



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACION**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA,  
EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS  
COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
DOCTOR EN ADMINSTRACIÓN**

**AUTOR:**

**GARCÍA SANTA CRUZ EDGAR JORGE**

**ASESOR:**

**DR: GUARDIA HUAMANI EFRAIN JAIME**

**JURADO:**

**DRA. REYNA DAVILA SILVIA**

**DR. AMBROSIO REYES JORGE LUIS**

**DR. VALCARCEL ARAGON MARIO SABINO RODOLFO**

**LIMA- PERU**

**2019**

**DEDICATORIA:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**EDGAR GARCÍA SANTA CRUZ**

## **AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DRA. SILVIA REYNA DAVILA**

**DR. JORGE LUIS AMBROSIO REYES**

**DR. MARIO SABINO RODOLFO VALCARCEL ARAGON**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:

**DR. EFRAÍN JAIME GUARDIA HUAMANÍ**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**EDGAR GARCÍA SANTA CRUZ**

## RESUMEN:

La indagación titulada: “**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA**”; se ha realizado en torno a las dificultades que se presenta en su economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, las cuales han posibilitado esbozar la siguiente cuestión ¿Cómo la dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima? para satisfacerla el investigador ha supuesto que “La dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima” en consecuencia, atendiendo a la unidad que debe existir en la investigación, ésta se ha dirigido a conseguir como objetivo: Determinar la forma como dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

Metodológicamente el investigador ejecuto el estudio bajo los parámetros del tipo aplicado, a nivel descriptivo-explicativo; se valió de los métodos descriptivo e inductivo, lo planteo como no experimental. Se contó con una población de 135 congéneres y la muestra lograda mediante el muestreo probabilístico fue de 100. Los datos del trabajo de investigación fueron recopilados a través de la encuesta utilizada como técnica y como instrumento el cuestionario. Los conocimientos extraídos de las fuentes de la investigación fueron analizados a través de las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Los datos obtenidos se procesaron a través de las técnicas de: procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. El efecto más revelador fue que el ochenta y cinco por ciento de los escrutados consistió en que la dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

**Palabras claves:** Dirección estratégica, planeación y organización estratégica, toma de decisiones empresariales y trabajo en equipo y control empresarial; economía, eficiencia y efectividad empresarial, productividad y mejora continua empresarial, competitividad y desarrollo empresarial; y grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

## ABSTRACT

The investigation titled: "**STRATEGIC DIRECTION FOR THE ECONOMY, EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF THE LARGE METROPOLITAN BUSINESS COMPANIES**"; It has been done around the difficulties that arise in its economy, efficiency and effectiveness of large commercial companies located in the urban network of Lima, which have made it possible to outline the following question: How strategic management can facilitate the economy, efficiency and effectiveness of the large commercial companies located in the urban network of Lima? In order to satisfy it, the researcher has assumed that "Strategic management facilitates the economy, efficiency and effectiveness of large commercial enterprises located in Lima's urban network". Consequently, in view of the unity that must exist in the research, this has been directed to achieve as objective: Determine how strategic direction can facilitate the economy, efficiency and effectiveness of large commercial companies located in the urban network of Lima.

Methodologically the researcher executed the study under the parameters of the applied type, at the descriptive-explanatory level; he used descriptive and inductive methods, I propose it as non-experimental. There was a population of 135 congeners and the sample obtained by probabilistic sampling was 100. The data of the research work was collected through the survey used as a technique and as an instrument the questionnaire. The knowledge extracted from the sources of the research was analyzed through the following techniques of information analysis: documentary analysis, inquiry, data reconciliation, tabulation, understanding of graphics. The data obtained was processed through the techniques of: data processing: ordering and classification, manual registration, computerized process with Excel and computerized process with SPSS. The most revealing effect was that eighty-five percent of those counted were that the strategic direction facilitates the economy, efficiency and effectiveness of the large commercial companies located in Lima's urban network.

**Keywords:** Strategic management, strategic planning and organization, business decision making and teamwork and business control; economy, efficiency and business effectiveness, productivity and continuous business improvement, competitiveness and business development; and large commercial companies located in the urban network of Lima.

## RESUMO:

A investigação intitulou: "**DIREÇÃO ESTRATÉGICA PARA A ECONOMIA, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS GRANDES EMPRESAS DE NEGÓCIOS METROPOLITANOS**"; Tem sido feito em torno das dificuldades que surgem em sua economia, eficiência e eficácia das grandes empresas comerciais localizadas na rede urbana de Lima, que permitiram delinear a seguinte questão: Como a gestão estratégica pode facilitar a economia, a eficiência e eficácia das grandes empresas comerciais localizadas na rede urbana de Lima? para satisfazer o pesquisador fez com que "a direção estratégica facilita a economia, eficiência e eficácia das grandes empresas comerciais na rede urbana de Lima" Assim, com base na unidade que deve existir na investigação, ele abordou alcançar como objetivo: Determinar como a direção estratégica pode facilitar a economia, eficiência e eficácia de grandes empresas comerciais localizadas na rede urbana de Lima.

Metodologicamente o pesquisador executou o estudo sob os parâmetros do tipo aplicado, no nível descritivo-explicativo; ele usou métodos descritivos e indutivos, eu o proponho como não-experimental. Houve uma população de 135 congêneres e a amostra obtida por amostragem probabilística foi de 100. Os dados do trabalho de pesquisa foram coletados por meio da pesquisa utilizada como técnica e como instrumento do questionário. O conhecimento extraído das fontes da pesquisa foi analisado através das seguintes técnicas de análise de informação: análise documental, investigação, reconciliação de dados, tabulação, compreensão de gráficos. Os dados obtidos foram processados através das técnicas de: processamento de dados: ordenação e classificação, registro manual, processo informatizado com Excel e processo informatizado com SPSS. O efeito mais revelador foi que oitenta e cinco por cento dos contados foram de que a direção estratégica facilita a economia, eficiência e eficácia das grandes empresas comerciais localizadas na rede urbana de Lima.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, planejamento e organização estratégica, tomada de decisão de negócios e trabalho em equipe e controle de negócios; economia, eficiência e eficácia comercial, produtividade e melhoria contínua dos negócios, competitividade e desenvolvimento de negócios; e grandes empresas comerciais localizadas na rede urbana de Lima.

**EDGAR GARCÍA SANTA CRUZ**

## INTRODUCCIÓN:

Ante las dificultades que a nivel de la de la economía, eficiencia y efectividad empresarial observó el investigador en las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, optó por elaborar un estudio en el que contribuyera a poner fin a esa situación denominándolo “**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA**” y consignándolo en capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

**Uno**, acomete **el problema** sobre el que se desarrolla la observación.

**Dos**, engloba ámbito **teórico** en que se sustentó la observación.

**Tres**, analiza el aspecto **metodológico** de la observación.

**Cuatro**, permite publicar los **resultados** hallados en la observación.

**Cinco**, explica la **discusión** de los anteriores resultados.

Como colofón se exhiben los anexos de la observación.

**EDGAR GARCÍA SANTA CRUZ**

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y  
EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA  
METROPOLITANA”**

**ÍNDICE**

Dedicatoria	01
Agradecimiento	02
Resumen	03
Abstracto	04
Resumo	05
Introducción	06

**CAPÍTULO I:**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	10
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.4 Justificación e importancia de la investigación	19
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	19
1.6 Definición de las variables	20

**CAPÍTULO II:**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Teorías generales relacionadas con el tema	22
2.1.1. Teoría general de la economía	22
2.1.2. Teoría general de administración	25
2.1.3. Teoría general de las finanzas	28
2.1.4. Teoría general de la mercadotecnia	32
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema	35
<b>2.2.1. Dirección estratégica</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2. Economía, eficiencia y efectividad empresarial</b>	<b>40</b>



<b>2.2.3. Grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana</b>	<b>46</b>
2.3. Marco conceptual	47
2.3.1. Conceptos de dirección estratégica	47
2.3.2. Conceptos de economía, eficiencia y efectividad empresarial	50
2.4. Hipótesis de la investigación	59

### **CAPITULO III:**

#### **MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	60
3.2. Nivel de la investigación	60
3.3. Métodos de la investigación	60
3.4. Diseño de investigación	61
3.5. Estrategia de prueba de hipótesis	62
3.6. Variables de la investigación	63
3.7. Población de la investigación	64
3.8. Muestra de la investigación	64
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	66
3.11. Técnicas de análisis de datos	67

### **CAPÍTULO IV:**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Contrastación de la hipótesis	68
4.2. Análisis e interpretación de los resultados	72

## **CAPÍTULO V:**

### **DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	86
5.2. Conclusiones	87
5.3. Recomendaciones	88
5.4. Referencias bibliográficas	89

### **ANEXOS:**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	93
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	94
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	96
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	99
Anexo No. 5: Definición de términos	101

## **CAPÍTULO I:**

### **EXPOSICION DEL PROBLEMA**

#### **Demarcación espacial:**

Esta observación se efectuó en las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

#### **Demarcación temporal:**

Esta observación se ha prolongado desde el año 2015 hasta ahora.

#### **Demarcación social:**

En la ejecución de esta observación se socializó con los funcionarios de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

#### **Demarcación teórica:**

Esta observación se ha fundamentado en:

- La teoría de la contabilidad financiera razonable.
- La teoría de la economía, eficiencia y efectividad empresarial

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes son los siguientes:

Dileo, et al (2016), en su Tesis: Planeamiento Estratégico para Aidisa Perú SAC; sostiene que:

“El plan estratégico desarrollado para Aidisa Perú S.A.C. se enmarca en la industria de distribución de productos de consumo masivo, específicamente en el canal tradicional abarcando a clientes minoristas y mayoristas. Para el desarrollo del mismo se trabajó conjuntamente con un grupo de empleados de cada operación de Aidisa Perú seleccionados en base a su conocimiento de la industria y de la empresa, realizándose además una exhaustiva investigación de la industria mediante el análisis del entorno PESTE identificándose las principales oportunidades y amenazas, y estableciendo como parámetros comparativos las empresas consideradas competencia directa así como también las empresas referentes. En cuanto al análisis interno se realizó un

estudio detallado de la empresa mediante el análisis AMOFHIT identificando las principales fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera se obtuvo la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del planeamiento estratégico desde la construcción de la visión, misión, valores y código de ética hasta los objetivos de largo plazo en base a los cuales se trazaron las estrategias y las políticas que las enmarcan, así como los objetivos de corto plazo para finalizar estableciendo el tablero de control balanceado y las conclusiones y recomendaciones para el despliegue y aplicación de este planeamiento. Mediante el análisis realizado encontramos que el futuro de Aidisa Perú es promisorio debido a su capacidad de análisis y gestión desarrollada desde el año 2013 la cual ha permitido cambiar la realidad de la empresa y revertir progresivamente la tendencia financiera negativa asegurando su continuidad y sostenibilidad.

Dicha capacidad asegura la aplicación del presente planeamiento, así como su seguimiento y la consecución de sus objetivos”.

Los autores concluyen que “los procesos forman parte importante y trascendente dentro de las estrategias planteadas. Así, estos pertenecen a la ventaja competitiva y comparativa de la organización. Se debe destacar la importancia de la implementación de los procesos para lograr un mayor control sobre los clientes, a través de la ejecución de estrategias orientadas al conocimiento y fidelización.

Las estrategias financieras corresponden a la parte más importante dentro de este análisis, ya que brindan como resultados variables e indicadores financieros, los cuales reflejan lo siguiente: (a) el comportamiento de la empresa en un determinado periodo; (b) los niveles de ventas, pérdidas y/o ganancias; (c) el flujo de caja, (d) la rentabilidad generada, entre otros”.

Dunoyer y Rincón (2014), en su Tesis Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena; señala que:

“La economía global va demostrando que la competitividad es necesaria para que las empresas desarrollen su potencial y se esfuercen por satisfacer las necesidades de sus clientes, quienes cada vez se hacen más exigentes y tienen muy en cuenta el posicionamiento de la empresa a la hora de adquirir un producto, es por esto que la mayoría de estas hoy en día se encuentran en búsqueda de mecanismos, métodos y modelos estratégicos que la ayuden a perfeccionar sus procesos y productos para conseguir la satisfacción del cliente”.

Para los autores “la dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas. Debido a la importancia que representa el poder contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa, es necesario el diseño de un modelo que permita una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, para llevar a cabo la propuesta de un programa de mejoramiento de la productividad y competitividad de la empresa”.

Dunoyer y Rincón (2014), agregan que:

“El origen de esta propuesta surge porque hoy en día las empresas se enfrentan a un sin número de retos como son los fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones, legislaciones y recursos de capital. Es por esto que, en la empresa OIFC S.A.S. se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Actualmente la empresa OIFC SAS presenta algunas dificultades debido al deficiente seguimiento de las operaciones y a la gestión empresarial, problemas que surgen, en primera instancia, por falencias en los aspectos referentes a la producción, recursos humanos, mantenimiento y proceso de compras y almacén. En lo que concierne a la producción, existen problemas relacionados con la mala administración de los recursos utilizados en la fabricación de los diferentes productos, esto sucede porque en muchas ocasiones se presentan errores en los procedimientos, lo que hace que el producto salga defectuoso o no cumpla con las especificaciones establecidas para su comercialización, otro factor que influye en los problemas relacionados con la producción es la falta de seguimiento y de importancia de los indicadores de este proceso. Por otro lado, en lo que respecta a la parte de recursos humanos de la empresa, es necesario destacar que se capacita al personal, pero no específicamente en su labor a realizar, además no se hace el seguimiento necesario en

la ejecución de las actividades de los operarios. En lo referente al mantenimiento, existe incumplimiento del cronograma de operaciones preventivas a la maquinaria, esto sucede principalmente por las altas producciones y porque no se da la importancia que requiere al mantenimiento preventivo.

En lo que respecta al proceso de compras y almacén, existen deficiencias en el control de la manipulación de las materias primas y de los productos que se despachan al cliente, debido a la falta de capacitación del personal que ejecuta esta labor y por lo tanto no es consciente de la importancia de la marcación e identificación de los productos, además del incumplimiento en las entregas de los pedidos de los clientes. Todo lo anterior se manifiesta en que, por el lado de la producción, se generan reproceso en los productos, lo que trae como consecuencias desperdicio de materias primas, bajos niveles de productividad, tiempos de espera, pérdida de recursos y falta de cumplimiento en los plazos previstos para con el cliente, esto sucede principalmente por el incumplimiento en el desarrollo de los procedimientos establecidos por la empresa, lo que afecta directamente las ganancias y por lo tanto habrá menos recursos para futuras inversiones en innovaciones de los productos que ofrece la empresa”.

Los autores agregan que “en la parte de recursos humanos los efectos que genera la falta de control del personal traen como consecuencias la falta de conocimiento para suplir trabajos en cualquier parte del proceso, lo que genera errores en la producción, atrasos, reproceso y por lo tanto, quejas, reclamos e incremento en el reporte de no conformidades por parte de los clientes. La falta de mantenimiento preventivo trae como consecuencias daños en la maquinaria y menor vida útil de los equipos, paradas en la producción y pérdida de tiempo, lo que afecta directamente la calidad de la producción, e incrementa los índices de mantenimiento correctivo.

Por último, las deficiencias que se presentan en los departamentos específicamente en compras, transporte, almacenamiento y distribución conllevan a la falta de organización dentro de la empresa, además genera reproceso y atrasos en la producción por mala marcación de los productos que van a ser embalados produciendo efectos negativos en la conformidad del cliente por el retraso de los pedidos. Teniendo en cuenta todas las dificultades descritas anteriormente, vemos que se hace indispensable el diseño de un modelo que facilite la planificación de los procesos de

producción dentro de la empresa OIFC S.A.S., y que a su vez le permita tener un crecimiento y reconocimiento en el mercado”.

Finalmente los autores concluyen que “debido a la importancia que representa el poder contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa O.I.F.C. S.A.S. de Cartagena, se diseñó un modelo que permitiera una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, llevando a cabo la propuesta de un programa de mejoramiento de la productividad y competitividad de la empresa.

Luego de realizar todas las investigaciones pertinentes, se cumplieron los siguientes objetivos: el diagnóstico de la situación actual de la empresa OIFC S.A.S. con respecto a los procesos misionales de la misma; la realización de un análisis interno y externo de la empresa donde se conoció la efectividad de la estructura planteada por la empresa; se establecieron estrategias que conllevaron a la elaboración y desarrollo de un plan estratégico acorde a las necesidades requeridas por la empresa; y por último el diseño de un modelo de dirección estratégica en la empresa mencionada.

Con los procesos y modelos de dirección estratégica expuestos anteriormente, el grupo investigador elaboró su propio esquema a desarrollar, teniendo en cuenta especialmente el modelo de M. Porter. Cabe resaltar que los modelos de dirección estratégica tienen como característica principal la flexibilidad, lo que permite que estos sean ajustados a las necesidades fundamentales de la empresa. Para finalizar, luego de analizar cada una de las estrategias, sus acciones y costos de ejecución, elegimos el Desarrollo de mercados como estrategia más conveniente, efectiva y viable, para la empresa O.I.F.C. S.A.S., ya que, a pesar de tener un alto costo de ejecución, puede llegar a posicionar a la empresa en el mercado y crear una ventaja competitiva respecto a la competencia.

La idea de implementar un sistema integral de gestión en la empresa OIFC, ayudará para capacitar a la nueva gente que se contrate, de igual forma creará una base sólida por si en un futuro la empresa desee poner sucursales en otras ciudades que repliquen a la oficina actual. Teniendo ya la empresa funcionando como sistema, se puede lograr mayor control y medición de todos los procesos”.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema se ha identificado en la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### **1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **SÍNTOMAS O EFECTOS:**

Se ha determinado que:

- En las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana se ve afectada su economía por los altos costos que asume y los pequeños beneficios que obtiene.
- Las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, no organizan adecuadamente su peculio.
- A causa del incumplimiento de sus propósitos las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima logran la efectividad.
- Las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, no poseen proyectos para mejorar sus métodos y procesos institucionales.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana no vienen logrando niveles adecuados de competitividad, por cuanto las empresas no sobresalen dentro de la economía regional ni nacional.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, entre el año 2009 al 2015, en promedio solo han cumplido el 70% de sus metas y el 75% de sus objetivos.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, pese al esfuerzo que realizan sus directivos y funcionarios, no disponen de una adecuada estructura de financiamiento o endeudamiento por no utilizar la dirección estratégica. En algunos casos disponen de deudas muy onerosas, en otros casos tienen mucha deuda corriente, otros casos disponen de un patrimonio mínimo lo que no les da la solvencia necesaria.
- Las inversiones en las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima se ven perjudicadas debido a las deficiencias en cumplir con sus actividades de manera normal en un corto plazo y en la organización de los bienes de producción.
- Las utilidades que reportan las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima no les permite responsabilizarse de los costos e impuestos que se producen en el desarrollo de su labor.



## **CAUSAS:**

- Las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, no han implementado directrices sobre la economía, eficiencia y efectividad empresarial.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana no utilizan la información financiera, económica y patrimonial en las decisiones de endeudamiento, inversiones, ingresos, costos, gastos, tributos; y otros aspectos empresariales.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana no poseen la información financiera actualizada para poder calcular los dividendos que les corresponden a los accionistas o los fondos que pueden reinvertir. No se ha implementado un instrumento a través del cual se puedan confrontar estos resultados instituciones que desarrollan la misma actividad.
- Tampoco las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana hacen comparaciones con la rentabilidad obtenida en ejercicios anteriores. Todo esto se configura como deficiencia en la decisión de dividendos o rentabilidad.
- La identificación las contingencias que se pueden presentar en las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima es exigua.
- Todo lo anterior se expresa en la no utilización de la administración estratégica en las transacciones de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## **PRONOSTICO:**

De continuar esta situación:

- Las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima no lograrán mayores utilidades.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana continuarán incumpliendo sus metas y objetivos.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana continuarán sin procesos de mejoramiento continuo.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana continuarán siendo incompetentes en el sector donde se desarrollan.
- De persistir en el mal manejo de las deudas las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima estarán imposibilitadas para acceder a créditos.
- Las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana continuarán desaprovechando las bondades de la dirección estratégica.

## **CONTROL DE PRONÓSTICO:**

Para solucionar la problemática presentada, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Utilizar la dirección estratégica, junto a otras herramientas, para facilitar la economía empresarial
- Utilizar la dirección estratégica, junto a otras herramientas, para facilitar la eficiencia empresarial
- Utilizar la dirección estratégica, junto a otras herramientas, para facilitar la efectividad empresarial
- Utilizar la dirección estratégica, como herramienta de información para la planeación de actividades, procesos y procedimientos empresariales.
- Utilizar la dirección estratégica, como herramienta para la toma de decisiones sobre endeudamiento e inversiones; ingresos, costos, gastos, tributos y resultados; actividades de operación, inversión y endeudamiento; cambios patrimoniales; etc.

### **1.2.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cómo la dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?

#### **1.2.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

- 1) ¿Cómo la planeación y organización estratégica podrán suministrar elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- 2) ¿Cómo la toma de decisiones empresariales podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?
- 3) ¿Cómo el trabajo en equipo y el control empresarial podrán proporcionar lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la forma como dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Establecer la manera como la planeación y organización estratégica podrán suministrar elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- 2) Determinar el modo como la toma de decisiones empresariales podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- 3) Establecer la forma como el trabajo en equipo y el control empresarial podrán proporcionar lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta observación facultará a las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, utilicen la dirección estratégica en la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales; así como en el financiamiento, inversiones y variaciones patrimoniales; también la dirección estratégica facilitará información sobre la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad empresarial.

La trascendencia de esta observación la constituye el hecho de ser desarrollada dentro de una metodología que conduce a hallar soluciones a las dificultades de la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

## **1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta observación se propagará a las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

Al respecto se ha tomado como fuente a la base de Principales Contribuyentes (PRICOS) de la Intendencia Lima (IL) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria (SUNAT).

Para la SUNAT, un PRICO es una empresa grande cuyos ingresos brutos anuales son iguales o mayores a 3,000 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Para el 2016, la UIT fue igual a 3,950 Soles. De este modo se considera un PRICO a la gran empresa que tenga ingresos iguales o superiores a 11'850,000.00 Soles (esto en promedio es casi un millón de soles mensuales).

A Febrero del 2016 se tiene el siguiente universo de PRICOS o grandes empresas:

- ✚ 3,643 PRICOS a nivel nacional: 100%
- ✚ 1,937 PRICOS de la Intendencia Lima de la SUNAT: 53%
- ✚ 106 PRICOS comerciales de la Intendencia Lima de la SUNAT: 5%

De este modo el trabajo alcanza a 106 PRICOS o grandes empresas comerciales y de las mismas 135 personas que son funcionarios que toman decisiones. Dichas personas trabajan en las grandes empresas.

Al respecto las grandes empresas comerciales son aquellas que sólo compran y venden bienes. Estas empresas no realizan la transformación de los bienes; a lo mucho le agregan en algunos casos envases especiales como bolsas de papel, bolsas de plástico, cajas de papel, latas y otros aditamentos con el propósito de marketearse adecuadamente.

### **1.5.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está limita a sus variables e indicadores, como a su dimensión espacial y temporal.

## **1.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

La dirección estratégica, es la manera como se administra o gestiona o dirige una empresa orientada al mediano y largo plazo; esencialmente consiste en tomar decisiones sobre economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua, competitividad y desarrollo empresarial.

### **1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

La economía, eficiencia y efectividad empresarial; son atributos que alcanza la dirección luego de la toma de decisiones adecuadas.

## **CAPÍTULO II:**

### **ÁMBITO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS COMUNES ASOCIADAS A LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. BASE TEÓRICA COMÚN DE LA ECONOMÍA**

En concepto de Díaz (2003), la teoría de la economía:

“Hace referencia a los distintos factores o mecanismos ideados por la sociedad para conducir las relaciones o el comportamiento humano, lo que supone la utilización del concepto “institución” de una manera muy amplia. Las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella. El desarrollo de la teoría económica institucional ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana, ya sean formales o informales, en el marco general de unas “reglas de juego”. Las instituciones afectan al desempeño económico, ya que el marco institucional existente condiciona, mediante la estructura de incentivos y oportunidades, las acciones de los diversos agentes que actúan en la sociedad. Los futuros empresarios y sus empresas, como unos agentes económicos más, verán limitadas sus acciones por esta estructura institucional. Las reglas de juego (derechos de propiedad, legislación mercantil, trámites de constitución, ideas, creencias culturales, género, actitudes hacia el empresario, etc.), afectarán a la aparición y desarrollo de las nuevas empresas. El objetivo de este capítulo es exponer, a través del análisis de la Teoría Económica Institucional, la importancia de las instituciones como determinantes de la actividad económica”.

Para el autor, “coloquialmente y de forma habitual, estamos acostumbrados a hablar de instituciones asociando el término a organizaciones u organismos, fundamentalmente públicos. Así, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en su acepción tercera, define la palabra institución como un “organismo que desempeña una función de interés público...” y en la cuarta, como “cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad”. Es lógico por tanto, que veamos a las instituciones como organismos u organizaciones, como por ejemplo, el Parlamento, los Ministerios, la Iglesia, el Ejército, etc. En cambio, el

concepto de institución desde el punto de vista económico está referido a las “reglas<sup>10</sup>” que tiene una sociedad para organizar su convivencia, estando más de acuerdo con la acepción sexta del Diccionario que nos define institución en plural como, la “colección metódica de los principios o elementos de una ciencia, arte, etc.” En este caso nos referiríamos al arte de convivir de las sociedades. En este sentido, las normas o “reglas de juego” que establece una sociedad, organizan el marco de relaciones institucionales en el que han de desenvolverse los diferentes agentes sociales y económicos, configurando la estructura de incentivos, oportunidades y limitaciones para los diferentes actores.

A partir de aquí, parece lógico pensar que el estudio de las reglas que condicionan o favorecen la actividad económica en las sociedades, sea común para la Ciencia Económica, aunque realmente, si analizamos la historia del pensamiento económico moderno, esto no ha sido así. Para Douglass North, uno de los principales neoinstitucionalistas, “las instituciones son las reglas de juego de una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. Por tanto, las instituciones son imposiciones creadas por los seres humanos para estructurar y limitar sus interacciones. North distingue entre las reglas o limitaciones formales y las normas o limitaciones informales que gobiernan y forman esta interacción humana. Los factores o reglas formales son aquellos que se refieren a todo el cuerpo normativo, en el ámbito jurídico, político, económico, de usos y costumbres, etc., tanto en el terreno de lo público como en el privado. Los factores o normas informales son aquellos que se refieren a los códigos de conducta, sistemas de valores, convencionalismos, hábitos, etc., que gobiernan nuestro comportamiento en las relaciones sociales diarias con otras personas, en la familia, con los amigos, en las actividades profesionales, etc.”.

Para Díaz (2003), la teoría económica institucional implica:

“Un esfuerzo por entender estas reglas formales e informales en un contexto social dado, y cómo influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico. Como menciona Ramos, varios autores no institucionalistas también han ligado la idea principal de “ordenar la interacción humana” al concepto de institución. En este sentido, Bromley, define las instituciones como el “conjunto de acuerdos y reglas colectivas que establecen los estándares aceptables del comportamiento individual y

de grupo”. Ciriacy-Wantrup, ve a las instituciones como “aquéllas que proporcionan reglas de decisión para ajustar y acomodar demandas en conflicto” y, Huerta Soto (1992) considera a las instituciones sociales (el lenguaje, la familia, el mercado, el dinero, el derecho, etc.) como todo aquello que supone un patrón, pauta o modelo repetitivo de conducta, con independencia del ámbito, lingüístico, económico, jurídico, etc, en el que se lleve a cabo. Por consiguiente, el concepto de institución afecta a todos los ámbitos de la existencia, configurando la actividad económica, estructurando sus sistemas de beneficios y costes, reduciendo la incertidumbre y afectando al funcionamiento del mercado, en cuanto éste no se puede dissociar del conjunto de normas colectivas, legales o morales que, en un momento dado, enmarcan la libertad de acción y elección de los diferentes agentes económicos”.

Continúa el autor, “podemos distinguir dos enfoques fundamentales en la revisión histórica de la corriente de pensamiento institucional: el institucionalismo tradicional y el neoinstitucionalismo. Los mayores representantes de este enfoque, que hemos denominado institucionalismo tradicional, fueron Thorstein Veblen, John R. Commons, John M. Clark, Wesley Mitchell y Clarence E. Ayres. Veblen, fundador del institucionalismo americano ve a la economía, o lo que denominó “economía evolutiva”, como una ciencia que establece un conjunto de reglas para formular una teoría del proceso de la vida económica. La economía debe ser la teoría de un proceso de crecimiento cultural determinado por los intereses económicos. La línea abierta por Veblen será seguida posteriormente por Commons, Clark y Mitchell.

Así Commons resume su posición respecto a la definición de Economía Institucional diciendo: “A mi juicio, el control colectivo de las transacciones individuales es la contribución de la economía institucional para completar la teoría de la economía política que dará un papel apropiado a todas las teorías económicas desde Locke, que fue quien primero puso las bases fundacionales de las teorías laborales del valor y del capitalismo moderno”. Clark, no adopta la posición de Commons en cuanto a considerar al institucionalismo un complemento de la corriente económica ortodoxa, por el contrario, tuvo una visión dualística de la ciencia de la economía en la que las visiones ortodoxa e institucional eran de igual importancia, siendo ambas, ramas de una ciencia más global: “la economía social”. Finalmente, Mitchel, gran admirador de Clark, se muestra muy interesado por la psicología y en 1920 define a la economía como “la ciencia del comportamiento”. Con esta definición se acerca más a lo



psicológico que a lo cultural. En realidad tanto Clark como Mitchel, aportan poco al avance de la definición que de institucionalismo había dejado Veblen. Será Ayres, casi dos décadas después, hacia 1944, cuando retomando la visión de Veblen, publica la Teoría del Progreso Económico en la que pone énfasis en que la economía es una “ciencia cultural”.

“Los economistas deberían tener como su principal interés tratar de entender qué tipo de cosa es la economía, qué clase de fuerzas conforman y modifican sus pautas y qué tipo de problema hace necesario que se la requiera para la toma de decisiones de la comunidad”. Así pues, la vieja economía institucionalista tiene su principal característica en el rechazo del concepto ortodoxo de la economía representado por la teoría de Adam Smith y en la aportación de un enorme conjunto de descripciones precisas, exactas y heterogéneas, que no llegan a constituir una teoría, sino más bien una “masa de material descriptivo para una teoría, o una crítica”.

Para el autor, “en resumen, el institucionalismo americano nace contra la corriente neoclásica dominante e intenta renovar la teoría económica mediante la adopción de un enfoque multidisciplinar que fusiona conceptos de muy distinta procedencia. Por consiguiente, el calificativo de “escuela” no se puede aplicar con propiedad, ya que aunque comparten la inquietud de dar ese nuevo enfoque a la Economía, cada uno intenta alcanzar ese objetivo de distinta manera y con trabajos muy dispares. Además Veblen, el líder de la escuela institucionalista americana, el más mordaz, sugerente y original de todos “fue incapaz de elaborar un sistema acabado y ordenado en su afán por dar cuenta de la complejidad y la dinámica del proceso económico, con lo que dejó la puerta abierta a aportaciones aún más impresionistas entre sus seguidores”. Finalmente, el institucionalismo utiliza como metodología abarcar lo complejo de la realidad económica en toda su diversidad, y ello, a través del estudio empírico concreto”.

## **2.1.2. BASE TEORICA COMUN DE LA ADMINISTRACIÓN**

Según Gómez (2008), sobre la teoría general de la administración:

“La aplicación de las ciencias administrativas se ha enfocado principalmente al manejo de empresas privadas. El objetivo de este trabajo es proponer, a partir del estudio de un caso, estrategias administrativas, métodos y herramientas que aplicadas en las entidades públicas, les permitan transformarse en fuentes generadoras y

difusoras eficaces de conocimiento con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus procesos, así como sus niveles de competencia y de servicio. En la presente investigación se tomará como ejemplo un área dependiente de una empresa paraestatal dependiente del Gobierno Federal Mexicano, específicamente la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad. El desarrollo del trabajo comprende las etapas del planteamiento metodológico, la revisión del marco teórico y del desarrollo histórico de las teorías administrativas y de la generación de conocimiento, la descripción de la situación actual de la organización en estudio y su diagnóstico correspondiente, finalizando con las conclusiones resultantes del mismo y la propuesta de un modelo que permita implantar estrategias eficientes para la Gestión de Conocimiento y el fortalecimiento de la cultura de la organización, en beneficio de los individuos que la integran. Asimismo, se evalúa la factibilidad de la aplicación de esta metodología, de las estrategias planteadas y de los modelos que se diseñaron en otras organizaciones del sector público que presenten características similares.

La rápida y acelerada transformación de las estructuras sociales es un tema que ha cobrado vital importancia en el mundo entero. Los cambios se presentan en todos los ámbitos: en las relaciones políticas y comerciales entre los países, en las relaciones laborales y sociales, en los enfoques de los negocios, en el papel que juegan los gobiernos, en los roles de los diferentes géneros y grupos sociales, en la educación, en el tamaño y composición de la población, y en el modo de relacionarse con el medio ambiente. La subsistencia y eficaz funcionamiento de toda organización depende de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos e incluso de sus estructuras.

En este entorno, una preocupación constante en los directivos y gerentes de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es cómo afrontar estos retos. Sus dirigentes requieren sensibilizarse ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse alertas para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia pueda afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones; es decir, adoptar una posición proactiva que propicie de manera anticipada y oportuna, ambientes internos de continua renovación, basados en el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad e

innovación del personal, generando y difundiendo nuevos conocimientos; que propicien a vez el desarrollo de sus competencias internas, integradas por la acumulación de conocimientos dentro de la empresa”.

El autor agrega que “en un mundo de mercados globalizados y altamente competidos, emerge una nueva infraestructura, marcada por una creciente ola tecnológica. Cada vez, es más valioso el conocimiento que lleva a la fabricación de bienes o la prestación de un servicio y menos valioso el trabajo manual. Los avances en las áreas de la informática, electrónica y telecomunicaciones resultan ser más influyentes en esta revolución, al permitir flujos más eficientes de transferencia de información que incluyen: planes, proyectos, diagramas, protocolos y desarrollo de patentes. Incluso el diseño y pruebas de manufactura, se llevan de manera simultánea en diferentes continentes, gracias a la transferencia instantánea de información satelital en línea. En una economía cada vez más global, la innovación y la tecnología en general tienen una importancia fundamental para mantener la competitividad de las organizaciones. Competitividad que, sobre todo en las economías más desarrolladas, se sustenta de manera importante en: la información, la innovación y el conocimiento”.

El autor agrega que “las organizaciones sociales no son tan naturales como los sistemas físicos o biológicos; están limitadas, poseen una estructura relacionada especialmente a los sucesos, más que a componentes físicos. Cimentadas en hábitos, actitudes, percepciones, creencias, valores, motivaciones, experiencias, conocimientos y expectativas de los seres humanos, hacen a una organización social única e irrepetible. El hecho de que las organizaciones sociales son ideadas por el elemento humano indica que fueron creadas para cumplir uno o varios objetivos y que no necesariamente tienen que seguir el mismo ciclo vital de la naturaleza (nacimiento, crecimiento, madurez y muerte). En ellas existen tres elementos que la integran: las actividades, que son las tareas que la gente desempeña, que es el conocimiento que día a día se viene aplicando y que llega a formar parte de su propio capital intelectual y conocimiento tácito; las interacciones que ocurren al desempeñar sus tareas y que, en la medida de lo posible, cuando existe un ambiente adecuado, pueden permitir la generación y difusión del conocimiento existente, y los sentimientos con cada uno de los elementos de la organización; en donde la suma de

todo, conforma la cultura de la misma y en donde puede existir el mejor intercambio de experiencias”.

Además considera que “el conocimiento puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación. Tiene su origen en la mente de las personas como síntesis de varios componentes: experiencias, valores, creencias, inteligencia, intuiciones, vivencias, etc. Para poder transmitir determinados componentes del conocimiento es factible utilizar bases de datos, manuales, documentos, correos, intranet, Internet, y otros medios visuales. Dado que el conocimiento se puede encontrar tanto en el interior de las personas como en medios físicos, lo que ha dado lugar a la siguiente clasificación. Es el conocimiento personal almacenado en cada uno de los individuos y que por sus propias características es difícil de formalizar, registrar y articular. Éste ha sido adquirido por cada individuo en las diversas especialidades a través del tiempo. Resulta importante resaltar que para poder traducir o codificar este conocimiento es de vital importancia conocer los procesos desarrollados por los actores de los procesos. Por ejemplo, en el caso de la organización en estudio la aplicación de la ingeniería especializada en los procesos es, primordialmente, aplicación de conocimientos tácitos, lo que dificulta en ciertas ocasiones comunicarlo o compartirlo con otros. Este tipo de conocimiento puede segmentarse en dos dimensiones. La primera dimensión se refiere a una dimensión eminentemente técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término know-how. La segunda dimensión es de tipo cognoscitiva, la cual incluye mapas mentales, modelos, mapas creencias y percepciones”.

### **2.1.3. BASE TEÓRICA COMÚN DE LAS FINANZAS**

Para Cuadrado. (2014), sobre la teoría general de las finanzas:

“Las finanzas corporativas contribuyen a una correcta administración de empresas, ya que, las finanzas permiten conocer la situación real de la empresa, orientándose a maximizar el valor de la misma, minimizar los costos, optimizar los recursos disponibles, estableciendo una adecuada estructura empresarial, acorde a las necesidades que cada organización experimente. Conlleva decisiones de inversión, financiamiento, de dividendos y directivas, contribuyendo así a una adecuada toma de decisiones. A través de la correcta aplicación de las Finanzas se favorece una adecuada administración, en función de la situación real de la empresa, para lo cual se calcula

diversos indicadores financieros, que permiten identificar posibles falencias, y consecuentemente incrementar la productividad organizacional y su posicionamiento en el mercado.

Uno de los factores relevantes es el apalancamiento financiero, que, al ser usado de forma adecuada y equilibrada con la estructura financiera de la empresa, puede contribuir positivamente en la obtención de fondos necesarios para llevar a cabo operaciones o inversiones. Además, facilita la comprensión y entendimiento de la organización en conjunto, la importancia de manipular información tanto interna como externa para evaluar el desempeño, la productividad, los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional.

Como es bien entendido en nuestros tiempos, la globalización es uno de los estribos del cambio. La globalización nos presenta un nuevo ambiente que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la alineación financiera para hacerlas más competitivas. El entorno que afectan a las empresas y a la función que se manifiesta por lo siguiente: Las iniciativas de las formaciones empresariales para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, cambian las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios financieros, tales como la globalización de la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales”.

Luego el autor agrega que “los cambios sociales y demográficos, tales como la disminución de las personas que llegan a una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores. Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo. En este espacio es indispensable tener en cuenta que el beneficio empresarial se fundamenta en el autofinanciamiento por parte de la entidad, que exige que las empresas tengan que cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de utilidad para que sean cada vez más eficientes y competitivas, y lograr el uso racional de las reservas de la empresa para su mejor funcionamiento. La inexperiencia de cómo las finanzas brindan financiamiento a las unidades empresariales sin que se incurra necesariamente en apertura sus capitales; es decir, perder su propiedad, ha sido una de las principales razones del escaso desarrollo de este mercado en el Ecuador. Pero para que esto cambie es necesario que las empresas manipulen la información y datos

financieros de forma técnica, transparente y eficiente, por lo que resulta indispensable que las técnicas de finanzas corporativas sean utilizadas en cada tipo de empresas legalmente constituida en La Superintendencia de Compañías y ayude a distribuir los recursos eficientemente, a fin de que su impacto permita mejorar las condiciones de crecimiento sostenido de negocios nacientes.

Además, en la actualidad el tema de las finanzas es de vital importancia para la administración de las organizaciones e intervienen diversos elementos teóricos, matemáticos y contables cuya aplicación es trascendental para el adecuado funcionamiento del mundo empresarial, sin embargo, muchos desconocen la manera adecuada de aplicar las finanzas corporativas, eliminando la posibilidad de obtener recursos económicos de forma eficiente y minimizando la optimización de los mismos. Por tanto es fundamental que las empresas asimilen claramente que las Finanzas Corporativas involucran decisiones de inversión, Financiamiento, dividendos y directivas, en función de las cuales se basa el crecimiento y trascendencia empresarial”.

Para Cuadrado. (2014), se tiene que considerar que:

“Las finanzas comprenden aquellas actividades relacionadas para el intercambio de diversos bienes de capital entre empresas, organizaciones o personas, donde existe riesgo e incertidumbre. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero, involucra el estudio de la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Es decir, estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado.

Sobre la administración de capital de trabajo, Cuadrado. (2014), indica que “se refiere a la gestión de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero. La administración de los recursos empresariales es fundamental para el progreso de la misma, puesto que centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y

asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de gerentes, accionistas y administradores.

Cuadrado. (2014), trata sobre varios aspectos de las finanzas empresariales e indica que:

“La Administración de Empresas, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, en otras palabras, realiza un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, las cuales incluyen:

- 1) Planificación: “Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.
- 2) Organización: Radica en establecer cuáles son las tareas a realizar, a cargo de quien están, ante quien se deben presentar los avances, etc.
- 3) Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. “

Continúa exponiendo el autor a cerca de:

- 4) Control: estriba evaluar y modificar el ejercicio particular y colectivo con el fin de corroborar que las acciones coincidan con los proyectos diseñados. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- 5) Relación riesgo-beneficio: el negociante es consiente que las utilidades son proporcionales a las contingencias que se pueden presentar, motivo por el cual toman acciones para reducirlas o anularlas.
- 6) Valor del dinero en el tiempo: Es una realidad que el dinero posee un valor en el tiempo, por ello existen los tipos de interés, es así que el dueño de un recurso financiero está dispuesto a renunciar a dicho recurso, a cambio de recibir un interés, en el caso de las entidades crediticias es la tasa activa, mientras que en el caso del ahorrista, los bancos pagan una tasa de interés pasiva.
- 7) Dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir: El denominado capital de trabajo o dinero en efectivo, es indispensable para las operaciones diarias de las entidades, lo cual involucra dejar de realizar otros negocios (Cuadrado, 2014).

Respecto a otros aspectos que complementan su posición prosigue el investigador precisando:

- 8) Costos de oportunidad: es el menoscabo que el negociante esta dispuestos a afrontar a raíz como consecuencia de la actividad que decidió realizar.
- 9) Financiamiento apropiado: Para emprender un negocio, se debe tener claridad sobre el término en que se debe emplear lo invertido.
- 10) Apalancamiento (uso de deuda): Equilibrar una adecuada estructura de la empresa, entre deuda y recursos propios, en función de la rentabilidad de la misma.
- 11) Diversificación eficiente: El inversionista prudente diversifica su inversión recursos entre varias opciones de inversión, consecuentemente se diversifica el riesgo, reduciéndolo de forma general. (Cuadrado, 2014)

Finaliza su acertado análisis el autor, analizando el riesgo, exponiéndolo en tres posibles variables:

- 12) Riesgo: corresponde a las contingencias o eventualidades que pueden suceder y que afectan negativamente el negocio.
- 13) Riesgo Total: es el producto de unir las dos tipos de contingencias que se explican a continuación.
- 14) Riesgo Sistemático, es ineludible son aquellas eventualidades o contingencias que pueden evadirse pues perjudica de manera general a todos los inversionistas eje. Problemas en la economía del país.
- 15) Riesgo No Sistemático es previsible son eventualidades que perjudican de manera particular, el inversionista puede preverlos y valorarlos. (Cuadrado, 2014)

#### **2.1.4. BASE TEORICA COMUN DE LA MERCADOTECNIA**

Para Núñez, Parra y Villegas (2011), sobre la teoría general de la mercadotecnia se tiene que:

“En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y dinámico donde los productos o servicios que se ofrecen el mercado se imitan rápidamente y la diferenciación de la competencia es cada vez más compleja. Las prácticas de marketing serán afectadas por un nuevo entorno donde se deben reconocer fuerzas como la globalización, las diferencias culturales, el Internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de marcas, la concentración de retails, la



recesión y las problemáticas ambientales. Estos cambios en el entorno han impulsado nuevas formas de llevar a cabo el marketing en las organizaciones. La globalización, el internet y los avances tecnológicos permiten el surgimiento del marketing digital. A partir de los progresos y nuevas tendencias sociales aparece el marketing verde, derivado de las contingencias del medio ambiente y diversos estudios relacionados al marketing de género orientado a la mujer gracias al auge del rol de la mujer en la sociedad.

Asimismo, los autores consideran que “la importancia del marketing se manifiesta en la última definición de la American Marketing Association, AMA que amplía su impacto a la sociedad en general: “el marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. Con esto surge el concepto de marketing social que adapta las herramientas y tecnologías del marketing comercial para aplicarlas a las problemáticas del bien social. En los próximos años se prevén nuevos cambios en el Marketing que requerirán de nuevos estudios e investigaciones. El Marketing 3.0 que muestra una nueva etapa para las compañías cambiando desde el foco en el cliente hacia el foco en el humano donde la rentabilidad de las empresas se equilibra con la responsabilidad corporativa. El proceso social del marketing puede contribuir en la transformación de un cambio social que involucra una democratizada e integral forma de marketing, impregnada de un espíritu altruista, que permitirá ir más allá del Marketing 3.0 para descubrir un modo más amigable con el planeta y una forma más post-consumista de estar en el mundo”.

De otro modo, consideran que “las nuevas perspectivas del Marketing traerán nuevos desafíos para las empresas en su relación con el entorno y sus clientes. Un número creciente de personas prefieren comprar a empresas que se preocupan por el entorno, porque éstas no se muestran indiferentes a las grandes economías, a las preocupaciones políticas y sociales. Por esto, las empresas necesitan incorporar una dimensión ambiental a su perfil y dar a conocer sus políticas para equilibrar el crecimiento rentable con la sustentabilidad; considerando que los clientes pueden utilizar el bocaído, apoyado de herramientas como correo electrónico, blogs y Twitter; para comunicar a sus conocidos las cosas buenas o malas de una empresa”.

Los autores consideran que “las empresas han evolucionado en su concepto de marketing para satisfacer a clientes más informados, exigentes y participativos. Las empresas no pueden pensar y actuar unilateralmente, ya que, en el nuevo paradigma del marketing los clientes y las empresas co-crean valor en varios puntos de su interacción. El nuevo paradigma del marketing sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la forma en que el cliente quiere interactuar con la empresa es lo prioritario; pasando de “actuar para el cliente” a “actuar con el cliente”.

La importancia de la interacción con los clientes, señalando que las empresas exitosas son aquellas que utilizan la orientación a la interacción. Ésta permite atraer y retener a los clientes más valiosos, facilita que la empresa desarrolle la habilidad de prever las respuestas de éstos, y favorece la obtención de mejores resultados organizacionales a partir de la maximización de la función de utilidad en cada etapa de actividad de todos sus clientes. La evolución del concepto de marketing hacia el marketing moderno o colaborativo.

En este intercambio entre cliente-empresa, la importancia del marketing moderno o colaborativo en la generación de valor para los clientes dado que consiste en una red de alianzas que se constituyen entre las empresas de forma de cooperar para entregar una solución más completa a los clientes, en donde estos juegan un papel más activo en el proceso de compra”.

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Para Terry (2013), la dirección estratégica es:

“El conjunto de actividades administrativas que debe realizar la gerencia empresarial con el objeto de asegurar en el mediano y largo plazo el cumplimiento de las metas, objetivos y misión de las empresas; asimismo lograr economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua, competitividad y desarrollo empresarial. La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo con altos niveles de rentabilidad. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia”.

Para Terry (2013), la dirección estratégica:

“Puede ser dividida en tres fases:

- 1) Definición de objetivos estratégicos: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio; Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización;
- 2) Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa y desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia;
- 3) Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización”.

Para Terry (2013), en lo referido al tema estratégico que tiene que:

“Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego stratego que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual. Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer”.

Para Terry (2013), en el marco de la dirección estratégica se tiene:

“A la misión, visión y valores; al respecto, esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- 1) La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información;
- 2) La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”.

Según Chiavenato (2013), la dirección estratégica constituye:

“Un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La misma se

pone de manifiesto como un sistema de management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control”.

Para Chiavenato (2013), así mismo sobre el tema se tiene que:

“Si partimos de lo analizado hasta aquí, se llega al hecho cierto de que la Dirección Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier entidad, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas). En nuestro país surgía la imperiosa necesidad de actualizar y perfeccionar los métodos de dirección hasta el momento empleados, dada la urgencia de contar con organizaciones cada vez más eficientes ante los desafíos que se imponen en el entorno complejo con el que necesariamente se tiene que interactuar y sobrevivir, situación que se ha caracterizado durante más de cuarenta años, por el recrudecimiento del bloqueo en todos los ámbitos posibles. Ante este imperativo, en 1986, en el país comenzaron los estudios de las concepciones y técnicas modernas de la dirección, participando en sus inicios un pequeño grupo de profesores universitarios y empresarios, asesorados en su preparación por especialistas extranjeros de alto nivel”.

Para Chiavenato (2013), en el mismo contexto se tiene que considerar que:

“Las experiencias positivas de la incipiente aplicación de estas nuevas formas de dirigir, proporcionó la ampliación de dichos estudios, multiplicándose estos conocimientos en profesores, directivos de entidades y especialistas en general. Así se crearon diferentes grupos de técnicas de dirección en las universidades; que en sus inicios, a través de consultorías realizadas fundamentalmente en el sector empresarial, difundieron estos métodos y técnicas. A la luz de la probada utilidad e importancia de las nuevas habilidades gerenciales, en 1995 se decide por la alta dirección del país la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los gobiernos territoriales, decidiéndose por la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), de comenzar un proceso paulatino de capacitación por el método

de multiplicación en cascada de los principales dirigentes de esas instancias y paralelamente, a cientos de profesores y entrenadores”.

Para Steiner (2013), la dirección estratégica es:

“Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Esta definición pone de relieve la serie de etapas que un director debe seguir como la elaboración de un análisis ambiental; la fijación de una dirección organizativa; la formulación de la estrategia de la organización; la ejecución de esta estrategia y el ejercicio del control estratégico. Si bien la definición de dirección estratégica parece suficientemente clara, la puesta en práctica de la misma no lo es tanto. La implantación de este proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La participación de administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones. Este paso comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa. Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implementación de la misma”.

Para Steiner (2013), la dirección estratégica:

“Puede ser dividida en tres fases:

- 1) Definición de objetivos estratégicos: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio; Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización;
- 2) Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa; Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la

estrategia; e implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad;

- 3) Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización”.

En criterio de Romero (2013), la dirección estratégica se ayuda:

En todo momento de la administración por objetivos (APO), que consiste en el proceso implementado con el objetivo de lograr que diversas operaciones o actividades se efectúen a través de la planeación, organización, dirección y control de la administración dentro de un buen ambiente de desempeño por ellos, se dice que su fundamenta en los propósitos institucionales de manera contribuya al logro de los mismos de la compañía.

Dentro de este contexto, se tiene entonces que, la APO está orientada al logro de los fines y propósitos de la empresa a través del compromiso de sus empleados.

Para Chiavenato, la dirección estratégica tiene como plataforma la administración por objetivos (APO), a la cual identifica en el mismo sentido que Romero (2013) y especificando que ésta se presentó en los años cincuenta del siglo pasado por Drucker, a quien se le asigna su invención, como un procedimiento de apreciación y vigilancia sobre la manera como se desempeñaban las zonas y empresas que atravesaban por un desarrollo vertiginoso.

Para el investigador la administración por resultados es un mecanismo de gestión de los ánimos por medio de la planeación y el control administrativo fundamentada en la idea según la cual, las consecuencias dependen del conocimiento sobre la actividad y de los fines que desean alcanzar.

## **2.2.2. ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL**

### **2.2.2.1. ECONOMÍA EMPRESARIAL**

Para Calderón (2014), en el marco de la economía de las grandes empresas comerciales:

“Se debe tener en cuenta que “el inventario es el almacenamiento de bienes, en manufactura estos se conocen como SKU (stock keeping unit). También se puede decir que es una provisión de materiales y de subcomponentes que facilitan el flujo de la producción o la demanda de los clientes internos o externos. Las causas fundamentales para la necesidad del mantenimiento de inventarios en cualquier empresa son, inicialmente, el desfase de los consumidores y la producción o suministro de dichos productos y, principalmente, las fluctuaciones aleatorias de la demanda y de los tiempos de reposición en la cadena de suministro.

Las estrategias más comunes para manejar estas fluctuaciones son el mejoramiento de la calidad de la información, el mantenimiento de inventarios de seguridad y la colaboración en la cadena de abastecimiento. Contar con inventarios trae consigo la disminución de las devoluciones, mayor satisfacción con el cliente y una disminución general del stock del inventario. Además, si se cuenta con un nivel adecuado de stock, es decir conociendo el equilibrio óptimo entre el nivel de demanda y la inversión del inventario se podría hacer más con menos”.

El autor agrega, “existen cuatro tipos de inventarios en base a su función o uso: 1) Inventario de ciclo: es una parte del inventario total que varía de acuerdo al tamaño de lote, mientras transcurra más tiempo entre dos pedidos sucesivos de un mismo artículo, mayor será el inventario de ciclo. 2) Inventario de seguridad: protege contra la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y del suministro, garantizando que las operaciones no sean interrumpidas. 3) Inventario de previsión: absorbe las irregularidades que se presentan en la demanda (se acumula el inventario en periodos de baja demanda para luego ser usados en periodos de alta demanda) o en el suministro (en caso los proveedores presenten limitaciones en su producción). 4) Inventario de tránsito: se da entre dos puntos, sea para transporte o producción. Se calcula multiplicando la demanda promedio del artículo por el número de periodos dentro del tiempo de entrega”.



También existen tipos de inventarios según la posición dice el autor, tales como: “1) Inventario de materia prima: no tiene valor añadido y constituye el inventario que debe adquirirse para el proceso de producción. 2) Inventario en proceso: aquél que ya recibió algún valor añadido, pero que aún falta pasar por procesos adicionales antes de ser entregado al cliente final. 3) Inventario de producto terminado: se encuentra ya listo para atender la demanda final”

Luego naturalmente la economía es la reducción de costos y al respecto el autor indica que “para reducir los costos es necesario conocer cómo se componen: 1) Costos de adquisición: consiste en comprar el stock y pagar su precio. 2) Costos de emisión de pedidos: este costo se incrementa cuando se hace más pedidos al proveedor. Para ello, el área responsable se hace cargo tanto de los gastos administrativos, como de la expedición de la orden de compra. Para su cálculo es necesario saber la cantidad de pedidos por artículo que se realizará, es decir las ventas anuales entre la cantidad de este artículo. 3) Costos de almacenaje: este costo se origina al mantener productos en inventario y los gastos asociados (mano de obra, mantenimiento, seguros e impuestos, maquinaria, elementos de manipulación, costos relacionados al local, entre otros gastos. Por otro lado, para hallarlo, se multiplica el costo de mantener cada unidad por el stock medio (cantidad que se solicita en cada pedido)”.

Para Calderón (2014):

“Diversos autores como Parada Oscar junto a Vidal Carlos y Vidal Julio con Gutiérrez tienen una definición distinta de lo que es una gestión de inventarios, el primero de ellos afirma que las organizaciones ya dejaron las formas clásicas de dirección, es decir el análisis y la optimización de sus áreas funcionales, es por ello que en la actualidad estas empresas están siendo orientadas a enfoques sistémicos e integradores. En particular, el valor añadido que brinda la logística, como arma competitiva, forma parte de la gestión de un sistema logístico, dentro de esta se encuentra la gestión de inventarios.

Una gestión de inventarios es importante para una empresa en cuanto sus existencias también lo sean, por ello la necesidad de controlarlos y administrarlos. Existen motivos por el cual es necesario contar con ellos, estas son: protegerse contra incertidumbres, estar adelantados en la demanda y oferta y mantener el tránsito entre

los puntos de producción o almacenamiento. Por otro lado, el entorno empresarial contemporáneo ha ocasionado que se introduzcan esquemas matemáticos más flexibles, por ello investigaciones de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (SIGEF) ha expuesto aplicaciones de enfoque multicriterio para dar posibles soluciones a la gestión de inventarios. El segundo par de autores opinan que la gestión de un sistema de inventarios es una actividad transversal a la cadena de abastecimiento que constituye uno de los aspectos logísticos más complejos en cualquier sector de la economía. Las inversiones en los inventarios son cuantiosas y el control de capital asociado a las materias primas, los inventarios en proceso y los productos finales, constituyen una potencialidad para lograr mejoramientos en el sistema.

La gestión de inventarios constituye los aspectos logísticos más complejos en un sector económico, por ello el control del capital en materias primas e inventarios en proceso es importante para lograr mejoramientos en el sistema. Por eso, existen cuatro modelos de gestión de inventarios, los cuales se clasifican en: modelos de aleatoriedad de la demanda, modelos de aleatoriedad de los tiempos de suministro, modelos de políticas de inventarios y modelos integrados para la gestión de inventarios”.

Así mismo el autor considera que “en la gestión de inventarios existen herramientas o consejos de las mejores prácticas desde el punto de vista de expertos, estas son: crear una forma de ver el inventario como una reserva de dinero escondido, recordar que el inventario es tan grande como la disposición física del almacén, tener otros índices de medición y no solo el de rotación de inventarios, tener un cuadro de los inventarios para que se haga más fácil planificar y controlarlos y por último, un inventario no se gestiona a la distancia”.

El autor concluye que: “a) El realizar la planificación de las compras sin ningún método o sistema y en base al criterio del jefe de logística, si bien es un método rápido para la ejecución de esta actividad, trae consigo la probabilidad de error. Por ello, la necesidad de implementar una propuesta de mejora en la gestión de inventarios; b) Contar con procedimientos, diagramas de flujo de subprocesos y una metodología para el adecuado pedido de insumos permite al personal involucrado en dicha actividad realizarlo de acuerdo a lo establecido por la empresa, además de tener el control y seguimiento del inventario; c) La empresa al generar desperdicios, pierde un 31% de sus ventas anuales, además de generar sobrecostos, ya que la empresa debe de realizar

pedidos extras y uso de mano de obra al volver a etiquetar. Por otro lado, el proceso de etiquetar es manual, por lo que se incurren en fallas de etiquetado y en pérdida de tiempo de la mano de obra. Es por ello que el contar con herramientas que permitan automatizar en cierta medida dicho proceso permitirá llevar un adecuado control de inventario de insumo; d) Se propuso un modelo de mapa de procesos, ya que sirve como guía al personal, poniendo como procesos claves a logística, operaciones y ventas, debido a que en ello se basa el core del negocio. Además, se estableció un diagrama SIPOC, en el cual se estableció los proveedores, entradas, responsabilidades y el cliente, tanto para la adquisición de materias primas, productos terminados como para la adquisición de materiales, equipos, repuestos, suministros y contrataciones de servicios, todo ello para un mejor control en el proceso de compras”.

De otro lado, el autor se permite recomendar que: “a) La Gerencia General debe promover el compromiso y responsabilidad a todo el personal, ya que estos aspectos permitirán que todos los integrantes de la empresa puedan responder eficazmente ante los cambios del entorno, logrando la satisfacción del cliente; b) Se debe establecer reuniones diarias (duración de 15- 20 minutos) de acuerdo al equipo de trabajo establecido en la empresa, para que se exponga lo sucedido en la planta, como problemas y posibles soluciones. Además de establecer capacitaciones en temas logística y operaciones; c) El encargado del área de logística debe realizar un control de sus almacenes no sólo de insumos sino de productos terminados respecto a la cantidad de inventarios que maneja, ya que un descontrol de los mismos ocasiona sobre costos. Además se debe mantener las relaciones de sociedad con los proveedores de envases, tapas y etiquetas, ya que de ellos depende la confiabilidad y el cumplimiento de la entrega de los respectivos insumos”

#### **2.2.2.2. EFICIENCIA EMPRESARIAL**

Según Távora (2014), en el marco de la eficiencia empresarial se tiene que:

“En la Empresa Comercial se utiliza el Sistema de Kárdex que es un registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén. Para hacerlo, es necesario hacer un inventario de todo el contenido, la cantidad, un valor de medida y el precio unitario. La Empresa Comercial tiene por vocación encontrar las mejores soluciones para sus problemas de almacenamiento, clasificación y puesta a disposición

de componentes, expediciones o de toda clase de mercancías en general. Al proceder así, como cliente, dispondrán de mejores herramientas profesionales que les permitirán ser más competitivos en el mercado y esto reduciendo al mismo tiempo sus costes gracias a mejores rendimientos en materia de espacio en el suelo, de productividad y flujo de materiales. El Sistema de Kárdex propone una amplia gama de soluciones de almacenamiento, clasificación y puesta a disposición automatizadas, concebidas para mejorar la productividad y optimizar el espacio del suelo, permitiendo así a las empresas ser más competitivo en su funcionamiento al diario. Kárdex produjo e instaló más de 50.000 soluciones que cubren una amplia paleta de sectores de actividad. Son capaces de responder a cualquier demanda por parte del cliente ya que utilizan una reflexión creativa que les permite afrontar prácticamente todos los retos relativos al almacenamiento, a la clasificación y a la distribución. Independientemente del reto individual, todas las recomendaciones Kárdex tendrán un objetivo común claramente establecido: ahorrar dinero. Esto es realizable por distintas maneras, que pasan por: Una importante ganancia de espacio al suelo gracias a la utilización de toda la altura disponible en los locales de instalación. Una mejora de la productividad en materia de exacción, puesto que el producto o el documento está directamente presentada al operador que no tiene pues ya que desplazarse. Mejora del ajuste de las existencias, del control de stocks y de la seguridad puesto que el inventario es administrado por los módulos informáticos integrados Kárdex”.

El autor agrega que “un elemento fundamental en cualquier sistema de clasificación tipo Kárdex son las tarjetas. También se pueden clasificar los productos por sus características comunes. Se registrarán allí todas las entradas y salidas de ese producto. El método de Kárdex es un sistema de inventarios permanente el cual permite un control constante del inventario, llevando el registro de cada unidad que se ingresa y sale, pudiendo conocer el saldo exacto y el valor de venta. Además, permite la determinación del costo en el momento exacto de la venta, debido a que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo.

El Kárdex o fichero de mercancías está formado por tarjetas que permiten controlar las cantidades y los costos de las entradas y salidas de un artículo determinado, y dar a conocer las existencias en cualquier momento sin necesidad de realizar un inventario físico. Cada una de estas tarjetas

Kárdex constituye un auxiliar de la cuenta mercancías no fabricadas por la compañía, en la que la suma de los saldos de las tarjetas representa el total de las mercancías en existencia, a precio de costo”.

### **2.2.2.3. EFECTIVIDAD EMPRESARIAL**

Burgos y Suarez (2016), sobre la efectividad empresarial sostienen que:

“La misma es factible con un buen control interno empresarial y agregan que “el sistema de control interno en una empresa, consiste en un plan de organización y el uso de medidas adoptadas para salvaguardar sus activos, la fiabilidad de la información de la contabilidad y promover la eficacia operacional. Para tal efecto, en esta investigación se ha empleado el diseño cuasi – experimental y se aplicaron instrumentos tales como: guía de observación, guía de cuestionario y hoja de registro de datos, así mismo se utilizaron los indicadores financieros y el análisis vertical y horizontal para evaluar la situación económica y financiera de la empresa en el año 2015. Los hallazgos encontrados en esta tesis, muestran deficiencias específicamente en actividades como: evaluación del personal, control del efectivo y equivalente de efectivo, gestión de ventas y cuentas por cobrar y gestión de compras y cuentas por pagar, los cuales se ha considerado en la propuesta de la implementación de un sistema de control interno, basado en los cinco (05) componentes del Informe COSO. Finalmente se plantean conclusiones obtenidas durante el desarrollo de esta investigación y se proponen recomendaciones puntuales que fortalecen la eficiencia del control interno dentro de la empresa”.

Los autores consideran que “el diagnóstico efectuado al actual sistema de control interno de la empresa determina haber deficiencias en el área contable, debido a la carencia de control en los rubros del efectivo, en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, considerando los hallazgos encontrados. Paralelamente el área de contabilidad se ve afectado debido a que el personal dualiza sus funciones y se carece de manuales y reglamento que regulan dicha área”

### **2.2.3. GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA**

Silva (2016), trata el análisis sobre el:

“Uso, beneficios y limitaciones de las herramientas de inteligencia de negocios en las actividades de los gerentes y jefes comerciales en empresas del sector electrodomésticos de Lima Metropolitana y menciona que “En las siguientes páginas se describirá la situación actual y tendencias del sector de comercio de electrodomésticos en el Perú y en Lima en particular. Asimismo, se presentarán las principales características del sector, los tipos de empresas y las tecnologías de inteligencia de negocio que actualmente están implementadas o en proceso de implementación en estas empresas. El mercado global de electrodomésticos es liderado en su mayoría por empresas de países desarrollados. Del mismo modo, en países emergentes la urbanización y el aumento de ingresos per cápita han estimulado el mayor consumo de productos electrodomésticos. Asimismo, muchos electrodomésticos de uso diario han experimentado una evolución con respecto al estilo de vida. Alguna de las principales tendencias de los electrodomésticos demandados por los consumidores son las siguientes: primero, existe una preocupación de los consumidores por el calentamiento global, por lo que prefieren productos que sean eficientes en el uso de la energía y no tengan grandes impactos en el ambiente. Segundo, el fenómeno de la urbanización y los espacios reducidos de las viviendas hacen que los consumidores demanden electrodomésticos que puedan adaptarse a espacios reducidos, que tengan varias funciones y con ciclos más cortos. Asimismo, los consumidores tenderán a demandar electrodomésticos inteligentes que faciliten la vida cotidiana”.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **TRABAJO EN EQUIPO EMPRESARIAL:**

Para Aguilar (2016), se debe considerar que:

“El trabajo en equipo como un aspecto para un efectivo clima organizacionales importante, por lo que debe estar en constante evaluación y control, porque es una parte fundamental en la mayoría de empresas, facilita que los miembros se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen las tareas de una mejor manera; cuando se menciona una organización, se habla de un grupo de personas que van encaminadas hacia un mismo objetivo. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. El diseño de esta investigación es descriptiva; se trabajó con colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango través de un cuestionario con interrogantes de opción sí, no y por qué, en la categoría de preguntas mixtas porque no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas de acuerdo a Hernández (2014). En el estudio se comprobó que el trabajo en equipo es importante para que los empleados puedan desempeñar mejor su labor y a la vez exista un buen clima organizacional dentro de la empresa. Se concluye en que el trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; se recomienda fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable”.

En la óptica de Aguilar (2016) se tiene que tener en cuenta que:

“El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo y es de vital importancia cuidarlo; para que esto suceda las empresas deben buscar la forma de brindar los beneficios necesarios que logren que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y así crear un sano desarrollo que permita establecer un clima organizacional saludable; las empresas deben tener presente dos cosas fundamentales, la primera es que cada miembro sea reconocido por sus

diferentes habilidades y conocimientos; la segunda es saber cómo utilizar las habilidades de los mismos, para beneficio de la organización y sus colaboradores. La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo, sin embargo el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención.

Para poder desarrollar un trabajo en equipo tiene que existir un líder, que sea capaz de crear un grupo de personas unidas y comprometidas y es aquí donde la gran mayoría de organizaciones enfrentan un obstáculo, pues si no existe se reflejará en los resultados de los subordinados. Para que exista un trabajo en equipo es importante la integración, esto únicamente lo puede lograr un buen dirigente, es por esta razón que resulta importante el presente estudio, el cual identifica elementos que facilitan el conocimiento para el buen desarrollo de un clima organizacional a través de equipos de trabajo. En algunas organizaciones el líder no piensa en el equipo, la relación que tiene con sus subalternos no es adecuada, y esto genera que los miembros de la organización perciban un ambiente organizacional poco agradable, lo que puede evitarse por medio de evaluaciones constantes para que no afecte a los demás miembros del grupo.

Los líderes son facilitadores de la integración de un equipo, donde lo importante no es dar directrices de cómo hacer el trabajo, sino estimular al grupo para que los individuos se integren del modo más efectivo, normalmente tiene sueldos y beneficios superiores a los subordinados, no porque sean más habilidosos, como muchos creen, sino porque son los responsables de obtener el máximo rendimiento de las habilidades de su equipo.

Los beneficios que los colaboradores puedan obtener de la organización son estímulos muy importantes para la mejora constante de un clima organizacional agradable, la mayor recompensa es que la organización mantenga una relación adecuada con sus empleados; como se sabe las relaciones éticas permiten un trato equitativo, también estimular a los empleados para que trabajen en equipo para un



desarrollo constante, debido a que ambas variables son vitales para el funcionamiento adecuado de una organización; el objetivo de este estudio es determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional, por esto es necesario consultar las diferentes investigaciones relacionadas a los temas para que enriquezcan y apoyen la fundamentación”.

### **CONTROL EMPRESARIAL:**

Asubadin (2015), sostiene que:

“El Control Interno es el desarrollo económico que ha permitido el establecimiento de grandes negocios a pesar de la complejidad que existe tanto en la administración como en la organización de empresas, es por esa razón que el control interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la Gerencia, el personal de la empresa es decir se incluyen todas las personas que forman parte de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados por cada una de quienes conforman la organización.

Tomando la opinión del autor de la tesis antes mencionada se concluye que el Control interno constituye uno de los elementos fundamentales en toda organización con el propósito de mejorar las actividades administrativas o financieras según sea la organización, el objetivo del control interno es controlar, organizar los procesos de las actividades para evitar falencias en la organización a fin de conseguir los objetivos planteados.

Asimismo considera que el control interno es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación al logro de objetivos de eficiencia y efectividad de las operaciones, confiabilidad del proceso de información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. El control interno es muy importante dentro de una organización ya que ayuda a cumplir con los objetivos y metas fijadas por la empresa, el control interno ayuda al ser humano a realizar de forma correcta sus actividades sin olvidar valores y ética profesional que debe tener cada persona y formar parte de este control en cada una de las aéreas que posee una empresa con el fin de proporcionar seguridad razonable para la organización”.

### **2.3.2. CONCEPTOS DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL**

#### **PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL:**

La productividad empresarial es primordial según expone Bueno (2011) para aumentar esquemas en la institución, la cual podrá conservar sus compradores si su administrador se ocupa de que las labores se realicen con los menores costos y con los mejores resultados.

La eficiencia entendida como la capacidad para alcanzar determinado propósito, evalúa las utilidades institucionales con fundamento en los recursos que se emplean para la fabricación.

La eficacia se refiere a calcular el nivel en que han logrado alcanzar los propósitos institucionales.

Su éxito necesita emprender el camino hacia el cambio estratégico, cuyo fin último es ajustar la empresa a las nuevas exigencias del entorno. Este cambio estratégico requiere tener “visión” y las herramientas necesarias para alcanzarlo. La visión no es más que la percepción del director de la empresa, apoyado por el personal asesor más adecuado, sobre el futuro de la empresa. Las herramientas tratan de cambiar las capacidades básicas (los recursos humanos) y orientarlas al futuro.

Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia.

De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo

y en la calidad del producto informativo. Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital.

La elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa.

De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.

Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo.

Cuanto mayor sea el grado de conocimiento del profesional de estos dos elementos de organización de las empresas informativas, más definidas estarán las labores que cada empleado tiene que desarrollar. Este hecho influirá favorablemente en el desarrollo de su trabajo y tendrá efectos positivos en su productividad.

La productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y

más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad.

El empresario y el director de recursos humanos de la empresa informativa deben ser profesionales de la información. Dada la especificidad del factor de producción trabajo y del producto informativo en estas empresas, es imposible que una persona que no es profesional de la información pueda gestionar y controlar un proceso de producción tan específico ni tampoco su capital humano.

Es indudable que para dirigir y aplicar correctamente las políticas de recursos humanos en las empresas informativas hay que poseer una serie de conocimientos sobre las Ciencias de la Información que sólo pueden obtenerse mediante su estudio en las Facultades de Ciencias de la Información. De este modo, el empresario de la empresa informativa tendrá en sus manos los instrumentos adecuados para ejercer correctamente su poder de dirección.

El director de recursos humanos podrá ejecutar las políticas propias de su departamento de manera que el personal de la empresa informativa aporte la máxima productividad. De esta manera, también el empresario cumplirá sus objetivos, entre ellos, el máximo beneficio. Por otra parte, cuanto mayor sea la dotación del departamento de recursos humanos, mayor será la probabilidad de que las personas que trabajan en la empresa informativa incrementen la calidad y la cantidad del trabajo desempeñado. Debido a la especificidad del factor de producción trabajo en la empresa informativa, éste será más productivo si el empresario es un profesional de la información.

El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la

calidad del producto informativo. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es valorado por el empresario según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo, el empresario de la información conseguirá el logro de sus objetivos que son máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada”.

### **MEJORA CONTINUA EMPRESARIAL:**

Para Durand (2016), todo lo que hacen las empresas siempre debe darse en el marco de mejora continua; sin eso ya no se conciben las organizaciones empresariales, además agrega: “El buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas. De la línea del texto presentada, se puede deducir que la voz del cliente es fundamental para cualquier servicio, por tanto es importante todos los procesos que se encuentren relacionados con el mismo. En la actualidad, los procesos son muy importantes dentro de una empresa, la búsqueda de una optimización resulta ser una necesidad para poder lograr nuestros objetivos. Entonces, ¿Cómo mejorar y optimizar un área de la empresa teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y controlando aquellas causas que afectan nuestro proceso?. Es de aquella interrogante que nace el objetivo principal de este proyecto, el cual será el de optimizar nuestros procesos dentro del área de Servicio Técnico, analizando los procesos operativos y administrativos que afectan el rendimiento del proceso de Mantenimiento para que el área deje de ser deficiente.

Por ello, se procederá a realizar una mejora de los procesos involucrados, enfocándose en los siguientes puntos: No se realiza un adecuado proceso para utilizar la información técnica, controlar y realizar seguimiento de las labores de mantenimiento. No se realiza un adecuado proceso de apoyo en las actividades del área de mantenimiento. Entonces, nuestros objetivos específicos son la correcta coordinación en el servicio de Mantenimientos, la reducción del tiempo en los Mantenimientos Preventivos, análisis de funciones asignadas adecuadamente en el proceso, cumplimiento de las fechas programadas de los órdenes de trabajo establecidos y las órdenes de trabajo de mantenimiento retrasados, capacitación del personal que interviene en el proceso además delimitar las funciones específicas del área y mejora en los procesos involucrados, como es el proceso de compras. Para lo cual, se diseñara

un sistema de mejora de los procesos de coordinación, programación y administración de repuestos”.

“Además, de una mejora en el diseño de la información técnica, control de las labores y la medición mediante indicadores de Mantenimiento. Se puede definir según Euskalit, a un proceso como la secuencia repetitiva de actividades llevadas a cabo por una o más personas que intervienen, que la desarrollan con la finalidad de obtener un objeto o servicio (output) para el cliente, quien se encarga de evaluarlo. El proceso se logra de acuerdo a los recursos (input) que se utilicen. Así, se generan secuencias repetitivas de actividades que tienen una entrada medible, las actividades que añaden el valor a estas, y una salida medible.

En relación a este concepto, nuestro objetivo principal de la investigación será el análisis de los procesos y poder identificar las formas de mejorar la eficiencia del proceso, para cumplir y disminuir la insatisfacción del cliente, al mismo tiempo eliminar las demoras e incremento de multas. Con ello, se logrará mejorará la competitividad de la empresa, adaptándose los procesos a las necesidades del mercado enfocadas en el cliente. Se conseguirá un proceso de alta calidad, deberemos considerar las siguientes características: Ser efectivo, consiguiendo eliminar nuestro principal problema y satisfaciendo al cliente en el cumplimiento de los trabajos de Mantenimiento. Ser eficaz, funcionando con la mínima cantidad de recursos. Tener bajo control, ello quiere decir que se deberán definir claramente las responsabilidades y tareas dentro de los procesos que engloba Servicio Técnico. Ser vigilado, utilizando indicadores para el control y con ello, poder identificar todos los cambios dentro de nuestro proceso. Que añada valor, ello significa que nuestro proceso deberá estar definido, medido y controlado para poder contribuir en el servicio de Mantenimiento”.

“Los elementos que permitirán describir el proceso, según Euskalit se definen por: Salida o flujo de salida: la cual es la unidad de salida del proceso, donde por ser constante se puede observar como un flujo de salida. Destinatarios del flujo de salida: serán las personas que recepcionarán el resultado del proceso, de acuerdo a lo que esperan de él. Los intervinientes del proceso: serán las personas encargadas de cumplir con las actividades del proceso. Secuencia de actividades del proceso: son todas las acciones que realizarán los intervinientes para cumplir con los procesos y generar un resultado.

Recursos: serán todos los materiales dentro del proceso, existen dos clases de recursos las que son consumidas en cada proceso y los recursos que son consumidos para más de una repetición. Ejemplo: la pintura como recurso consumido para cada repetición y la máquina para más de una repetición. Indicadores: son fundamentales para las mediciones de cómo está funcionando el proceso. Existen dos tipos: indicadores de eficacia, que mide como el proceso satisface las expectativas del cliente, ya sea buena o mala; y los indicadores de eficiencia, que medirá cuantos recursos que consumen en el proceso. Estos indicadores se establecerán dentro del proceso”.

“En los procesos las decisiones que se tomen son fundamentales, ya que afectan directamente al servicio producido. Para lograr el diseño de un proceso eficaz se deberá esquematizar los siguientes cuatro componentes: Estructura del proceso: será el diseño del proceso de acuerdo a los recursos que se necesiten. Participación del cliente: en este punto se reflejará el nivel de participación del cliente y de qué manera es parte del proceso. Flexibilidad de los recursos: de esta manera se podrá manejar fácilmente la variedad de productos, funciones y tareas de los encargados dentro del proceso. Intensidad del capital: es el conjunto de habilidades humanas y la mezcla de equipos que intervienen en el proceso”.

### **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:**

Santander (2013), señala que:

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. El ser competitivo involucra una mayor diferenciación, diversificación y conocimiento. Angélica Matsuda considera incorporar conceptos tecnológicos, estrategias de internacionalización y educación. Asimismo, el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) considera que la productividad va de la mano con la competitividad, pues solo las empresas eficientes son capaces de adaptarse a los cambios del mercado. En 2011 el Perú ocupó el lugar 43 entre 59 países en el Anuario Mundial de la Competitividad (WCY) resaltando entre los países latinoamericanos al ubicarse ligeramente por encima del promedio (puesto 44).

Sin embargo, se habría dado un descenso tras habernos ubicado en el puesto 35 en el año 2008. Según otros rankings se ubica al Perú en el puesto 67 entre 142 países, según Doing Business del Banco Mundial estaríamos ubicados en el puesto 41 de 183

países<sup>35</sup>. Ya en el plano empresarial, Juan Carlos Mathews proporciona una definición institucional-empresarial al indicar que: “(...) se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve”. Se estima que una empresa es exitosa al alcanzar la diferenciación de sus competidores locales como internacionales, considerando enfoques de sostenibilidad y conociendo a la rama de la industria donde se desempeña. Normalmente para que una empresa consiga los objetivos que se ha planteado en su misión e incluso en su visión, deberá realizar un análisis iniciado desde dónde se encuentra su empresa, su situación en el mercado, hacia dónde quiere llegar y cuál es la estrategia que va utilizar para llegar allí. Es fundamental entonces realizar un análisis interno y externo. Se entiende entonces a la competitividad empresarial como la habilidad que posee una empresa de diferenciarse de sus competidores y así conseguir un posicionamiento que garantice su éxito”.

#### **DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Castaño y Gutiérrez (2011), en el marco del desarrollo empresarial consideran que:

“Es la fase de mayor nivel de las empresas y que la misma se debe al grado de competitividad que alcancen y al respecto consideran que “El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo, sí lo son el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan. El modelo tradicional basado en las ventajas comparativas, que supone que los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes o servicios en los que poseen una ventaja sobre otros países, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor. Actualmente, se establece un fuerte contraste del modelo tradicional con el nuevo enfoque de las ventajas competitivas, las cuales son creadas dinámicamente



por empresarios y gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan optimizar la agregación de valor.

De hecho, actualmente se reconoce que la fuente principal de riqueza en las naciones de la OCDE deriva de la creación de capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países e, inclusive, de la existencia de capital físico.

A pesar de que hoy se acepta ampliamente la superación del modelo tradicional por el de la ventaja competitiva dinámica, no hay acuerdo sobre una definición de competitividad. Sin embargo, existe un alto nivel de consenso sobre la idea de competitividad como un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida.

Desde el punto de vista de los países, el US Competitiveness Policy Council propuso un concepto de competitividad que se refiere a «la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo».

Los autores agregan que “De hecho, la OCDE identifica que, en el nuevo entorno competitivo, el comportamiento de la empresa establece los fundamentos microeconómicos de la competitividad, y está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al entorno, como las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, relaciones de producción, mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes ambientes culturales, etc.

La complejidad de esta información, por consecuencia, demanda de las empresas la definición de nuevas estrategias. En efecto, en los nuevos sistemas de producción, las fuentes de conocimiento e información clave para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican, cada vez más intensamente, en el exterior de la empresa. Por ello, las relaciones entre las empresas se han vuelto más importantes para la competitividad que sus propias relaciones internas.

Para sustentar la nueva estrategia empresarial es importante distinguir entre los elementos de la competitividad sobre los que la firma tiene cierto nivel de control de aquellos sobre los que no lo tiene. El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control: Selección de la cartera de productos, Selección de tecnología y equipo, Organización interna, Adquisiciones, Proyectos de investigación y desarrollo, Sistemas de control de calidad, Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos, Comercialización y distribución, Financiamiento y administración de los costos”.

## **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.3. HIPÓTESIS PRINCIPAL O ALTERNATIVA**

#### **2.4.2.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

#### **2.4.2.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- 1) La planeación y organización estratégica suministran elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- 2) La toma de decisiones empresariales facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.
- 3) El trabajo en equipo y el control empresarial proporcionan lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

## CAPITULO III:

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta observación es aplicada, pues está dirigida a solucionar la problemática empresarial.	A pesar de haberse realizado teóricamente, permite su implementación por las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima para mejorar la economía, eficiencia y efectividad empresarial.
--	---

#### 3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La observación es del nivel descriptivo-explicativo, por desarrollar concienzudamente los conceptos de la dirección estratégica y la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima	Y sustentar el modo como la dirección estratégica favorece la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.
---	---

#### 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

Descriptivo	Inductivo	Deductivo
Permitió caracterizar íntegramente la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima	Para proponer soluciones a las deficiencias en las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima a partir de las teorías de: la economía, eficiencia y efectividad.	Para extraer las conclusiones sobre la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima

### 3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño, concebido como el procedimiento definido por el investigador para conseguir la información a ser utilizada en la observación, que se empleó fue el no experimental.	Diseño no experimental es aquel en el que el investigador no maniobra las variables: la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.	Su conducta se restringió a percibir la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, en su estado congénito
--	--	---

### 3.5. ESTRATEGIA DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estrategia que se ha seguido es la siguiente:

A. Se precisó en 100 el número de personas que van a responder la encuestada.
B. Se fijó como parámetro del margen de error del trabajo: 5.00%
C. Se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
D. Se aplicó el cuestionario de encuesta, estructurado con interrogantes sobre las variables e indicadores del trabajo de investigación.
E. Se admitieron e ingresaron al software SPSS a nivel de variables, los resultados de la encuesta.
F. Como consecuencia, el sistema proporcionó las tablas de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
G. Se procedió a analizar en las tablas el grado de significancia con el objeto de compararlo con el margen de error del trabajo, para establecer: si el grado de significancia es menor que el margen de error, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo.
H. Para este trabajo en particular las tablas de correlación, anova y coeficientes han proporcionado un grado de significancia menor al margen de error propuesto lo que permite rechazar la hipótesis nula y se aceptar la hipótesis principal.

### 3.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION

**TABLA DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:**

VARIABLES	DIMENSIONES	RELACION
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> X. Dirección estratégica	X.1. Planeación y organización estratégica	X- Y-Z
	X.2. Toma de decisiones empresariales	
	X.3. Trabajo en equipo y control empresarial	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Y. Economía, eficiencia y efectividad empresarial	Y.1. Economía, eficiencia y efectividad empresarial	X.2 -Y.Z
	Y.2. Productividad y mejora continua empresarial	X.3-Y-Z
	Y.3. Competitividad y desarrollo empresarial	
<b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b>		
<b>Z. GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA</b>		

Fuente: Diseño propio.

### 3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación se constituyó con 135 sujetos.	Los sujetos de la muestra están vinculados con la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.
---	--

### 3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra se constituyó con 100 sujetos conectados con la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	La magnitud de la muestra se logró recurriendo al método probabilístico, a través de la siguiente fórmula que es admitida para poblaciones inferiores a 100,000.
--	--

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

**Dónde:**

<b>n</b>	Representa el tamaño de la muestra a ser tomada para el trabajo de campo..
<b>P y q</b>	Simboliza la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. Estadísticamente se ha aceptado fijar su valor en 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Simboliza las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
<b>N</b>	Corresponde al total de la población, para el caso en investigación 135 sujetos..
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 9.99% o menos. En este caso se ha tomado 5.00%.



**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 135) / (((0.05)^2 \times 134) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

**3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos utilizados en este trabajo fueron:

<b>Encuestas</b>	<b>Toma de información</b>	<b>Análisis documental. -</b>
Absuelta por los sujetos que conformaron la muestra para conocer su opinión acerca de: la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	Se empleó para recoger los conocimientos consignados en libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	Proporcione la posibilidad de estimar los conocimientos a ser considerados en la investigación relacionados con la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

Los instrumentos a los que se acudió son:

<b>Cuestionario</b>	<b>Fichas bibliográficas</b>	<b>Guías de análisis documental</b>
Elaborado con: interrogantes de carácter cerrado a cerca de la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima y, tabla de respuestas junto con las diferentes opciones.	Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes, sobre la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	Constituidas en guía para facilitar la elección de la información que se analizó en el trabajo investigativo relacionada con la dirección estratégica; y, las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

### 3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

En esta observación se dispuso de:

<b>Ordenamiento y clasificación</b>	<b>Registro manual.</b>	<b>Proceso computarizado con Excel</b>	<b>Proceso computarizado con SPSS</b>
<p>Empleado para para examinar los conocimientos que se poseían a cerca de: la dirección estratégica; y, las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima y, clasificarlos atendiendo a su contribución con la observación.</p>	<p>Permitió copiar los conocimientos que se extrajeron de las diferentes fuentes sobre la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.</p>	<p>Facilito la elaboración de cómputos matemáticos y estadísticos requeridos en la observación relacionados con la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.</p>	<p>A través de él se examinaron los datos sobre la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima. Sus resultados se encuentran consignados en las tablas de: estadísticos y correlación.</p>

### 3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Esta observación se sirvió de:

<b>Análisis documental. -</b>	<b>Indagación. -</b>	<b>Conciliación de datos. -</b>	<b>Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes. -</b>	<b>Comprensión de gráficos. -</b>
Permitió examinar las fuentes documentales contentivas de información sobre: la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	Permitió identificar, y analizar las diferentes fuentes en las que se presentaba información sobre: la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	A través de ella se confrontaron y unificaron datos sobre: la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima para ser empleados en la observación.	Permitió consignar la información en cuadros contentivos de cantidades y porcentajes sobre la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.	Facilito la lectura y análisis de esquemas informativos acerca de la dirección estratégica; y, la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima.

## CAPITULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La génesis de la contrastación de la hipótesis del investigador se inicia estableciendo:

<b>Hipótesis nula:</b>	<b>Hipótesis Alternativa:</b>
<b>H<sub>0</sub>:</b> La dirección estratégica <b>NO</b> facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.	<b>H<sub>1</sub>:</b> La dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Asimismo se deberá tener en cuenta que:

La hipótesis estadística contiene una aseveración sobre las particularidades de la población. Al contrastar la hipótesis se comparan los pronósticos realizados por el investigador con la realidad advertida. Si concurre con el 5% admitido como margen de error, propicia la admisión la hipótesis del investigador, y a contrario sensu, su inadmisión. En esta operación la contrastación se llevó a cabo a través del software SPSS.

Para proceder a la contrastación es indispensable haber delineado las variables de la observación.

La aplicación del Sistema SPSS, produjo los siguientes datos:

## 1. ESTADÍSTICOS OBTENIDOS

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL
Muestra	Válidos	100	100
	Perdidos	000	000
Media		85.00	85.86
Desviación típica.		3.43.	4.39

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

Los estadísticos significativos contenidos en la tabla son:

- 1) El valor promedio para la variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** es 85.86% y para la variable dependiente **ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL** es 85.00%., de lo que se deduce la presencia de un buen promedio para ambas variables, superior para la dependiente, lo que viene a colaborar con la observación ejecutada.
- 2) La desviación típica, en este caso es 3.43 % para la variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** y 4.39% para la variable dependiente **ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL**, de lo que se deduce una elevada concentración de los resultados, lo que viene a colaborar con la observación ejecutada.

## 2) CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Correlación de Pearson	100%	85.20%
	Sig. (bilateral)		3.20%
	Muestra	100	100
ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL	Correlación de Pearson	85.20%	100%
	Sig. (bilateral)	3.20%	
	Muestra	100	100

Fuente: Encuesta realizada

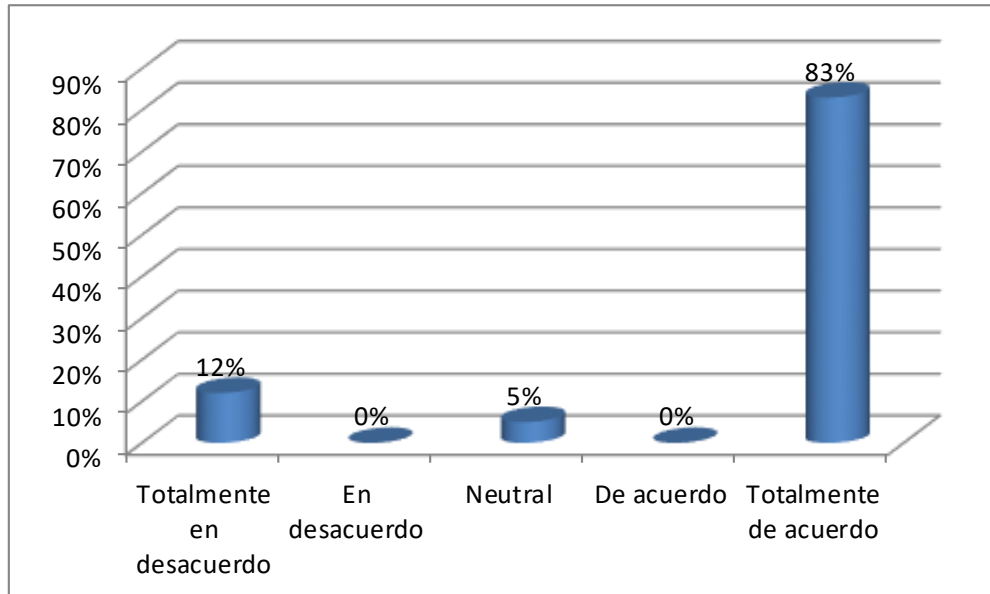
### ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:

- 1) Este examen calcula el nivel de relación o aproximación presentes entre las variables de la observación, el coeficiente de correlación y el grado de significancia.
- 2) R corresponde al Coeficiente de correlación, calcula la correlación entre las variables y el valor de R alterna entre -1 a 1.
- 3) Al explicar el valor de R se debe tener presente que a medida que R se aproxima a 1, la relación entre los datos de las variables es más grande la relación entre los datos.
- 4) El valor de la correlación en este caso es igual a 85.20%, indicativo la existencia de correlación directa, alta entre las variables, lo que viene a colaborar con la observación ejecutada.
- 5) Para probar la existencia de diferencia real (no producida por el azar) entre variables se emplea la prueba de significancia estadística.
- 6) Esa diferencia real en estadística se establece a través de la probabilidad, que es el grado de significación estadística, y se acostumbra simbolizar como p que estadísticamente corresponde al valor de significancia.

- 7) En la medida que el valor de  $p$  sea menor, se colige que menor es la probabilidad de los resultados obtenidos se deban al azar es decir, mayor es la tendencia a concluir que la diferencia es real.
- 8) El aceptar de  $p$  menor de 0.05 se traduce en que el investigador acepta que puede estar equivocado en un máximo de 5% en su observación.
- 9) De acuerdo con los resultados de la tabla del SPSS, se tiene que el valor de significancia ( $p$ ), es 3.30%, menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo cual en la teoría estadística generalmente aceptada, autoriza al investigador para que con fundamento en la correlación de las variables, rechace la hipótesis nula y acepte la hipótesis alternativa.

## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**DETALLE No 1:**

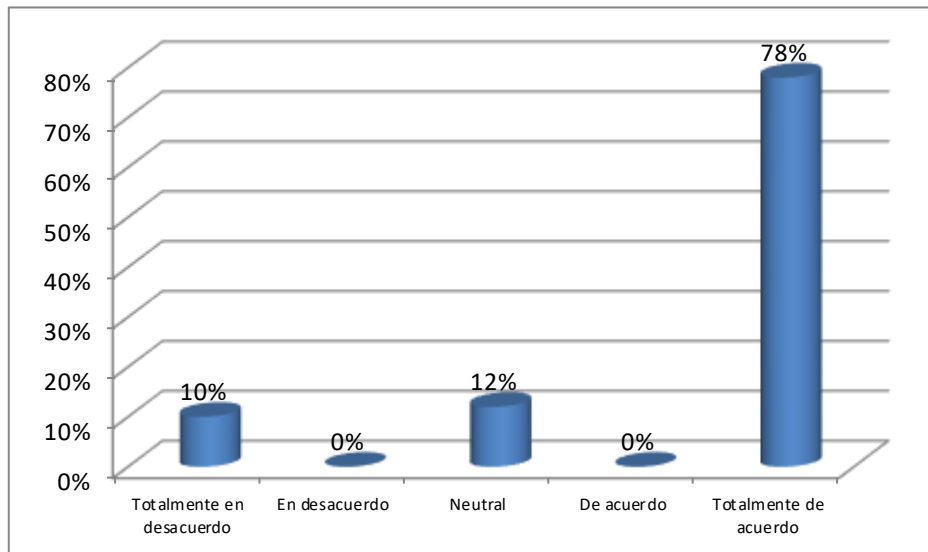


### **INFERENCIA**

Por el hecho de opinar el 83% de los preguntados que, la dirección estratégica es el proceso que conduce a las empresas al logro de sus metas y objetivos estratégicos, se colabora con la observación ejecutada.



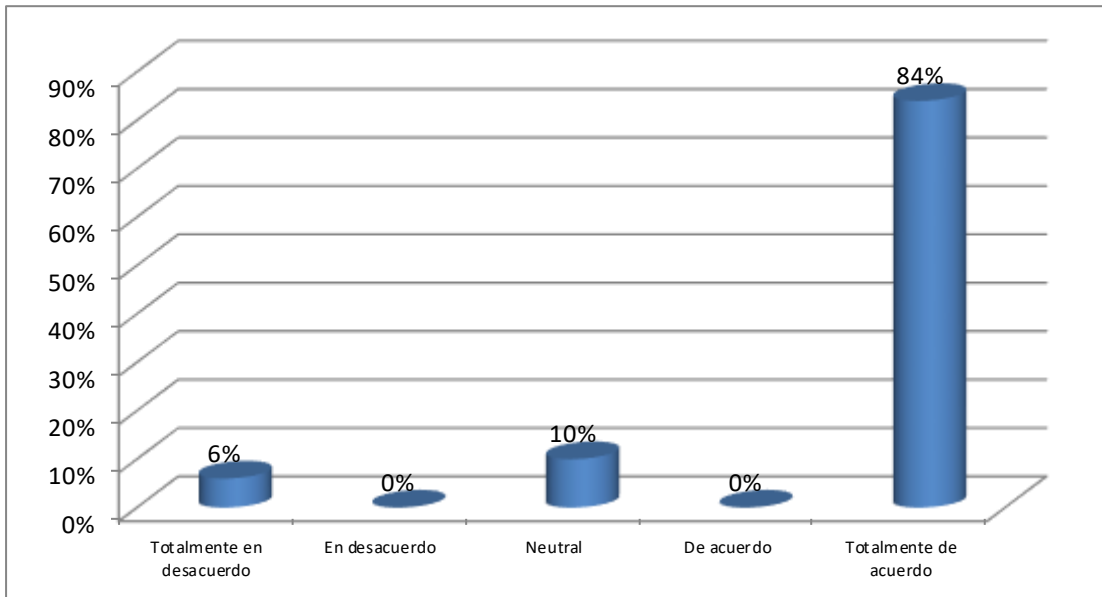
### DETALLE No. 2:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 78% de los preguntados que la planeación estratégica es la previsión del capital para el desarrollo de las actividades en el mediano y largo plazo, se colabora con la observación ejecutada.

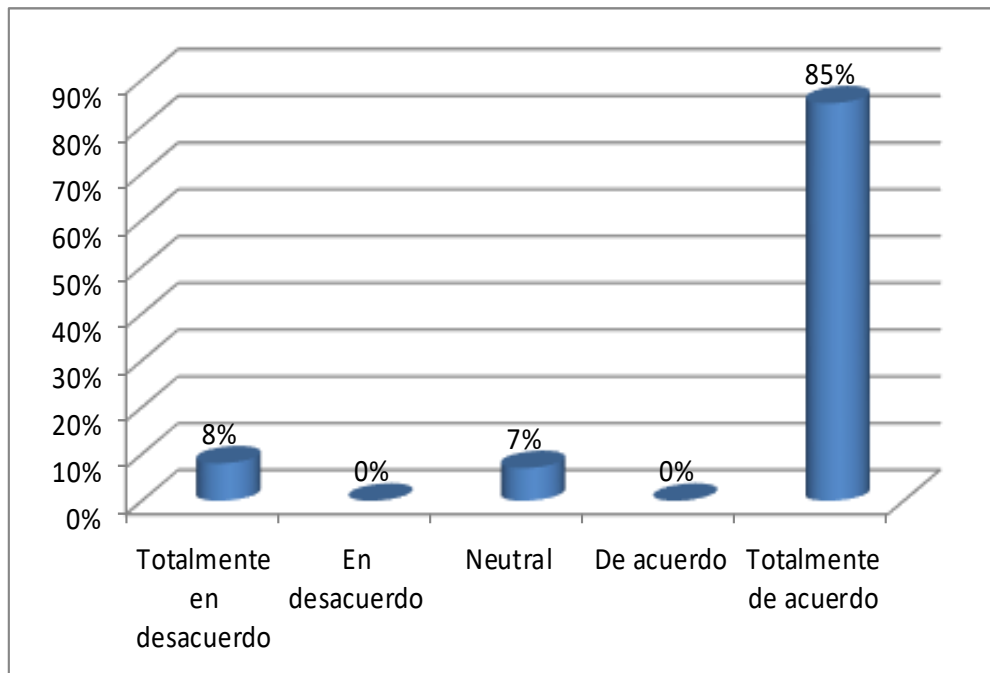
### DETALLE No. 3:



#### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 84% de los preguntados que la organización estratégica es la estructuración del patrimonio, las áreas, y labores para el lograr la misión empresarial, se colabora con la observación ejecutada.

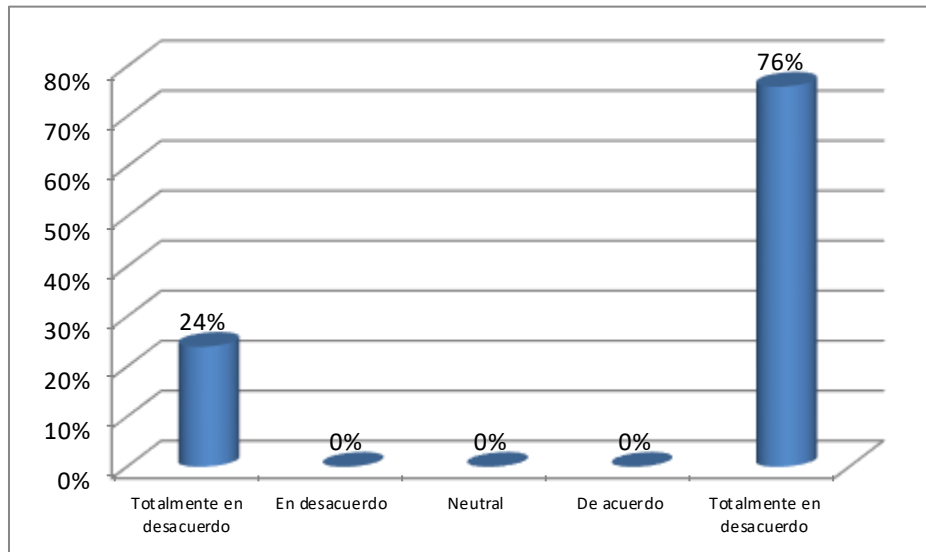
#### DETALLE No. 4:



#### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 65% de los preguntados que la elección entre las opciones para resolver diferentes situaciones en la empresa, es la elección de la mejor alternativa para que la dirección logre sus propósitos, se colabora con la observación ejecutada.

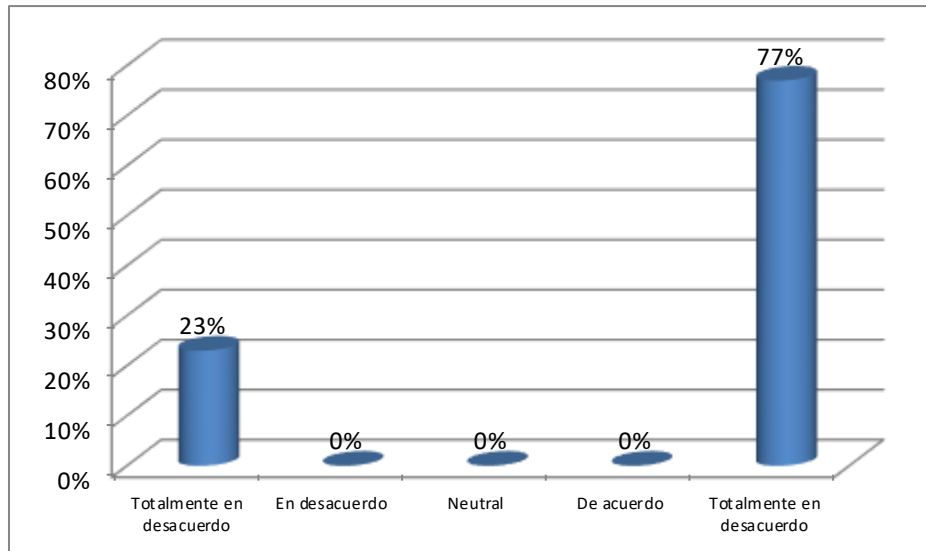
### DETALLE No. 5:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 76% de los preguntados que la cooperación laboral es el desarrollo de actividades en forma conjunta para lograr economía, eficiencia y efectividad empresarial, se colabora con la observación ejecutada.

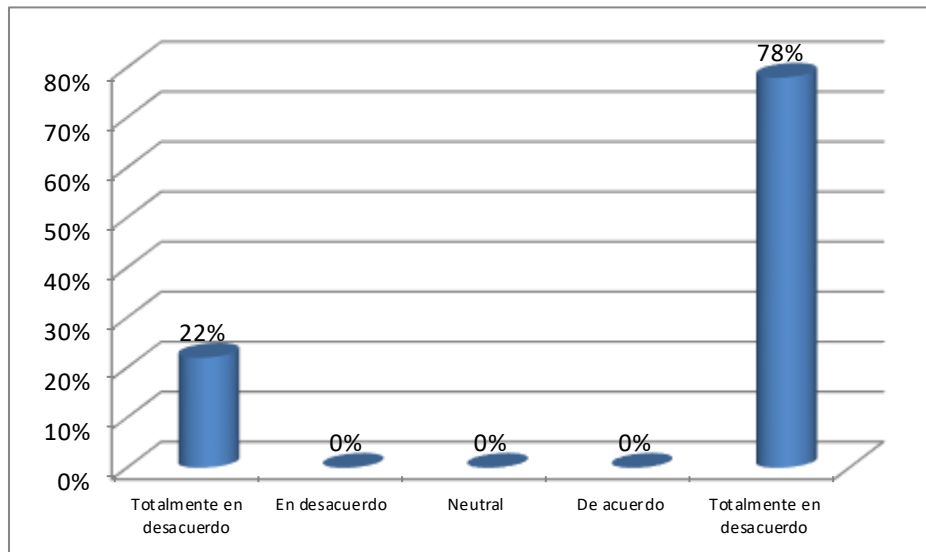
### DETALLE No. 6:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 77% de los encuestados que la vigilancia institucional es el esa serie de acciones que permiten utilizar adecuadamente los recursos en las actividades de las empresas, se colabora con la observación ejecutada.

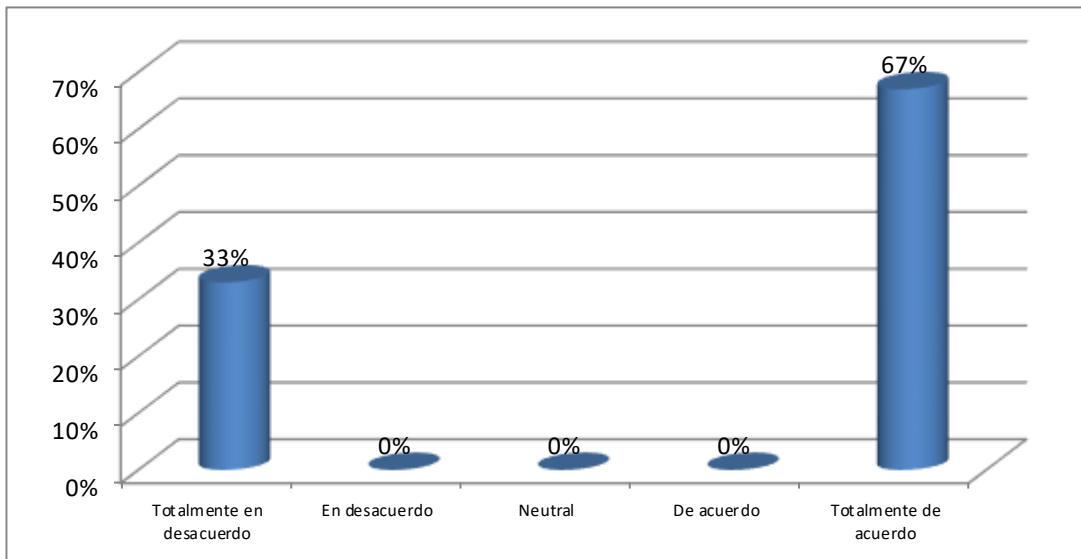
### DETALLE No. 7:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 78% de los preguntados que el ahorro institucional se refiere a las estrategias de reducción de costos y el mejor beneficio de los mismos, se colabora con la observación ejecutada.

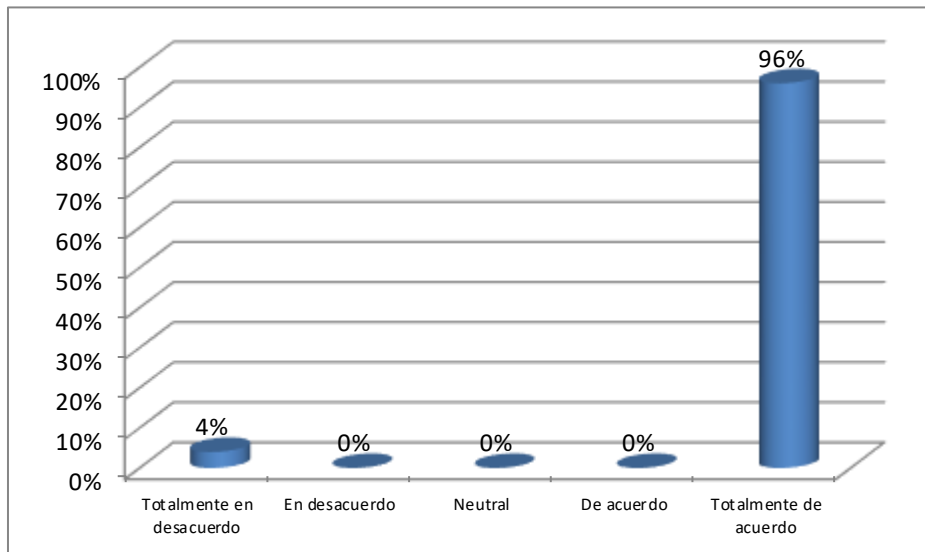
### DETALLE No. 8:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 67% de los preguntados que por eficiencia debe entenderse la racionalización de los recursos para lograr productividad y mejora continua, se colabora con la observación ejecutada.

### DETALLE No. 9:

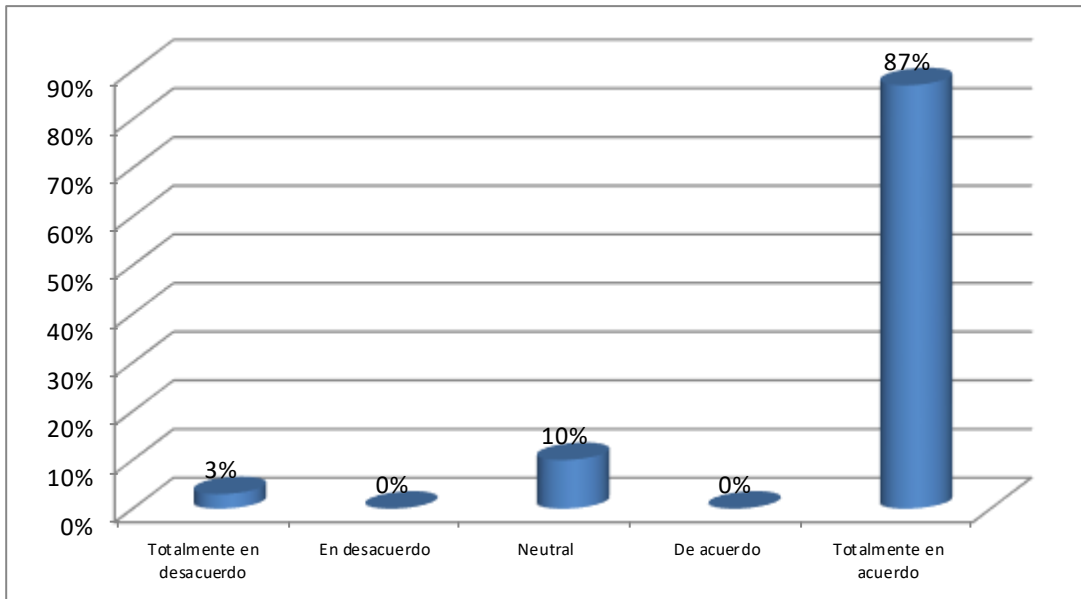


### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 96% de los preguntados que la efectividad institucional radica en la obtención de los fines, propósitos y misión, se colabora con la observación ejecutada.



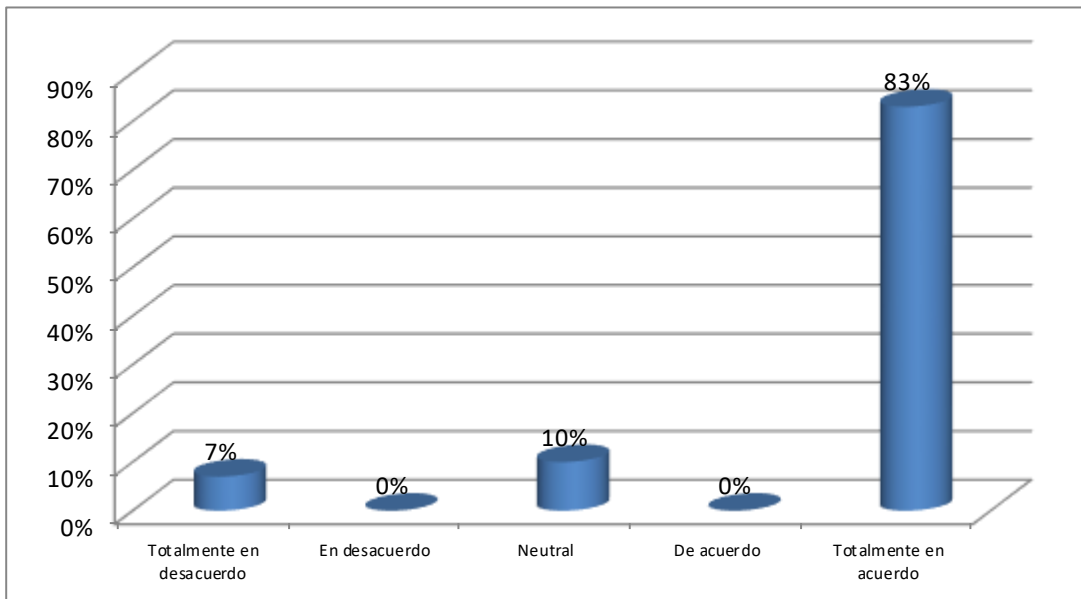
### DETALLE No. 10:



#### **INFERENCIA:**

Por el hecho de aceptar el 87% de los preguntados que la productividad institucional es el mejor aprovechamiento de los recursos empresariales en las transacciones de las empresas, se colabora con la observación ejecutada.

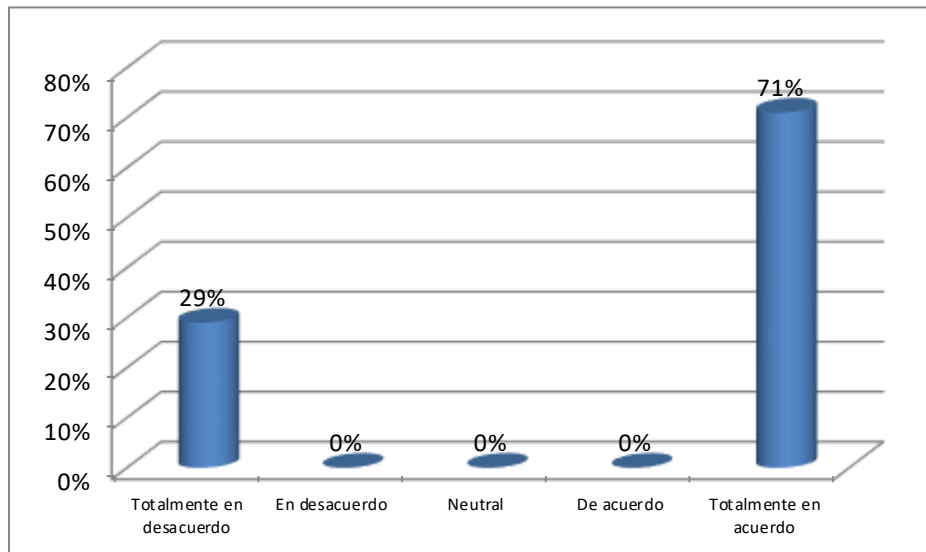
### DETALLE No. 11:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 83% de los preguntados que la mejora continua radica implementar métodos y tecnologías que le permitan a la institución estar en la vanguardia de la producción o prestación de servicios, se colabora con la observación ejecutada.

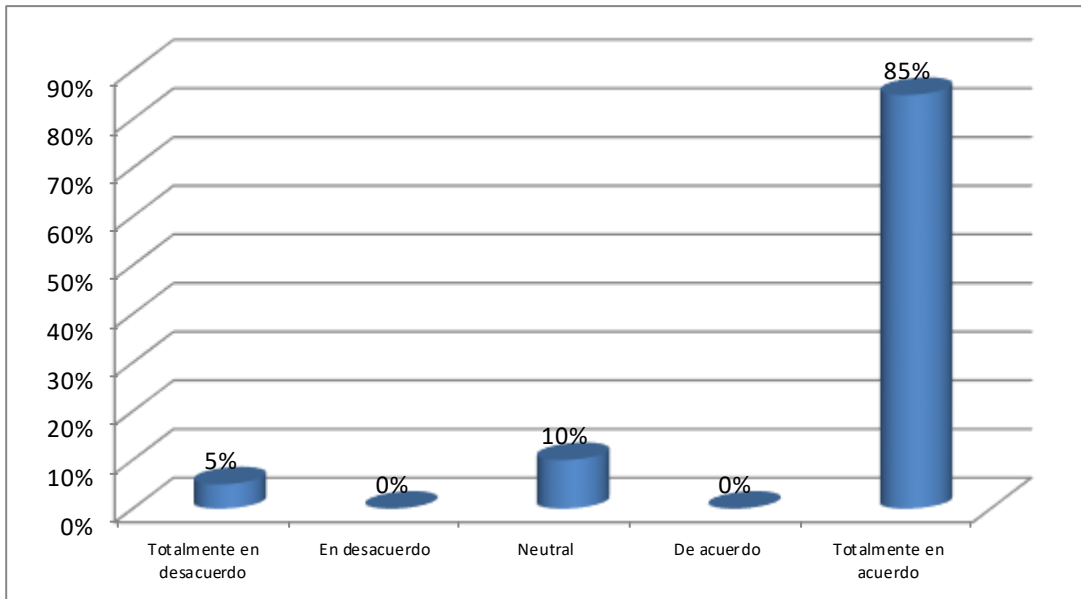
### DETALLE No. 12:



### INFERENCIA:

Por el hecho de aceptar el 71% de los preguntados que la competitividad empresarial hace referencia, al predominio de una institución frente a las otras de su mismo ramo y sector económico con fundamento en los resultados alcanzados, se colabora con la observación ejecutada.

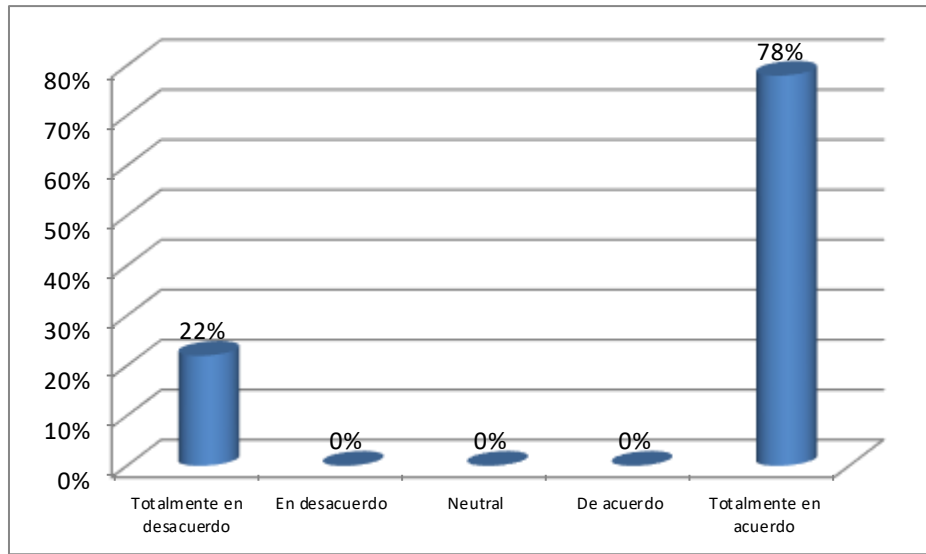
**DETALLE No. 13:**



**INFERENCIA:**

Por el hecho de aceptar el 85% de los preguntados que el crecimiento institucional es el grado superior logrado por unas empresas por cuestiones de la calidad de sus mercaderías, se colabora con la observación ejecutada.

**DETALLE No. 14:**



**INFERENCIA:**

Por el hecho de aceptar el 78% de los encuestados que la economía, eficiencia y efectividad empresarial son tres elementos fundamentales para que las empresas se mantengan en el mercado, se colabora con la observación ejecutada.

## CAPITULO V:

### DISCUSIÓN

#### 5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Se circunscribe a los resultados más importantes:

- 1) El 83% de los preguntados opina que, la dirección estratégica es el proceso que conduce a las empresas al logro de sus metas y objetivos estratégicos. Hallazgo análogo al 84% exhibido, en otras circunstancias temporo espaciales, por Dunoyer, M. y Rincón, L. (2014). Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena. Logros que resultan coherentes, colaborando con la observación ejecutada.
- 2) El 78% de los preguntados acepta que el ahorro institucional se refiere a las estrategias de reducción de costos y el mejor beneficio de los mismos. Hallazgo análogo al 87% presentado, en otras circunstancias temporo espaciales, por Dunoyer, M. y Rincón, L. (2014). Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena. Tesis presentada en la Universidad de Cartagena- Colombia. Logros que resultan coherentes, colaborando con la observación ejecutada.
- 3) El 67% de los preguntados acepta que por eficiencia debe entenderse la racionalización de los recursos para lograr productividad y mejora continua. Hallazgo análogo al 69% presentado, en otras circunstancias temporo espaciales, por Dunoyer, M. y Rincón, L. (2014). *Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena*. Logros que resultan coherentes, colaborando con la observación ejecutada.
- 4) El 96% de los preguntados que la efectividad institucional radica en la obtención de los fines, propósitos y misión. Hallazgo análogo al 60% presentado, en otras circunstancias temporo espaciales, por Dunoyer, M. y Rincón, L. (2014). *Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena*. Tesis presentada en la Universidad de Cartagena- Colombia. Logros que resultan coherentes, colaborando con la observación ejecutada.

## 5.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- 1) Se ha establecido que la dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la planeación y organización estratégica, la toma de decisiones empresariales; y, el trabajo en equipo y el control empresarial.
- 2) Se ha establecido que la planeación y organización estratégica podrán suministrar elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la determinación anticipada de los recursos y el ordenamiento empresarial.
- 3) Se ha determinado que la toma de decisiones empresariales podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante la información de la empresa y del mercado.
- 4) Se ha establecido que el trabajo en equipo y el control empresarial podrán proporcionar lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana; mediante empatía entre los colaboradores y la verificación permanente y eventual de los recursos.

### 5.3. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones tenemos:

- 1) Se exhorta tener presente que la dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, debiendo capacitarse y entrenarse a los directivos y funcionarios en aspectos de planeación y organización estratégica, toma de decisiones empresariales; y, trabajo en equipo y control empresarial.
- 2) Se recomienda tener en cuenta que la planeación y organización estratégica suministran elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana. Por tanto los directivos deben formular los planes, programas y presupuestos; asimismo deben organizar a sus empresas estableciendo adecuadamente las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- 3) Se recomienda a de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima tener en cuenta que, la toma de decisiones empresariales facilita la economía, eficiencia y efectividad, debido a lo cual deben preparar a sus directivos y funcionarios para que tomen en cuenta la información empresarial al momento de decidir sobre recursos, actividades y procesos empresariales.
- 4) Se recomienda tener en cuenta que el trabajo en equipo y el control empresarial proporcionan lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales ubicadas en la red urbana de Lima, por lo cual sus directores y empleados tienen el compromiso de impulsar la coordinación y empatía entre los colaboradores, así como el control previo, simultáneo y posterior; también el interno y externo, para saber en todo momento como va marchando sus empresas.



#### 5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. (Tesis de pregrado) Presentada en la Universidad Rafael Landívar-Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>

Asubadin, I. (2015). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial*. (Tesis de pregrado) Presentada en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1707/1/TA0051.pdf>

Bueno, M. (2011). *La productividad del capital humano en la empresa*. (Tesis Doctoral) Presentada en la Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>

Burgos, C. y Suarez, R. (2016). *El sistema de control interno contable y su influencia en la gestión financiera de la empresa inversiones christh. al SAC*. (Tesis de pregrado) Presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo-Perú. Recuperada de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2354/1/re\\_cont\\_claudia.burgos\\_ruth.suarez\\_el.sistema.de.control.interno.contable\\_datos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2354/1/re_cont_claudia.burgos_ruth.suarez_el.sistema.de.control.interno.contable_datos.pdf)

Calderón, A. (2014). *Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo*. (Tesis pregrado) Presentada en la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperada de: [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324442/3/Calderon\\_PA.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324442/3/Calderon_PA.pdf)

Castaño, L. y Gutiérrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente Amco*. (Tesis pregrado) Presentada en la Universidad Tecnológica de Pereira. Bogotá. Recuperada de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406c346.pdf;jsessionid=b844739a064c05c6ea01c553e2306453?sequence=1>

- Chiavenato, I. (2012). Dirección estratégica. Compañía Editorial Continental SA. México:
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría General de la Administración*. Mc. Graw Hill Interamericana SA. Santa Fe de Bogotá-Colombia.
- Cuadrado, A. (2014). *Las finanzas corporativas, aplicadas a la correcta administración de empresas*. (Tesis Maestría) presentada en la Universidad del Pacífico. Quito. Recuperada de: <http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/159/1/mba-upac-27827.pdf>
- Díaz, J. (2003). *La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional*. (Tesis doctoral) presentada en la Universidad de Extremadura- España. Recuperada de: <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477237587.pdf>
- Dileo, R., et al (2016). *Planeamiento Estratégico para Aidisa Perú SAC*. (Tesis Maestria) presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9668/dileo\\_diaz\\_planeamiento\\_aidisa.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9668/dileo_diaz_planeamiento_aidisa.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Dunoyer, M. y Rincón, L. (2014). *Propuesta de un modelo de dirección estratégica en la empresa O.I.F.C. SAS de Cartagena*. (Tesis pregrado) presentada en la Universidad de Cartagena- Colombia. Recuperada de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2417/1/TESIS%20FINAL%20MARY!!.pdf>
- Durand, S. (2016). *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*. (Tesis pregrado) presentada en la Universidad Peruana de Ciencias. Lima. Recuperada de: [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581757/1/DURAND\\_YS.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581757/1/DURAND_YS.pdf)

- Gómez, M. (2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento. El caso de las organizaciones del sector paraestatal.* (Tesis Dcotoral) presentada en la Universidad Autónoma de Querétaro- México. Recuperada de: <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/MariaTeresaGomezSaldana.pdf>
- López, A. (2015). *Implementación de una solución de inteligencia de negocios basado en el algoritmo de serie temporal para la mejora del proceso de toma de decisiones gerenciales en una empresa comercial.* (Tesis Pregrado) presentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo-Perú. Recuperada de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/729/1/TL\\_Lopez\\_Palacios\\_AnaliDelRosario.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/729/1/TL_Lopez_Palacios_AnaliDelRosario.pdf)
- Núñez, D.; Parra, M. y Villegas F. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing.* (Tesis Pregrado) Presentado en la Universidad de Chile. Santiago. Recuperada de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez\\_g/pdfAmont/ec-nunez\\_g.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez_g/pdfAmont/ec-nunez_g.pdf)
- Romero, R. (2013) *Administración por resultados.* Editorial Norma. Bogotá.
- Santander, C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la mype de la industria gráfica- offset por medio de gestión competitiva.* (Tesis Magister) Presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/santander\\_cjuno\\_cintya\\_industria\\_grafica.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4961/santander_cjuno_cintya_industria_grafica.pdf?sequence=1)
- Silva, L. (2016). *Análisis sobre el uso, beneficios y limitaciones de las herramientas de inteligencia de negocios en las actividades de los gerentes y jefes comerciales en empresas del sector electrodomésticos de Lima Metropolitana.* (Tesis Pregrado) presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de:

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8933/silva\\_sola\\_no\\_soto\\_diaz\\_analisis\\_sobre\\_el\\_uso\\_beneficios\\_y\\_limitaciones\\_de\\_las\\_herramientas\\_de\\_inteligencia.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8933/silva_sola_no_soto_diaz_analisis_sobre_el_uso_beneficios_y_limitaciones_de_las_herramientas_de_inteligencia.pdf?sequence=1)

Steiner, H. (2012). *Dirección estratégica*. Compañía Editorial Continental SA. México.

Távora, C. (2014). *Mejora del sistema de almacén para optimizar la gestión logística de la empresa comercial Piura*. (Tesis Pregrado) presentada en la Universidad Nacional de Piura. Piura-Perú. Recuperada de: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/unp/700/ind-tav-inf-14.pdf?sequence=1>

Terry, G. (2013). *Administración por resultados*. Compañía Editorial Continental SA. México

Terry, G. (2012). *Dirección por resultados*. Compañía Editorial Continental SA. México:

**ANEXOS:**

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA  
“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS  
COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cómo la dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) ¿Cómo la planeación y organización estratégica podrán suministrar elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>2) ¿Cómo la toma de decisiones empresariales podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p> <p>3) ¿Cómo el trabajo en equipo y el control empresarial podrán proporcionar lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la forma como dirección estratégica podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Establecer la manera como la planeación y organización estratégica podrán suministrar elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>2) Determinar el modo como la toma de decisiones empresariales podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>3) Establecer la forma como el trabajo en equipo y el control empresarial podrán proporcionar lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>La dirección estratégica facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p>1) La planeación y organización estratégica suministran elementos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>2) La toma de decisiones empresariales facilita la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p> <p>3) El trabajo en equipo y el control empresarial proporcionan lineamientos específicos para la economía, eficiencia y efectividad de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> X= Dirección estratégica</p> <p><b>Indicadores:</b> X1= Planeación y organización estratégica X2= Toma de decisiones empresariales X3= Trabajo en equipo y control empresarial</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Y = Economía, eficiencia y efectividad empresarial</p> <p><b>Indicadores:</b> Y1= Economía, eficiencia y efectividad empresarial Y2 = Productividad y mejora continua empresarial Y3 = Competitividad y desarrollo empresarial</p> <p><b>Variable Interviniente</b> Z = Grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica aplicada.</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo y explicativo</p> <p><b>Población:</b> La población estará compuesta por 135 personas</p> <p><b>Muestra:</b> Estará constituida por 100 personas.</p> <p><b>Métodos:</b> Descriptivo e inductivo.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b></p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán serán las siguientes: Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

## ANEXO 2:

### ENCUESTA

#### “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA”

#### CUESTIONARIO A UTILIZAR:

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿La dirección estratégica es el proceso que conduce a las empresas al logro de sus metas y objetivos estratégicos?					
2	¿La planeación estratégica es la previsión de los recursos para el desarrollo de las actividades en el mediano y largo plazo?					
3	¿La organización estratégica es la composición de los recursos, dependencias y actividades para el lograr la misión empresarial?					
4	¿La toma de decisiones empresariales es la elección de la mejor alternativa para que la dirección logre sus propósitos?					
5	¿El trabajo en equipo es el desarrollo de actividades en forma conjunta para lograr economía, eficiencia y efectividad empresarial?					
6	¿El control empresarial es el proceso que permite utilizar adecuadamente los recursos en las actividades de las empresas?					
7	¿La economía empresarial se refiere a las estrategias de reducción de costos y el mejor beneficio de los mismos?					
	¿La eficiencia se refiere a la racionalización de los recursos para lograr productividad y mejora continua?					

8					
9	¿La efectividad empresarial se refiere al logro de las metas, objetivos y misión empresarial?				
10	¿La productividad empresarial es el mejor aprovechamiento de los recursos empresariales en las transacciones de las empresas?				
11	¿La mejora continua se refiere a la creatividad e innovación de los recursos, actividades y procesos empresariales?				
12	¿La competitividad empresarial se refiere a la imposición de unas empresas frente a otras en razón del desarrollo obtenido?				
13	¿El desarrollo empresarial es el grado superior logrado por unas empresas por cuestiones de la calidad de sus mercaderías?				
14	¿La economía, eficiencia y efectividad empresarial son tres elementos fundamentales para que las empresas se mantengan en el mercado?				

Nota:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Neutral

4=De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

### ANEXO 3:

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA**”, sobre el estándar del 85%, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 85%.

El instrumento queda validado favorablemente por el Doctor José Rojas García; docente de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA”**, sobre el estándar del 85%, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 85%.

El instrumento queda validado favorablemente por el Doctor Roberto Cumpen Vidaurre; docente de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA”**, sobre el estándar del 85%, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 85%. El instrumento queda validado favorablemente por el Doctor Domingo Hernández Celis; Docente de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

#### ANEXO No. 4:

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH

El instrumento de la Tesis denominada: “**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE LIMA METROPOLITANA**”, es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo, cuyos datos de confiabilidad se presentan a continuación.

#### DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD:

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
DIRECCION ESTRATÉGICA	86.27%	07
ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL	86.58%	07
<b>TOTAL</b>	<b>86.39%</b>	<b>14</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** el valor del coeficiente es de 86.27%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EMPRESARIAL** el valor del coeficiente es de 86.58%, lo que indica una alta confiabilidad.

- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 86.39%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

Confirmada la confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach por el Dr. DOMINGO HERNANDEZ CELIS, docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

## ANEXO 5:

### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de factores.

**Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

**Evaluando u objeto de evaluación.** El término genérico se aplica para cosas u objetos que se están evaluando (objeto de evaluación) –por ejemplo, programas, productos, políticas, personal, desempeños.

**Evaluación de programas.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Evaluación formativa.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

**Evaluación sumativa.** Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

**Evaluación y control.** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

**Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

**Factores críticos de éxito.** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

**Incertidumbre del entorno.** Es el grado de complejidad de las fuerzas que inciden sobre, más el grado de cambio que existe en, el ambiente externo de una organización o institución.

**Indicadores de desempeño.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas.

**Insumos.** Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.

**Instrumentación de una estrategia.** Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

**Línea de acción.** Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

**Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**Necesidad.** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

**Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién

(es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**Objetivo de misión.** Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

**Paradigma.** Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

**Planeación.** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

**Planeación táctica.** La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo, a un año.

**Políticas.** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

**Portafolio.** Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de un agente, educativo o académico en este caso, responsable o directivo de un programa. Por ejemplo, un portafolio de evaluación de un plan sería una colección clasificada de documentos o evidencias sobre el desempeño de cada uno de los programas que conforman un plan.



**Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

**Prioridad.** Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

**Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

**Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Productos.** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

**Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Programa de acción.** Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos: Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado; Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Prospectiva.** Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Proyecto de presupuesto.** Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia.

**Rendición de cuentas.** Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

**Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

**Sistema.** Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie; por ejemplo, los conceptos (como el sistema numérico), los objetos (como el sistema bancario, el sistema nervioso), las personas (como el sistema social).

**Sistema abierto.** Bertalanffy (1968), manteniendo su determinismo fisicalista, consideró a los organismos como sistemas abiertos orientados por fines. La contribución teórica de éste permitió un avance en la concepción de la adaptación como una función de las transacciones entre el organismo y el ambiente.

**Sistema cerrado.** El concepto de sistemas cerrados se derivó de las ciencias físicas y se sustentó en la idea de equilibrio. Sin embargo, cuando los biólogos empezaron a estudiar el comportamiento de los organismos, el concepto de sistema cerrado no permitía explicar sus hallazgos. Los organismos funcionaban como sistemas abiertos, tenían que intercambiar energía y materia con sus ambientes para sobrevivir.

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

**Zona de confort.** Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.