



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL PROCESO ESTRATÉGICO Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS
EMPRESAS COMUNALES DE LA ZONA CENTRO CASO: ECOSERM RANCAS

2016

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Administración

Autora:

Fuster Zuñiga Nelly Luz

Asesor:

Rengifo Lozano, Raúl Alberto
(ORCID: 0000-0002-6545-6442)

Jurado:

Pongo Aguila, Oscar Eduardo
Pajuelo Camones, Carlos Heraclides
Morán Flores, Gaspar Humberto

Lima - Perú

2021

Referencia:

Fuster, N. (2021). *El proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6383>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

EL PROCESO ESTRATÉGICO Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE
LAS EMPRESAS COMUNALES DE LA ZONA CENTRO CASO:
ECOSERM RANCAS 2016

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el grado académico de:
Doctora en Administración

Autor(a)
Fuster Zuñiga Nelly Luz

Asesor(a)
Rengifo Lozano, Raúl Alberto
(ORCID: 0000-0002-6545-6442)

Jurado
Pongo Aguila, Oscar Eduardo
Pajuelo Camones, Carlos Heraclides
Morán Flores, Gaspar Humberto

Lima – Perú
2021

Dedicatoria

A Dios fuente de todo conocimiento y sabiduría, a mis hijas Jhanela y Mildred por su paciencia y comprensión, a mis hermanos por su apoyo incondicional y a la memoria de mis padres Leonidas y Menencia

NELLY LUZ FUSTER ZÚÑIGA

Agradecimiento

A Dios por su inspiración y guía en el desarrollo de esta investigación. A la Empresa ECOSERM RANCAS de mi ciudad natal Cerro de Pasco, a sus trabajadores y funcionarios;

A la Universidad Nacional Federico Villarreal.

NELLY LUZ FUSTER ZÚÑIGA

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	VI
ABSTRAC	VII
RESUMO	VIII
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Descripción del Problema	5
1.3. Formulación del Problema	9
1.3.1. Problema general	9
1.3.2. Problemas específicos.....	9
1.4. Antecedentes	10
1.5. Justificación de la Investigación	14
1.6. Limitaciones de la Investigación	16
1.7. Objetivos	16
1.7.1. Objetivo general.....	16
1.7.2. Objetivos específicos	16
1.8. Hipótesis	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Marco Conceptual.....	18
III. MÉTODO	51
3.1. Tipo de investigación.....	51
3.2. Población y muestra	52
3.3. Operacionalización de Variables	53

3.4. Instrumentos.....	55
3.5. Procedimientos.....	55
3.6. Análisis de datos	56
3.7. Consideraciones éticas	58
IV. RESULTADOS	60
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	76
VI. CONCLUSIONES.....	80
VII. RECOMENDACIONES	81
VIII. REFERENCIAS.....	82
IX. ANEXOS.....	87

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas. Esta investigación fue de tipo explicativa, descriptiva y correlacional. Las técnicas utilizadas fueron: la encuesta, el análisis documental, la guía de encuesta y el análisis; así como técnicas porcentuales. Se han validado los instrumentos de investigación con el Alfa de Cronbach. En la selección de la muestra óptima se eligió el muestreo censal por el número de población teniendo a profesionales directivos como muestra proporcional a un nivel de 95% de confianza y 5% de margen de error. Se ha llegado a las siguientes conclusiones: (a) La etapa de planeamiento tiene relación positiva, entre moderada y fuerte ($Rho = 0.550$), y significativa (p valor = 0.012 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial. (b) La etapa de implementación tiene relación moderada y fuerte ($Rho = 0.704$) y significativa (p valor = 0.001 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial y (c) La etapa de evaluación y control tiene relación positiva, entre moderada y fuerte, ($Rho = 0.632$) y significativa (p valor = 0.003 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial. Por tanto, se concluye que el modelo del proceso estratégico, que contiene las etapas de: planeamiento, implementación y evaluación y control; tiene relación positiva; fuerte y perfecta; ($Rho = 0.816$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

Palabras claves: proceso estratégico, desarrollo empresarial, empresas comunales, ECOSERM Rancas.

Abstrac

The objective of the investigation was to determine the relationship that exists between the model of the strategic process and the business development of the communal companies of the central area, case: ECOSERM Rancas. This research was explanatory, descriptive and correlational. The techniques used were: the survey, the documentary analysis, the survey guide and the analysis; as well as percentage techniques. The research instruments have been validated with Cronbach's Alpha. In the selection of the optimal sample, the census sampling was chosen because of the number of population, having managerial professionals as a proportional sample at a level of 95% confidence and 5% margin of error. The following conclusions have been reached: (a) The planning stage has a positive relationship, between moderate and strong ($Rho = 0.550$), and significant (p value = 0.012 less than 0.05) with business development. (b) The implementation stage has a moderate and strong ($Rho = 0.704$) and significant (p value = 0.001 less than 0.05) relationship with business development and (c) The evaluation and control stage has a positive relationship, between moderate and strong., ($Rho = 0.632$) and significant (p value = 0.003 less than 0.05) with business development. Therefore, it is concluded that the model of the strategic process, which contains the stages of: planning, implementation and evaluation and control; has a positive relationship; strong and perfect; ($Rho = 0.816$) and significant (p value = 0.000 less than 0.05) with business development.

Keywords: strategic process, business development, community enterprises, ECOSERM Rancas.

Resumo

O objetivo da investigação foi determinar a relação que existe entre o modelo do processo estratégico e o desenvolvimento empresarial das empresas comunais da área central, caso: ECOSERM Rancas. Esta pesquisa teve caráter explicativo, descritivo e correlacional. As técnicas utilizadas foram: o inquérito, a análise documental, o guião de inquérito e a análise; bem como técnicas de porcentagem. Os instrumentos de pesquisa foram validados com o Alfa de Cronbach. Na seleção da amostra ótima, optou-se pela amostragem censitária pelo número de população, tendo como amostra proporcional os profissionais gerenciais com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Chegou-se às seguintes conclusões: (a) A fase de planejamento tem uma relação positiva, entre moderada e forte ($Rho = 0,550$), e significativa (valor de $p = 0,012$ menor que $0,05$) com o desenvolvimento do negócio. (b) A fase de implementação tem relação moderada e forte ($Rho = 0,704$) e significativa (p valor = $0,001$ menor que $0,05$) com o desenvolvimento do negócio e (c) A fase de avaliação e controle tem relação positiva, entre moderada e forte. , ($Rho = 0,632$) e significativo (p valor = $0,003$ menor que $0,05$) com desenvolvimento de negócios. Portanto, conclui-se que o modelo do processo estratégico, que contém as etapas de: planejamento, implementação e avaliação e controle; tem uma relação positiva; forte e perfeito; ($Rho = 0,816$) e significativo (p valor = $0,000$ menor que $0,05$) com desenvolvimento de negócios.

Palavras-chave: processo estratégico, planejamento, implementação, avaliação y controle, desenvolvimento empresarial, empresas comunitárias, ECOSERM Rancas.

I. INTRODUCCIÓN

Este mundo ya globalizado y la economía nos invitan a reflexionar en el presente y el futuro de los países que subsisten dependientes de los recursos minerales, vegetales (energéticos); los cambios turbulentos, la recesión económica global ocasionada con la gran crisis financiera del 2008 dificultan y ponen en una situación alarmante al dinámico crecimiento económico de los países emergentes como es el caso de Perú que está en una etapa de lento crecimiento por la cual el indicador de Bolsas Morgan Stanley Capital Internacional (MSCI), ha decidido mantener como mercado emergente al Perú. Estas inequidades y diferencias crean oportunidades para unos y amenazas para otros países sobre todo para países en desarrollo, por ello se debe analizar sus puntos fuertes y sus puntos débiles para interactuar con su medio ambiente, diversificando su oferta exportadora para lo cual es necesario elevar su competitividad en infraestructura, innovación, educación y sobre todo gestión pública con la atinencia de la corrupción en las instituciones públicas.

Esta realidad en la que estamos inmersos como país y con las características macroeconómicas que encamina al mundo llamado “aldea global” da origen a la presente investigación intitulada “EL PROCESO ESTRATÉGICO Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS COMUNALES DE LA ZONA CENTRO CASO: ECOSERM RANCAS 2016” la cual está orientada básicamente a investigar el impacto de la aplicación de las herramientas gerenciales como es el proceso estratégico empresarial como fuente de desarrollo productivo.

El tipo de investigación es la correlacional y de acuerdo a los propósitos de estudio se centra en el nivel descriptivo, explicativo y correlacional, el método utilizado es el descriptivo, estadístico no probabilístico, de análisis, síntesis entre otros. La población o universo es la

Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas (ECOSERM Rancas) como unidad de análisis.

La Investigación inició a finales del año 2015 debiendo culminar en diciembre de 2016. En la selección de la muestra óptima se eligió la fórmula del muestreo censal por el tamaño de la población en estudio proporcionando un nivel de confianza de 95% y 5% de margen de error. Las principales técnicas a utilizar fueron la encuesta utilizando una guía del cuestionario, el análisis documental, la guía de encuesta y el análisis de los resultados, así como las técnicas porcentuales.

La estructura de la investigación sigue el diseño de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. En el capítulo I Planteamiento del problema ¿Qué relación existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas?, detallado en tres problemas específicos; El propósito u objetivo de la investigación con sus respectivos objetivos específicos para luego dar la importancia y la justificación del estudio; Se Plantea la hipótesis de la Investigación y, el planeamiento empresarial de la empresa ECOSERM Rancas tiene una relación significativa, implícitamente se considera tres sub hipótesis yuxtapuesta con variables e indicadores la cual deberá ser contrastada con la realidad concreta en el desarrollo de la investigación. En el capítulo II Marco teórico se hace conocer los antecedentes del estudio, las bases teóricas y científicas, los conceptos y definiciones, así como las delimitaciones de la investigación. En el capítulo III Método de la investigación. En el capítulo IV Interpretación y contrastación de resultados detallados con cuadros gráficos. En forma separada se presenta el contraste de la hipótesis con sus respectivas estadísticas de prueba; finalmente la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones demostrando que efectivamente El grado de relación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas

tienen relación significativa. Esperando que esta investigación sea un aporte al ámbito académico, empresarial y público en general.

1.1. Planteamiento del Problema

Cuando estructuraron el manejo económico del sistema neoliberal y capitalista no tomaron en cuenta a las comunidades como agentes productivos, lamentablemente esto ha perjudicado en demasía a las zonas rurales (comunidades); hasta la fecha no existe una política de estado para volver productiva a la zona rural del Perú.

El presidente de la federación de empresas comunales del Perú sostiene que los programas del Estado están enfocados a dar mejor y mayores beneficios y oportunidades a los capitalistas, quedando los productores rurales en segundo plano en la incidencia del acompañamiento. Nace la pregunta ¿por qué la pobreza de nuestro país está en algunas comunidades, siendo ellas propietarias de las zonas de donde sale la riqueza más preciada para el mundo?

Un ejemplo es la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas; nace hace 25 años, mostrando la capacidad de todos los comuneros del Perú. Con sus creencias, costumbres, religiones, etc., lograron engarzar una idea clara, el desarrollo comunitario, comprometer un capital de trabajo y estructurar una actividad empresarial a pesar de no ser considerados como agentes de producción para el país; esta empresa comunal representa a aquellas comunidades que han pasado de la protesta a la propuesta, que se han adecuado al sistema de gobierno y que en 25 años han demostrado que el proyecto empresa comunal es una realidad en nuestra nación. (Rivera, 2016)

Las empresas comunales buscan reconocimiento, formalización, acompañamiento; herramientas que les garanticen, frente a las grandes empresas que laboran dentro de su territorio, espacios para trabajar con la prestación de servicios y/o productos en diferentes rubros; en otras palabras, buscan oportunidades de desarrollo empresarial y comunal.

El modelo Empresa Comunal ha sido ejecutado en varias regiones sin ningún apoyo del gobierno. La última norma que reglamenta su existencia es el D.S. N° 045-1993. A la fecha se necesita un programa del Estado que promueva este tipo de empresas en otras comunidades y de esta manera incluir a las comunidades como agentes productivos para generar oportunidades para el desarrollo de los comuneros y por ende el desarrollo de su comunidad.

En el Perú existen más de siete mil comunidades que representa el 40% del territorio nacional. Los grandes economistas afirman que el país necesita crecer a más del 5.5% anual para el 2015; me pregunto ¿cómo llegaremos a ese porcentaje sino atendemos ni le damos importancia a las comunidades? ¿cómo podríamos crecer si no la capitalizamos, no les damos capacidades técnicas, tecnológicas, acompañamiento y no aseguramos el cumplimiento de acuerdos y el Estado no ejerce su rol?

Todo indica que se necesita una estrategia de sensibilización en todos los niveles socioeconómicos, si bien existen necios en las clases sociales (C, D, E) también los hay en los niveles (A y B), quienes no escuchan ni entienden que los conflictos no se solucionan con regalos, los problemas en el Perú tenemos que solucionarlos desde el fondo y no desde la forma.

Se necesita una revolución productiva desde las comunidades para superar el 5.5% de crecimiento anual y no seguir decayendo como hasta ahora. El crecimiento esta con el compromiso no solo de grandes inversionistas sino del Perú profundo.

Las comunidades en nuestro país están escribiendo una historia que no se conoce y nunca los toman en cuenta en las decisiones que los involucran. Un ejemplo es el diseño de la ley de consulta previa, elaborada sin consultar a nadie, cuando la mejor forma de sensibilizar es brindando información y diciendo la verdad.

Otro ejemplo claro es el emprendimiento de “grandes revoluciones del país”, con eruditos que no conocen la realidad; la educación necesita una verdadera revolución adecuada a la realidad donde el principal actor debe ser a quien va dirigido.

El esfuerzo por alcanzar una calidad de vida es el común denominador en las comunidades. El gobierno debe hacer un cambio verdadero, las comunidades necesitan que se actualice la Ley de Comunidades Campesinas y de manejo empresarial, Ley de creación del programa nacional de empresa comunal del Perú como proyecto de desarrollo y oportunidad.

A partir de estas ideas se aborda el caso de ECOSERM Rancas empresa calificada como comunal, cuya organización reconfigura el espacio nacional llegando al objetivo principal el cual es el desarrollo tanto empresarial como comunal.

1.2. Descripción del Problema

Esta empresa comunal es una de las pioneras a nivel nacional, donde muchos creían imposible gestionar una empresa comunal el tiempo demostró que con una buena dirección y administración todo es posible de lograr.

Los orígenes de ECOSERM Rancas se remonta a los años 1985 a 1990, los comuneros tenían una disputa del terreno pastizal en el lugar llamado Santo Domingo de 141 hectáreas, ubicado en el pasaje denominado Acroyos con la empresa minera CENTROMIN Perú, quien

tenía tanto interés en el terreno para el depósito de sus relaves, esta disputa llevó años, ya en 1990 la empresa minera propone como solución comprar el terreno a los comuneros pero a un precio mísero, a tanta insistencia e interés de la empresa minera llegaron a una negociación firmando un convenio por la suma de US\$ 2'000,000.00 (Dos millones de dólares) pagando el 50% del dinero en monedas y el otro 50% en animales; para ese entonces los comuneros ya tenían la idea e interés de crear una empresa comunal con el dinero disponible, por lo que en una sesión a nivel comunal llevaron a elecciones, aprobaron el proyecto de formar una empresa utilizando el 50% del dinero US\$ 1'000.250.00 como capital para la creación de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas (ECOSERM Rancas), ubicado en su sede principal la calle Sucre s/n capital del distrito de Simón Bolívar de la provincia y región Pasco.

Esta empresa inicia su funcionamiento en 1990 dirigida y administrada por la misma comunidad, su primera actividad de ingresos es el servicio de Transporte brindado a la empresa minera Milpo y a CENTROMIN Perú.

A mediados de 1990 deciden liquidar esta empresa a causa del desorden, debido a que los comuneros no disponían de tiempo para administrar correctamente la empresa, ellos se dedicaban mayormente a la ganadería. Para tal efecto los comuneros se reúnen para decidir qué hacer con las herramientas compradas. Es ahí donde se aprueba restituir la empresa con la formalidad del caso.

Desde inicio el objetivo de constituir ECOSERM Rancas es y sigue siendo una mejor calidad de vida para su comunidad, brindando fuentes de trabajo, mejoras en la educación y cultura de los comuneros tanto niños como adultos, brindan y desarrollan eventos en beneficio de la comunidad.

Esta empresa ejecuta sus labores con: (a) Responsabilidad social: ya que considera que

el recurso humano es el capital más importante de la empresa, la razón por la cual existe; sus esfuerzos, habilidades, aptitudes entre otros hace que la empresa sea reconocida por ser la mejor. (b) Clientes: generalmente están dirigidos al sector minero, actualmente están comenzando a incursionar en el sector público. (c) Visión: ser la empresa comunal especializada de clase internacional, operando dentro de un marco de ética, de eco-eficiencia y con responsabilidad social. (d) Misión: ser una empresa especializada en servicios mineros, ingeniería y construcción, facilitadores de máquinas pesadas y livianas, intermediarios de energía, desarrolladores de inmobiliario y gerencia de proyectos certificados con ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 basadas en personas humanistas con principios, valores y conocimientos. (e) Valores: Compromiso, Innovación, Espíritu de equipo, preocupación por el medio ambiente y principios institucionales.

La matriz del perfil competitivo de ECOSERM Rancas tiene 9 factores clave de éxito. El valor 2.94 coloca a la empresa en el primer lugar de las 5 analizadas. Los factores valorados con 3, deben analizarse para desarrollar estrategias creativas y mejorar la posición competitiva de la empresa, como se muestra en la tabla 1.

El Perú muestra un rendimiento muy aceptable en el sector empresa comunal obteniendo 3.41 puntos con relación a Bolivia y México.

Tabla 1

Factor interno clave

ECOSERM RANCAS				
Matriz de la Evaluación del Factor Interno (MEFI)				
Factor Interno Clave	Peso	Rating	Ponderación	
FORTALEZAS				
1	Ser pionera empresa comunal a nivel nacional	0.08	3	0.24
2	Poseer solvencia y liquidez económica	0.09	4	0.36
3	Poseer pool de maquinarias de rendimiento óptimo	0.03	3	0.09
4	Experiencia y conocimiento empresarial (24) años	0.10	3	0.3
5	Convenios con empresas del entorno. (regional y nacional)	0.03	4	0.12
6	Existencia de nuestro Know how empresarial	0.09	4	0.12
7	Poseer beneficios tributarios. (exoneración Tributaria)	0.03	3	0.27
8	Infraestructura moderna y adecuada	0.05	3	0.15
9	Reconocimiento y premiación por la Empresa Volcan.	0.08	4	0.32
10	Implementación de buenas prácticas empresariales	0.10	4	0.4
11	Ubicación geográfica como ventaja comparativa	0.08	4	0.32
DEBILIDADES				
1	No se tiene implementado el sistema integral de gestión (Normas internacionales de calidad TRINORMA)	0.03	1	0.03
2	Limitada competencia laboral en algunos colaboradores	0.03	2	0.06
3	Restricciones de competir en licitaciones públicas	0.03	1	0.03
4	Rotación constante de Directivos y personal claves	0.01	2	0.02
5	Conflictos internos disfuncionales	0.03	1	0.03
6	Desactualizada y Limitada aplicación de herramientas de gestión (MOF, ROF, MAPRO, CAP)	0.04	1	0.04
7	Deficiencias en liderazgo, comunicación y trabajo de equipo	0.03	2	0.06
8	Hay cierta ingerencia e intromisión	0.04		
TOTAL		1.00		2.64

Nota: Tomado de Memorias 2017-ECOSERM RANCAS

1.3. Formulación del Problema

Las empresas comunales cuentan con 16 factores de éxito, 11 fortalezas y 8 debilidades. Los pesos fueron estimados luego de ordenar los factores en orden de importancia, para comparar el factor de mayor importancia con el de menor importancia, determinando cuantas magnitudes están contenidas en el de menor peso. El valor 2.68 indica que su fortaleza está relativamente por encima de (2.50) con mercado nacional con miras al mercado internacional según se detecta en el análisis.

Se puede identificar disociaciones en la organización entre la alta gerencia y sus colaboradores; el directorio con la alta gerencia y, la intromisión de la comunidad campesina de Rancas en las decisiones gerenciales: existen disociaciones a nivel grupal (equipos de trabajo) y organizacional ocasionando un clima tenso.

1.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas?

1.3.2. Problemas específicos

- 1) ¿Qué relación existe entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas?
- 2) ¿Qué relación existe entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas?
- 3) ¿Qué relación existe entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes Internacionales

Marchioni (s.f.), en el artículo titulado *El Proceso Estratégico* menciona que, al referirse a este concepto de proceso estratégico se debe tener cuidado y no confundir el proceso estratégico con la planificación estratégica ya que el primero es el que establece los objetivos importantes para la faena, los cuales serán logrados sobre la base de un proceso planificado y administrado, a través del enlace y el debido control de cada etapa. Ya que el proceso estratégico es un concepto más ligado a la acción además que al usar estos conceptos se debe tener en cuenta que el producto del primero estará sujeto a controles ligados a manejo de conflictos y el segundo estará ligado a la gestión de resultados (p. 2).

López (2011) realizó el trabajo de investigación titulado *Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.* Para optar el grado académico de magister en Dirección de Empresas MBA en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. La autora arribó a las siguientes conclusiones: la cultura estratégica que se mantiene en esta Cooperativa es hacia el incumplimiento de planes y proyectos, los seguimientos de forma oportuna que deben ser realizados por los jefes de áreas corporativas no se realizan por lo que no hay forma de implementar las estrategias de manera oportuna, las fechas de cumplimiento de los planes no cuenta con ninguna herramienta de alertas tempranas, aspectos que han impedido cumplir con la estrategia; no se tiene definidos en la actualidad capacidades que permitan difundir, diseñar y ejecutar el plan estratégico, por lo que se desperdician recursos al existir duplicidad de gastos innecesarios; se determinó que la definición del proceso de establecimiento e implementación de la planificación estratégica ayudará a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos definidos; en esta institución si se considera al plan estratégico como una herramienta gerencial válida

para tomar decisiones enrumbadas a alcanzar resultados deseados por la empresa en el futuro; en relación a la definición de la filosofía corporativa, se propone incluir en la misión el “qué hacemos” y en la visión incorporar “el ámbito” en el cual se desea cumplir con este gran propósito de liderazgo; así mismo López (2011) concluye que la evaluación del conocimiento de la planificación estratégica en los colaboradores de una organización es un proceso importante que ayuda a determinar aciertos y errores en su implementación y difusión; para una implementación adecuada de cualquier proceso, es necesario que éste se encuentre debidamente documentado, ya que cualquier proceso de planificación estratégica para producir resultados significativos, debe estar debidamente documentado.

1.4.2. Antecedentes Nacionales

Gomez y Valverde (2016), en la tesis *Los modelos de organización comunal en el distrito de Llocllapampa, provincia de Jauja, Región Junín* Universidad Nacional del Centro del Perú. Que fue realizada siguiendo el método cualitativo arribaron a las siguientes tres conclusiones más importantes: la comunidad campesina de Llocllapampa inicia sus actividades en 1975, modifica su régimen interno e incentiva el modelo empresarial comunal, implementando el sistema presidencial como modelo de organización hasta la fecha. Está dirigida por un presidente quien es el representante legal ante todas las instancias y lo acompaña una junta directiva integrada por el vicepresidente, secretario, fiscal y otros para desarrollar diversas actividades. Esta empresa a pesar de su empeño en desarrollar actividades económicas en la comunidad de Llocllapampa no tuvo el éxito esperado por la inadecuada administración, falta de experiencia y capacitación de sus colaboradores si bien tienen buenas intenciones para dirigir una empresa es necesario otras capacidades ya que son los mismos comuneros quienes realizan estas labores en las diferentes áreas productivas a excepción de la actividad minera que a la fecha muestra una relativa sostenibilidad.

Osorio (2013), en la Tesis *Acción Colectiva y Conflicto de Intereses, El caso de la Comunidad Campesina de Catac (Recuay – Ancash)*, basado en un enfoque cualitativo arribo a las siguientes conclusiones, con el paso de los años los comuneros han sido sujetos de créditos esto les permitió mejorar la gestión diversificando las actividades existentes, del mismo modo que han brindado apoyo a las familias a través de la empresa comunal el problema es que la administración de la empresa recayó bajo el control de un administrador y la directiva comunal, hecho que acrecentó los conflictos y disputas por los recursos entre ambos grupos e incluso se inmiscuyeron algunos partidos políticos. Estos hechos generaron tensiones y sobre todo cuando no se acataron los acuerdos tomados en asamblea general donde se encuentra el mayor grupo considerado como beneficiario. Por lo que Osorio (2013) concluye diciendo:

De este modo, la empresa comunal se debilita como agente de desarrollo comunal basado en la gestión de recursos productivos de carácter agropecuario. Las actividades no agropecuarias como aquellas que se organizan en la unidad de servicios adquieren mayor dinamismo e importancia en la comunidad y se convierten en las nuevas oportunidades de inversión y organización de relaciones comerciales (párr. 73)

Bravo et al (2016) en la tesis *Empresa Minera, Comunidades y Empresas Comunales Caso: Consorcio Minero Horizonte*. Tesis realizada con un enfoque cualitativo, llegaron a la conclusión de que en la organización orgánica de las empresas comunales es necesario incorporar profesionales capacitados en determinadas áreas ya que mejora su desempeño organizacional (p. 11). Lo que corrobora la tesis de Osorio ya que una organización comunal requiere de profesionales para ser exitosa.

Robles (2017), en la tesis *El Control Interno de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas y el Desarrollo Sostenible de la Comunidad Campesina San Antonio de*

Rancas- Pasco-2016, quien utilizo el método Ex post facto correlacional arribo a las siguientes conclusiones: El control interno de la empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas no se relaciona con el desarrollo sostenible, económico, social ni ambiental de la comunidad campesina San Antonio de Rancas lo que nos hace pensar que el control interno esta desligado del acontecer comunal.

Espinoza (2017), efectuó el trabajo de investigación titulado *Proceso estratégico en la Fiscalía especializada contra la criminalidad organizada del Ministerio Público, Lima Metropolitana*. La metodología utilizada fue la descriptiva, porque esta metodología se ocupa de describir las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, además el estudio fue cuantitativo puesto que brindo datos exactos y medibles. Asimismo, este estudio se enmarcó en la investigación básica. Para la ejecución de la investigación se trabajó con una población de 150 fiscales y personal administrativo y con una muestra de 70 fiscales y 40 personal administrativo, a quienes se les aplicó un cuestionario, que constó de 33 preguntas elaboradas para la variable proceso estratégico. Las conclusiones a las que arribo esta investigación es que la fiscalía especializada contra el crimen organizado tiene una percepción aceptable frente al proceso estratégico, planeamiento estratégico, implementación y evaluación – control.

Hidalgo et al. (2015), en el trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración de Negocios titulado: *Plan Estratégico Para La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas, Periodo 2015-2019*, arribaron a las siguientes conclusiones a) En la Caja Maynas el proceso de planeación normalmente se centraba en el diseño del plan, cuyo objetivo principal era formular un plan para cumplir con normas externas, más que de guía para lograr la visión y misión, es decir no se veía este proceso como una parte de un proceso de mayor alcance o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional; b) En La Caja Maynas

no está integrado la estrategia y la operación porque su planificación suelen realizarlo los altos directivos y la implementación lo delegan a los mandos medios; c) El entorno cercano a esta institución son incapaces de lograr la integración estratégica y la operación; d) Las estrategias formuladas, son del tipo transformacional, es decir exigen que la Caja Maynas renuncie a negocios que actualmente viene realizando y se centre en lo que la misión replanteada exige.

Malaga et al. (2015), en la tesis titulada *Plan Estratégico para Orión S.A.C.* siguieron la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico realizado por el doctor Fernando D'Alessio, donde los investigadores arribaron a las siguientes conclusiones a) Orión S.A.C. es una empresa que cuenta con sólida capacidad financiera; b) Con personal altamente capacitado; c) Ofrece productos y servicios de calidad reconocidos en el mercado. El recurso más importante para la consecución de los objetivos de largo plazo con el que cuenta Orión S.A.C. es el recurso humano, los trabajadores en todos los niveles quienes se identifican con la visión y misión de la organización y comparten intereses comunes con ésta, así mismo comprenden y promueven las políticas de la organización para lograr una competencia sana.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica – Práctica

La presente investigación permite aportar conocimientos teóricos y prácticos en vista de que a la fecha existe limitada bibliografía acerca de empresas comunales y el desarrollo empresarial, generando el interés profesional de proponer un modelo de instrumento de gestión para alcanzar el crecimiento y desarrollo empresarial. Se justifica porque permite aportar

buenas prácticas a las empresas comunales ayudándolas a enfrentar un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

1.5.2. Justificación de Gestión y Desarrollo

Los resultados de la investigación generaran nuevas oportunidades de gestión y para la empresa comunal de la zona centro caso ECOSERM Rancas en el centro del Perú. Así mismo permitirá orientar la gestión y dirección de la misma.

1.5.3. Justificación instrumental y tecnológica

La investigación se justifica por cuanto beneficia a la empresa comunal al contar con herramientas modernas y técnicas gerenciales que la guíen al mejoramiento de la competitividad empresarial, permitiéndole una eficiente gestión sostenible en cadena.

1.5.4. Justificación utilitaria y de impacto

La investigación es de utilidad para la empresa ECOSERM Rancas porque establece mecanismos de conocimiento e implementación de un mejor desarrollo empresarial incrementando su rentabilidad.

1.5.5. Justificación Intelectual y Científica

La investigación nos permitirá un desarrollo científico e intelectual en materia del proceso estratégico y el desarrollo de las empresas comunales de la zona centro de acuerdo al caso: ECOSERM Rancas, la cual nos llevará a inferir que sus resultados, sea posible generalizar en las demás empresas comunales del país.

1.6. Limitaciones de la Investigación

El estudio realizado en la presente investigación es transversal, los datos recogidos se dieron en un solo momento y no facilita poder conocer todo el proceso de desarrollo de la organización en estudio.

La investigación se realizó en la Región Pasco, Provincia de Pasco, en la localidad de San Antonio de Rancas, a través de una muestra censal a los directivos de la empresa objeto de estudio; la información adquirida se considera subjetiva, representa la opinión de los encuestados corriendo el riesgo de obtener respuestas sesgadas en los datos obtenidos.

Así mismo en esta investigación se describe, explica y correlaciona las variables proceso estratégico y desarrollo empresarial, no analiza la posibilidad de causa y efecto.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

1.7.2. Objetivos específicos

- 1) Determinar la relación que existe entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
- 2) Determinar la relación que existe entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
- 3) Determinar la relación que existe entre la etapa de evaluación y control del proceso

estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

1.8.2. Hipótesis Específicas

1. Existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
2. Existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.
3. Existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

II. MARCO TEORICO

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. *Variable 1: Proceso Estratégico*

2.1.1.1. Definición de Proceso Estratégico. Larios (2016), menciona que una de las primeras investigaciones acerca de proceso estratégico fue realizada por Fredrickson (1983), el autor presenta una revisión literaria de los conceptos analizados a la fecha, con el objetivo de generar un mayor debate e incrementar el conocimiento al respecto. Se genera una comparación del proceso estratégico desde dos enfoques, “Synoptic Procesess” and “Incremental Processes”; el mismo que es evaluado a través de seis preguntas: qué inicia el proceso, cuál es el juego de roles por metas, cuál será la relación entre medios y fines, el concepto de elección; cuán exhaustivas son las organizaciones al establecer sus decisiones y como se integran esas decisiones en una estrategia global. El valor de la investigación del proceso estratégico se realizará sólo cuando se proporciona una comprensión de los fenómenos importantes y ayude a mejorar el rendimiento de la organización. Por lo tanto, el autor sugiere que los investigadores de procesos estratégicos no deben perder de vista a su consumidor final, el gerente.

Chakravarthy y Doz (1992), en este estudio de investigación al respecto establecen un concepto del significado del proceso estratégico, ya que indican en su artículo que se debe hacer un análisis holístico, más integral de la gestión estratégica, centrándose en los gerentes corporativos y en el trabajo en equipo dentro de la organización, análisis realizado en los artículos de Barr, Stimpert y Huff que comparan los cambios en los mapas cognitivos de la alta dirección asociados en la estrategia corporativa. Abordan una serie de cuestiones fundamentales, centrándose en cómo un director general puede influir de forma continua la

calidad de la posición estratégica de la empresa a través de la utilización de los procesos de toma de decisión adecuados y sistemas administrativos. Por los sistemas administrativos se refieren a la estructura organizativa, la planificación, el control, incentivos, gestión de recursos humanos y sistemas de valores de una empresa.

Por su parte veinte años después D'Alessio (2008), define el proceso estratégico como “el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse en el futuro” (p. 8)

El proceso es repetido, retroalimentado, participativo, y posible de ser examinado en todo momento. Requiere de la participación de los involucrados dentro de la organización, que conozcan el negocio, la organización de la empresa, los competidores y de la demanda, sientan el deseo de mejorar la institución. En ese sentido, el proceso estratégico determinará los objetivos tácticos, que serán realizables sobre la base de un proceso bien coordinado. Por otro lado, D'Alessio (2013) divide al proceso de administración estratégica en tres **etapas** las que son a) formulación de la estrategia; b) Implementación de la estrategia. y c) evaluación de la estrategia. cabe resaltar que estas actividades deben desarrollarse una detrás de otra.

Así mismo Drucker (1984), definió:

Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 133).

Al ser un proceso continuo, va a requerir que las etapas que lo conforman se lleven a cabo satisfactoriamente, siendo monitoreados cada una de ellas en sus resultados con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la organización.

La gestión estratégica es la colección integral de actividades y procesos en curso que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, la visión y la estrategia en toda la organización. Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación del desempeño estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias. La ejecución de la estrategia es básicamente sinónimo de gestión de la estrategia y equivale a la implementación sistemática de una estrategia.

2.1.1.2. Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico. De acuerdo con D'Alessio (2013), el proceso estratégico se compone de tres etapas principales o dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

A. Dimensión de Planeamiento. D'Alessio (2013), definió:

La formulación y la planificación estratégica deben comenzar con el establecimiento de la perspectiva a largo plazo (visión, misión y objetivos), la evaluación de los factores externos o análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo) e internos o análisis AMOFHIT (administración - gerencia, marketing, operaciones - producción, finanzas, RR.HH., informática, tecnología) que influyen en la organización. (p. 15).

La planeación es una de las etapas más importantes de la gerencia estratégica ya que es la más larga, la que amerita mayor esfuerzo, y por ende determinara el éxito o el fracaso de una

organización. (D'Alessio, 2008), Se puede afirmar que es un proceso formal de seleccionar las metas generales, divisionales o departamentales e individuales de una organización, así mismo el de elegir las estrategias y tácticas para el cumplimiento de dichas metas.

La planificación estratégica es un proceso de gestión organizacional formalizado y documentado que se utiliza para analizar su situación actual, establecer prioridades y concentrar los recursos y la energía para lograr y mantener la ventaja competitiva de una organización. Si bien muchas organizaciones entienden la importancia de la planificación estratégica y gastan una gran cantidad de tiempo y dinero para elaborar el plan estratégico, aún sigue siendo algo que se revisa solo una vez al año o peor: un documento brillante que se encuentra en el estante.

Misión:

Para D'Alessio (2008), es importante responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura (pp. 62-63). Por tanto, la misión de una organización es su objetivo que la gobierna, explicando en breves palabras la razón de ser de la organización. Ninguna organización o institución podrá marchar sin una misión que justifique su razón de ser; independientemente de su naturaleza y de los mercados en los que participa la misión de cualquier institución es la de asegurar la satisfacción de sus inversionistas y de sus consumidores. Es decir, la misión definirá lo que una empresa quiere ser y a quien desea servir.

Visión:

Refiere hacia donde se dirige la organización, que definirá el tiempo, en un mediano a largo plazo, que dure llegar a ella. Aunque queda supeditada a entornos turbulentos que podrían cambiar su cumplimiento.

Para D'Alessio (2008), La visión, “Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?” (p. 2), representará lo que la organización desea ser en el futuro, y se logrará al alcanzar los objetivos de largo plazo y representaran el lugar exacto al que la organización pretende llegar. La visión para este autor tiene tres componentes; el deseo futuro, el horizonte de tiempo y el alcance geográfico. Debe ser ambicioso, general, claro, realista y contundente.

Valores:

Para D'Alessio (2008), los valores son indispensables para moldear los objetivos y los propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. Son principios morales y éticos, que sirve de referencia en el momento de tomar decisiones y es la organización que establece lo que debe y no debe hacerse dentro de la misma.

La visión debe estar acompañada de los valores organizacionales, pues estas serán las que acortan el camino al futuro deseado. Los valores propuestos por las organizaciones en un principio son generales y tienen dos tipos de enunciado: moral y funcional. Lo moral trasladada al plano de la organización son valores individuales como; honestidad, respeto, etc. y, el funcional otorga un lugar primordial a una función o ámbito en particular de la administración, ejemplo: el incremento salarial, el servicio al cliente entre otros.

Beneficios de la Planificación Estratégica:

Hay muchos beneficios que acompañan a la planificación estratégica. La clave para una planificación estratégica exitosa es incorporar medidas y pasos de implementación que le permitan involucrar a su personal y monitorear los resultados a intervalos regulares. Un gran recurso para comenzar es nuestro.

El trabajo de planificación estratégica no se detiene en el plan estratégico, pero es un

comienzo, Estos son los principales 5 beneficios de la planificación estratégica:

1. Permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas.

Un plan estratégico permite a las organizaciones prever su futuro y prepararse en consecuencia. A través de la planificación estratégica, las empresas pueden anticipar ciertos escenarios desfavorables antes de que sucedan y tomar las precauciones necesarias para evitarlos. Con un plan estratégico sólido, las organizaciones pueden ser proactivas en lugar de simplemente reaccionar a las situaciones a medida que surgen. Ser proactivo permite a las organizaciones mantenerse al día con las tendencias siempre cambiantes en el mercado y estar siempre un paso por delante de la competencia.

2. Establece un sentido de dirección.

Un plan estratégico ayuda a definir la dirección en la que una organización debe viajar, y ayuda a establecer objetivos y metas realistas que están en línea con la visión y la misión que se detallan para ello. Un plan estratégico ofrece una base muy necesaria para que una organización pueda crecer, evaluar su éxito, compensar a sus empleados y establecer límites para una toma de decisiones eficiente.

3. Aumenta la eficiencia operativa.

Un plan estratégico proporciona a la gerencia la hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización para lograr objetivos establecidos. Guía las discusiones de la gerencia y la toma de decisiones para determinar los requisitos de recursos y presupuesto para lograr los objetivos establecidos, lo que aumenta la eficiencia operativa.

4. Ayuda a aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad.

A través de un plan estratégico dedicado, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre las tendencias del mercado, los segmentos de consumidores, así como las ofertas de productos y servicios que pueden afectar su éxito. Un enfoque orientado y bien estructurado para convertir todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar a aumentar la rentabilidad y la participación de mercado.

5. Puede hacer que una empresa sea más duradera.

El negocio es un concepto tumultuoso. Una empresa puede estar en auge un año y en deuda al siguiente. Con industrias y mercados mundiales en constante cambio, las organizaciones que carecen de una base, un enfoque y una previsión sólidos tendrán problemas para montar la próxima ola. Según los informes, una de cada tres compañías que son líderes en su industria podría no estar presente en los próximos cinco años.

B. Dimensión de Implementación. D'Alessio (2013), afirmó:

La implementación o dirección estratégica, comprende seis pasos críticos que ponen en marcha lineamientos estratégicos externos e internos. Esta etapa requiere de los objetivos a corto plazo (OCP), normas y políticas (límites que acotan una estrategia: ética, legalidad y responsabilidad social), recursos (insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas, pudiendo ser tangibles: maquinarias, activos financieros, materiales, procesos; intangibles: tecnología, reputación, cultura organizacional; humanos: liderazgo, conocimientos, comunicaciones, motivación) y estructura organizacional (ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas). (p. 499).

Así mismo implicará convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus

objetivos estratégicos, ya que habrá que aplicar proyectos, procedimientos, presupuestos, etc. Y no necesariamente una formulación exitosa de la estrategia conllevará a que su implementación sea exitosa. Ya que los líderes juegan un papel importante ya que son los tomadores de decisiones.

Por consiguiente, Steiner (2005) definió:

También llamado etapa de dirección, viene a ser la implantación y desarrollo de presupuestos y otros planes tácticos convertidos en estrategias en la etapa de planeamiento. Para lo cual se deberá tener control sobre el comportamiento individual de cada trabajador y de esta manera asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas en las cuales están basados. (p. 257).

La implementación o dirección estratégica se refiere a un enfoque a futuro. Los recursos con los que se cuenta serán utilizados para aprovechar las posibilidades y eludir las alarmas de un ambiente cambiante.

Mientras tanto, Johnson et al. (2006), citaron:

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. Incluye la comprensión del lugar estratégico de una institución, las alternativas estratégicas para el mañana y la transformación de la estrategia en operación. (p. 16).

Definitivamente no solo es la dirección del proceso de la toma de decisiones

estratégicas, sino su alcance es mayor que al de una determinada área, es a toda la organización.

La implementación es el proceso que convierte las estrategias y los planes en acciones para lograr objetivos y metas estratégicos. Implementar su plan estratégico es tan importante, o incluso más importante, que su estrategia. El video “El secreto de la implementación estratégica” es una excelente manera de aprender cómo llevar su implementación al siguiente nivel.

Las acciones críticas mueven un plan estratégico de un documento que se encuentra en el estante a acciones que impulsan el crecimiento del negocio. Lamentablemente, la mayoría de las empresas que tienen planes estratégicos no los implementan. Según la revista Fortune, nueve de cada diez organizaciones no logran implementar su plan estratégico por muchas razones:

El 60% de las organizaciones no vinculan la estrategia al presupuesto.

El 75% de las organizaciones no vinculan los incentivos de los empleados con la estrategia.

El 86% de los propietarios y gerentes de negocios dedican menos de una hora por mes a analizar la estrategia

El 95% de la fuerza laboral típica no entiende la estrategia de su organización.
(Whittington, 2009, p. 255).

Un plan estratégico proporciona un negocio con la hoja de ruta que necesita para seguir una dirección estratégica específica y un conjunto de objetivos de rendimiento, ofrecer valor al cliente y tener éxito. Sin embargo, esto es sólo un plan; no garantiza que se alcance el rendimiento deseado más que tener una hoja de ruta que garantice que el viajero llegue al destino deseado.

Para aquellas empresas que tienen un plan implementado, perder tiempo y energía en el proceso de planificación y luego no implementar el plan es muy desalentador. Aunque el tema de la implementación no sea lo más emocionante de lo que hablar, es una práctica comercial fundamental que es fundamental para que cualquier estrategia se afiance (Rothaermel, 2012, p.188).

El plan estratégico aborda el qué y el porqué de las actividades, pero la implementación aborda quién, dónde, cuándo y cómo. El hecho es que ambas piezas son críticas para el éxito. De hecho, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de la implementación si se realizan de manera efectiva.

Obstáculos de la implementación:

Blatstein (2012) mencionó que una implementación es debido a que se desea que su plan tenga éxito, es necesario prestar atención a los consejos y alejarse de las dificultades que impiden la implementación de un plan estratégico. También menciona:

Estas son las razones más comunes por las que fracasan los planes estratégicos:

Falta de propiedad: la razón más común por la que falla un plan es la falta de propiedad. Si las personas no tienen una participación y responsabilidad en el plan, será un negocio como de costumbre para todos menos unos pocos frustrados.

Falta de comunicación: el plan no se comunica a los empleados y no entienden cómo contribuyen.

Quedarse atascado en el día a día: los propietarios y gerentes, consumidos por los problemas operativos diarios, pierden de vista los objetivos a largo plazo (Blatstein 2012, p.101).

Fuera de lo común: el plan se trata como algo separado y eliminado del proceso de

gestión.

Un plan abrumador: los objetivos y las acciones generadas en la sesión de planificación estratégica son demasiado numerosos porque el equipo no tomó decisiones difíciles para eliminar las acciones no críticas. Los empleados no saben por dónde empezar (Blatstein 2012, p.101). Además, Blatstein (2012) menciona:

Un plan sin sentido: las declaraciones de visión, misión y valor se ven como pelusas y no están respaldadas por acciones o no tienen la participación de los empleados.

Estrategia anual: la estrategia solo se discute en los retiros anuales de fin de semana.

Sin considerar la implementación: la implementación no se discute en el proceso de planificación estratégica. El documento de planificación es visto como un fin en sí mismo.

Sin informe de progreso: no hay un método para rastrear el progreso, y el plan solo mide lo que es fácil, no lo que es importante. Nadie siente ningún impulso hacia adelante. (p.101).

Sin responsabilidad: la responsabilidad y la alta visibilidad ayudan a impulsar el cambio. Esto significa que cada medida, objetivo, fuente de datos e iniciativa debe tener un propietario.

Falta de empoderamiento: aunque la responsabilidad puede proporcionar una fuerte motivación para mejorar el desempeño, los empleados también deben tener la autoridad, la responsabilidad y las herramientas necesarias para impactar las medidas relevantes. De lo contrario, pueden resistir la participación y la propiedad (Blatstein 2012, p.101).

Componentes de la implementación:

A menudo se pasan por alto los cinco componentes clave necesarios para respaldar la implementación: personas, recursos, estructura, sistemas y cultura. Todos los componentes deben estar en su lugar para pasar de la creación del plan a la activación del plan (Blatstein, 2012, p.281).

Persona:

La primera etapa de implementación de su plan es asegurarse de tener a las personas adecuadas a bordo. Las personas adecuadas incluyen a aquellas personas con las competencias y habilidades necesarias que se necesitan para respaldar el plan. En los meses posteriores al proceso de planificación, amplíe las habilidades de los empleados a través de capacitación, reclutamiento o nuevas contrataciones para incluir las nuevas competencias requeridas por el plan estratégico (Blatstein, 2012, p.281).

Recursos:

Necesita tener fondos suficientes y tiempo suficiente para respaldar la implementación. A menudo, los costos verdaderos son subestimados o no identificados. Los costos verdaderos pueden incluir un compromiso de tiempo realista por parte del personal para lograr un objetivo, una identificación clara de los gastos asociados con una táctica o sobrecostos inesperados por parte de un proveedor. Además, los empleados deben tener tiempo suficiente para implementar las actividades adicionales que no están realizando actualmente (Blatstein, 2012, p.282).

Estructura:

Establezca su estructura de gestión y líneas de autoridad adecuadas, y tenga líneas de comunicación clara y abierta con sus empleados. El propietario de un plan y las reuniones de estrategia regulares son las dos maneras más fáciles de establecer una estructura. Las reuniones

para revisar el progreso se deben programar mensualmente o trimestralmente, dependiendo del nivel de actividad y el marco de tiempo del plan (Blatstein, 2012, p.282).

Sistemas:

Los sistemas de administración y tecnología ayudan a rastrear el progreso del plan y hacen que sea más rápido para adaptarse a los cambios. Como parte del sistema, cree hitos en el plan que deben lograrse dentro de un marco de tiempo específico. Un cuadro de mando es una herramienta utilizada por muchas organizaciones que incorpora el seguimiento del progreso y los hitos (Blatstein, 2012, p.283).

Cultura:

Cree un entorno que conecte a los empleados con la misión de la organización y que los haga sentir cómodos. Para reforzar la importancia de centrarse en la estrategia y la visión, recompense el éxito. Desarrollar algunas consecuencias creativas positivas y negativas para lograr o no lograr la estrategia. Las recompensas pueden ser grandes o pequeñas, siempre y cuando eleven la estrategia por encima del día a día para que la gente la convierta en una prioridad (Blatstein, 2012, p.283).

C. Dimensión de evaluación y control.

Análisis del entorno. D'Alessio (2013), aseveró:

Es un proceso permanente e iterativo que, a pesar de ser considerada la última instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso. Está conformada por las acciones de revisión del análisis externa e interna (revisión de las matrices elaboradas), evaluación del desempeño o productividad (mide y compara el funcionamiento de la organización), las acciones correctivas (realización de cambios para reposicionar la organización y hacerla más competitiva) y auditorias (valoración de las estrategias en

la institución y sus planes operativos que surjan). (p. 507).

Esta etapa sirve para retroalimentar el proceso ya que es permanente e iterativo, con este proceso se pretende cerrar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado. Aquí se verá si los procesos elegidos y con las decisiones que se fueron tomando realmente se están alcanzando los objetivos de la organización, por ello es necesario monitorear los problemas internos y externos los cuales son cambiantes ya que dependen de muchos factores por ende el éxito dependerá de la adecuada elección de los parámetros a medir.

Por lo que Steiner (2005), mencionó:

En un sentido, la evaluación de la efectividad de la planeación se traslapa en la evaluación directa en general. En realidad, el nivel del arte para medir la efectividad de los procesos estratégicos es elemental. También sugiere la supervisión constante de la planeación y una evaluación sistemática periódica de éste, como estructurarlo en forma de investigación, todo ello es necesario para mantener un alto resultado en la planeación. (p. 299).

El monitoreo se realiza con la finalidad de percibir los problemas que estén ocurriendo o puedan venir más adelante, el monitoreo ayudara a corregir oportunamente y detectar para poder corregirlos oportunamente.

Con todo esto (MaAmat, 2008), mencionó: “El control ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales”. (p. 26)

Por lo que MaAmat considera que el control se ejercerá a través de diferentes

mecanismos que no solo servirán para medir los resultados obtenidos, sino que a su vez tratarán de influir en el comportamiento individual y organizativo de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

Indicadores de planeamiento:

Se tomó en consideración lo indicado por D'Alessio (2013) para lo cual la dimensión planeamiento presenta los siguientes indicadores que se describen a continuación:

Indicador de perspectiva a largo plazo.

Así pues, D'Alessio (2013), indicó:

Son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben de ser coherentes con la visión. (p. 225).

Indicador de análisis PESTEC:

De este modo D'Alessio (2013), anotó:

Es el análisis externo o auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración y análisis del entorno. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. (PESTEC = Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Competitivo). (p. 106).

Indicador de análisis AMOFHIT:

Por consiguiente, D'Alessio (2013), destacó:

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, permite de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales y por el otro ofrece una

base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (AMOFHIT = Administración / Gerencia, Marketing, Operaciones / Producción, Finanzas, RRHH, Informática, Tecnología). (p. 172).

Indicadores de implementación:

Se tomó en consideración lo indicado por el autor Fernando D'Alessio en el año 2013, para lo cual la dimensión implementación presenta los siguientes indicadores que se precisan seguidamente:

Indicador de objetivos a corto plazo:

Entonces D'Alessio (2013), determinó:

Son los Objetivos Específicos, la suma de los OCP dan como resultado el OLP. Los OCP deben de ser claros y verificables, y asumidos por toda la organización, deben de permitir su medición. Deben de establecer la cantidad, calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos. Se definen de acuerdo con indicadores históricos, proyectados, capacidades potenciales, benchmarkings, etc. (Gerencia/ Administración, Marketing, Operaciones / Producción, Finanzas/Contabilidad, RRHH, Sistemas de Información y comunicaciones, Tecnología e Investigación y Desarrollo). (p. 449).

Indicador de normas y políticas:

Así D'Alessio (2013), advirtió:

Son los límites que acotan una estrategia. Estas tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las Políticas, se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la

posición futura de la organización, es decir, la visión. (Ética, Legalidad y Responsabilidad Social). (p. 468).

Indicador de recursos:

También D'Alessio (2013), aseguró:

Son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse. Por tanto, estos deben de ser considerados en función de los OCP. (Tangibles: Maquinarias, Activos Financieros, Materiales, Procesos; Intangibles: tecnología, reputación, cultura organizacional; humanos: liderazgo, conocimientos, comunicaciones, motivación). (p. 483).

Indicador de estructura organizacional:

A todo esto, D'Alessio (2013), consideró:

Es el almacén (que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Aquí se definirá si la estructura vigente de la institución es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. (p. 484).

Indicadores de evaluación y control:

Se tomó en consideración lo indicado por D'Alessio (2013), para lo cual la dimensión de evaluación y control presenta los siguientes indicadores que se exponen a continuación:

Indicador de revisión interna y externa

En efecto D'Alessio (2013), puntualizó:

Consiste en revisar las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos), en el momento cero y en el momento uno (dos, tres, o el que sea); es decir cuando se elaboró la matriz y en la actualidad. La MEFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la organización para responder a las oportunidades y amenazas clave (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Competitivo). La MEFI revisada debe enfocarse en los cambios sobre las fortalezas y debilidades en los aspectos de administración, marketing, operaciones / producción, finanzas/contabilidad, RRHH y cultura organizacional, Investigación/desarrollo y sistemas de información. Se debe tener en cuenta que la eficacia de la estrategia se puede observar por el logro de los OCP y OLP. Una revisión similar se debe desarrollar de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). (p. 512).

Indicador de evaluación de desempeño o productividad:

Para esto, D'Alessio (2013), apuntó:

En la evaluación de estrategias debe existir un sistema de medición del desempeño, siendo la base de la evaluación el de medir y comparar. Para ello debe considerar la comparación del funcionamiento de la organización en diversos periodos de tiempo, con el de los competidores y sustitutos y con los promedios de la industria. (p. 513).

Indicador de acciones correctivas:

Por tanto, D'Alessio (2013), expuso:

Tomar acciones correctivas implica hacer cambios para reposicionar la organización, volviéndola competitiva para el futuro. La pregunta es cuándo tomar las medidas correctivas y cuándo no es el momento de la toma de decisiones, Estos aspectos se

deben plantear constantemente en el proceso de evaluación de estrategias. Si no se están obteniendo resultados, y además ocurren cambios internos y externos, entonces se deben tomar medidas correctivas. (p. 515).

Indicador de auditorías:

Por consiguiente, D'Alessio (2013), sostuvo:

Son también instrumentos para evaluar estrategias y sus consecuentes planes operacionales. Existen auditorías estratégicas, operativa, financiera, comercial, logística, contable, etc., los cuales no son otra cosa que hacer la comparación de lo actual con lo que debería conseguirse. Lo recomendable es que se realice desde afuera, por alguien que no esté metido en las tareas del día a día. Las organizaciones que auditan ayudan con su experiencia, con un mayor conocimiento de los temas, viendo desde otro espectro lo que se está haciendo, comparándolo con lo que debería hacer, para dar finalmente elementos de corrección y mejoría que ayuden a la organización auditada. (p. 515).

2.1.2. Variable 2 Desarrollo Empresarial

En los términos más simples, el desarrollo empresarial puede resumirse como las ideas, iniciativas y actividades dirigidas a mejorar un ente. Esto incluye el aumento de los ingresos, el crecimiento en términos de expansión comercial, el aumento de la rentabilidad mediante la creación de asociaciones estratégicas y la toma de decisiones empresariales estratégicas los cuales están clasificados en fuerza exógena y fuerza endógena (Albuquerque 2005, p.61)

El desarrollo empresarial es un concepto en constante evolución que puede abordarse desde diferentes perspectivas. En su nivel básico, el desarrollo comercial se define como hacer crecer un negocio al hacerlo más competitivo, expandir productos o servicios y / o centrarse en

mercados específicos.

El desarrollo empresarial es el arte de identificar oportunidades, convertirlas en negocios e implementar estrategias de crecimiento, lo que lleva a la creación de valor para todos los interesados de la empresa (empleados, clientes, socios, proveedores).

Dentro de las actividades del desarrollo empresarial está considerado acciones como: Identificar oportunidades de crecimiento. Definir e implementar la estrategia de desarrollo. Crear y desarrollar una actividad empresarial. Elabora un plan de servicios empresariales. Lanzar una actividad en una nueva zona geográfica. Definir la estrategia de la empresa en un área geográfica determinada. Diseñar una oferta de producto. Desarrollar actividades de formación de equipos. Crear y desarrollar nuevos proyectos, mercados, clientes, sociedades. Definir e implementar la estrategia de ventas. Gestionar una red de distribuidores. Diseñar la estrategia de fidelización del cliente. Diseñar una estrategia para ganar nuevos clientes. Establecer asociaciones estratégicas. Monitorear indicadores de desempeño (Agndal, 2002, p.291).

2.1.2.1. Teorías del Desarrollo Empresarial. (1). Las suposiciones sobre el medio ambiente, la misión y las competencias básicas deben ajustarse a la realidad. Cuando cuatro jóvenes sin dinero de Manchester, Inglaterra, Simon Marks y sus tres cuñados, decidieron a comienzos de la década de 1920 que un humilde penique debería convertirse en un agente de cambio social, la Primera Guerra Mundial había sacudido profundamente la estructura de clase de su país. También había conseguido nuevos compradores de productos de alta calidad, con estilo, pero baratos como lencería, blusas y medias, “las primeras categorías de productos de Marks y Spencer de éxito” (Drucker, 2005, párr. 33). Se pusieron a trabajar en el desarrollo de competencias básicas completamente nuevas e inauditas. Hasta entonces, la competencia

principal de un comerciante era la capacidad de comprar bien. Marks y Spencer decidieron que era el comerciante, y no el fabricante, quien conocía al cliente. Por lo tanto, el comerciante, no el fabricante, debe diseñar los productos, desarrollarlos, y encontrar productores para hacer los bienes a su diseño, especificaciones y costos. Esta nueva definición de comerciante tardó entre cinco y ocho años en desarrollarse y hacerse aceptable para los proveedores tradicionales, que siempre se habían considerado "fabricantes", no "subcontratistas".

(2) Las suposiciones en las tres áreas tienen que encajar entre sí. Esta fue quizás la mayor fortaleza de IBM en las largas décadas de su ascendencia. Sus supuestos sobre el mercado y sobre el proceso de fabricación óptimo fueron perfectos. A mediados de la década de 1988, IBM decidió que también requería competencias básicas nuevas y hasta ahora desconocidas: control financiero del proceso de fabricación y una teoría de las asignaciones de capital. Como resultado, IBM inventó la contabilidad de costos moderna y el primer proceso racional de asignación de capital (Egelhoff, 2008, p.244).

(3) La teoría del negocio debe ser conocida y entendida en toda la organización. Eso es fácil en los primeros días de una organización. Pero a medida que se vuelve exitosa, una organización tiende a tomar cada vez más su teoría por sentado, haciéndose cada vez menos consciente de ella. Entonces la organización se vuelve descuidada. Comienza a cortar esquinas. Comienza a perseguir lo que es conveniente en lugar de lo correcto. Deja de pensar. Deja de cuestionar. Recuerda las respuestas, pero ha olvidado las preguntas. La teoría del negocio se convierte en "cultura". Pero la cultura no es un sustituto de la disciplina, y la teoría del negocio es una disciplina (Furst et al, 2008, p.54).

(4) La teoría del negocio tiene que ser probada constantemente. No está tallado en tablas de piedra. Es una hipótesis. Y es una hipótesis sobre cosas que están en constante cambio:

sociedad, mercados, clientes, tecnología. Y así, incorporada en la teoría del negocio debe ser la capacidad de cambiar a sí mismo.

Algunas teorías del negocio son tan solidas que duran mucho tiempo. Pero al ser artefactos humanos, no duran para siempre y, de hecho, hoy en día rara vez duran mucho. Eventualmente, toda teoría del negocio se vuelve obsoleta y luego inválida. Eso es precisamente lo que sucedió con aquellos en los que se construyeron las grandes empresas estadounidenses de la década de 1920. Sucedió a los GMs y los AT&T. Le ha pasado a IBM. Está sucediendo claramente hoy a Deutsche Bank y su teoría del banco universal. También está sucediendo claramente al keiretsu japonés que se está desintegrando rápidamente (Fuerst, 2010, p.55).

2.1.2.2. Dimensiones de Desarrollo Empresarial. Los términos endógenos y exógenos son económicos para describir los factores internos y externos que afectan, respectivamente, a la producción, eficiencia, crecimiento y rentabilidad del negocio. Usted no puede controlar todos los factores comerciales endógenos. Del mismo modo, no puede controlar, pero debería poder ver la influencia de la economía exógena en su empresa. Es importante analizar cómo afectan estos factores a su situación empresarial única para que pueda implementar estrategias y cambios en la construcción de una empresa más sólida.

Albuquerque (2005) mencionó que las dimensiones del desarrollo empresarial son; fuerza exógena y fuerza endógena.

A. Dimensión 1 Fuerzas Exógenas. Tiene que ver con la preparación académica de los empleados, con el desarrollo social, cultural y económico político de la empresa (Pieterse, 2001, p.250).

El desarrollo exógeno es una frase amplia que significa desarrollo = modernización = occidentalización. Este concepto de desarrollo enfatiza el desarrollo empresarial mediante el uso de tecnología, capital y recursos humanos importados.

En este enfoque del desarrollo, las agencias / actores externos participan en el proceso de desarrollo. El modelo de desarrollo es recomendado por expertos occidentales o expertos locales con mentalidad occidental. Y dado que es sugerido por expertos occidentales o por académicos locales guiados por la manera occidental de ver el desarrollo, se basa en el contexto occidental, que difiere del contexto local. El desarrollo externo fue popular en los años cincuenta y sesenta (Pieterse, 2001, p.251).

El desarrollo endógeno implica una refutación de la visión del desarrollo = modernización = occidentalización. La autosuficiencia, entonces, no solo concierne a los medios, sino al final del desarrollo: los objetivos y valores del desarrollo deben generarse desde adentro.

Que el desarrollo sea endógeno implica que la "modernidad" es vista como generada desde dentro. La modernización, entonces, no es una cuestión de importar modelos extranjeros, sino también la modernización de la tradición. La modernización importada significa la destrucción del capital social y cultural existente en contraste, la modernización interna significa la revalorización y adaptación del capital social y cultural existente (Pieterse, 2001, p.251).

Definir factores exógenos significa mirar más allá de los modelos internos de fijación de precios y buscar razones externas que afecten al negocio. Estos son choques externos al modelo de negocio. En la situación de una estación de servicio, mientras que el programa de viajes de vacaciones aumenta la demanda en función de las tendencias cíclicas, el costo general

de la gasolina podría verse afectado por los precios de las reservas de petróleo, los conflictos en el Medio Oriente o desastres como los accidentes de los petroleros, lo que provocaría enormes pérdidas de combustible. Materias primas para la gasolina. Estos factores externos podrían aumentar los precios independientemente de los factores internos en juego. Los impuestos estatales, municipales y federales también son factores exógenos que afectan los modelos de negocios.

B. Dimensión 2: Fuerza Endógena. Se refiere al bienestar y compromiso del trabajo, a los objetivos claros que cuenta institución, a la política de manejo de personal y la aplicación de la tecnología (Pieterse, 2001, p.253).

El concepto de desarrollo endógeno a menudo está vinculado a procesos de industrialización endógena, es decir, a la dinámica económica de la empresa. Se pueden identificar al menos dos enfoques entre los autores que investigan y teorizan sobre la industrialización endógena, uno de cuyos análisis se relaciona con la organización de la producción y otro que considera la industrialización endógena uno de los caminos de desarrollo para ciudades y regiones

Ambos enfoques reconocen que el desarrollo endógeno es un paradigma que interpreta adecuadamente las fuerzas económicas que operan en las ciudades y regiones de hoy Así, varios fundamentos y puntos de vista del desarrollo convergen en la teoría del desarrollo endógeno (Pieterse, 2001, p.255).

El problema con el desarrollo es que es externo, basado en el modelo del mundo industrializado, y lo que se necesita en cambio es un discurso más endógeno. La afirmación del desarrollo endógeno recuerda la teoría de la dependencia y la posición de "mal extranjero, bien local".

Los factores endógenos son factores que se encuentran dentro de un modelo de negocio que pertenece a la economía de un producto específico. Muchas empresas tienen ciclos de negocios anuales naturales donde la demanda es mayor en ciertos períodos y más baja en otros. A medida que la demanda aumenta en el mercado, los precios también pueden subir. Piense en los precios del gas en las principales vacaciones de viaje, como el Día de los Caídos. Los precios suben porque aumenta la demanda cíclica. Este es un factor comercial endógeno junto con la ubicación y el suministro que podrían afectar el precio del gas en cualquier estación de servicio.

2.1.3. Comunidades Campesinas

2.1.3.1. Definición de Campesino. Una definición que consideramos apropiada para la presente investigación es la vertida por Diaz (1975), quien define al campesino como “todo aquel trabajador rural que se dedica al cultivo de la tierra o actividades pecuarias en compañía de su familia, sin importar el régimen jurídico que le corresponda (pequeño propietario, aparcerero u otro)”, (p. 45), su empresa básicamente funciona gracias al aporte de mano de obra no asalariada que aporta el mismo y los miembros de su familia, generalmente la tecnología utilizada para la producción es muy rudimentaria.

2.1.3.2. Comunidades Campesinas. Ley N° 24656 (1991), define a las comunidades campesinas como “organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de sus actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país”.

El economista Efraín Gonzales de Olarte propone:

La comunidad campesina es una organización no capitalista reconocida y legitimada por el estado, dentro de un contexto de desarrollo capitalista, Así las comunidades campesinas reconocidas o no han constituido y constituyen sujetos de tratamiento especial por las políticas estatales, sin prestar mucha atención al contenido y organización socioeconómica que tienen. (Jáuregui et al, 2017, p. 31).

Asimismo, agrega: “La comunidad se define entonces como el espacio de utilización del trabajo, de manera familiar y colectiva, sobre la base de la relación tierra/hombre poseída por cada familia” (Jáuregui et al, 2017, p. 31)

Muñoz (2011), define a las Comunidades Campesinas como “organizaciones comunales de interés, de existencia legal y personalidad jurídica; integradas por familias que habitan y controlan un territorio, y ligadas generalmente por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales”, los cuales se expresan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua y el desarrollo de actividades agropecuarias y multisectoriales, asentadas predominantemente en la costa y sierra.

Los rasgos principales de las Comunidades Campesinas para Muñoz (2011) son: (a) El control y usufructo comunal de un espacio físico (tierra y agua); (b) El mantenimiento de una organización comunal y del trabajo colectivo, basado en la reciprocidad, la cooperación y la solidaridad; (c) La conservación de sus características sociales y culturales.

Así mismo menciona que Las comunidades campesinas han soportado una permanente influencia externa: desde los violentos cambios coloniales en la forma de administrar los recursos, la intervención autoritaria de hacendados durante la República, hasta los actuales sistemas burocráticos del Estado.

Celi (2012) cita en su artículo la definición de comunidad que figura en los estatutos de la Comunidad Campesina de Huayllay – Pasco lo que resulta muy interesante ya que dice: “La comunidad está integrada por familias que ocupan el territorio comunal y están ligados por rasgos sociales, culturales e históricos. El trabajo se identifica por ser empresarial y/o comunal, ayuda mutua, solidaridad en sus actividades agropecuarias, ganaderas, mineras y otras propias de una sociedad globalizada” (p. 152)

En esta descripción resalta, en primer lugar, la identificación del trabajo empresarial y su diferenciación con el espacio comunal, con lo cual podría notar la noción que son dos formas de comprensión distintas de generación de recursos. Por otro lado, sobresale el reconocimiento de la comunidad como parte de una sociedad globalizada lo cual busca distinguirse de una visión de “comunidad cerrada” que aún impera en muchos imaginarios. Finalmente, sorprende la indicación de que los aires y el subsuelo son propiedad de la comunidad, lo cual contradice la legislación nacional, aunque, queda claro que se entiende que en la práctica no se da lo mencionado en su definición.

2.1.3.3. Empresas Comunales. La Ley N° 24656 (1991) dice:

Las empresas Comunales son las propias Comunidades Campesinas, que utilizando su personería jurídica organizan y administran sus actividades económicas en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto. El Reglamento determinará su régimen de organización y funcionamiento. (Artículo 26).

Ademas en el articulo 28 de la misma ley, se aclara que estas estan inafectas de todo impuesto directo que grave la propiedad o tenencia de la tierra, estan exoneradas de pagos por

inscripción en registros públicos, las importaciones de bienes de capital se encuentran exoneradas de pagos de impuestos, así mismo la banca está obligada a otorgarles préstamos con las mayores facilidades y simplificación de trámites, del mismo modo si exportan algún producto también deben ser atendidos prioritariamente. En consecuencia el Estado promueve la organización y el funcionamiento de las empresas comunales.

Díaz (1975), Señala como anotamos en párrafos anteriores que la empresa comunal no busca contratar mano de obra asalariada, sino la del mismo campesino y su familia; por ello es que la empresa agrícola del campesino se caracteriza especialmente por ser familiar.

La economía campesina, en su continuo proceso de adaptación al sistema capitalista, entabla relaciones básicas con este: (a) de integración al mercado, (b) a nivel de las distintas instancias del Estado, y (c) de estructuración de clases. Siendo la primera relación crucial para su supervivencia, su relación al mercado, en mayor o menor medida, se da según el desarrollo alcanzado tanto por la unidad de producción doméstica (UPD), como por las formas empresariales comunales (FEC) (Plaza y Francke, citados por Dale et al., 1990, p. 448).

Celi (2012) citando a Cáceres (1986) afirma lo siguiente: las comunidades campesinas “siempre han tenido formas de explotación de sus recursos como alternativa que le permita formar rentas que aseguren bases económicas de su vigencia institucional al margen de sus contrataciones internas” (p. 40). En la misma línea, Eguren afirma que las empresas comunales son la continuación de las Cooperativas Agrarias de Producción (CAP) creadas en la Reforma Agraria de 1969. Las define como “nuevas estructuras agrarias” con una existencia más aparente que real (Eguren: 1988:198).

Celi (2012) cita a Laos (1998) La actividad empresarial en el marco comunal es exitosa siempre y cuando no involucre la actividad agrícola de los comuneros, existe como una especie

de complementariedad a la producción parcelaria familiar (p. 13). También se puede decir que existe la autopercepción de que mantienen dificultades para la gestión y el conocimiento de las lógicas del mercado.

2.1.4. Bases Filosóficas

El comportamiento organizacional tiene sus raíces en la psicología, por lo que es necesario retrotraer el estudio desde esa óptica; la psicología aplicada tiene una larga historia, pero un pasado breve, entonces, aunque la gente ha analizado, debatido y descrito la forma en que debería organizarse el trabajo, no fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos. Pasa lo mismo con el comportamiento organizacional (psicología organizacional o psicología industrial y organizacional). Aunque se puede argumentar que Maquiavelo o los fundadores críticos de la Revolución Industrial (como Tawner y Weber) importantes teóricos de la administración y la organización tenían (por lo menos en el caso del primero) ideas más amplias (e importantes) que el simple comportamiento organizacional y, en el caso de los dos últimos, solían enfocarse en cuestiones muy específicas de su época.

Soto (2013) afirma que es fácil identificar los orígenes de conceptos concretos de comportamiento organizacional en la filosofía griega o en escritores del siglo XIX. Empero, la investigación del comportamiento humano organizacional en oposición a la formulación de teorías filosóficas comenzó en la segunda década del siglo XX (par. 3)

Hay muchas formas de analizar la historia del comportamiento organizacional, según Mancera (2016) que citó a Hodgetts y Altman (1981):

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de

describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes (párr. 3).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 1990).

Chiavenato (1999) indico los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando: (1) Hay personas capaces de comunicarse; (2) Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación); (3) Para obtener un objetivo común. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

Quizás haya otros enfoques para analizar el pasado; cada una con su propia perspectiva se basa principalmente en los registros históricos del siglo XX. Siempre que se adopte un enfoque o perspectiva es necesario tomar en cuenta dos aspectos:

El primero es evidente que cualquier perspectiva en particular proporciona una serie de

conceptos o estructuras mediante las cuales pueden clasificarse acontecimientos pasados. El segundo son las hipótesis sociopolíticas o filosóficas particulares del autor e historiador. Se puede escribir la historia pensando en las penurias y luchas heroicas de los obreros por mejorar sus condiciones laborales; o bien escribir la historia de ese mismo periodo y acontecimientos desde la óptica de los propietarios de fábricas.

Además de los ejes temáticos se presenta el encuadre de la investigación en sus aspectos: Epistemológicos, Axiológicos, Ontológicos, Teológicos y Metodológico; como se menciona a continuación:

Peraza (2014), En todo proceso de investigación como en el doctoral con carácter filosófico, entran en juego el sujeto investigador y el objeto de estudio, para lo cual se requiere previamente conocer el problema y revisar los conceptos y teorías para darle el carácter científico a la investigación. Uno de los aspectos importantes de estudio es la gerencia y la empresa; así como se habla de cultura organizacional en la empresa privada es necesario también un cambio en la cultura del funcionario público (pp. 22-88). Todo esto genera contradicciones de orden epistemológico y las teorías implícitas en el sujeto investigador y el objeto de estudio. Así Peraza (2014) menciona:

“la gerencia ha experimentado mutaciones importantes en los últimos años, dando lugar a los avances en la gerencia estratégica desde su aplicación en el campo militar en épocas ancestrales. (...) y la gerencia pública en la época de los griegos con Platón en su libro La República (...) y Aristóteles con su libro La Política (...). En ese devenir histórico, la gerencia estratégica ha sido por años el éxito de muchos negocios” (pp. 10-11)

Serna (2008), Señala: El concepto de estrategia nace a consecuencia del proceso de

planeación entre 1950 a 1960, cuando las empresas se preocupaban más en el proceso de control y planeación, desde entonces las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, para adaptarse a los cambios y reducir el riesgo de esa manera potenciar las oportunidades del futuro (p. 19).

Sin embargo, es necesario revisar su uso en los gobiernos locales a fin de que su práctica origine beneficios a la gestión empresarial. La aplicación de herramientas como el cuadro de mando integral en la organización podría ayudar en la conformación de informes y rendición de cuentas que le permita al funcionario público una mejor presentación de la información y ser transparente.

En el desarrollo de esta investigación se tiene presente los aspectos axiológicos. La axiología significa tratado de los valores, *axios* significa digno, que vale, que tiene peso, y *logos* significa estudio o tratado. Se tomará en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del gerente, la honestidad y la transparencia como pilares fundamentales en el cumplimiento de sus funciones.

Ibañez y Castillo (2008), Señalan: Los valores deben estar impregnados en la conciencia de las personas que conforman las organizaciones, a fin de que cada uno pueda desempeñarse cómodamente aportando todo el talento e ingenio con el que han sido dotados y basados en la concepción del mundo en que se desarrollan, considerando el aspecto teológico como fuente para los fines perseguidos. (p. 44).

Por lo ya expuesto el problema de la gerencia tanto pública y privada radica en la cultura, distorsionada por el factor político que hace que el funcionario dedica su tiempo de gestión en atender asuntos políticos y otros, sin centrarse en resolver los problemas de la comunidad.

Etkin (2009), Señala: Es responsabilidad del gobierno crear espacios aptos para debatir en qué medida la estructura y políticas de la organización avanzan sobre las libertades individuales y cómo se atienden o postergan las demandas de la población. También es ahí donde se discute y explicita la cuestión ética, la integridad, la transparencia y el respeto de los valores en las acciones y criterios de evaluación de los propios gobernantes. (p. 399).

En este sentido el estudio de la gerencia privada envuelve un problema complejo que involucra el comportamiento del funcionario que está al frente de una empresa, que generalmente obedece a una cultura arraigada a los entes del estado, que se destacan por la ineficiencia en la prestación de servicios.

La teleología, procede del término griego *telos* que significa fin o meta y *logos* que significa estudio o tratado, encontramos que el ser humano es indispensable para el cumplimiento de metas y objetivos en cualquier organización. En tal sentido esta investigación aborda a la responsabilidad social que recae en quienes dirigen o gerencian una institución, cuyo cumplimiento dependerá de cuan sensibilizados estén y tomen conciencia del rol que les corresponde ejercer.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo explicativa, descriptiva y correlacional.

3.1.1. Nivel de la investigación

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional, por cuanto se describe el proceso estratégico y sus dimensiones comparándolo con el desarrollo que ha tenido la empresa ECOSERM Rancas.

Según Hernández, et. al. (2014) “el objetivo de la investigación descriptiva es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. (p.154).

3.1.2. Métodos de Investigación

En esta investigación se han utilizado los siguientes métodos:

3.1.2.1. Descriptivo. Se describirá todos los aspectos relacionados con el proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas.

3.1.2.2. Deductivo. Para sacar las conclusiones del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas.

3.1.3. Diseño de investigación

La presenta investigación fue del tipo No Experimental

Según (Hernández, Fernández y Baptista (2014) “los estudios de investigación no

experimental se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

El diseño de esta investigación es por objetivos, por el nivel de conocimientos que se desea alcanzar, conforme el esquema siguiente:

OG	:	Objetivo General
OE	:	Objetivo Especifico
CP	:	Conclusión Parcial
HG	:	Hipótesis General
CF	:	Conclusión Final

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Según Hernández et al (2014), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174).

La presente investigación considera como población a los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas S.A.

La población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández et al, 2014, p.174).

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al

seleccionarse la población bajo estudio.

En el presente estudio de investigación la población está compuesta por 20 colaboradores directivos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

Por ser la población tan pequeña se considera pertinente tomar la muestra censal por lo que la población y la muestra son iguales. Es decir, se aplicará el instrumento a los 20 directivos de la empresa ECOSERM Rancas.

3.3. Operacionalización de Variables

V.I Proceso Estratégico

V.D Desarrollo Empresarial

3.3.1. Variable independiente (X): Proceso Estratégico

Tabla 2

Variables e indicadores: Proceso Estratégico

	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Conjunto y secuencia de actividades que se usa en una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse en el futuro	Planeamiento	Perspectivas a largo plazo (visión, misión y objetivos)	Del 01 al 09	1 totalmente en desacuerdo	No aceptable 37 - 87
		Análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo)		2 en desacuerdo	Regular 88 - 138
		Análisis AMOFHIT (administración - gerencia, marketing, operaciones - producción, finanzas, RR.HH., informática, tecnología)		3. indeciso	Aceptable 139 - 185

	Objetivos a corto plazo	Del 10 al 21	
Implementación	Normas y políticas		5 totalmente en desacuerdo
	Recursos		
	Estructura Organizacional		
	Revisión Interna y Externa		
	Recursos	Del 22 al 33	
Evaluación y control	Estructura Organizacional		
	Evaluación del desempeño o productividad		
	Revisión del análisis interno y externo		
	Acciones correctivas		
	Auditorias		

3.3.2. Variable dependiente (Y) Desarrollo Empresarial

Tabla 3

Variables e indicadores: Desarrollo Empresarial

Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Son las ideas, iniciativas y actividades dirigidas a mejorar un ente. Esto incluye el aumento de los ingresos, el crecimiento en términos de expansión comercial, el aumento de la rentabilidad mediante la creación de asociaciones estratégicas y la toma de decisiones empresariales estratégicas	Fuerzas Exógenas	Nivel académico del trabajador	1, 2,3	1 totalmente en desacuerdo	1 bajo
		Nivel de compromiso social	4,5 ,6		
		Nivel de desarrollo cultural	7, 8, 9	2 en desacuerdo	
		Nivel de injerencia económica	10, 11, 12		
		Nivel de incidencia política	13, 14, 15	3. indeciso	
	Fuerzas Endógenas	Nivel de buen trato al trabajador	16, 17, 18		4. de acuerdo
		Cumplimiento de objetivo	19, 20,21		
		Nivel de aplicación de política del personal	22, 23, 24	5 totalmente en desacuerdo	
		Nivel de aplicación de la tecnología	25,26, 27		

3.4. Instrumentos

3.4.1. Técnicas

La recolección de datos se realizó a través de la encuesta, utilizando una guía de cuestionario que fue aplicado por cuatro personas de apoyo previamente capacitadas.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario de elaboración propia en base a las variables de interés.

3.5. Procedimientos

Las fuentes fueron primarias, porque se recogieron directamente de las personas que están involucrados en la Empresa comunal de Servicios Múltiples Rancas. Es decir, de las personas que están a cargo de la administración además de algunos trabajadores de planta.

Se aplicó el cuestionario a través de encuestas y entrevistas. El cuestionario es con preguntas de opción múltiple relacionada con los objetivos y la variable considerada en el estudio. Se agregan algunas preguntas tipo cuestionario para fortalecer las respuestas o datos y que servirá como marco de referencia para enriquecer la interpretación de los resultados.

3.6. Análisis de datos

Una vez recolectados, los datos, se organizaron en una matriz de datos para poder analizarlos y responder al planteamiento del problema.

3.6.1. Tratamiento estadístico

La tabulación de datos fue en forma manual y computarizada en lo que corresponda.

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,589	,50	20

En el tratamiento estadístico se utilizó la estadística descriptiva e inferencial utilizando las medidas de tendencia central y otras, y el coeficiente de correlación de Pearson. Para lo cual

se empleó el software estadístico Statical Package for the Social Sciences – SPSS 23 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

3.6.2. Validación del instrumento

Se realizó una validación del instrumento por los expertos en el área contextualizándola a la realidad de los colaboradores dónde se realizó la intervención. Confiabilidad del Cuestionario; Se practicó el Alfa de Cronbach, el mismo que arrojó un 59%.

Luego se hizo algunas modificaciones de forma, especialmente referidas al lenguaje utilizado, a fin de que sea adecuadamente comprendida. Se hicieron pruebas piloto antes de aplicar la encuesta. Posteriormente se eliminaron y modificaron las preguntas que no fueron comprendidas por los entrevistados.

La Validez del Cuestionario: Se realizó a través del estadístico de fiabilidad.

El instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad para la variable Plan Estratégico, el análisis correspondiente se realizó a través de la aplicación de una lista de comparación del tipo escalar. Las categorías de análisis, más usuales en el desarrollo de una investigación mixta, son modelos que guían el proceso de investigación.

3.6.3. Confiabilidad del instrumento

Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento, es decir, la evaluación de la confiabilidad interna del instrumento se realizó mediante la prueba de Shapiro Wilk ya que tenemos una población menor a 50 datos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5*Prueba de Shapiro Wilk para una muestra*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
PROCESO ESTRATÉGICO	.688	20	.000
DESARROLLO EMPRESARIAL	.433	20	.000

3.6.4. Descripción del proceso de la prueba de hipótesis

El algoritmo para la prueba de hipótesis y la toma de decisiones a nivel estadístico el proceso fue de la siguiente manera:

PRIMERO: formulación de hipótesis estadística H_0 y H_1 .

SEGUNDO: establecer el nivel de significancia.

TERCERO: Elección de la prueba estadística

CUARTO: comprobar el valor calculado, con el valor que puede ocurrir al azar.

TOMA DE DECISIÓN: Decidir si H_0 se adapta o se rechaza. Concluir en términos del contexto del problema.

3.7. Consideraciones éticas

En la presente investigación se ha respetado los criterios indicados por los diferentes autores respecto a las variables y a sus dimensiones, del mismo modo se ha respetado la autoría del material bibliográfico que se ha utilizado citándolos en las referencias de autores, editoriales y el año de su publicación. Los comentarios a las citas de los autores de esta investigación han considerado los derechos del autor de los artículos, la autoría de los instrumentos para el recojo de información, la validación de los instrumentos como soporte para su aplicación. Del mismo modo la información levantada de la muestra fue confidencial

haciendo el informe de resultados a modo general; se garantiza la veracidad de los resultados con las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la investigación

4.1.1. Resultados generales

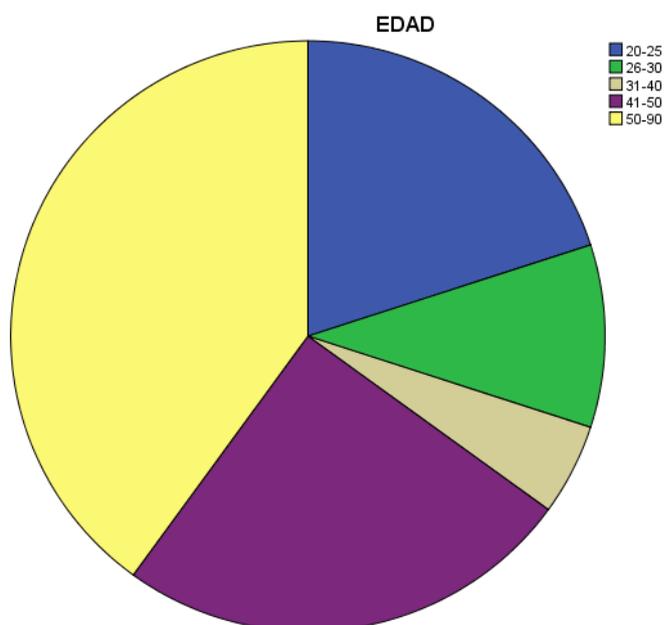
Tabla 6

Edad de los trabajadores entrevistados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20-25	4	20.0	20.0	20.0
	26-30	2	10.0	10.0	30.0
	31-40	1	5.0	5.0	35.0
	41-49	5	25.0	25.0	60.0
	50-90	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 1

Edad de los trabajadores entrevistados



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 6 y figura 1, 8 trabajadores (40%) son mayores de 50 años, 6 trabajadores (30%) tienen entre 31 a 49 años y 6 trabajadores (30%) tienen entre 20 a 30 años.

Resultados de la variable sexo de los entrevistados

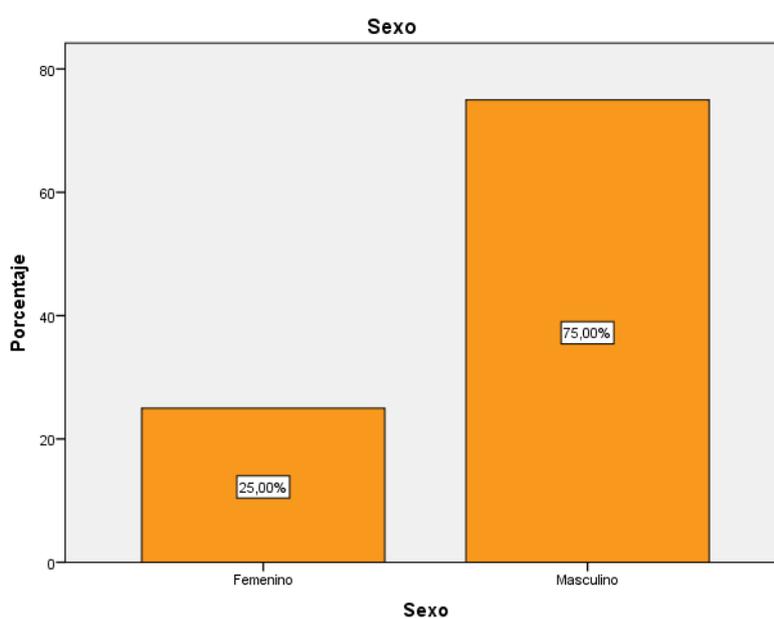
Tabla 7

Sexo de los trabajadores entrevistados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	5	25.0	25.0	25.0
	Masculino	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 2

Sexo de los trabajadores entrevistados



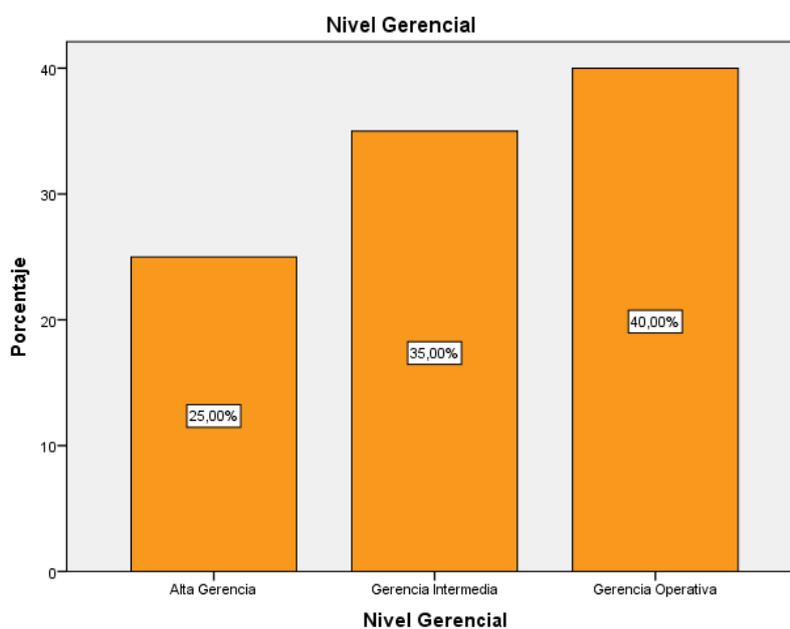
Nota. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7 y figura 2, 15 trabajadores entrevistados (75%) son del sexo masculino y 5 trabajadoras (25%) son del sexo femenino.

Resultado de la variable nivel gerencial

Tabla 8*Nivel gerencial de los trabajadores entrevistados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alta Gerencia	5	25.0	25.0	25.0
	Gerencia Intermedia	7	35.0	35.0	60.0
	Gerencia Operativa	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 3*Nivel gerencial de los trabajadores entrevistados**Nota.* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 8 y figura 3, en cuanto al nivel gerencial 5 (25%) trabajadores entrevistados fueron de la alta gerencia, 7 (35%) trabajadores entrevistados fueron de la gerencia intermedia y 8 (40%) trabajadores fueron de la gerencia operativa.

4.1.2. Resultados de la Variable Proceso Estratégico

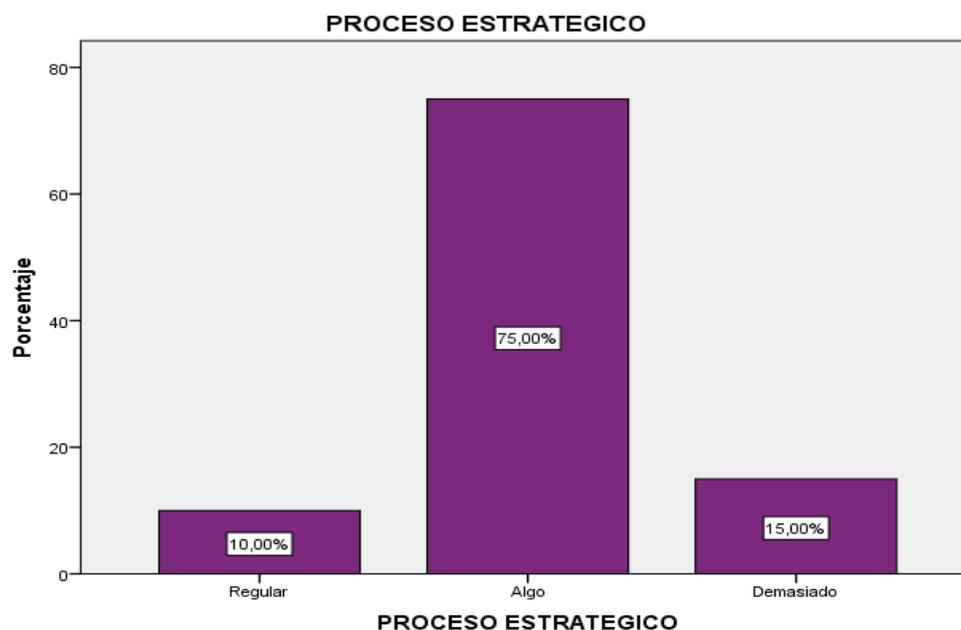
Tabla 9

Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	10.0	10.0	10.0
	Algo	15	75.0	75.0	85.0
	Demasiado	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 4

Niveles de percepción de la variable Proceso Estratégico



Nota. Elaboración propia

De la tabla 9 y figura 4 se observa que 2 (10%) trabajadores de la empresa ECOSERM Rancas respondieron que conocen en una medida regular el proceso estratégico, 15 (75%) trabajadores respondieron que conocen algo del proceso estratégico y 3 (15%) respondieron que conocen demasiado el proceso estratégico.

4.1.2.1. Resultado de la variable Proceso Estratégico en la dimensión

Planeamiento.

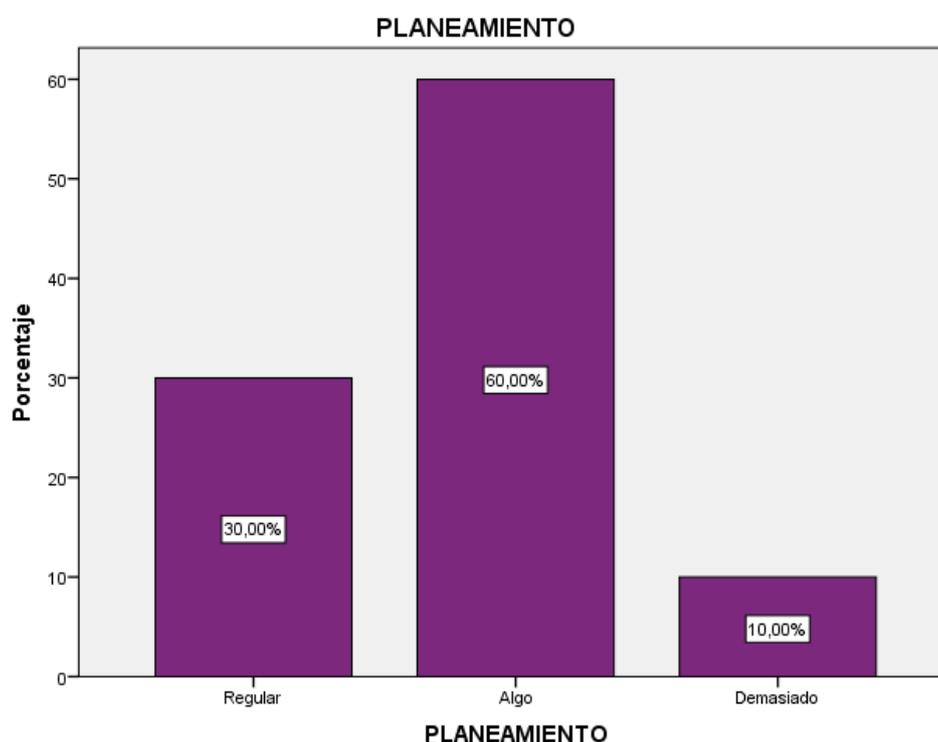
Tabla 10

Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	6	30.0	30.0	30.0
	Algo	12	60.0	60.0	90.0
	Demasiado	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 5

Niveles de percepción de la dimensión Planeamiento



Nota. Elaboración propia

De la tabla 10 y figura 5, se percibe que 6 (30%) trabajadores conocen de manera regular el planeamiento, 12 (60%) conocen algo del planeamiento y 2 (10%) conocen demasiado de planeamiento.

4.1.2.2. Resultado de la variable Proceso Estratégico en la dimensión

Implementación.

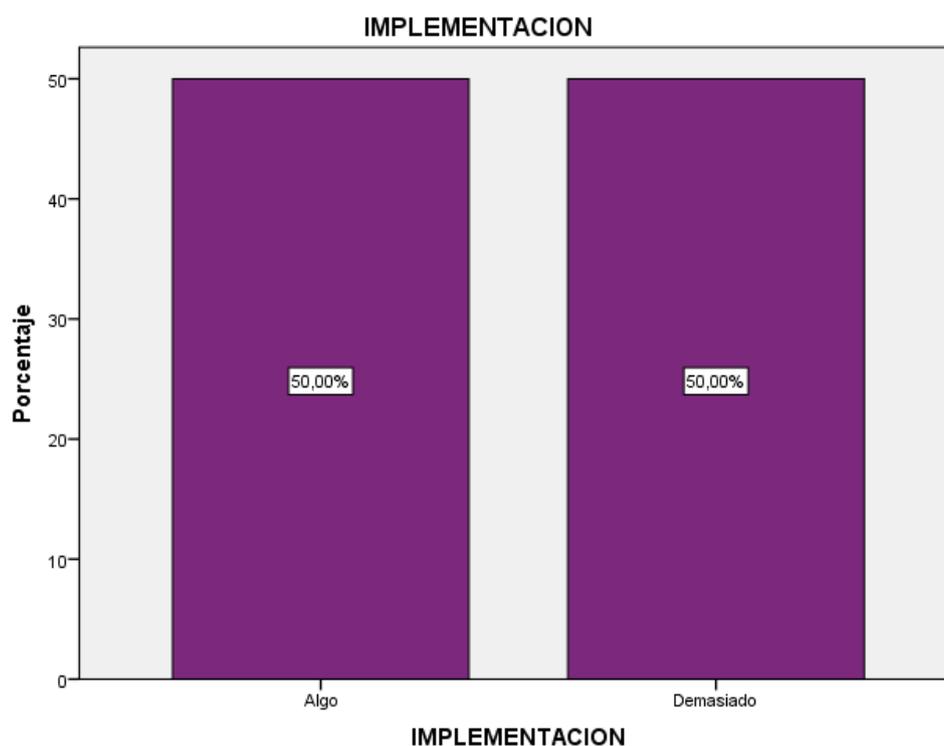
Tabla 11

Niveles de percepción de la dimensión Implementación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Algo	10	50.0	50.0	50.0
o	Demasiado	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 6

Niveles de percepción de la dimensión Implementación



Nota. Elaboración propia

De la tabla 11 y figura 6, se percibe que 10 (50%) trabajadores entrevistados conocen algo sobre la dimensión implementación y 10 (50%) trabajadores conocen demasiado sobre esta dimensión.

4.1.2.3. Resultado de la variable Proceso Estratégico en la dimensión Evaluación y Control.

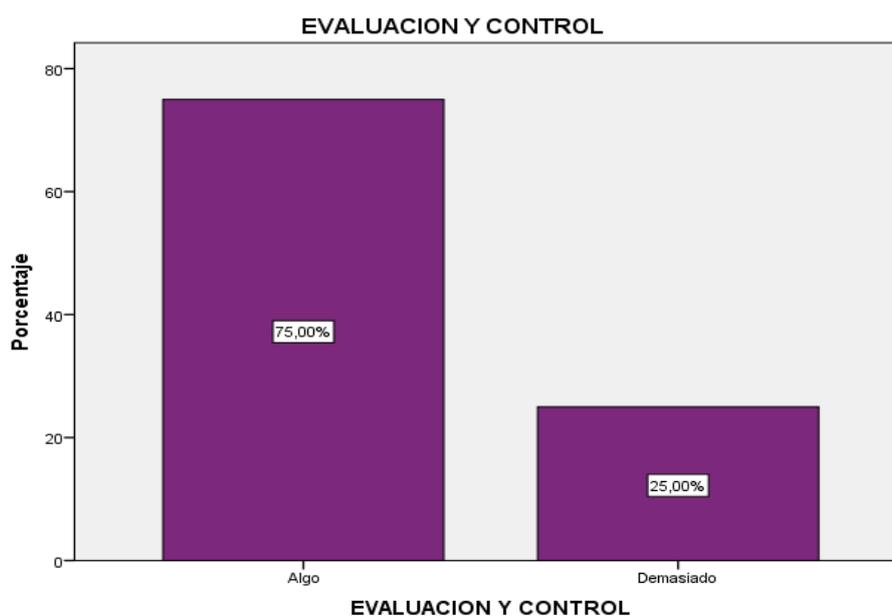
Tabla 12

Niveles de percepción de la dimensión Evaluación y Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	15	75.0	75.0	75.0
	Demasiado	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 7

Niveles de percepción de la dimensión Evaluación y Control



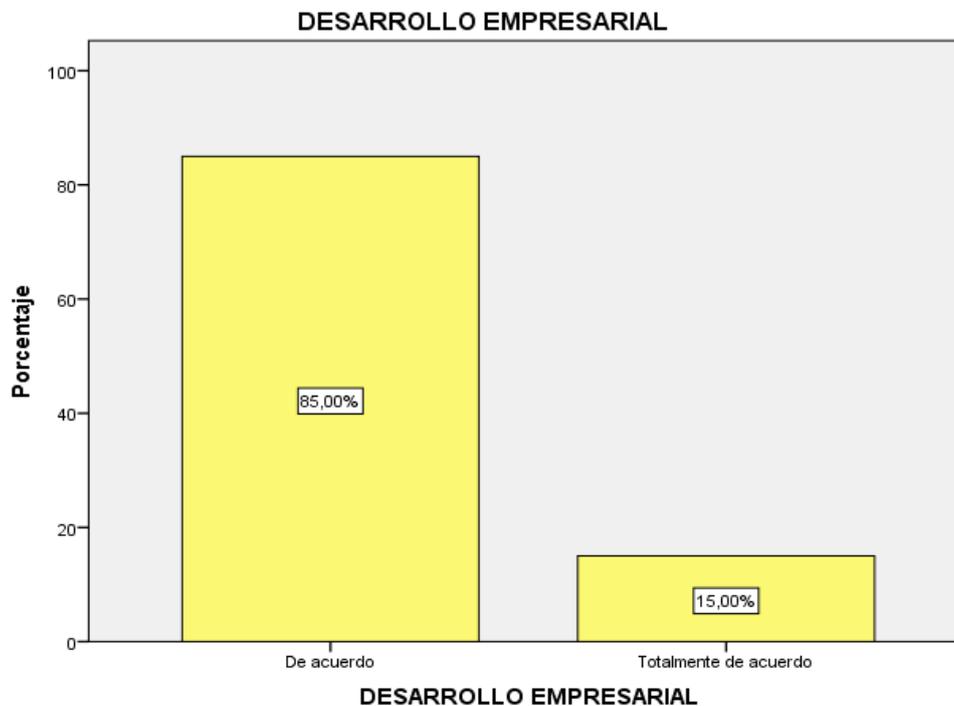
Nota. Elaboración propia

De la tabla 12 y figura 7, se percibe que 15 (75%) trabajadores entrevistados conocen algo sobre la dimensión evaluación y control y 5 (25%) trabajadores entrevistados conocen demasiado sobre la dimensión evaluación y control.

4.1.3. Resultado de la variable Desarrollo Empresarial

Tabla 13*Niveles de percepción sobre Desarrollo Empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	17	85.0	85.0	85.0
	Totalmente de acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 8*Niveles de percepción sobre Desarrollo Empresarial*

Nota. Elaboración propia

De la tabla 13 y figura 8, se percibe que 17 (85%) trabajadores entrevistados están de acuerdo que la empresa ECOSERM Rancas muestra un Desarrollo Empresarial y 3 (15%) trabajadores entrevistados están totalmente de acuerdo que esta empresa ha mostrado un Desarrollo Empresarial.

4.1.3.1. Resultado de la variable Desarrollo Empresarial en la dimensión Fuerzas Exógenas.

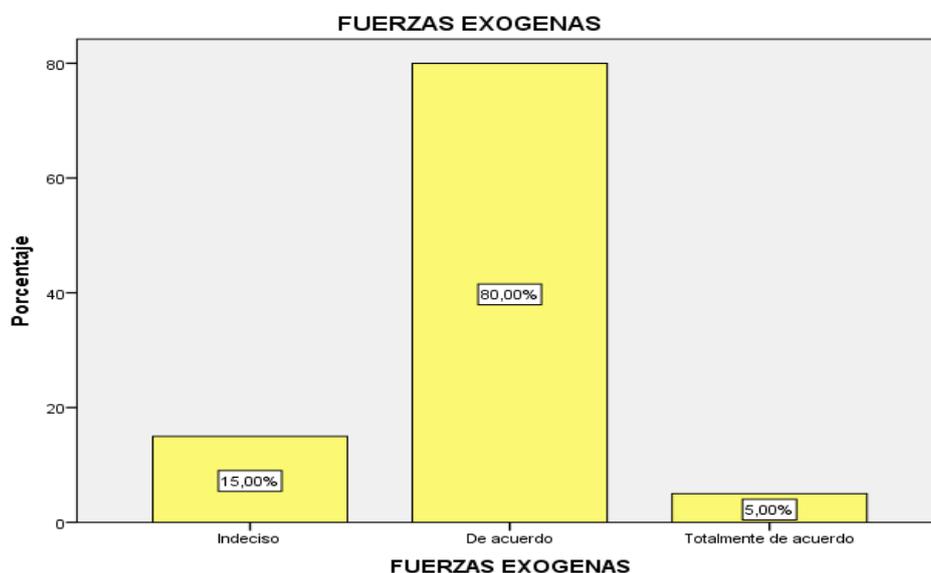
Tabla 14

Niveles de percepción sobre la dimensión Fuerzas Exógenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	16	80.0	80.0	95.0
	Totalmente de acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 9

Niveles de percepción sobre la dimensión Fuerzas Exógenas



Nota. Elaboración propia

De la tabla 14 y figura 9, se percibe que 3 (15%) trabajadores se encuentran indecisos sobre la incidencia de las fuerzas exógenas en el Desarrollo Empresarial, 16 (80%) se

encuentran de acuerdo en la incidencia de las fuerzas exógenas y solo 1 (5%) está totalmente de acuerdo en que las fuerzas exógenas inciden en el desarrollo empresarial.

4.1.3.2. Resultado de la variable Desarrollo Empresarial en la dimensión Fuerzas Endógenas.

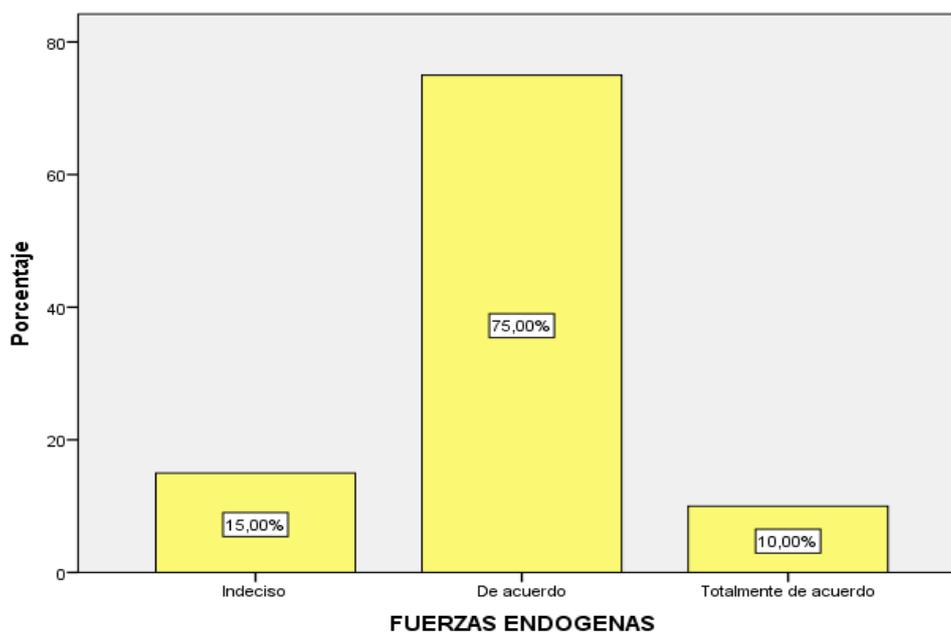
Tabla 15

Niveles de percepción sobre la dimensión Fuerzas Endógenas

FUERZAS ENDÓGENAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	90.0
	Totalmente de acuerdo	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 10

Niveles de percepción sobre la dimensión Fuerzas Endógenas



Nota. Elaboración propia

De la tabla 15 y figura 10, se percibe que 3 (15%) se encuentran indeciso sobre la incidencia de las fuerzas endógenas en el desarrollo empresarial, 15 (75%) se encuentran de acuerdo en que las fuerzas exógenas inciden en el desarrollo empresarial y 2 (10%) se encuentran totalmente de acuerdo en que las fuerzas endógenas inciden en el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas.

4.2. Contrastación de la hipótesis

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto a tener en cuenta es que existen dos tipos de hipótesis, la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

4.2.1. Hipótesis Nula

H0: No existe relación significativa entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.

Por otro lado, la hipótesis alternativa es como sigue:

4.2.2. Hipótesis Alternativa

H1: Existe relación significativa entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población, contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos. Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es PROCESO ESTRATÉGICO y la variable dependiente es el DESARROLLO EMPRESARIAL.

Los resultados del software SPSS son los siguientes:

4.2.3. Estadísticos obtenidos

Tabla 16

Estadísticos

		Proceso Estratégico	Desarrollo Empresarial
N	Válido	20	20
	Perdidos	0	0
	Media	146.75	103.30
	Desviación estándar	15.047	9.526

Nota. En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente el **proceso estratégico** es 146.75 en cambio la media o promedio de la variable dependiente **desarrollo empresarial** es 103.30. Lo que indica un buen promedio para ambas variables,

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 15% para la variable independiente proceso estratégico y 9.52% para la variable dependiente desarrollo empresarial, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

4.2.4. Correlación de las variables de investigación

Tabla 17

Correlación entre las variables

			PROCESO ESTRATÉGICO	DESARROLLO EMPRESARIAL
Rho de Spearman	PROCESO ESTRATÉGICO	Coeficiente de correlación	1.000	,816**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	20	20
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	,816**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	20	20

Nota. **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Esta tabla mide el grado de relación entre variables para lo cual se ha calculado el grado de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del coeficiente de correlación R =coeficiente de correlación, que mide el grado de relación existente entre dos variables el cual varía de -1 hasta 1.

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que R se aproxima a +/-1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto, R (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

Escala: Rango Relación

0 – +/-0,25: Escasa o nula

+/-0,26 - +/-0,50: Débil

+/-0,51- +/-0,75: Entre moderada y fuerte

+/-0,76 - +/-1,00: Entre fuerte y perfecta

En la presente investigación la correlación es de 0.816 lo cual nos indica que es una relación fuerte y perfecta, así como positiva. La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real entre dos variables estudiadas y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p.

El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p, es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras, aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 0.00%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad.

Por lo que en conclusión se acepta la Hipótesis Alternativa

H1: Existe relación significativa entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en la empresa ECOSERM Rancas

Hipótesis Especifica 1

H₀ = No existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas

H₁ = Existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

4.2.4.1. Correlación entre la dimensión planeamiento y el desarrollo empresarial.

Tabla 18

Correlación entre los resultados de la dimensión Planeamiento y el Desarrollo Empresarial

		PLANEAMIENTO	DESARROLLO EMPRESARIAL
Rho de Spearman	PLANEAMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,550*
		N	20
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,550*
		Sig. (bilateral)	.012
		N	20

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Decisión estadística. Debido a que $p = 0.012$ menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H₀

Conclusión. Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencia suficiente para afirmar que la dimensión planeamiento tiene relación positiva entre moderada y fuerte (Rho = 0.550) y significativa (p valor = 0.012 menor que 0.05) con la dimensión planeamiento.

Hipótesis Específica 2

H0: No existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

H1: Existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

4.2.4.2. Correlación entre los resultados de la dimensión implementación y el desarrollo empresarial.

Tabla 19

Correlación entre los resultados de la dimensión Implementación y el Desarrollo Empresarial

		IMPLEMENTACIÓN	DESARROLLO EMPRESARIAL
Rho de Spearman	IMPLEMENTACIÓN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000 ,704** .001
		N	20
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,704** 1.000 .001
		N	20

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística. Debido a que $p = 0.001$ menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H_0

Conclusión. Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencia suficiente para afirmar que la dimensión implementación tiene relación entre moderada y fuerte (Rho = 0.704) y es significativo (p valor = 0.001 menor que 0.05) con la dimensión implementación.

Hipótesis Específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

H₁: Existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas.

4.2.4.3. Correlación entre los resultados de la dimensión evaluación y control y el desarrollo empresarial

Tabla 20

Correlación entre los resultados de la dimensión Evaluación y Control y el Desarrollo Empresarial

			EVALUACIÓN Y CONTROL	DESARROLLO EMPRESARIAL
Rho de Spearman	EVALUACIÓN Y CONTROL	Coefficiente de correlación	1.000	,632**
		Sig. (bilateral)		.003
	N	20	20	
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,632**	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	
	N	20	20	

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística. Debido a que $p = 0.003$ menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula H₀

Conclusión. Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencia suficiente para afirmar que la dimensión evaluación y control tiene relación positiva entre moderada y fuerte (Rho = 0.632) y significativa (p valor = 0.003 menor que 0.05) con la dimensión evaluación y control.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se comparan los resultados con los antecedentes del estudio, los cuales corroborarán las hipótesis establecidas.

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación se observa que el 75% de los trabajadores entrevistados respondieron que conocen algo del proceso estratégico, esto es que el 60% conocen algo sobre planeamiento, es decir conocen la misión y visión, así como consideran que los acontecimientos políticos, sociales, ambientales y competencias de otras empresas influye en el desarrollo empresarial; el 50% conoce algo sobre implementación, es decir conocen algo sobre los objetivos de la empresa a corto plazo, las normas y las políticas, los recursos humanos así como los recursos tangibles e intangibles que influyen también el desarrollo empresarial; además el 75% conoce algo sobre evaluación y control sobre todo la importancia de la función que desempeña cada uno en la empresa así como las auditorias, esto discrepa de lo hallado por López (2011), que afirmó que mientras un trabajador conozca más sobre el proceso estratégico mejor será su desempeño laboral. Aunque cabe resaltar que hay un 15% que conoce demasiado sobre el proceso estratégico los cuales están ubicados en la alta gerencia.

Por otro lado, los hallazgos encontrados entre las variables proceso estratégico y desarrollo empresarial con un coeficiente de correlación positiva fuerte y perfecto ($Rho = 0.816$) está en discrepancia con lo hallado por Robles (2017), que concluyo en que el control interno esta desligado del acontecer comunal.

En concordancia con el objetivo específico 1, se ha determinado como la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la empresa ECOSERM Rancas tienen una relación positiva entre moderada y fuerte con un $Rho = 0.550$ y nivel de

significancia de 0.012, apreciándose que 30% de los trabajadores entrevistados conocen de manera regular sobre planeamiento, 60% conocen algo y 10% conocen demasiado sobre planeamiento. En esta dimensión sería importante que la empresa ECOSERM Rancas difunda y capacite más a sus trabajadores para que hagan suyo y pongan en práctica la misión y visión de la empresa, así como estén conscientes de que los acontecimientos políticos, sociales, ambientales influyen en el desarrollo de la empresa, ya que considero al igual que D'Alessio, (2008), que la planeación es una de las etapas más importantes de la gerencia estratégica ya que es la más larga y la que amerita mayor esfuerzo y por ende determinara el éxito o el fracaso de una organización.

En concordancia con el objetivo específico 2, es necesario señalar que esta dimensión tiene relación moderada y fuerte ya que el $Rho = 0.704$ y es significativo ya que el valor de $p = 0.001$ por otro lado, el 50% de trabajadores entrevistados conoce algo de la implementación y el 50% conoce demasiado, y siendo que la implementación es el proceso que convierte las estrategias y los planes en acciones para lograr objetivos se puede afirmar que conociendo los objetivos a corto plazo de la empresa, las normas que sigue la empresa para lograr llegar a la visión, la importancia de los recursos y si logran apropiarse del plan será un negocio activo en que cada trabajador se apodere de la visión y misión.

En concordancia con el objetivo específico 3, hay evidencia suficiente para afirmar que la dimensión evaluación y control tiene relación positiva entre moderada y fuerte ya que el $Rho = 0.632$ y significativo ya que el p valor = 0.003. Además, el 75% conoce algo sobre la dimensión evaluación y control y solo el 5% conoce demasiado, cabe recalcar que siendo esta dimensión la que sirve para retroalimentar el proceso ya que es permanente e iterativo, con lo que se pretende cerrar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado para verificar si las decisiones que se tomaron fueron las adecuadas y permitieron alcanzar los objetivos de la

organización, por lo que es necesario monitorear los problemas internos y externos para lo cual deben elegirse los parámetros adecuados para medir y que cada trabajador este consciente que su productividad y desempeño serán monitoreados (para corregir cualquier problema oportunamente) y evaluados (para saber si se están cumpliendo los objetivos trazados y resultados obtenidos) ya que eso dará mejoría y corrección a la empresa.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Primero

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la variable proceso estratégico tiene relación positiva fuerte y perfecta ($Rho = 0.816$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

6.2. Segundo

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el planeamiento tiene relación positiva entre moderada y fuerte ($Rho = 0.550$) y significativa (p valor = 0.012 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

6.3. Tercero

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la implementación tiene relación moderada y fuerte ($Rho = 0.704$) y significativa (p valor = 0.001 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

6.4. Cuarto

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que la evaluación y control tiene relación entre moderada y fuerte ($Rho = 0.632$) y significativa (p valor = 0.003 menor que 0.05) con el desarrollo empresarial.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Primero

A los trabajadores de la alta gerencia que trabajen más con las perspectivas a largo plazo y capaciten con mayor frecuencia al personal hasta conseguir que el 100% este involucrado e internalice la misión, visión y objetivos de la empresa ECOSERM Rancas.

7.2. Segundo

Siendo el planeamiento una de las dimensiones más importantes y que tiene una relación positiva moderada y fuerte con el desarrollo empresarial se recomienda a los trabajadores de la alta gerencia y gerencia intermedia mejorar sus análisis a largo plazo, PESTEC y AMOFHIT.

7.3. Tercero

Así mismo la implementación al tener una relación positiva entre moderada y fuerte con el desarrollo empresarial y solo 50% de los trabajadores entrevistados percibe que influye en el desarrollo empresarial, se recomienda que en los tres niveles gerenciales se profundicen las capacitaciones para que el 100% tenga esa percepción ya que es importante para el desarrollo empresarial de ECOSERM Rancas.

7.4. Cuarto

La dimensión evaluación y control no por ser la tercera es la menos importante y al tener una relación positiva entre moderada y fuerte con el desarrollo empresarial, debe profundizarse las capacitaciones y mejorarse el control y evaluación ya que solo el 5% de trabajadores lo percibe con una influencia de demasiado, por lo que se recomienda a la alta gerencia informe periódicamente a los trabajadores sobre esta dimensión.

VIII. REFERENCIAS

- Agndal, H. y Axelsson, B. (2002). Internationalization of the firm: The influence of relationship sediments. En Havila, V., Forsgren, M., y Hakansson, H. (Eds.), *Critical perspectives on internationalization* (pp. 437-456). Pergamon.
- Albuquerque, F. (2005). *El Enfoque del Desarrollo Economico Local*. Organización internacional del Trabajo.
- Bain, J. (2006). *Barreras a la nueva competencia: su caracter y consecuencias en la industria manufacturera*. Harvard University Press.
- Blatstein, I. (2012). Strategic planning: Predicting or shaping the future? *Organization Development Journal*, 30(2), pp. 31-38.
- Bravo, C., Diaz D., Quilcate O. y Rios M. (30 de Setiembre de 2016). *Empresa Minera, Comunidades y Empresas Comunales Caso: Consorcio Minero Horizonte*. [Tesis de maestría, Universidad Esan] Repositorio Institucional.
- Celi, Maria Fé. (2012). Comunidad Campesina y Empresa Comunal : Las Nuevas Relaciones en Los Espacios Locales. En A. Díaz Hurtado (Ed). *Tensiones y Transformaciones en Comunidades Campesinas* (pp. 149 – 162). Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/187148>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estrategico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson Educación de Mexico S.A.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estrategico: Un Enfoque de Gerencia*. CENTRUM, PUCP.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.

- Díaz, H. (1975). Análisis de los Movimientos Campesinos. *Nueva Antropología*, (2), 44-83.
<http://ito.mx/LfrJ>
- Drucker, P. (1984). *Introducción a la Administración*. EPSA.
- Drucker, P. (2005). *La Teoría del Negocio*. PathMBA. <https://path.mba/la-teoria-del-negocio/>
- Egelhoff, W. (2008). *Organización de la empresa multinacional: una vista de procesamiento de información*. Ballinger Publishing Company.
- Espinoza, D. (2013). *El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres] Repositorio Académico USMP.
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/1166>
- Espinoza, W. (2017). *Proceso estratégico en la Fiscalía especializada contra la Criminalidad Organizada del Ministerio Público, Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Digital Institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/8946>
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S.A.
- Fuerst, S. (2010). *Internacionalización del Grupo Bancolombia. Estudio de caso*. Universidad EAFIT.
- Furst, S., Penagos, J., Villa, J. (2008). Argos: Internacionalización en un entorno de conflicto armado. *MINISTRO AD* (13), pp. 71-89.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327243005>

- Gomez, M. y Valverde K. (2016). *Los Modelos de Organización Comunal en el Distrito de Llocllapampa, Provincia de Jauja, Región Junín*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú] Repositorio UNCP.
<http://hdl.handle.net/20.500.12894/127>
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- Hidalgo J., Muñoz R. y Rosales G. (2015). *Plan Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas, Periodo 2015-2019*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico] Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/11354/1587>
- Hodgetts, R y Altman, S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. Interamericana.
- Ibáñez N y Castillo, R (2008) *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. Editorial Comala.
- Jáuregui K., Bravo C., Díaz D., Quilcate O. y Ríos M. (2017). *Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte*. Universidad ESAN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1218>
- Johnson G.,Sholes K. y Whittintong R. (2006). *Dirección Estratégica*. Aladena.
- Larios, R. (2016). *Una Mirada al Concepto del Proceso Estratégico*. Consorcio de Universidades.
- Ley N° 24656. (15 de Febrero de 1991). Ley de Comunidades Campesinas. Lima, Perú:
Congreso de La Republica.
- López, L. (2011). *Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador] Repositorio UASB. <https://bit.ly/2JYrcfg>

- Ma Amat, J. (2008). *Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección* (6° ed.). Ediciones Gestión 2000. <http://ito.mx/Lfrm>
- Malaga C., Condo G., Ramos J. y Bedregal M. (2015). *Plan Estratégico para Orión S.A.C.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú] CEMTRUM. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9191>
- Mancera, M. (10 de octubre de 2016) *Teorías del comportamiento organizacional*. Seguridad Minera. <https://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Marchioni, J. (s.f.). El Proceso Estratégico. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas - UCA – FCSE*, 7(30), pp. 38-53. <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf>
- Muñoz, R. (2013). *Descentralización del Desarrollo. Perspectivas del proceso*. Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Muñoz, W. (2011). Emprendimiento en las Comunidades Campesinas del Perú. *Studium Veritatis*, 9(15), pp. 329-358. <https://doi.org/10.35626/sv.15.2011.127>
- Osorio, S. (2013). Acción Colectiva y Conflicto de Intereses El Caso de la Comunidad Campesina de Catac. *Anthropologica* 31(31), pp. 43-79. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/anthropologica/article/view/7607>
- Peraza, A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado aragua*. [Tesis de doctorado, Universidad de Carabobo] Repositorio Institucional – Universidad de Carabobo. <http://hdl.handle.net/123456789/7557>

Pieterse, J. (2001). *Development Theory: Deconstructions/Reconstructions* (2a ed.). SAGE Publications Ltd

Rivera, J. (20 de Junio de 2016). *Empresa comunal como proyecto de desarrollo para las comunidades del Perú*. Red de Comunicación Regional. Obtenido de <https://bit.ly/2RlBclK>

Robles, T. (2017). *El Control Interno de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas y el Desarrollo Sostenible de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas-Pasco-2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega] Repositorio Institucional. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1436>

Rothaermel, F. (2012). *Manejo Estratégico: Concepto y Caso*. Mc Graw Hill/ Irwin.

Serna H. (2008) *Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. (10ª ed). 3R Editores.

Whittington, R. (2009). *Gestión Estratégica: conceptos y casos*. (12 ed.). FT Prentice Hall.

IX. ANEXOS

9.1 Anexo A: encuesta a los colaboradores

Matriz para Elaboración de Instrumentos de la Variable: PROCESO ESTRATÉGICO									
DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	Casi nada		Regular		Demasiado		
			1	2	3	4	5		
Planeamiento	Perspectivas a largo plazo (visión, misión y objetivos)	El personal conoce la Visión y Misión de ECOSERM Rancas							
		Se está poniendo en práctica la Visión y Misión en ECOSERM Rancas							
		Se conocen los Objetivos estratégicos de ECOSERM Rancas							
	Análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo)	Considera que los acontecimientos políticos del Perú afectan el quehacer de la Empresa ECOSERM Rancas							
		Considera que los acontecimientos sociales afectan el quehacer de la empresa ECOSERM Rancas							
		Considera que los avances tecnológicos afectan el quehacer de la empresa ECOSERM Rancas							
		Considera que la contaminación ambiental, el calentamiento global, la generación desmesurada de residuos sólidos afectan de alguna manera a la Empresa ECOSERM Rancas							
		Considera que el surgimiento de otras empresas amenaza la estabilidad de la empresa ECOSERM Rancas							
	Análisis AMOFHIT (administración - gerencia, marketing, operaciones - producción, finanzas, RR.HH., informática, tecnología)	Factores Internos como las relaciones entre las diferentes áreas administración-gerencia, operaciones-finanzas, RR.HH. informática, etc. Fortalecen el desempeño de ECOSERM Rancas							
		Conoce usted cuales son las fortalezas y debilidades más importantes de ECOSERM Rancas							
		Del análisis de fortalezas y debilidades, considera usted que las fortalezas son más influyentes que las debilidades en ECOSERM Rancas.							
	Objetivos a corto plazo	Se conocen los OCP (Objetivos a Corto Plazo).							
Son claros, verificables y medibles los OCP.									
Son asumidos por toda la organización los OCP.									
Normas y políticas	Las normas de la empresa limitan el actuar institucional.								
	Las políticas establecidas están alineadas con los valores de la empresa.								
	Las políticas diseñadas están orientadas como estrategias para alcanzar la visión deseada.								
Implementación	Recursos	Los recursos tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos) son los suficientes y adecuados.							

		Los recursos intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional) son los suficientes y adecuados.				
		Los recursos humanos (liderazgo, conocimientos, comunicaciones, motivación) son los suficientes y adecuados.				
	Estructura Organizacional	La estructura organizacional vigente es la apropiada para ECOSERM Rancas.				
		Se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional.				
	Revisión Interna y Externa	La estructura organizacional vigente abarca todas las tareas y actividades.				
Evaluación y control	Recursos	Considera que los recursos humanos son adecuados para los trabajos que requiere la empresa ECOSERM Rancas.				
		Considera que la inversión en tecnología es la adecuada en la Empresa ECOSERM Rancas.				
	Estructura Organizacional	Considera que la función que usted desempeña dentro de la empresa es importante				
		Considera que si su área no funciona bien dañaría el éxito de la empresa				
	Evaluación del desempeño o productividad	Se realizan los ajustes y cambios necesarios oportunamente en el accionar de ECOSERM Rancas.				
	Revisión del análisis interno y externo	Se están cumpliendo con la cantidad de contratos programados.				
		El porcentaje de cumplimiento es el programado.				
		El porcentaje de contratos atendidos es el estimado.				
	Acciones correctivas	Se toman las acciones correctivas necesarias para reposicionar la empresa.				
		Estas medidas son tomadas oportunamente.				
		A pesar de no existir cambios internos y externos se toman medidas correctivas.				
	Auditorias	Se realizan auditorias para la evaluación de estrategias establecidas.				
		La auditoría interna es lo más recomendable.				
		Se aplican los elementos de corrección y mejoría producto de la auditoria.				

Matriz para Elaboración de Instrumentos de la Variable: DESARROLLO EMPRESARIAL			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Fuerzas Exógenas	Nivel académico del trabajador	Es importante tener una formación académica técnica mínima para laborar en la organización.					
		Toda empresa se deja influenciar por la preparación académica en su personal.					
		El factor educacional se relaciona con el desarrollo organizacional en toda empresa.					
	Nivel de compromiso social	La empresa cumple con su responsabilidad social.					
		El cumplimiento de sus responsabilidades sociales es parte de un buen desarrollo empresarial.					
		La empresa se identifica con la población.					
	Nivel de desarrollo cultural	La empresa no es ajena a su formación cultural.					
		la empresa incita a la formación cultural en sus trabajadores.					
		La empresa se involucra a las actividades culturales del pueblo.					
	Nivel de injerencia económica	La economía del país muchas veces influye en el desarrollo empresarial.					
		La economía del país puede influenciar en los clientes de la empresa.					
		El factor económico de los trabajadores se relaciona con el desarrollo empresarial en la organización.					
	Nivel de incidencia política	La política de país muchas veces influye en el desarrollo empresarial de la organización.					
		La política puede influenciar en los clientes antes de adquirir el servicio de la empresa.					
		El factor político que aplica la empresa ayuda con el desarrollo empresarial.					
Fuerzas Endógenas	Nivel de buen trato al trabajador	El Trabajador se siente influyente en la organización.					
		Todo trabajador es consciente de su importancia en el desarrollo empresarial.					
		Existe un buen desempeño en cada trabajador.					
	Cumplimiento de objetivo	La empresa cuenta con objetivos estratégicos claros.					
		Los objetivos de la empresa son realizables y alcanzables.					
		Los objetivos de la empresa están encaminados para el desarrollo empresarial.					
Nivel de aplicación de política del personal	La empresa cuenta con una política de manejo de personal.						

		Se toma en cuenta la política de manejo de personal.					
		En la empresa, las diversas políticas aplicadas ayudan en su desarrollo.					
	Nivel de aplicación de la tecnología	La empresa renueva su maquinaria y herramientas cada cierto tiempo.					
		La empresa está en constante actualización con la tecnología de punta existente.					
		El factor tecnología suma Al desarrollo empresarial de la organización.					

9.2 Anexo B: matriz de consistencia

EL MODELO DEL PROCESO ESTRATÉGICO Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE EMPRESAS COMUNALES DE LA ZONA CENTRO CASO: ECOSERM RANCAS 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES					
Problema general:	Objetivo general:	Hipótesis general	Variable 1: PROCESO ESTRATÉGICO					
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
¿Qué relación Existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas?	Determinar la relación que existe entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas.	Existe relación significativa entre el modelo del proceso estratégico y el desarrollo empresarial en las empresas comunales de la zona centro caso: ECOSERM Rancas	Conjunto y secuencia de actividades que se usa en una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse en el futuro	Planeamiento	Perspectivas a largo plazo (visión, misión y objetivos)	Del 01 al 11	1 nada	No aceptable 37 - 86
					Análisis PESTEC (político, económico, social, tecnológico, ecológico, competitivo)		2 casi nada	Regular 87 - 136
					Análisis AMOFHIT (administración - gerencia, marketing, operaciones - producción, finanzas, RR.HH., informática, tecnología)		3. Regular	Aceptable 137 - 185
¿Qué relación existe entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas?	Determinar la relación que existe entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas	Existe relación significativa entre la etapa de planeamiento del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas	Implementación	Objetivos a corto plazo	Del 12 al 23	4.Algo		
¿Qué relación existe entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo empresarial de la	Determinar la relación que existe entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo	Existe relación significativa entre la etapa de implementación del proceso estratégico y el desarrollo			Normas y políticas		5 demasiado	

Empresa ECOSERM Rancas?	empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas	empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas			Recursos Estructura Organizacional Revisión Interna y Externa			
¿Qué relación existe entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas?	Determinar la relación que existe entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas	Existe relación significativa entre la etapa de evaluación y control del proceso estratégico con el desarrollo empresarial de la Empresa ECOSERM Rancas		Evaluación y control	Recursos Estructura Organizacional Evaluación del desempeño o productividad Revisión del análisis interno y externo Acciones correctivas Auditorias	Del 24 al 37		
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES						
Problema general:	Objetivo general:	Variable 2: DESARROLLO EMPRESARIAL						
			Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
			Son las ideas, iniciativas y actividades dirigidas a mejorar un ente. Esto incluye el aumento de los ingresos, el crecimiento en términos de expansión comercial, el aumento de la rentabilidad	Fuerzas Exógenas	Nivel académico del trabajador Nivel de compromiso social Nivel de desarrollo cultural Nivel de injerencia económica Nivel de incidencia política	1, 2,3 4,5 ,6 7, 8, 9 10, 11, 12 13, 14, 15	1 totalmente en desacuerdo 2 en desacuerdo 3. indeciso	1 bajo (27- 63) 2 medio (64 - 100) 3. alto (101 - 135)

		mediante la creación de asociaciones estratégicas y la toma de decisiones empresariales estratégicas	Fuerzas Endógenas	Nivel de buen trato al trabajador Cumplimiento de objetivo Nivel de aplicación de política del personal Nivel de aplicación de la tecnología	16, 17, 18 19, 20,21 22, 23, 24 25,26, 27	4. de acuerdo 5 totalmente en desacuerdo	
--	--	--	-------------------	---	--	---	--