tanto, esto implica articular el propósito estratégico de la compañía y dirigir los esfuerzos hacia la comprensión del entorno comercial. La etapa de elección estratégica implica generar, evaluar y seleccionar la estrategia más adecuada. La etapa de implementación de la estrategia consiste en implementar las políticas relevantes y los marcos de formulación que ayudarán a traducir las estrategias elegidas en formas procesables.

Segun Day (2012). El concepto de planificación surgió del esfuerzo de desarrollo y las experiencias de los países del tercer mundo cuando adoptaron la planificación como el principal instrumento en la búsqueda de su desarrollo económico y social. Se considera que la planificación estratégica se centra en la toma de decisiones, la información y el futuro.

Drucker (2014), define la planificación estratégica como el proceso continuo de toma de decisiones empresariales de forma sistemática y con el mayor conocimiento de su futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos para llevar a cabo estas decisiones y medir los resultados frente a los planes.

Entre los principales antecedentes tenemos:

Reyes (2013). Planeamiento estratégico en la gestión de comisiones en la municipalidad de Chimaltenango, tesis doctoral, Univeridad Panamericana de Guatemala. Tiene como propósito determinar la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión de comisiones en la municipalidad de Chimaltenango. Concluye que el Planeamiento estratégico en la gestión de comisiones en la municipalidad de Chimaltenango, se relaciona con r de Pearson de 0,682 una correlación moderada, y una significancia de 0,000 altamente significativa.

Quezada (2014). Gestión de comisiones y la calidad de atención en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, Tesis de maestría, Universidad de Córdoba- Argentina. Concluyendo una correlación de 0,839 entre la gestión de comisiones y la calidad de atención en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba y una significancia de 0,000,

Jiménez (2012). Planeamiento estratégico y la gestión del Instituto de Deporte del Estado Monagas. Tesis de maestría, Universidad de Oriente. Venezuela. Cuyo objetivo es determinar la relación entre Planeamiento estratégico y la gestión del Instituto de Deporte del Estado Monagas. concluye que una correlación de 0,763 alta entre planeamiento estratégico y la gestión del Instituto de Deporte del Estado Monagas, asimismo se acepta la hipótesis alterna con un P valor de 0,000 altamente significativa

Fernández (2013). Plan estratégico en la gestión de las comisiones en los administrativos de Institución prestadora de Servicios de Salud. Tesis de maestro. El propósito del estudio es como incide plan estratégico en la gestión de las comisiones en los administrativos de Institución prestadora de Servicios de Salud. Concluyendo que el p- valor es 0,000 entre el Plan estratégico y la gestión de las comisiones en los administrativos de Institución prestadora de Servicios de Salud, y su correlación moderad de 0,652 según Bisquerra

Palacios (2014). La gestión de comisiones y el planeamiento en los administrativos del consejo de del nacional de electricidad. Tesis de maestría, universidad Tecnología de Ecuador. Tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión de comisiones y el planeamiento de los administrativos del consejo de del nacional de electricidad. Concluyendo que la Rho de 0,795 entre la gestión de comisiones y el planeamiento en los administrativos del consejo de del nacional de electricidad la significancia es de 0,000 alta

Antecedentes Nacionales

Vega (2015). Planeamiento estratégico y la gestión de comisiones en las Unidades de Gestión Educativa de la provincia de Trujillo. El objetivo es determinar la relación entre el Planeamiento estratégico y la gestión de comisiones en las Unidades de Gestión Educativa de la provincia de Trujillo. Concluyendo una relación de 0,892 significativa entre las variables, el valor –p es de 0,000 alta entre planeamiento estratégico y la gestión de comisiones

Valverde (2014). Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la gerencia Municipal del distrito de Comas. Tesis de maestría, Universidad Católica del Perú, Lima. El objetivo general es determinar la relación entre el planeamiento estratégico y gestión administrativa en la gerencia Municipal del distrito de Comas. Concluye que existe una relación 0,794 alta entre el planeamiento estratégico y gestión administrativa en la gerencia Municipal del distrito de Comas, y una significancia de 0,000 altamente significativa donde se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Romero (2013). Planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de comisiones según los empleados de la municipalidad de Lima, Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Tiene como como objetivo determinar la relación que existe entre el Planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de comisiones según los empleados de la municipalidad de Lima. Concluye que las variables del estudio se relacionan significativamente con Rho de Spearman de 0,851 altamente significativa, una significancia de 0,000 por debajo de Alfa por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Sánchez (2015). Gestión de las comisiones y la calidad de atención en el hospital de la base naval. Callao, tesis de maestría, Universidad, San Martin de Porres. Lima -Perú. Concluye que existe una correlación alta entre la gestión de las comisiones y la calidad de atención en el hospital de la base naval 0,879 alta según Sapieri y una

significancia de 0,000 altamente significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

Gálvez (2015). Planeamiento estratégico y la gestión de intereses en la administración pública peruana, Tesis de Maestría. Universidad nacional Federico Villarreal. Lima -Perú. Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Planeamiento estratégico y la gestión de intereses en la administración pública peruana.

Concluye que existe una relación alta de 0,729 según Hernández Sampieri, asimismo se acepta la hipótesis del investigador con una significancia asintótica bilateral 0,000 altamente significativa y se rechaza la hipótesis nula.

Variable 1 Planeamiento estratégico. - Guanilo (2014), define el planeamiento estratégico como “una forma de conducción del cambio basada en un análisis participativo de situación y de su posible evolución y el empleo de estrategia de inversión de los recursos disponibles en los puntos crítico”

Variable 2 Gestión de empresa. - Gómez (2014), sostiene que: “La gestión de empresa significa la organización y utilización óptima, eficiente y eficaz de todos los recursos de la empresa, humanos, financieros, tecnológicos, materiales y culturales a disposición de los gobiernos locales para fines de interés colectivo y bienestar al servicio de la población”.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño Metodológico

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como “Investigación aplicada”.

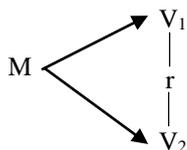
Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo correlacional, debido a las variables que se utilizan en dicho trabajo.

2.2 Método

En la presente investigación se ha utilizado entre otros el método descriptivo cuantitativo, el mismo que se complementa con el de análisis, síntesis, deductivo, estadístico, etc. que conforme se fue desarrollando la investigación se siguió utilizando indistintamente en el estudio.

2.3 Diseño

Según con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.209-2011) es una investigación no experimental, pues se realiza sin manipular deliberadamente las variables de estudio y dentro de este tipo de investigación hay una clasificación que son las investigaciones transeccionales y longitudinales. En esta investigación nos ocupa una investigación transeccional o transversal, con un diseño transeccional correlacional-causal, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M = muestra: 42 trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

V1 = Variable independiente: Planeamiento estratégico.

V2 = Variable dependiente: Gestión de la empresa.

r = Relación entre variables Planeamiento estratégico. Y Gestión de la empresa

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

La población de estudio está conformada por 93 trabajadores de la Empresa Deposito Pakatnamu E.I.R.L.

2.4.2 Muestra

La muestra lo constituyen los 93 trabajadores que forman parte de la población objetivo; es una muestra probabilística y fueron seleccionados de tal manera que sea representativa, la cual se obtuvo de la aleatoriedad, donde todos los elementos de la población tuvieron la probabilidad de ser elegidos. La muestra se obtuvo mediante fórmulas donde se fija el nivel de confianza y el error de muestreo. Como la población es finita, se determinó el tamaño de muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q} \tag{1}$$

Donde:

n_o : Muestra previa

n: Muestra de investigación

N: Población (93)

Z: Nivel estándar del nivel de confianza al 95% de confianza (1.96)

p: Proporción de éxito (0,50)

q: Proporción de fracaso (0,50)

e: Error muestral (5%)

Tamaño Muestral:

$$n_o = \frac{93 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}{(93 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = 75$$

Ajustando:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{75}{1 + \frac{75}{93}} = 42$$

Luego la muestra queda determinada por 42 trabajadores por la empresa Deposito Pakatnamu E.I.R.L.

2.5 Variables e Indicadores

Variable 1 Planeamiento estratégico

Definición Conceptual

Guanilo (2014), define el planeamiento estratégico como “una forma de conducción del cambio basada en un análisis participativo de situación y de su posible evolución y el empleo de estrategia de inversión de los recursos disponibles en los puntos crítico”

Definición Operacional

Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva el planeamiento estratégico es una herramienta clave para la toma de decisiones de las organizaciones públicas, considera cuatro dimensiones: Formulación de estrategias, Ejecución de estrategias, Evaluación de estrategias y Diagnóstico estratégico.

Variable 2 Gestión de empresa

Definición Conceptual

Gómez (2014), sostiene que: “La gestión de empresa significa la organización y utilización óptima, eficiente y eficaz de todos los recursos de la empresa, humanos, financieros, tecnológicos, materiales y culturales a disposición de los gobiernos locales para fines de interés colectivo y bienestar al servicio de la población”.

Definición Operacional

La variable planeamiento estratégico, presenta cuatro dimensiones: Formulación de estrategias, Ejecución de estrategias, Evaluación de estrategias y Diagnóstico estratégico Cada dimensión con sus respectivos indicadores, cuya medición se realiza a través de la escala Likert: 1, Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para recoger la información de las variables Planificación estratégica y Gestión de la empresa, se consideró lo siguiente:

2.6.1. Técnicas

Para recoger la información de la variable Planificación estratégica y Gestión de la empresa se ha empleado la encuesta, porque permite obtener datos de manera directa de la muestra de estudio, y en base a los datos podemos dar respuesta a la interrogante planteado en el problema, probar la hipótesis general y determinar la relación que existe entre las dos variables de estudio: Planificación estratégica y Gestión de la empresa.

2.6.2. Instrumentos

Se ha utilizado el cuestionario, que se elaboró con preguntas cerradas y se aplicó a los 42 trabajadores que conforman la muestra de estudio, para recoger información sobre la percepción de la planificación estratégica Para la variable independiente: planeamiento estratégico se elaboró un instrumento con 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Formulación de estrategias con cinco ítems, Ejecución de estrategias con cinco ítems, Evaluación de estrategias con siete ítems y Diagnóstico estratégico con tres ítems.

Para la variable Gestión de la empresa se elaboró un instrumento con 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: Responsabilidad con cuatro ítems, Calidad de servicios con seis ítems, Gestión administrativa y financiera con cuatro ítems y Liderazgo con seis ítems.

Cada ítem contiene cinco categorías asignadas como: Nunca (1), Rara vez (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

2.6.3. Validez y Confiabilidad.

Una vez que fueron validados los instrumentos por los expertos, se aplicó una prueba piloto desarrollado por 15 trabajadores de la empresa Depósito Pakatnamu E.I.R.L. De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha =$

0,904 ($\alpha > 0,70$) para el instrumento que evalúa la planificación estratégica y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0,929$ ($\alpha > 0,70$) para el instrumento que evalúa la gestión de empresa, lo cual indica que los instrumentos son confiables. Luego de contar con la validez y la confiabilidad de los instrumentos, estos fueron aplicados a la muestra seleccionada sin ningún problema, previa autorización de los directivos de la empresa.

2.7 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de datos del cuestionario, se ha utilizado los métodos siguientes:

2.7.1. Estadística descriptiva

- Con los datos recolectados se elaboró la base de datos para la variable independiente: planificación estratégica y, para la variable dependiente: Gestión de la empresa.
- Elaboración de escalas de valoración para cada variable de estudio.
- Elaboración de tablas de frecuencias y figuras estadísticas
- Determinación de la estadística descriptiva: Varianza

2.7.2. Inferencia estadística.

En nivel inferencial se ha utilizado el análisis correlacional de Pearson para determinar la relación existente entre las variables.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad (2)$$

Donde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje de planificación estratégica

x^2 : Puntaje x al cuadrado

y: Puntaje de gestión de la empresa.

y^2 : Puntaje y al cuadrado

n: Número de trabajadores

\sum : Sumatoria

Para la prueba de hipótesis se ha utilizado la prueba t-student.

$$t_{cal} = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (3)$$

Donde:

r: Coeficiente de Correlación de Pearson

n: Número de trabajadores

Para el procesamiento de la información y prueba de hipótesis se utilizó el software de estadística SPSS versión 22.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Descripción de Resultados de los niveles de Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

Tabla 1. Comparación de los puntajes obtenidos de los impactos de las variables Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

NIVELES	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		GESTIÓN DE LA EMPRESA	
	F	%	F	%
DEFICIENTE	13	31	11	26
REGULAR	23	55	26	62
BUENO	6	14	5	12
TOTAL	42	100	42	100

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

Respecto a la Planificación estratégica: En la Tabla 1 se observa que el 55% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. obtienen nivel regular de planificación estratégica, el 31% están de acuerdo que tienen nivel deficiente, en tanto que el 14% están de acuerdo que obtienen nivel bueno de planificación estratégica. Determinándose que la prevalencia de la planificación estratégica de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L., es de nivel regular (55%).

Respecto a la Gestión de la empresa: Se observa que el 62% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. obtienen nivel regular de gestión de la empresa, el 26% están de acuerdo que tienen nivel deficiente, en tanto que el 12% están de acuerdo que obtienen nivel bueno de gestión de la empresa. Determinándose que la prevalencia de la gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L., es de nivel regular (55%).

Tradicionalmente, en Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas (Pymes) fueron por décadas asociadas a esfuerzos unipersonales nacidos por la necesidad de sus creadores. No importaban mucho los objetivos comerciales, el target, los nichos, las estrategias de marketing, las posibilidades de expansión, las políticas pro emprendimiento, las nociones básicas de las finanzas ni la mirada de largo plazo. La realidad económica y educativa de la región era otra y, por lo tanto, la finalidad de estas iniciativas, más que cualquier otra cosa, eran la subsistencia familiar inmediata y la generación de ingresos para criar y formar a los hijos con cierta dignidad.

Y aunque buena parte del crecimiento observado en este rincón del mundo ha sido gracias a esos ejemplares hombres y mujeres -a los que, por cierto, pocos les rinden honores-, la situación está cambiando desde hace algún tiempo. El mismo acceso a una mayor y mejor educación ha redundado en la profesionalización de las alternativas empresariales, sin importar su escala. Por ello, cada vez cobra más relevancia en las Pymes la incorporación de la planificación y del pensamiento estratégicos, elementos con los que pueden proyectarse en el largo plazo y apostar por expandirse al extranjero.

“En efecto, se ha considerado históricamente que la planificación estratégica ha sido propia de empresas grandes, en tamaño y ventas. En las Pymes, que por lo normal nacen de la motivación o visión de un emprendedor, han respondido más al olfato y comportamiento de la directiva del negocio, habitualmente un propietario”, dice José Aulestia, académico de la IDE Business School, en Ecuador.

Sin embargo, advierte que el planeamiento estratégico es fundamental en todas las compañías, independiente de su magnitud, pues les permite fijar un camino a seguir, poniendo en sintonía las intenciones de los dueños, en función de las características positivas y negativas de la firma, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia.

Tabla 2. Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable Planificación estratégica de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA								
NIVELES	Formulación de estrategias		Ejecución de estrategias		Evaluación de estrategias		Diagnóstico estratégico	
	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	16	38	13	31	13	31	10	24
REGULAR	23	55	26	62	23	55	25	59
BUENO	3	7	3	7	6	14	7	17
TOTAL	42	100%	42	100%	42	100%	42	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

En la Tabla 2 se observa que el 55% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. obtienen nivel regular de Formulación de estrategias y el 38% están de acuerdo que tienen un nivel deficiente; el 62% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. tienen un nivel regular de Ejecución de estrategias y el 31% están de acuerdo que tienen nivel deficiente; el 55% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. tienen nivel regular de Evaluación de estrategias y el 31% están de acuerdo que tienen nivel deficiente; en tanto que el 59% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. obtienen nivel regular de Diagnóstico estratégico y el 24% están de acuerdo que tienen nivel deficiente. Determinándose que la prevalencia promedio en las dimensiones de la Planificación estratégica de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. es de nivel regular (58%).

En la actualidad y particularmente en nuestro país, nos encontramos en un mundo globalizado, en donde es muy importante para todos nosotros tener en claro el concepto de “planeación estratégica”, más aún para los que son o desean convertirse en empresarios con una buena visión del futuro, porque ello es lo que busca mostrar la definición mencionada anteriormente. Además, cabe señalar la fuerte competencia que hoy en día nos enfrentamos, sea del interior o del exterior, por lo mismo, es necesario contar con información de buena

calidad que contenga una declaración de la definición del negocio proyectado en el tiempo y un análisis de la visión y misión de la misma. Por consiguiente, el tema principal que mostraremos en el ensayo es el desarrollo de tres empresas: la primera implementa planes estratégicos, la segunda debería de instituirlos para su mejor desenvolvimiento en el medio y la tercera es imperativa su institución en el negocio. Primeramente daremos mención a cada una de ellas con sus respectivas opiniones sobre el caso para finalmente llegar a las conclusiones.

En lo relacionado a empresas que debería aplicar un plan estratégico nos llamo la atención la empresa “La Ibérica”, una fábrica de chocolates, fundada en la ciudad de Arequipa por el Sr. Juan Vidaurazaga. A pesar de un sinnúmero de peripecias que han pasado a lo largo de su trayectoria de vida, cabe resaltar que acaba de cumplir cien años, ha logrado salir adelante como en la Segunda Guerra Mundial cuando se quedo sin insumos y muy próxima a la quiebra. Por lo tanto, la empresa le debe todo a su apego a su plan estratégico tradicional sobre no descuidar en ningún momento su gran calidad, ya que podría llegar a retroceder y volverse una de las tantas tiendas que venden chocolates, a pesar de que sus ventas podrían ir más allá de los US\$8,3 millones que logró el año pasado.

Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica. A través de ésta podrán determinar con mayor exactitud cuál es estado actual, donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

Tabla 3. Comparación de los puntajes de los niveles de las dimensiones de la variable Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

GESTIÓN DE LA EMPRESA								
NIVELES	Responsabilidad		Calidad de Servicios		Gestión Administrativa y Financiera		Liderazgo	
	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	12	29	11	26	11	26	11	26
REGULAR	25	59	26	62	26	62	27	64
BUENO	5	12	5	12	5	12	4	10
TOTAL	42	100%	42	100%	42	100%	42	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

En la Tabla 3 se observa que el 59% de los trabajadores obtienen nivel regular en la Responsabilidad y el 29% tienen nivel deficiente; el 62% de los trabajadores obtienen nivel regular en la Calidad de servicios y el 26% tienen nivel deficiente; el 62% de los trabajadores obtienen nivel regular en la Gestión Administrativa y Financiera y el 26% tienen nivel deficiente; en tanto que el 64% de los trabajadores obtienen nivel regular en el Liderazgo y el 26% tienen nivel deficiente. Determinándose que la prevalencia promedio en las dimensiones de la Gestión de la empresa de los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. es de nivel regular (62%).

Las empresas locales, tienen un papel esencial en el cuadro económico presente; pues no solamente ofrecen productos y servicios sino también valor agregado, lo cual las hace diferentes, asimismo el de otorgar oportunidades al individuo emprendedor para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, todo ello que tomada en conjunto y para las empresas representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de cada región. El entorno está obligando a visualizar a las empresas locales no solo como una forma de obtener ingresos para sobrevivir, si no una manera de crecer y generar mayores beneficios, lo cual requiere que los empresarios cambien su perspectiva del negocio, es necesario pensar en con el afán de obtener éxito y un crecimiento sostenido en el mercado en el que se desempeñan. Con el nuevo contexto económico abierto y amplio que vemos cada día, las micro y pequeñas empresas tiene ante ellas el reto de la constante actualización de su tecnología, la formación de sus recursos humanos, la búsqueda de vínculos con sus nichos de mercado a través de alianzas estratégicas y el de sostenerse en un entorno altamente competitivo. Pues un ejemplo que apoya esta idea al considerar el constante trato que se tiene con la clientela que forma su mercado en posición de obtener un conocimiento detallada y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más venden, desarrollar un estrategia de mercado que hará que su firma aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes.

Tabla 4. La Planificación estratégica y su relación con la Gestión de la empresa em los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

Análisis correlacional de Pearson		Gestión de la empresa
Gestión de la empresa	Coficiente de Pearson (R)	0,821**
	Significancia (P)	0,000
	Muestra (N)	42

Fuente: Aplicación del Cuestionario Planificación estratégica y Gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la Tabla 4 se observa que el coeficiente de correlación de pearson es $R = 0,821$ (existiendo una relación directa) con nivel de significancia $p = 0,000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0,05$) la cual quiere decir que la planificación estratégica se relaciona significativamente con el gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

La planeación estratégica efectiva no solo contribuye al fortalecimiento de la estructura económica nacional sino también contribuye a mejorar el desempeño de este tipo de empresas en donde se originan los verdaderos proyectos de negocios de cada región y/o país. Toda empresa debe evitar convertirse en prisionera de su propia estrategia porque aun las mejores estrategias se vuelven obsoletas tarde o temprano. El diagnóstico estratégico regular de las estrategias ayuda a la gerencia a evitar la conformidad los objetivos y las estrategias se deben establecer y coordinar de manera consciente y no surgir simplemente de las decisiones operativas diaria.

La Región La Libertad es por varias razones un enclave productivo importante, lo que se traduce en su aporte al PBI peruano. Además, su contribución al valor agregado bruto nacional es muy relevante de parte de las empresas. También hay que considerar el elevado porcentaje de su población que vive en precarias condiciones económicas, un indicador de que no ha seguido la tendencia nacional de reducción de la pobreza.

Sobre tales bases, un planteamiento estratégico que propone ofrecer una mirada y análisis del que se desprenden algunas conclusiones cuya lectura puede dar pistas acerca del derrotero que debe seguir la región. Así, contar con infraestructura básica en buenas condiciones es un aspecto fundamental para su desarrollo, y en particular disponer de redes viales que integren a todas las provincias, sobre todo a las andinas y amazónicas. Asimismo, es imperativo alentar la inversión privada en agroindustria y agro exportación, actividades desarrolladas con un alto nivel de competitividad, pero hace falta, para llevarlas a un punto óptimo de rendimiento, emplear las últimas tecnológicas, mejorar la implementación y aplicación de la planeación estratégica.

Tabla 5. Dimensiones de la planificación estratégica y su relación con las dimensiones de la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

Correlación R de Pearson		Formulación de estrategias	Ejecución de estrategias	Evaluación de estrategias	Diagnóstico estratégico
Responsabilidad	Coef. de Pearson	0,812**	0,824**	0,803**	0,795**
	Significancia	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42	42	42
Calidad de Servicios	Coef. de Pearson	0,765**	0,780**	0,772**	0,785**
	Significancia	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42	42	42
Gestión Administrativa y Financiera	Coef. de Pearson	0,815**	0,831**	0,810**	0,799**
	Significancia	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42	42	42
Liderazgo	Coef. de Pearson	0,753**	0,792**	0,774**	0,762**
	Significancia	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	42	42	42	42

Fuente: Aplicación del Cuestionario Planificación estratégica y Gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

En la Tabla 5 se observa que los valores del coeficiente de correlación de pearson se encuentra entre 0,753 y 0,831 (existiendo una relación directa) con niveles de significancia $p = 0,000$ menores al 5% ($p < 0,05$), la cual quiere decir que las dimensiones de la planificación estratégica se relaciona significativamente con las dimensiones de la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

Lo anterior lleva a concluir que por lo tanto la estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr. El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Por ejemplo puede lograr la máxima eficiencia y eficacia en la utilización de recursos. Así mismo puede ser la forma por medio de la cual una organización enfoque sus esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.

Dentro de las características de la planeación estratégica de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L. se pueden percibir diferencias significativas entre el tamaño de la empresa y el nivel de formalidad de la planeación; la mayoría de las variables que forman el constructo planeación estratégica muestran una tendencia: mientras mayor es el tamaño de la empresa, mejor planificada está la empresa. Dicha tendencia refuerza lo propuesto por varios estudiosos de las empresas acerca de que al crecer la empresa, la gestión de la organización se vuelve más compleja, principal razón por la que necesita profesionalizarse e incorporar diversas herramientas que la apoyen en su camino hacia la permanencia y continuidad. Son precisamente las empresas grandes las que poseen mayor cantidad de elementos de planeación estratégica tales como objetivos, misión, organigrama, protocolo familiar, plan de sucesión, órganos de gobierno de la empresa. Los resultados sugieren que a pesar de que las empresas en su mayoría no llevan a cabo una planeación estratégica, el compromiso de los miembros hacia su empresa son dos factores que actúan positivamente en aquellas empresas de menor tamaño que carecen de una planeación estratégica.

Contrastación de la hipótesis

H₁: La planeación estratégica se relaciona significativamente con la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

H₀: La planeación estratégica no se relaciona significativamente con la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

Tabla 6. Prueba de hipótesis de la planeación estratégica y la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

Análisis correlacional de Pearson	Planificación estratégica	Gestión de la empresa
Muestra (n)	42	42
Promedio	53,8	56,1
Coefficiente de correlación (r)		0,821**
Valor calculado (t _{cal})		9,09
Valor crítico (t _{tab})		±2,02
Decisión de rechazo H ₀		t _{cal} > ±t _{tab}

Fuente: Aplicación del Cuestionario Planeación estratégica y Gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

Cálculo de la Prueba t-student:

$$t_{cal} = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \tag{4}$$

$$t_{cal} = 0.821 \times \sqrt{\frac{42-2}{1-(0.821)^2}}$$

$$t_{cal} = 9.09$$

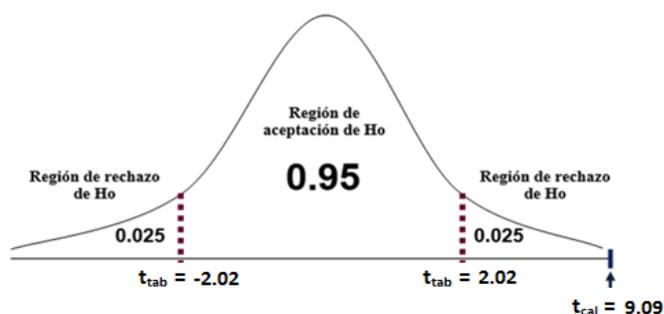


Figura 1. Región crítica de la Planeación estratégica y Gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula (H₀) t_{cal} > ±t_{tab}.

Conclusión: La planificación estratégica se relaciona significativamente con la gestión de la empresa PAKATNAMU E.I.R.L.

4. CONCLUSIONES

Se ha determinado que la Planificación estratégica se relaciona significativamente con la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. Según el coeficiente de correlación de Pearson es $R=0,821$ (existiendo una relación directa) con el nivel de significancia $p=0,000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0,05$).

Se ha determinado que el nivel de Planificación estratégica de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L es regular (55%). Se ha determinado que el nivel de Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R. es de nivel medio (62%).

Se ha determinado que las dimensiones de la Planificación estratégica se relaciona significativamente con las dimensiones de la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

Según los valores del coeficiente de correlación de Pearson se encuentra entre 0,753 y 0,831. Se ha determinado que la dimensión Ejecución de estrategias de la variable planificación estratégica tiene una mayor relación con la dimensión Gestión Administrativa y Financiera de la variable gestión de la empresa, el mayor valor del coeficiente de Pearson es 0,831.

La planeación estratégica ha permitido a todo organismo conocerse, evaluarse y conducirse de forma metódica, sistemática y proactiva, ante las necesidades internas y externas a ella, respondiendo a su misión, con el reto de mejorar continuamente.

Debido a los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos; las organizaciones públicas y privadas han sido obligadas a cambiar la forma de dirigir su negocio con un nuevo enfoque visto desde la planeación estratégica y la calidad, regido por objetivos y estrategias que aumenten la competitividad y su permanencia en el mercado en un largo plazo. Desde este enfoque, la planeación estratégica se ha adaptado a las necesidades del siglo XXI, y ha sido el principal gestor de las actividades económicas y administrativas en los últimos veinte años.

Es necesario retomar las herramientas de la planeación estratégica como el diagnóstico y el FODA, el uso correcto estas herramientas como en los casos de estudio, al ser utilizados de manera formal, son de verdadera utilidad, condicionando un cambio en la forma de hacer planes para un claro ordenamiento territorial.

Los diagnósticos actuales, desprendidos de los planes de desarrollo regionales tienen como objetivo principal el identificar las áreas marginadas con relación a las muy desarrolladas, para clasificar los contrastes ambientales, económicos y sociales, con la finalidad de establecer las estrategias de gestión y superar estas problemáticas, lo cual muchas veces no es así y no se lleva a cabo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. 2012. Critique of Henry Mintzberg's 'the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Vol. 12, No. 6. New York: Prentice Hall. 340: pp. 140-159
- Arasa, R. 2013. Strategic planning, employee participation and firm performance.
- David, F. 2014. Strategic management. New Jersey: Prentice-Hall. 180: pp.
- Day, G. 2012. Strategic channel design. Sloan Management Review. 385: 175- 195
- Drucker, P. 2014. Managing in turbulent times. London: Routledge. pp 21
- Fernández, E. 2013. Plan estratégico en la gestión de las comisiones en los administrativos de Institución prestadora de Servicios de Salud. Universidad de Las Américas. Puebla. pp. 126
- Gálvez, G. 2015. Planeamiento estratégico y la gestión de intereses en la administración pública peruana. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima –Perú. pp. 116
- Gómez, R. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. Editorial ESIC, pp. 340
- Guanilo, C. 2014. Planeamiento estratégico. Perú: Ediciones Fondo Editorial. pp.85
- Hax, A. & Majluf, N. 2015. The strategy concept and process: a pragmatic approach. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall. pp 440
- Hofer, C. & Schendel, D. 2016. Strategy formulation: analytical concepts. 150: 76-84
- Jiménez, L. 2012. Planeamiento estratégico y la gestión del Instituto de Deporte del Estado Monagas. Universidad de Oriente. Venezuela. pp 130

- Palacios, R. 2014. La gestión de comisiones y el planeamiento de los administrativos del Consejo Nacional de Electricidad. Universidad Tecnológica de Ecuador. pp. 548
- Quezada, R. 2014. Gestión de comisiones y la calidad de atención en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. Universidad de Córdoba. Argentina. pp. 245
- Gómez, G. 2014. Planeación y Organización de la empresa. México: Mc Graw-Hill. pp. 61
- Reyes, N. 2013. Planeamiento estratégico en la gestión de comisiones en la municipalidad de Chimaltenango. Universidad Panamericana. Guatemala. pp. 30
- Rodríguez, S. 2015. Gestión Empresarial. México: Interamericana S.A. pp. 250
- Romero, F. 2013. Planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de comisiones según los empleados de la municipalidad de Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. pp.70
- Sánchez, J. 2013. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN. 224:34-45
- Sánchez, S. 2015. Gestión de las comisiones y la calidad de atención en el hospital de la base naval, Callao. Universidad San Martín de Porres. Lima –Perú. pp. 148
- Valverde, A. 2014. Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la gerencia Municipal del distrito de Comas. Universidad Católica. Lima-Perú. pp.78
- Vega, M. 2015. Planeamiento estratégico y la gestión de comisiones en las Unidades de Gestión Educativa de la provincia de Trujillo. Trujillo-Perú pp. 148
- Wendy, K. 2013. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. Organization Science. pp. 16

ANEXO 1
BASE DE DATOS

Variable independiente: Planeamiento Estratégico

N°	Formulación de estrategias						Ejecución de estrategias						Evaluación de estrategias						Diagnóstico estratégico				PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
	1	2	3	4	5	Ptje	Nivel	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	15	16	17	Ptje	Nivel	18	19	20	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	1	1	4	3	11	Deficiente	2	3	3	2	2	12	Regular	3	2	2	3	4	3	3	20	Regular	3	3	2	8	Regular	51	Regular
2	1	4	3	1	4	13	Regular	2	2	2	4	2	12	Regular	3	2	4	2	3	3	3	20	Regular	4	3	1	8	Regular	53	Regular
3	4	3	2	4	4	17	Regular	2	4	2	4	4	16	Regular	2	4	4	5	3	3	3	24	Regular	2	4	4	10	Regular	67	Regular
4	1	2	1	3	1	8	Deficiente	1	2	1	2	1	7	Deficiente	1	3	1	2	2	1	1	11	Deficiente	2	1	1	4	Deficiente	30	Deficiente
5	2	1	1	3	3	10	Deficiente	3	1	1	1	2	8	Deficiente	1	2	2	4	2	1	1	13	Deficiente	2	1	2	5	Deficiente	36	Deficiente
6	3	2	3	1	2	11	Deficiente	2	2	2	4	2	12	Regular	3	4	3	2	2	3	3	20	Regular	3	2	3	8	Regular	51	Regular
7	1	3	4	1	1	10	Deficiente	1	2	2	1	3	9	Deficiente	3	2	1	2	1	3	1	13	Deficiente	1	1	3	5	Deficiente	37	Deficiente
8	5	2	4	3	4	18	Regular	3	2	5	3	5	18	Regular	5	5	1	3	5	5	3	27	Bueno	5	5	2	12	Bueno	75	Bueno
9	3	1	2	2	3	11	Deficiente	2	2	3	3	2	12	Regular	2	3	3	3	3	3	3	20	Regular	2	3	3	8	Regular	51	Regular
10	5	3	2	2	5	17	Regular	5	4	4	2	1	16	Regular	2	4	5	4	5	3	1	24	Regular	3	5	3	11	Regular	68	Regular
11	1	2	4	2	2	11	Deficiente	2	4	1	1	2	10	Deficiente	2	3	2	1	3	1	2	14	Deficiente	2	2	3	7	Regular	42	Deficiente
12	5	5	4	1	2	17	Regular	5	4	3	2	2	16	Regular	2	5	5	3	3	4	3	25	Regular	5	1	5	11	Regular	69	Regular
13	4	3	2	2	3	14	Regular	2	3	1	2	4	12	Regular	4	3	3	3	2	3	3	21	Regular	1	4	4	9	Regular	56	Regular
14	3	2	3	4	5	17	Regular	4	2	5	5	1	17	Regular	4	3	5	3	3	5	2	25	Regular	1	5	5	11	Regular	70	Regular
15	4	4	4	1	3	16	Regular	3	3	4	3	3	16	Regular	2	3	4	1	2	4	4	20	Regular	2	4	4	10	Regular	62	Regular
16	2	1	3	4	2	12	Regular	2	2	2	2	4	12	Regular	2	2	4	2	3	3	2	18	Regular	3	4	3	10	Regular	52	Regular
17	5	2	4	3	3	17	Regular	4	2	4	3	4	17	Regular	4	4	4	4	5	2	3	26	Regular	4	2	5	11	Regular	71	Regular
18	2	1	2	4	4	13	Regular	2	4	2	2	2	12	Regular	3	4	2	3	3	3	3	21	Regular	1	2	4	7	Regular	53	Regular
19	1	4	2	3	2	12	Regular	3	2	2	2	4	13	Regular	3	3	3	3	3	3	3	21	Regular	3	3	2	8	Regular	54	Regular
20	2	2	1	4	3	12	Regular	3	4	2	2	2	13	Regular	3	2	4	2	3	4	3	21	Regular	3	3	4	10	Regular	56	Regular
21	3	2	1	1	3	10	Deficiente	3	2	2	1	1	9	Deficiente	3	1	4	2	1	1	1	13	Deficiente	3	3	3	9	Regular	41	Deficiente
22	5	4	4	3	3	19	Bueno	4	1	5	5	4	19	Bueno	3	4	5	5	4	5	2	28	Bueno	5	5	3	13	Bueno	79	Bueno
23	3	2	3	4	2	14	Regular	4	2	1	4	2	13	Regular	1	4	1	1	4	2	4	17	Regular	4	3	2	9	Regular	53	Regular
24	3	4	1	1	1	10	Deficiente	2	1	1	3	1	8	Deficiente	1	3	1	2	2	1	2	12	Deficiente	2	2	1	5	Deficiente	35	Deficiente
25	5	3	3	5	1	17	Regular	5	3	3	4	2	17	Regular	5	4	3	4	4	5	1	26	Regular	2	5	5	12	Bueno	72	Regular
26	3	4	2	3	2	14	Regular	1	3	4	4	1	13	Regular	1	1	4	4	2	4	2	18	Regular	4	1	4	9	Regular	54	Regular
27	3	1	4	1	1	10	Deficiente	2	2	1	1	2	8	Deficiente	1	1	1	1	3	2	4	13	Deficiente	2	1	2	5	Deficiente	36	Deficiente
28	4	2	2	2	4	14	Regular	4	1	4	4	1	14	Regular	2	3	1	4	1	3	4	18	Regular	4	3	3	10	Regular	56	Regular
29	1	1	3	1	1	7	Deficiente	1	1	1	2	2	7	Deficiente	1	1	1	3	1	3	1	11	Deficiente	1	1	2	4	Deficiente	29	Deficiente
30	3	3	2	2	4	14	Regular	4	1	4	3	4	16	Regular	2	3	2	1	3	4	3	18	Regular	4	4	2	10	Regular	58	Regular
31	2	2	3	1	4	12	Regular	2	3	2	3	3	13	Regular	4	3	2	3	4	3	2	21	Regular	1	2	4	7	Regular	53	Regular
32	1	3	1	1	1	7	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	2	1	2	3	1	1	1	11	Deficiente	1	1	1	3	Deficiente	26	Deficiente
33	3	4	4	2	5	18	Regular	5	3	5	2	3	18	Regular	5	5	5	3	4	1	4	27	Bueno	5	2	5	12	Bueno	75	Bueno
34	4	3	4	4	3	18	Regular	4	5	3	1	5	18	Regular	5	5	5	1	5	2	4	27	Bueno	4	5	3	12	Bueno	75	Bueno
35	1	3	1	3	4	12	Regular	4	2	2	2	3	13	Regular	4	3	3	3	3	4	3	23	Regular	1	4	2	7	Regular	55	Regular
36	3	3	3	2	2	13	Regular	3	2	3	2	2	12	Regular	3	3	2	4	2	3	3	20	Regular	3	3	2	8	Regular	53	Regular
37	5	5	2	4	5	21	Bueno	1	5	4	4	5	19	Bueno	5	1	3	5	5	5	5	29	Bueno	5	5	5	15	Bueno	84	Bueno
38	2	1	2	1	3	9	Deficiente	1	3	2	1	1	8	Deficiente	1	1	2	1	4	1	2	12	Deficiente	1	2	1	4	Deficiente	33	Deficiente
39	1	2	1	4	1	9	Deficiente	3	2	1	1	1	8	Deficiente	3	4	1	1	1	1	1	12	Deficiente	1	1	3	5	Deficiente	34	Deficiente
40	1	2	2	2	4	11	Deficiente	2	2	2	3	2	11	Deficiente	3	1	3	1	1	4	1	14	Deficiente	3	3	2	8	Regular	44	Deficiente
41	4	4	4	4	4	20	Bueno	4	4	4	4	3	19	Bueno	4	5	4	3	5	3	4	28	Bueno	5	5	4	14	Bueno	81	Bueno
42	1	1	2	2	1	7	Deficiente	2	1	1	1	1	6	Deficiente	1	3	1	1	1	3	1	11	Deficiente	2	1	1	4	Deficiente	28	Deficiente

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.

**ANEXO 2
BASE DE DATOS**

Variable dependiente: Gestion de la empresa

N°	Responsabilidad						Calidad de Servicios						Gestión Administrativa y Financiera						Liderazgo						GESTIÓN DE LA EMPRESA					
	1	2	3	4	Ptje	Nivel	5	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	Ptje	Nivel	15	16	17	18	19	20	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	3	4	3	12	Medio	3	4	3	4	3	3	20	Medio	3	3	4	2	12	Medio	2	3	3	2	3	4	17	Medio	61	Medio
2	3	2	1	4	10	Medio	4	2	2	2	3	2	15	Medio	3	4	3	1	11	Medio	3	2	1	4	4	1	15	Medio	51	Medio
3	3	5	5	1	14	Medio	5	3	1	5	1	4	19	Medio	5	5	2	2	14	Medio	2	5	1	4	3	5	20	Medio	67	Medio
4	2	1	1	1	5	Bajo	1	1	1	1	1	4	9	Bajo	1	2	1	2	6	Bajo	2	1	1	4	1	1	10	Bajo	30	Bajo
5	1	3	2	1	7	Bajo	4	2	1	1	1	2	11	Bajo	3	1	1	2	7	Bajo	3	2	1	1	4	1	12	Bajo	37	Bajo
6	2	3	3	3	11	Medio	4	3	2	3	3	4	19	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	2	3	4	4	2	18	Medio	60	Medio
7	1	3	2	1	7	Bajo	2	1	3	1	1	3	11	Bajo	1	1	3	2	7	Bajo	1	3	1	1	3	3	12	Bajo	37	Bajo
8	4	1	1	1	7	Bajo	1	1	2	4	2	1	11	Bajo	2	2	2	1	7	Bajo	1	1	4	1	2	3	12	Bajo	37	Bajo
9	3	3	4	3	13	Medio	3	3	3	3	3	4	19	Medio	3	3	3	3	12	Medio	4	3	3	4	3	3	20	Medio	64	Medio
10	2	5	2	5	14	Medio	3	3	1	4	4	5	20	Medio	5	3	5	1	14	Medio	5	5	4	1	3	2	20	Medio	68	Medio
11	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	4	3	3	19	Medio	4	3	3	3	13	Medio	3	3	3	4	3	4	20	Medio	64	Medio
12	5	4	1	4	14	Medio	5	3	1	5	1	5	20	Medio	5	3	4	3	15	Medio	5	3	1	5	4	2	20	Medio	69	Medio
13	1	4	3	2	10	Medio	3	1	4	2	3	2	15	Medio	3	1	4	3	11	Medio	2	1	3	3	3	3	15	Medio	51	Medio
14	4	4	2	5	15	Medio	5	4	3	4	3	2	21	Medio	2	5	4	4	15	Medio	5	5	3	3	2	3	21	Medio	72	Medio
15	3	4	3	4	14	Medio	1	4	4	4	1	4	18	Medio	2	4	3	4	13	Medio	4	4	2	3	1	4	18	Medio	63	Medio
16	3	3	3	2	11	Medio	3	3	3	2	3	3	17	Medio	3	2	4	2	11	Medio	3	3	3	2	2	3	16	Medio	55	Medio
17	4	5	4	2	15	Medio	2	4	4	3	4	4	21	Medio	5	5	3	2	15	Medio	5	1	4	4	5	2	21	Medio	72	Medio
18	3	3	2	3	11	Medio	3	3	3	2	3	2	16	Medio	3	4	2	1	10	Medio	1	1	4	4	3	2	15	Medio	52	Medio
19	2	2	3	2	9	Bajo	4	3	2	3	3	2	17	Medio	2	4	3	2	11	Medio	3	4	2	2	4	3	18	Medio	55	Medio
20	3	4	2	2	11	Medio	4	3	2	3	3	3	18	Medio	2	2	4	3	11	Medio	2	3	3	4	3	3	18	Medio	58	Medio
21	2	1	4	1	8	Bajo	3	3	2	1	1	1	11	Bajo	1	2	3	1	7	Bajo	2	1	2	2	3	2	12	Bajo	38	Bajo
22	5	5	2	4	16	Alto	4	5	2	5	5	3	24	Alto	4	4	5	4	17	Alto	3	4	3	5	5	3	23	Alto	80	Alto
23	1	4	2	4	11	Medio	3	1	2	3	3	3	15	Medio	4	4	2	1	11	Medio	4	3	4	2	2	1	16	Medio	53	Medio
24	1	2	1	3	7	Bajo	1	2	1	1	4	2	11	Bajo	1	1	4	1	7	Bajo	1	1	3	1	2	3	11	Bajo	36	Bajo
25	4	3	5	3	15	Medio	5	5	4	1	4	3	22	Medio	5	5	1	4	15	Medio	1	2	4	5	5	4	21	Medio	73	Medio
26	3	3	1	4	11	Medio	4	2	1	3	4	2	16	Medio	1	4	3	3	11	Medio	3	4	4	1	1	3	16	Medio	54	Medio
27	4	2	4	5	15	Medio	5	2	5	3	2	5	22	Medio	4	2	5	4	15	Medio	4	2	2	3	5	5	21	Medio	73	Medio
28	3	2	2	4	11	Medio	2	2	4	4	2	3	17	Medio	4	4	4	1	13	Medio	2	4	3	3	4	1	17	Medio	58	Medio
29	2	1	1	1	5	Bajo	2	1	2	2	1	1	9	Bajo	2	2	1	1	6	Bajo	3	2	1	1	1	1	9	Bajo	29	Bajo
30	2	4	3	3	12	Medio	1	4	4	2	2	4	17	Medio	3	3	4	3	13	Medio	4	4	1	4	1	3	17	Medio	59	Medio
31	3	3	4	3	13	Medio	3	2	4	3	2	2	16	Medio	3	4	3	3	13	Medio	3	3	3	3	3	3	18	Medio	60	Medio
32	1	1	1	1	4	Bajo	1	1	3	2	1	1	9	Bajo	1	1	1	1	4	Bajo	2	1	1	1	1	1	7	Bajo	24	Bajo
33	4	4	5	3	16	Alto	4	4	3	4	3	5	23	Alto	5	3	4	5	17	Alto	2	4	3	3	5	4	21	Medio	77	Alto
34	4	5	2	5	16	Alto	2	5	3	5	4	4	23	Alto	5	5	4	3	17	Alto	2	4	2	5	5	5	23	Alto	79	Alto
35	3	3	4	3	13	Medio	3	3	3	3	3	3	18	Medio	3	3	3	4	13	Medio	4	3	4	3	3	3	20	Medio	64	Medio
36	1	4	3	2	10	Medio	2	2	2	3	3	3	15	Medio	1	3	4	3	11	Medio	2	4	3	4	1	1	15	Medio	51	Medio
37	4	4	5	5	18	Alto	5	4	5	5	4	5	28	Alto	4	5	5	4	18	Alto	4	5	2	5	2	5	23	Alto	87	Alto
38	1	1	2	2	6	Bajo	1	1	1	3	3	1	10	Bajo	1	3	1	1	6	Bajo	1	1	1	2	1	4	10	Bajo	32	Bajo
39	1	1	4	1	7	Bajo	2	2	1	3	1	1	10	Bajo	2	2	1	1	6	Bajo	3	1	3	1	2	1	11	Bajo	34	Bajo
40	3	3	2	2	10	Medio	3	3	3	4	3	4	20	Medio	2	2	3	3	10	Medio	3	4	3	3	3	3	19	Medio	59	Medio
41	4	5	4	4	17	Alto	5	5	3	5	5	4	27	Alto	5	4	5	4	18	Alto	4	4	3	4	5	3	23	Alto	85	Alto
42	1	1	2	1	5	Bajo	1	1	1	3	1	2	9	Bajo	3	1	1	1	6	Bajo	2	1	1	3	1	1	9	Bajo	29	Bajo

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.