

**Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica  
de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de Negocios - MBA**

**AUTORA:**

Br. Chanta Nuñez Miria Consuelo

**ASESORA:**

Dra. Nagamine Miyashiro Mercedes María

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LIMA- PERÚ**

**2019**

## Página del jurado



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **CHANTA NUÑEZ, MIRIA CONSUELO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

**PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES: CASO GALERÍA EL CÉSAR, LA VICTORIA, 2018**

Fecha: 29 de enero de 2019

Hora: 2:45 p.m.

#### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Mitchell Alarcón Diaz

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dra. Nancy Cuenca Robles

Firma: .....

**VOCAL:** Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
 .....  
 .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

Dedico el presente informe de investigación a mi madre por ser mi soporte y motivo, y a mis hermanos quienes con su apoyo incondicional contribuyen en mí creciendo profesional.

### **Agradecimiento**

Agradezco los empresarios y colaboradores de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, por su colaboración en la investigación realizada, así también a la Pyme CRAMIR por permitirme realizar la entrevista para la ejecución de la propuesta del presente informe.

Finalmente agradezco a mis asesores por los conocimientos, dedicación y paciencia que me brindaron.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, **Miria Consuelo Chanta Nuñez**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “**Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018**” presentada, en 138 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 19 de enero del 2019



---

**Miria Consuelo Chanta Nuñez**

**DNI: 47383030**

## Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento con el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, y en base a la normativa de la Escuela de Posgrado, presento ante Ustedes la tesis titulada: *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*; para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA.

El presente informe de investigación se encuentra organizado por ocho capítulos, tal como se muestra a continuación: El capítulo I presenta la parte introductoria investigación, en donde se desarrolla la realidad problemática, los trabajos previos a nivel internacional y nacional, las teorías relacionales a la investigación, la formulación del problema, la justificación del estudio, la hipótesis y los objetivos; el capítulo II muestra la parte metodológica de la investigación; el capítulo III contiene los resultados descriptivos, el análisis del diagnóstico situacional y la propuesta del balanced scorecard; el capítulo IV presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación; el capítulo V contiene las conclusiones del estudio, el capítulo VI presenta las recomendaciones, el capítulo VII muestra las referencias bibliográficas y finalmente el capítulo VIII presenta los anexos del estudio.

Miria Consuelo Chanta Nuñez.

## Lista de contenidos

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Realidad Problemática	14
1.2. Trabajos previos	19
1.2.1. Trabajos previos internacionales	19
1.2.2. Trabajos previos nacionales	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1. Variable Gestión Estratégica	24
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación del estudio	40
1.5.1 Justificación Teórica	40
1.5.2 Justificación Metodológica	41
1.5.3 Justificación Práctica	41
1.6. Hipótesis	41
1.7. Objetivos	42
<b>II. Método</b>	
2.1. Diseño de investigación	44
2.2. Variables, Operacionalización	45
2.3. Población y muestra	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	47
2.5. Métodos de análisis de datos	53
2.6. Aspectos éticos	53
<b>III. Resultados</b>	
3.1. Resultados descriptivos	55
3.2. Análisis del diagnóstico situacional	62
<b>IV. Discusión</b>	71
<b>V. Conclusiones</b>	81

<b>VI. Recomendaciones</b>	84
<b>VII. Propuesta</b>	87
7.1 Objetivos de la propuesta	87
7.2 Desarrollo de la propuesta	88
<b>VIII. Referencias</b>	101
<b>IX. Anexos</b>	106
Anexo A: Matriz de consistencia	107
Anexo B: Instrumento de la variable Gestión Estratégica	108
Anexo C: Instrumento sobre el Balanced Scorecard	110
Anexo D: Certificado de validación del instrumento	113
Anexo E: Carta de autorización para la entrevista	116
Anexo F: Base de datos del instrumento	117
Anexo G: Resultado de la entrevista	122
Anexo H: Artículo científico	125



## Lista de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Perú: Bajas de empresas, según organización jurídica, 2017-18	14
Tabla 2	Diferencias entre Dirección Estratégica y Planificación Estratégica	27
Tabla 3	Proceso de la Gestión Estratégica	29
Tabla 4	Operacionalización de la Variable Gestión Estratégica	46
Tabla 5	Niveles de la Gestión Estratégica	49
Tabla 6	Niveles de la Formulación Estratégica	50
Tabla 7	Niveles de la Implementación Estratégica	50
Tabla 8	Niveles de la Evaluación Estratégica	50
Tabla 9	Validez del instrumento para identificar el nivel de Gestión Estratégica	52
Tabla 10	Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento	53
Tabla 11	Descripción de los Niveles de la Gestión Estratégica	55
Tabla 12	Descripción de los Niveles de la Formulación Estratégica	56
Tabla 13	Descripción de los Niveles de la Implementación Estratégica	57
Tabla 14	Descripción de los Niveles de Evaluación Estratégica	58
Tabla 15	Nivel de la Gestión Estratégica según el Sexo de los encuestados	59
Tabla 16	Nivel de la Gestión Estratégica según la Categoría de los encuestados	60
Tabla 17	Nivel de la Gestión Estratégica según la Formación Académica de los encuestados	61
Tabla 18	Matriz de Evaluación del Entorno (M.E.E)	63
Tabla 19	Matriz de Evaluación de Oportunidades (M.E.O)	64
Tabla 20	Matriz de Evaluación de Amenazas (M.E.A)	65
Tabla 21	Matriz de Evaluación del Interna (M.E.I)	66
Tabla 22	Matriz de Evaluación de Fortalezas (M.E.F)	67
Tabla 23	Matriz de Evaluación de las Debilidades (M.E.D)	68
Tabla 24	Matriz FODA	69
Tabla 25	Matriz de impacto cruzado	90
Tabla 26	Objetivos estratégicos de la pyme CRAMIR	92
Tabla 27	Relación de los objetivos y FCE	93
Tabla 28	Cuadro de mando integral	95

## Lista de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Modelo de la gestión estratégica organizacional	28
Figura 2	Plan estratégico organizacional	31
Figura 3	Proceso de evaluación estratégica	33
Figura 4	CMI como marco estratégico para la acción	39
Figura 5	Niveles de la Gestión Estratégica	55
Figura 6	Niveles de la Formulación Estratégica	56
Figura 7	Niveles de la Implementación Estratégica	57
Figura 8	Niveles de la Evaluación Estratégica	58
Figura 9	Nivel de la Gestión Estratégica Según el Sexo de los encuestados	59
Figura 10	Nivel de la Gestión Estratégica según Categoría de los encuestados	60
Figura 11	Nivel de la Gestión Estratégica según la formación académica de los encuestados	61
Figura 12	Matriz interna - externa	89
Figura 13	Relación de los objetivos estratégicos y FCE	94
Figura 14	Mapa estratégico	99

## Resumen

El presente informe de investigación titulado *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*; se realizó con el propósito de proporcionar a las Pymes del sector textil deportivo una herramienta de gestión estratégica que permita la toma de decisiones adecuadas para el crecimiento sostenible de cada negocio. Por lo cual la investigación tuvo como objetivo general: Identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.

El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, deductivo y de diseño no experimental; siendo dirigida a una población censal de 105 personas, conformado por 62 empresarios y 43 colaboradores de las Pymes de la Galería El César, en La Victoria; ejecutándose mediante la técnica de recolección de datos: la encuesta y la entrevista. No obstante, la investigación no ostento hipótesis, puesto que se desarrolló por medio de la investigación descriptiva y sustantiva; en efecto los resultados de la investigación se presentaron de acuerdo a la estadística descriptiva, a través de tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje.

Según los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos se determinó que el 98% de los encuestados percibieron que el nivel de la gestión estratégica es regular en las Pymes de la Galería El César, en La Victoria. Así mismo el 72% señaló que el nivel de la formulación estratégica es regular, el 80% percibió que la implementación estratégica es regular y el 90% manifestó que la evaluación estratégica es regular en las Pymes de la Galería El César, en La Victoria.

**Palabras Clave:** Gestión Estratégica, Balanced Scorecard y Pymes

## Abstract

This research report entitled Proposal of balanced scorecard for the strategic management of SMEs: Case Gallery El César, La Victoria, 2018; It was carried out with the purpose of providing SMEs in the sports textile sector with a strategic management tool that allows them to make appropriate decisions for the sustainable growth of each business. Therefore, the research had as a general objective: Identify the level of Strategic Management in the SMEs of the El César Gallery, La Victoria, 2018.

The study was carried out under the quantitative, deductive and non-experimental design approach; being directed to a census population of 105 people, made up of 62 entrepreneurs and 43 collaborators of the SMEs of the El César Gallery, in La Victoria; running through the technique of data collection: the survey and the interview. However, the research does not have hypotheses, since it was developed through descriptive and substantive research; In fact, the results of the research were presented according to the descriptive statistics, through tables and graphs of frequency and percentage.

According to the results obtained from the data collection instruments, it was determined that 98% of the respondents perceived that the level of strategic management is regular in the SMEs of the El César Gallery in La Victoria. Likewise, 72% said that the level of strategic formulation is regular, 80% perceived that the strategic implementation is regular and 90% said that the strategic evaluation is regular in the SMEs of the El César Gallery in La Victoria.

**Keywords:** Strategic Management, Balanced Scorecard and SMEs

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad Problemática

Las empresas han aumentado considerablemente en el país, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) se han creado en el II trimestre del 2018, 63 mil 748 empresas, de las cuales 39 812 corresponden a las Pymes que representan el 62,4% del 100%, seguidas por las sociedades anónimas con el 18,2 %. Este aumento en la creación de las pymes se da por el gran emprendimiento que poseen los peruanos, para crear, innovar o emprender. Sin embargo no todas logran crecer económicamente, pues según el informe técnico del INEI (2018) titulado “Demografía Empresarial en el Perú”, las personas con negocio representan el 58,9% dadas de baja durante el periodo, seguidas de las sociedades anónimas con el 19,0% y las empresas individual de responsabilidad limitada (EIRL) con el 12, 5%. Lo que significa que existe un alto porcentaje en la mortalidad de las empresas, que no llegan a sobrevivir en el mercado. Asimismo con respecto al año anterior, en el 2018, la persona natural presenta una variación del -25,8%, la sociedad anónima el -31,5% y la EIRL tiene el -39,5%.

Tabla 1

*Perú: Bajas de empresas, según organización jurídica, 2017-18*

Organización jurídica	2017	2018	Estructura %	Var. % II Trim.
	II Trim	II Trim	II Trim. 2018	2018/17
<b>Total</b>	<b>39322</b>	<b>27711</b>	<b>100,0</b>	<b>-29,5</b>
Persona natural	21997	16327	58,9	-25,8
Sociedad anónima	76997	5258	19,0	-31,5
Sociedad civil	210	123	0,5	-41,4
S.C.R.L	1967	1038	3,7	-47,2
E.I.R.L	5709	3452	12,5	-39,5
Asociaciones	1421	1203	4,3	-15,3
Otros 1/	343	310	1,1	-9,6

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Así mismo de acuerdo al informe técnico del INEI (2017) se informó que durante el 2016 en el emporio de Gamarra se cerraron 342 empresas, de las cuales el 32,5% corresponden al comercio mayorista, el 27,8% a las industrias manufactureras y el 27,5% al comercio menor.

No obstante en la publicación de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú Luna (2018) informó que, del 100% de las empresas peruanas, el 96% corresponden a las micro y pequeñas empresas, aportando el 20% en la producción del país, además emplean a 8.2 millones colaboradores, pero el 83.5% de estas empresas son informales, pues no contribuyen con los derechos que corresponden a los colaboradores, al mismo tiempo no cumplen con todos sus tributos, lo que ha generado que las entidades financieras no les permitan acceder a créditos o préstamos bancarios para la inversión o crecimiento de estas; así mismo al actuar de esta forma no atraen a colaboradores eficientes, produciendo la baja productividad y otras dificultades.

Del mismo modo la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2018) manifestó que las mypes representan el 96,6% de las empresas, en el rubro de servicios, comercio y manufactura; sin embargo solo el 20,7% cumplen con sus impuestos y tributos, y en gran mayoría carecen de instrumentos bancarios, pues se enfrentan a diversos factores de crecimiento tales como la carga impositiva, las trabas burocráticas y la rigidez laboral. En tal sentido, debido a las pocas oportunidades que se les brinda a las pequeñas y medianas empresas, estas tienden a quebrar; posteriormente se obligan a salir del mercado.

Alva (2017) indicó que el 78% de los microempresarios no cuentan con un plan de negocios y el 70 % informan que no han aplicado ningún instrumento de control para el negocio; sin embargo, reconocen que es de importancia el uso y aplicación de estas herramientas para disminuir la mortalidad y aumentar el bienestar del negocio, cabe resaltar que la mortalidad del negocio según los microempresarios encuestados se da por los siguientes factores: la falta de publicidad, la alta competencia, la ubicación del negocio, la situación económica del país, la falta de un plan de negocio, la dificultad para conseguir colaboradores

calificados y la falta de control en los pagos de los usuarios; no obstante según el estudio solo el 38,3% realizan las ventas al crédito y el 61,7% la realizan en efectivo.

No obstante PerúRetail (2018) en su publicación sostuvo que Gamarra es un emporio comercial favorito de los peruanos, en donde según el estudio de Kantar Worldpanel, el 85% de personas compran en este sector textil, con una frecuencia de consumo quincenal, siendo así el principal canal textil a nivel nacional con un porcentaje de frecuencia de 26%, seguido de las tiendas por departamento con un 22%, los supermercados con el 6%, las tiendas de ropa con el 3% y las galerías con el 2% de frecuencia de compra.

En relación con las implicaciones, es de suma importancia comprender que las pymes en Perú, se enfrentan a diversas causas como: el bajo acceso de financiamiento, las altas tasas de interés, la desigualdad tributaria, la falta de cultura, la informalidad, los vacíos legales, la falta de conocimiento en los modelos de gestión, entre otros elementos. En la publicación del Diario Gestión, Gil (2018) informó que en el Perú 10 de cada negocio, 3 son exitosos, 2 son regulares y 5 fracasan; por lo cual sustenta que una empresa es rentable siempre y cuando recupere su inversión, genere excedentes financieros, atienda sus necesidades y reinvierta; en efecto las pequeñas empresas deben recuperar la inversión en un máximo de 3 años, y las grandes empresas no deben superar entre los 7 a 10 años.

No obstante en la publicación de Grandes Pymes, Valda (2016) manifestó que a nivel mundial las pymes se han incrementado, lo cual ha ocasionado que se genere más herramientas empresariales que permita mejorar la gestión; identificándose también la necesidad de las pymes, en contar no solo con herramientas de gestión, sino también con un documento que agrupe toda la gestión de la empresa, orientándolos a generar un valor empresarial y a mejorar la toma de decisiones; así también infiere que las herramientas de gestión cuentan con indicadores que proporcionan información clave a las pymes, de las cuales requieren para su elaboración la información financiera y contable, la información de las diversas actividades de la empresa y la información de resultados que agrupa la recopilación de datos y el seguimiento a los nuevos sistemas integrados; de igual



manera la implementación de los indicadores de gestión beneficia a las pymes en la identificación de las fortalezas, en la disponibilidad de información que priorice el acatamiento de los objetivos propuestos, en la evaluación de los comportamientos de las actividades y en la reorientación de las estrategias de gestión empresarial.

Con respecto a las Pymes de la Galería El César, ubicadas en el emporio de Gamarra, del sector textil deportivo, dedicadas a la producción y comercialización; estas se encuentran expuestas a diversos factores que no le permiten el crecimiento y el desarrollo empresarial; por lo cual una de las falencias que presentan es la falta de planificación en sus actividades, que llevan a las pymes a que no puedan alcanzar las metas del negocio, pues son pocas las que cuentan con una visión clara y objetiva. No obstante otra falencia es la mala gestión, pues según estudios presentados en párrafos anteriores, 5 de cada 10 negocios fracasan en el mercado y esto se debe a que no realizan una buena gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo, o simplemente tienen un plan que no lo ejecutan, pues solo se encuentra plasmado en un documento.

Cabe resaltar que al hablar de pymes, la gestión en la empresa es muy diferente a la gran empresa; puesto que en las pequeñas y medianas empresas, los gerentes son los mismos dueños quienes se encargan de realizar todo, y en muchos casos son también trabajadores de la operación del negocio, lo que conlleva que el dueño de las pymes se encuentren saturados con el ejercicio que realiza, pues es quien se encarga de ver los movimientos del negocio (entra y salida de dinero), es quien realiza el cuadro del día, es quien paga los impuestos, es quien se dirige a los bancos como representante legal de su propio negocio, es quien contrata y capacita a su personal, es también quien paga al personal, y en muchos casos es también quien realiza la limpieza del negocio, todo esto proporciona que el empresario de las pymes se encuentren atiborrados.

No obstante de acuerdo a los estudios el 50 % de las pymes quiebran en el año primero de la actividad, de la cual las pymes de la Galería El César, no son ajenas a esta situación, pues se encuentran inmersas a la falta de enfoque estratégico, de especialización, de desviación de las actividades principales, de

improvisación diaria, crecimiento desordenado, excesivo endeudamiento, falta de conocimiento de la competencia, no conoce bien al cliente objetivo y al cliente potencial, falta de adaptación a los cambios del mercado, derroche de gastos, mala selección de personal, mala capacitación, además carecen de colaboradores profesionales.

Así mismo, de acuerdo a la publicación de La República (2017) en la entrevista, al economista Bruno Seminario, este indicó que “La producción manufacturera lleva cayendo desde hace diez años, desde el 2008, tienes que decidir qué hacer, ¿Vas a desindustrializar totalmente o vas a reaccionar?” (párr. 10).

En consecuencia, las pymes de la Galería El César, cuentan con diversos problemas en su gestión estratégica, por lo cual, en la presente investigación se determinó en qué nivel de gestión estratégica se encuentran, el nivel de la formulación estratégica que realizan, el nivel de la implementación estratégica y el nivel de la evaluación o control que ejecutan, para la mejora continua y la adecuada toma de decisiones.

No obstante, en la publicación del Diario Gestión, Noreña (2018) manifestó que todo empresario necesita herramientas de gestión empresarial, que admita ejecutar las estrategias y el cumplimiento de objetivos, además informa que “todo emprendedor debe de gestionar con métricas estratégicas, es imposible tener una gestión exitosa sin tener un Balanced scorecard que permita ir midiendo de manera estratégica las decisiones tomadas” (párr. 10). De lo expuesto, se infiere que las pymes de la Galería El César, necesitan herramientas, que no solo les permita permanecer en el mercado, sino también crecer económicamente.

## 1.2. Trabajos previos

### 1.2.1. Trabajos previos internacionales

Agwu (2018) desarrolló el estudio *Analysis of the impact of strategic management on the business performance of smes in Nigeria*, que tuvo por objetivo evaluar el impacto de la gestión estratégica de las pymes de Nigeria en el desempeño organizacional, con tres dimensiones que fueron la ventaja competitiva, la estrategia de negocios y la estructura organizativa. El estudio fue mediante el método cuantitativo y de tipo descriptivo, la recaudación de datos se efectuó por medio de una encuesta dirigida a 120 empresarios de las pymes del estado de Lagos en Nigeria, en donde se ubican la gran mayoría de empresas. Según los resultados de la hipótesis contrastada, se determinó que las estratégicas implementadas en las pymes del estado de Lagos, tiene un impacto positivo en el mercado ( $t = 0,3929$ ); así mismo las conclusiones del estudio revelaron que las pymes no solo deben definir bien su visión y misión, sino que también deben aplicar los principios de la administración estratégica para el mejoramiento del desempeño empresarial y la ventaja competitiva ante la competencia.

Malagueño, López & Gómez (2018) efectuaron el estudio titulado *Balanced scorecard in Smes: Effects on innovation and financial performance*, el objetivo fue “Aportar más evidencia empírica a la escasa literatura de control organizacional que ha explorado los efectos de los modos formales de control en las Pymes”, la recaudación de datos se ejecutó mediante una encuesta dirigida a 201 Pymes en España, que tuvo como propósito investigar a profundidad la naturaleza de la relación entre el control y la innovación y el desempeño financiero, llenando un vacío importante y arrojando nueva luz sobre esta compleja relación de las variables. Los resultados muestran que las Pymes se benefician del uso del Balanced Scorecard para el control de pre alimentación, de modo que las empresas que lo utilizan presentan un mayor rendimiento financiero y mayores resultados de innovación de explotación. Por lo cual el desempeño financiero es más fuerte para las empresas más establecidas que ya están aplicando esta herramienta.

Lasso (2016) en su tesis *Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante "El Deleite" basado en la herramienta Balanced Scorecard*, Tesis de maestría en Administración de Empresas, realizada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; que tuvo como objetivo diseñar un modelo de dirección estratégica en el restaurante "El Deleite" basado en el instrumento Balanced scorecard; la investigación fue mixta, el cual incluye el enfoque cuantitativo y cualitativo; siendo de tipo descriptiva y transversal. El estudio no aplico ninguna fórmula para la muestra, esto debido a que se conocía la población, por lo cual se trabajó con 20 personas, mediante las técnicas consideradas como la encuesta, la entrevista y la observación. De acuerdo a los resultados, el 80% indicó estar de acuerdo en el si se aplica el Balanced Scorecard, se lograría mejorar la gestión del negocio, el 20% están en desacuerdo en que se den mejores cambios. Concluye que los colaboradores de la empresa no tienen bien definidos los procesos a seguir y afirman que no existen capacitaciones al personal por parte de la empresa; finalmente recomienda que sería de suma importancia que apliquen herramientas de mejoras continuas, para lograr los resultados deseados.

Karadag (2015) desarrolló el estudio titulado *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*, que tuvo por objetivo el análisis de la gestión financiera desde la gestión estratégica, en la influencia del desempeño organizacional de las pymes Turcas. La investigación fue descriptiva, en donde se analizan a empresas de Turquía, puesto que las pymes en este país representan el 99,9% de todas las empresas, es decir todas las compañías se encuentran en nivel pyme, lo cual es importante para la economía y desarrollo del país. Según los resultados, indican que la perspectiva de gestión estratégica se encuentra interrelacionada con la organización general de las empresas, y que además tiene implicaciones positivas en la formulación de políticas para la gestión financiera, aportando mejores resultados en las prácticas de rendimiento.

Charles, Ojera & David (2015) realizaron el estudio titulado *Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises*, que tuvo como objetivo explorar los factores de la gestión estratégica que utilizan las

pequeñas empresas en el condado de Kisumu en Kenia. La investigación fue cuantitativa, de tipo descriptiva transversal, con una muestra de 150 encuestados, sin embargo solo 113 lograron responder de manera correcta el instrumento utilizado, formando un porcentaje de respuesta del 75%. Según los resultados, las pymes de Kisumu utilizan tres modos de la gestión estratégica, de las cuales prefieren la gestión estratégica de modo reactiva con un 56,8%, de modo emergente con el 35%, y de modo deliberada con el 8,2%, lo que significa que la gestión estratégica es inadecuada en el desempeño de sus acciones, por lo que se concluye que hay una gran necesidad de profesionales en gestión estratégica para el beneficio de las pequeñas empresas.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Manzaneda (2018) en su tesis *Modelo de gestión estratégica para pymes procesadoras de quinua, caso: Empresa Fortigrano*, Tesis de doctorado, de la Universidad Nacional de San Agustín; cuyo objetivo fue la elaboración del modelo basado en la gestión estratégica para una pyme, analizando la situación actual de las pymes que se dedican al proceso de la quinua. La investigación fue de tipo proyectiva, con un diseño aplicado, mediante la fuente documental y de campo. Se llegó a la conclusión que el problema en este sector radica en la producción, en donde existe la limitación en el nivel de educación, que restringe el acceso a nuevas metodologías para mejorar el rendimiento del producto; sin embargo la empresa Fortigrano durante los años ha logrado tener el reconocimiento de los clientes por la calidad de sus productos; en efecto recomienda que la pyme debe elaborar un plan estratégico, que facilite la optimización en la producción, para tener mayor productividad, modernizar la infraestructura, incrementar la disponibilidad y mejorar las estrategias.

Cantos (2017) en su tesis *Gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016*, Tesis de maestría en Administración de Negocios, de la Universidad Cesar Vallejo; cuyo objetivo fue la determinación de la relación entre de la gestión estratégica y del control interno de la administración de las ventas de la compañía Derco. La metodología empleada

fue hipotético deductivo, mediante el enfoque cuantitativo, de carácter correlacional, con una población de 40 colaboradores que laboran en la empresa Derco. Según los resultados la gestión estratégica medido por la dimensión: el análisis situacional y la formulación de las estrategias, la empresa tiene un nivel de gestión estratégica regular con el 78%, bueno con el 13%, y malo con el 10%, indicando que en la empresa se promueve el desarrollo de todos los procesos, para el beneficio empresarial. Finalmente se recomienda al gerente que realice programas de capacitación en gestión estratégica para el mejoramiento del control interno y el fortalecimiento de la administración de las ventas de la compañía.

Velásquez (2017) en su tesis *Gestión estratégica y el comercio ambulatorio en la Municipalidad de Los Olivos – 2016*, Tesis de maestría en gestión pública, de la Universidad Cesar Vallejo; tuvo como objetivo la determinación de la relación de la gestión estratégica y el orden en el comercio ambulatorio de Municipalidad de los Olivos. La metodología empleada fue sustantiva, transversal correlacional, mediante la técnica la encuesta, con una muestra de 147 colaboradores. Según los resultados de sus dimensiones, el nivel de la formulación estratégica es buena con el 51% y deficiente con el 8,2%, el nivel de la ejecución estratégica es buena y regular con un porcentaje de 42,2% y deficiente con el 6,1%; y el nivel de evaluación estratégica es regular con el 46,9% y deficiente con el 11,6%. Se concluyó que la gestión estratégica en la municipalidad es buena con el 45,6%, regular con el 44,2%, deficiente con el 6,8% y 3,4% excelente, lo que significa que la entidad promueve la gestión estratégica para el desarrollo empresarial.

Córdova (2016) en su tesis *Aplicación de gestión estratégica en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento económico y financiero de las mypes comerciales de tumbes*, Tesis de maestría en administración de negocios, de la Universidad Nacional de Trujillo; tuvo como objetivo la determinación de como la gestión estratégica en la toma de decisiones mejora el rendimiento financiero y económico de las mypes del sector comercial de Tumbes. La investigación fue descriptiva y analítica, mediante las técnicas: la entrevista, la encuesta y la observación, con una muestra de 186 mypes. Según los resultados, los empresarios manifestaron que las mypes se encuentran estables con un porcentaje

de 49%, están en evolución un 43% y en declinación el 8%; con respecto al aprendizaje de la gestión estratégica, ostentaron que el 53% aprende a administrar en el trabajo dentro de la empresa, 27% se forma en la universidad y el 20% nace con la habilidad; así también en relación a las estrategias implementadas por las mypes, el 50 % son copiadas de otras organizaciones, el 28% son originales y el 22% no aplica ninguna estrategia. Se llegó a la conclusión que en su gran mayoría de mypes no reciben asesoramiento profesional para mejorar su gestión, además la administración que utilizan es empírica; no obstante se determinó que la gestión estratégica mejora el rendimiento financiero y económico de las mypes del sector comercial de Tumbes.

Torres (2015) en su tesis *El “Balanced Scorecard - BSC” como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales del Distrito de Huancavelica – año 2013*, Tesis de maestría en Administración mención Informática para la gestión, desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú; tuvo como objetivo identificar en qué proporción el Balanced scorecard favorece al crecimiento de las pymes en Huancavelica; en efecto la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con una muestra de 210 empresarios, plasmada en el instrumento de la encuesta. En virtud de los resultados las Pymes se encuentran vinculadas con los clientes y los proveedores, sin embargo cuentan con una limitada visión, que no permite crecer o ser más competentes en el mercado, esto gracias a que carecen de recursos para adquirir nuevas tecnologías e invertir en capital humano, que son necesarios para el crecimiento del negocio. En tal sentido las Pymes deben implementar el Balanced Scorecard, para alinear la visión, objetivos y la estrategia del negocio; puesto que esta herramienta permite el crecimiento económico y mejora la capacidad y competencia de los colaboradores.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Variable Gestión Estratégica**

##### **Definición de Gestión Estratégica**

Prieto (2009) determinó que:

La gestión estratégica es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. (p.80).

En efecto, la gestión estratégica se encuentra relacionada con los procedimientos a futuro que realiza cada organización; basándose en estrategias, principios, culturas, habilidades y destrezas de cada colaborador, además incorpora el liderazgo, como una habilidad acertada en la mejora de la toma de decisión empresarial.

Por su parte Torres (2014) determinó que la gestión estratégica es un conjunto de operaciones que crea diferentes oportunidades a las empresas, basándose en la planeación, implementación y ejecución de lo planteado, para el crecimiento, progreso, fortalecimiento o la desaparición de la empresa, así como también para la toma de decisiones anticipadas.

Sin embargo Betancourt (2002) consideró que la gestión estratégica es una ciencia que anticipa el cambio y que además pronostica las estrategias de las empresas que deseen avalar el futuro organizacional, además es un proceso de planificación, que se encuentra dentro de las compañías, en donde se divide las responsabilidades de los líderes empresariales.

En tal sentido se comprende que la gestión estratégica es un proceso operacional a futuro, en donde se define las faenas que se llevarán a cabo, para



conseguir los fines establecidos en la compañía en un tiempo determinado, además permite tomar las mejores decisiones para persistir, progresar y extenderse en el mercado.

## **Teoría General**

### **Teoría de las limitaciones**

Merli (1997) decretó que la teoría de limitaciones instituye un enfoque altamente eficaz que se utiliza para realizar y analizar diagnósticos de la organización; además es “útil cuando el problema consiste en decidir qué tipo de mejora nos ofrece el mayor apalancamiento, en vez de fijarnos en la dimensión de la propia mejora en sí”. (p. 149).

Por su parte Suñé, Arcusa y Gil (2004) manifestaron que en la teoría de las limitaciones, las empresas existen para conseguir los objetivos; y que los factores que limiten el cumplimiento de este objetivo, tiende a llamarse limitación; así mismo afirmaron que el objeto de esta teoría es determinar y direccionar las limitaciones que se dan en las organizaciones, mediante procedimiento de fin continuo.

Así también Galindo y Carrasco (2009) afirmaron que la teoría de limitaciones es una filosofía que se basa en la gestión de reconocer los recursos o políticas que bloquean a las empresas, puesto que si se desea optimar el beneficio organizacional, se debe determinar las restricciones para la optimización a corto plazo y ejecutarlas a largo plazo; además decretaron que la forma de gestionar una restricción es identificando la restricción, solucionando la restricción, gestionando fases para evitar la restricción y utilizando la capacidad.

## **Teorías Relacionadas a la Gestión Estratégica**

### **Teoría de sistemas**

Torres (2014) determinó que la teoría de sistemas es un enfoque importante que sirve para observar, entender y explicar las cualidades de la organización; en la cual plantea que las empresas son sistemas abiertas en donde los participantes se

trazan objetivos. Por su parte Galindo y Carrasco (2009) manifestaron que la teoría de sistemas analiza las peculiaridades, el ejercicio y los problemas de una empresa, puesto que es un sistema abierto, contendiente y escalonado.

Analógicamente Gil y Giner (2007) establecieron que las empresas como sistema cumplen ciertas características tales como: la empresa es un sistema para conseguir objetivos y establecer intercambios de recursos, la empresa es un sistema que proporciona la información para controlar los fines establecidos y la empresa está compuesta por un sistema del entorno, que cumple con cinco elementos: busca la eficiencia, persigue la satisfacción, consigue la eficiencia directiva, logra el desarrollo organizacional y persigue el equilibrio interior y exterior de la empresa.

### **Teoría de la decisión**

Gil y Giner (2007) consideraron que la teoría de la decisión instituye que las empresas se encuentran formadas por grupos de humanos, que intentan conseguir objetivos, para obtener mayor maximización en las utilidades de las empresas, mediante la toma de decisiones.

Por su parte Puyol (2001), citado por Matilla (2008) precisó que la teoría de decisión establece diversas características de las decisiones, orientadas a ser estratégicas, innovadoras, talantes, y organizadas; además estas decisiones se dan por medio de tres mecanismos, tales como son los estados de la naturaleza, las acciones y los resultados.

### **Enfoque relacionado a la Gestión Estratégica**

#### **Enfoque estratégico**

Sanchis y Ribeiro (1999) informaron que la dirección estratégica nace a partir del “enfoque estratégico”, que surge a comienzos de los años ochenta, para hacer frente al ambiente turbulento empresarial. Así mismo Hofer *et al.* (1980), citado por Sanchis y Ribeiro (1999), definieron que la dirección estratégica es el proceso que tiene por fin el desarrollo y la innovación empresarial, la ejecución de las estrategias

y los elementos necesarios para la dirección eficaz de la formulación y la implementación de las estrategias en la empresa.

Así mismo este enfoque estratégico plasma el procedimiento de la dirección estratégica. Sanchis y Ribeiro (1999) determinaron que:

El proceso de la Dirección Estratégica se estructura en dos grandes etapas, la formulación estratégica y la implementación y el control estratégico. Dicho proceso representa un todo, el cual se aplica en cada empresa en particular. Su estructura es la misma sea cual sea el tipo de empresa de que se trate; su desarrollo dependerá de cada empresa en particular. El proceso de la Dirección Estratégica puede ser válido para cualquier tipo de empresa. (p. 146).

### **Diferencia de Gestión Estratégica y Planificación Estratégica**

La gestión estratégica para Sanchis y Ribeiro (1999) se relaciona con la dirección estratégica y se diferencia de la planificación estratégica, puesto que la dirección estratégica es un procedimiento de gestión que incluye la planificación, organización y el control de la compañía, además integra el comportamiento humano, analiza los aspectos internos y externos y busca la cultura empresarial.

Tabla 2

#### *Diferencias entre Dirección Estratégica y Planificación Estratégica*

<b>Dirección estratégica</b>	<b>Planificación estratégica</b>
Análisis interno y externo de la empresa	Análisis externo de la empresa
Análisis técnico-económico y socio-político	Análisis técnico-económico de la empresa
Formulación, implementación y control	Formulación de la estrategia
Visión global e integrada de la empresa	Visión parcial de la empresa

**Fuente:** Sanchis y Ribeiro (1999) *Creación y dirección de pymes*. (p.143).

## Importancia de la Gestión Estratégica

Cipriano (2014) planteó que la gestión estratégica es importante porque desarrolla en la empresa un proceso de mejora continua, identifica las fortalezas y oportunidades que se deben actuar, integra y desarrolla los recursos con eficiencia y eficacia, ejerce liderazgo estratégico, logra ventajas competitivas con respecto a la competencia y alcanza la efectividad para la consolidación y éxito de las organizaciones.

## Modelo de la Gestión estratégica

Prieto (2012) presentó el modelo de la gestión estratégica, basado en tres fases de formulación, implementación y evaluación, que permite identificar las actividades que deben cumplir las organizaciones, para optimar el rendimiento, la competitividad, la globalización y la tecnología de las compañías.

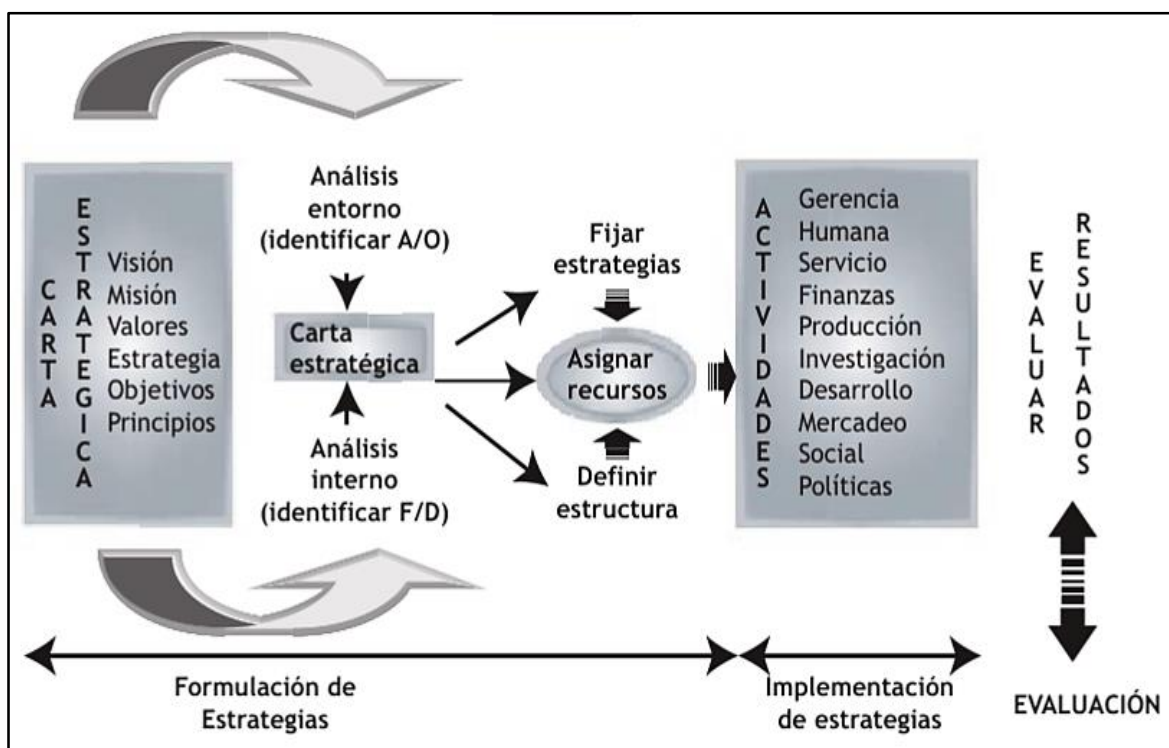


Figura 1. Modelo de la gestión estratégica organizacional

Fuente: (Prieto, 2012, p.98).

En concordancia a la figura 1, se determina que el modelo de gestión estratégica está conformado por tres fases: la formulación de estrategias, la implantación de estrategias y la evaluación estratégica. La primera se encuentra relacionada con la visión, misión, valores, estrategias, objetivos y principios; la segunda se relaciona con las actividades de la gerencia, de los colaboradores, el servicio, las finanzas, la producción, la investigación, el desarrollo, el mercadeo y lo social y político; y finalmente en la tercera se evalúan los resultados.

### Proceso de la Gestión Estratégica

Prieto (2009) manifestó que el proceso de la gestión estratégica en las organizaciones, está conformado por tres etapas: la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica, que fomentan la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la organización; así también ostentó que en la gestión estratégica.

Tabla 3

#### *Proceso de la Gestión Estratégica*

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Objetivos</b>
Formulación Estratégica (F.E)	Investigación Análisis Matricial	Diagnóstico estratégico	Seleccionar la estrategia
Implementación Estratégica (I.E)	Determinación de objetivos y políticas Asignar los recursos disponibles	Liderazgo Motivación Captación Comunicación Empoderamiento Organización	Ejecutar la estrategia
Evaluación Estratégica (E.E)	Análisis factorial Medir resultados Tomar correctivos retroalimentar	Medición Indicadores gestión Evaluación Mejoramiento	Mejorar la posición estratégica de la compañía

**Fuente:** Prieto (2009) *Gestión Estratégica Organizacional*. (p.110).

## **Beneficios de la Gestión Estratégica**

Torres (2014) determinó que la gestión estratégica permite identificar las oportunidades o prioridades de la organización, identifica el proceso de mejora continua, promueve el desarrollo institucional, mejora la rentabilidad, incrementa la productividad, reduce los efectos de los cambios, identifica los recursos necesarios, distribuye eficazmente los recursos y las tareas de los colaboradores, reduce costos con el adecuado uso de los recursos, establece responsabilidades, fomenta el cambio positivo, proporciona disciplina y finalmente proporciona la dirección de la empresa eficazmente.

## **Dimensiones de la variable Gestión Estratégica**

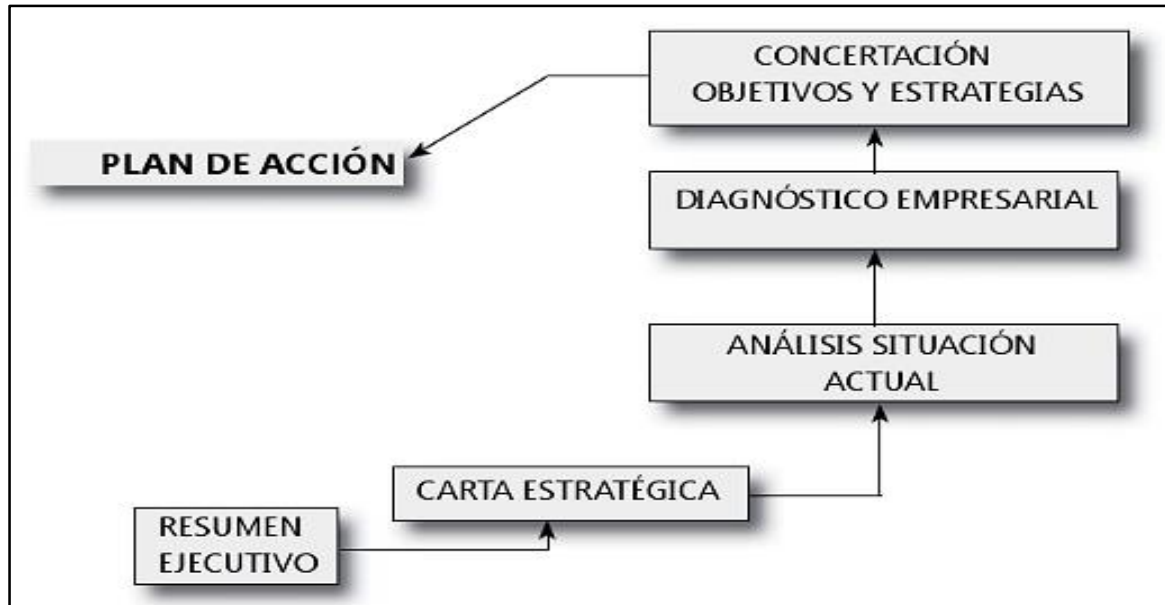
Las dimensiones de la variable gestión estratégica, se desarrolla de acuerdo al aporte teórico de Prieto (2009), conformado por las etapas del proceso de la gestión estratégica: la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica.

### **Dimensión 1: Formulación estratégica**

La formulación estratégica está conformada por el plan estratégico de la organización, que viene a ser la carta de dirección de toda entidad, en donde se identifica la visión, misión, principios, valores y filosofía, que orientan, guían y sirven para la supervivencia, crecimiento y rendimiento de la compañía; aunado a esto el método ICE (identificación, comparación y escoger) ayuda determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y las debilidades de la entidad, además de comparar los factores externos e internos, utilizando las matrices de análisis como herramienta estratégica, también se decide cual es la meta y la estrategia más adecuada que servirán a la empresa a posicionarse en el mercado (Prieto, 2009).

Por su parte Sanchis y Ribeiro (1999) determinaron que la “formulación estratégica es la primera de las etapas que constituyen el proceso de la Dirección Estratégica en la empresa. Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias

más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo determinado de tiempo”. (p. 147).



*Figura 2.* Plan estratégico organizacional

**Fuente:** (Prieto, 2009, p.133).

En concordancia a la figura 2, se determina que un plan estratégico organizacional está compuesto por seis pasos, ellos son: el resumen ejecutivo, la carta estratégica en donde se precisa la misión, visión, principios y valores; el análisis de la empresa en el que se especifica la evolución, la estructura, los proveedores y los usuarios de la compañía, el diagnóstico de la empresa en el cual se identifica los factores internos y externos que benefician y afectan a la empresa, la concertación de los objetivos y las estrategias y finalmente el plan de acción que es la parte operativa en donde se presenta el cronograma de actividades a realizar.

En efecto, la formulación estratégica es la primera etapa de la gestión estratégica, que identifica la situación actual de la empresa, y realiza el plan estratégico mediante las diferentes matrices de análisis estratégico, además analiza los factores externos e internos, con el fin de determinar la estratégica más adecuada para el beneficio de la organización.

## **Dimensión 2: Implementación estratégica**

La implementación estratégica es la fase en donde las estrategias planteadas en la formulación se vuelven realidad, mediante diversas acciones, modelos, enfoques o herramientas de gestión, tales como las cuatro "P" (proyección, previsión, prospectiva y planeación) de la estrategia, las 3 "D" (disciplina, dedicación y desprendimiento) de la implementación, y el Balanced scorecard que es un enfoque de evaluación, que facilita la conversión de la estrategia en resultados empresariales y proporciona información acertada para la toma de decisiones gerenciales; aunado a esto, la estrategia está sujeta a la eficacia, la eficiencia, las actividades y la capacidad que se emplea en su ejecución (Prieto, 2009).

Por otro lado Sanchis y Ribeiro (1999) establecieron que la implementación estratégica:

La Implementación Estratégica se ocupa de la implantación dinámica, a lo largo del tiempo, de la estrategia elegida en la fase anterior. Para ello, hay que proceder a dos etapas diferentes: la definición de la estructura organizativa de la empresa, sus relaciones formales e informales, y la planificación o definición de los planes de acción para la consecución de los objetivos perfectamente definidos con anterioridad. (p. 152).

En coherencia a la implementación estratégica, es la actividad que se encarga de realizar la estrategia determinada en la formulación estratégica, desarrollando diversas acciones en coordinación con todos los integrantes de la compañía, para el desempeño de los objetivos empresariales.

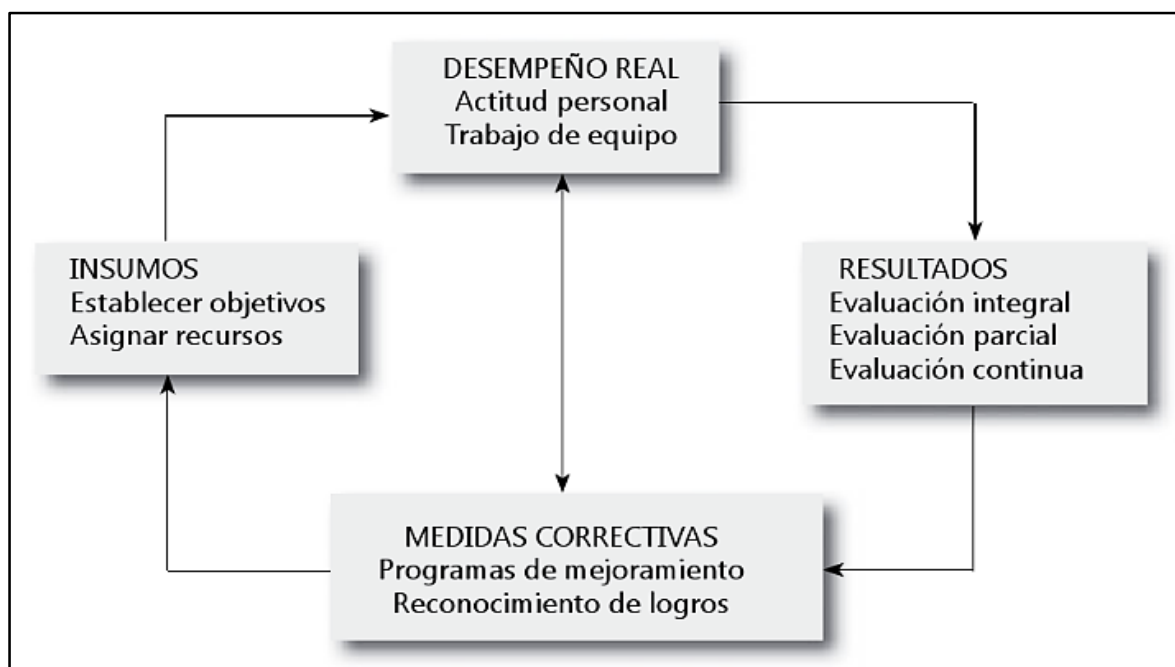
## **Dimensión 3: Evaluación estratégica**

La evaluación estratégica es la fase en donde se observa el desarrollo de las estrategias ejecutadas, comprobando el grado de impacto, mediante criterios de evaluación estratégica, tales como: la claridad en los objetivos, la motivación, la



empatía, los valores de la organización, el tiempo, la sinergia, el compromiso y los indicadores de gestión (Prieto, 2009).

La evaluación estratégica para Sanchis y Ribeiro (1999) se relaciona con el control estratégico que realiza la empresa, donde “La función de control se ocupa de comparar los objetivos deseados con los resultados reales alcanzados por la empresa, actuando así como un sistema de regulación en el que la retroalimentación (u obtención de información acumulada) es un elemento imprescindible”. (p.163).



*Figura 3.* Proceso de evaluación estratégica

**Fuente:** (Prieto, 2009, p.164).

En concordancia a la figura 3, se determina que el proceso de la evaluación se relaciona con los insumos de la organización, mediante tres fases, que son: el desempeño real que evalúa la actitud del colaborador y el trabajo en equipo, los resultados en donde se realiza la evaluación integral, parcial y continua, y las medidas correctivas.

En afinidad, la evaluación estratégica, evalúa las diferentes acciones que se realizan para llevar a cabo las diversas estrategias, con el fin de lograr el objetivo

seleccionado; así también controla los recursos que la empresa utiliza para llevar a cabo la estratégica, regulando las diferentes actividades de la planificación para alcanzar los resultados deseados.

### **Indicadores de las dimensiones de la variable gestión estratégica**

Los indicadores de la variable gestión estratégica, se realizó de acuerdo al aporte teórico de Prieto (2009) conforme a cada dimensión.

#### **Indicadores de la dimensión 1: Formulación estratégica**

##### **Objetivos**

Veciana (1999) estipuló que los objetivos son enunciados que explican y definen la finalidad de una organización, las actividades a que se dedicará y el campo en donde actuará; además los objetivos se encuentran relacionados directamente con la misión y los valores que ha de cumplir la compañía.

##### **Misión**

Prieto (2009) determinó que la misión es un enunciado a corto plazo que tiene la empresa para lograr los objetivos, en donde identifica las preeminencias competitivas que posee, accediendo saber porque existe, para quien lo hace, que papel desempeña y como lo plasma; no obstante para su determinación es necesario identificar cual es el mercado, los objetivos, el impacto impulsador, la imagen pública, la autoimagen, la tecnología, los clientes y los productos.

##### **Visión**

Prieto (2009) manifestó que la visión es la efigie del futuro deseable y ambicioso de una compañía, que se encuentra relacionada con el mejoramiento del cliente actual; para lograrlo se necesita tener de dinamismo, tenacidad, sacrificio y pasión, para que se convierta en un sueño alcanzable, por todos los integrantes de la organización.

**Metas**

Las metas para Prieto (2009) se desarrollan en el plan de acción que se tiene proyectado para un tiempo determinado, puesto que las metas consisten en “Precisar el área beneficiada, tiempo, atributo y actitud motivadora”. (p.170). en efecto la meta viene a ser el propósito a donde dirigen las compañías.

**Oportunidades**

Las oportunidades en las organizaciones para Prieto (2009) son las tendencias, estilos, preferencias, eventos, acontecimientos, programas o hechos del entorno, que no son controladas por la compañía, pero que facilitan el desarrollo y progreso empresarial.

**Amenazas**

Las amenazas para Prieto (2009) son los acontecimientos, hechos, eventos, tendencias o programas del entorno de una compañía que dificultan, obstaculizan, limitan, restringen o inhiben el progreso operacional, y también puede llevar a desaparecerla, puesto que no es controlada por empresa.

**Fortalezas**

Para Prieto (2009) las fortalezas son todas aquellas actividades que realizan, inspecciona y controlan las compañías, mediante las habilidades, aptitudes o destrezas que poseen y que aportan el logro de los objetivos determinados. En efecto las fortalezas son las aptitudes que tiene una compañía, para hacer frente a su competencia y compensar a sus usuarios.

**Debilidades**

Las debilidades de un empresa para Prieto (2009) son todas aquellas actividades controladas por la compañía, y que dificultan, obstaculizan, limitan e inhiben de manera interna el logro de los objetivos que tiene una empresa por cumplir.

**Estrategias**

Prieto (2009) determinó que las estrategias son la agrupación de actividades por unidades, en donde se asigna funciones, procesamientos, normas, técnicas para

su cumplimiento. Por su parte Sainz (2001) manifestó que la estrategia es un conjunto de decisiones consistentes y racionales sobre las diversas acciones a realizarse y los recursos a utilizarse.

## **Indicadores de la dimensión 2: Implementación estratégica**

### **Eficacia**

La eficacia para Prieto (2009) valora el impacto de lo que se realiza en la empresa, puesto que es ineludible que el producto que se realiza sea adecuado para compensar las necesidades de los usuarios, con el fin de participar relativamente en el mercado.

### **Eficiencia**

La eficiencia para Prieto (2009) es el grado en que se utiliza o aprovechan los recursos que se esgrimen en los procedimientos de la transformación de los productos o servicios, además también se utiliza para dar cuenta del cumplimiento de las actividades y del uso de los recursos de la organización.

### **Actividades**

Las actividades para Prieto (2009) en el procesos de la gestión estratégica, facilita la comprensión y la ejecución de las estrategias a realizarse en la compañía. En efecto las actividades son las acciones que las compañías realizan para el acatamiento de los objetivos trazados y el crecimiento de la organización.

### **Capacidad**

Huertas y Domínguez (2008) definieron a la capacidad como la cantidad que puede ser obtenida de una determinada producción durante un tiempo determinado, esta puede ser mediano o largo plazo, además la capacidad se encuentra relacionada con la localización y la distribución de planta que tiene una empresa.

## **Indicadores de la dimensión 3: Evaluación estratégica**

### **Desempeño real**

El desempeño real para Prieto (2009) en el proceso de la evaluación estratégica, se relaciona con las actitudes o cualidades que tienen los colaboradores y el trabajo en equipo que se da dentro de la empresa, además es la relación que se tiene entre los que entrega el colaborador y lo que se le encargo que realice.

### **Resultados**

Los resultados en el proceso de la evaluación estratégica para Prieto (2009) se realiza tres evaluaciones, como: la evaluación integral, que justiprecia a toda la empresa; la evaluación parcial, que se da temporalmente; y la evaluación continua, que se da consecutivamente en la organización.

### **Medidas correctivas**

Para Prieto (2009) las medidas correctivas, forman parte del proceso de evaluación estratégica, en donde se realiza el reconocimiento de los logros cumplidos de los colaboradores y programas para el mejoramiento de la empresa.

En efecto a lo expuesto, es necesario en las empresas realicen la implementación y evaluación estratégico para hacer realidad la estrategia propuesta, para ello se plantea un instrumento de gestión estratégica, que facilite la conversión de la estrategia en resultado; por lo cual se ostenta el Balanced scorecard para la adecuada toma de decisión empresarial.

### **Balanced scorecard**

Kaplan & Norton (2013) afirmaron que Balanced scorecard es más que un método estratégico, que las empresas lo utilizan en la gestión a la largo plazo para gestionar la estrategia propuesta. Por su parte Rivera (2010) manifestó que el Balanced scorecard es un sistema, que se desarrolló a principios para el estudio de los procedimientos financieros, sin embargo en la actualidad es un sistema integral en la dirección eficiente de la empresa.

El Balanced Scorecard (BSC), denominado también Tablero de Comando, es una técnica de evaluación del desempeño organizacional, que permite la innovación de producto y servicios, la inversión en el recurso humanos de la empresa, la identificación de los clientes o consumidores y el crecimiento sostenible, logrando altos márgenes de rentabilidad (Prieto, 2012).

### **Beneficios del Balanced scorecard**

Amo (2011) determinó que el Balanced scorecard brinda los siguientes beneficios: proporciona una visión global de la organización, permite conocer la situación actual, realiza seguimiento al cumplimiento de las estrategias establecidas, fomenta la comunicación de los colaboradores, promueve el aprendizaje organizacional, asigna recursos y elabora presupuestos.

### **Estructura del Balanced scorecard**

Rivera (2010) consideró que la estructura del cuadro de mando integral (CMI) está conformada por cuatro elementos que se encuentran relacionados con la visión y estrategia, tales como la finanzas, los procesos internos, los clientes y la formación y el crecimiento.

La perspectiva financiera en las empresas examina los resultados que se ha obtenido de la actividad económica para aumentar los beneficios de la compañía, así también esta perspectiva debe determinarse en la alta dirección, para el rendimiento continuo de la empresa (Gan y Triginé, 2013)

Las empresas en la perspectiva del cliente, identifican a que segmento de clientes se van a dirigir, así como también con quienes competirán, y que medidas de rendimiento establecerán para alcanzar los fines financieros de la compañía; con respecto a la perspectiva de proceso interno, esta identifica los procedimientos críticos de la empresa, para conseguir el fin de los accionistas y de los clientes, consintiendo que los indicadores se centren en los procesos que influyen en los objetivos de los usuarios y asociados (Rivera, 2010).

Rivera (2010) decretó que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrece un mecanismo que consiente el acatamiento de los objetivos de las anteriores perspectivas, además los indicadores de esta perspectiva estimula el desarrollo y la formación de la empresa.

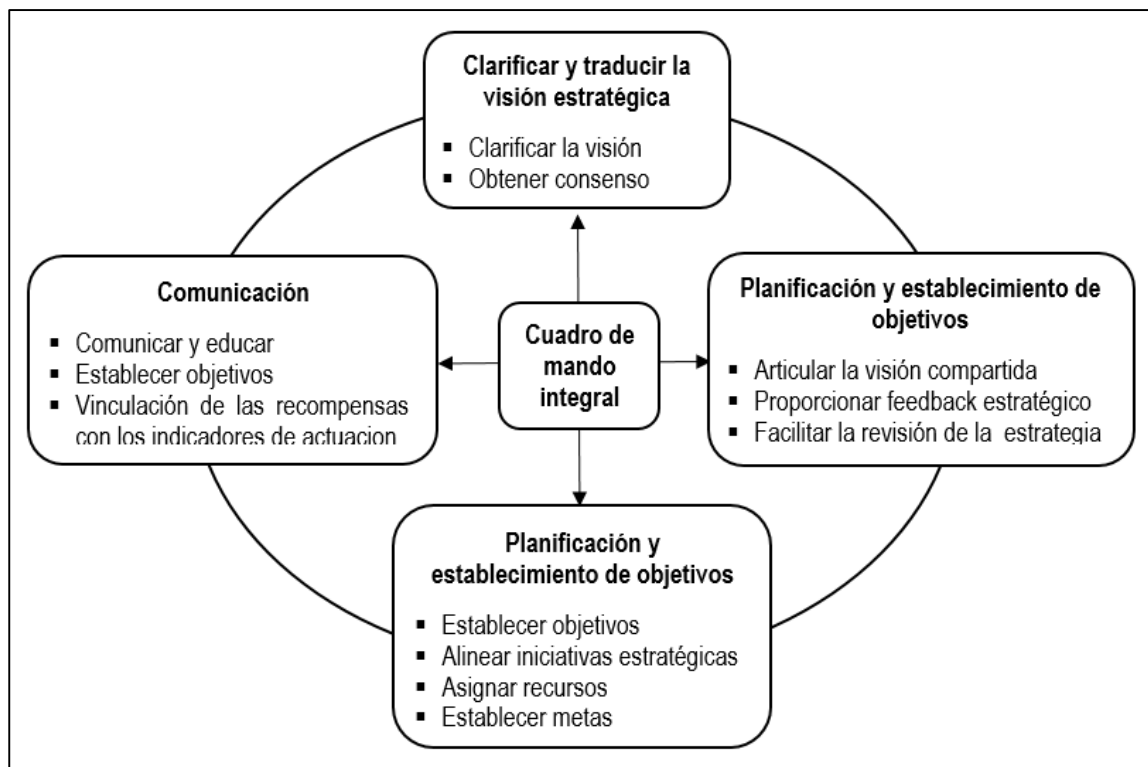


Figura 4. CMI como marco estratégico para la acción

Fuente: (Kaplan y Norton 1996, citado por Rivera, 2010, p. 27).

En concordancia a la figura 4 se determina que el Balanced scorecard está relacionada con la planificación y establecimiento de los objetivos, que presenta la articulación de la visión, la retroalimentación, el estudio de la estrategia, los objetivos establecidos, el alineamiento de las estrategias, la asignación de recursos y el establecimiento de metas; también se relaciona con la comunicación y la traducción de la visión estratégica.

#### 1.4. Formulación del problema

En virtud a lo expuesto en la situación problemática de la investigación, se planeó los siguientes problemas:

**Problema General**

¿Cuál es el nivel de la Gestión estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?

**Problemas Específicos****Problema específico 1**

¿Cuál es el nivel de la formulación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?

**Problema específico 2**

¿Cuál es el nivel de la implementación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?

**Problema específico 3**

¿Cuál es el nivel de la evaluación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?

**Problema específico 4**

¿Qué resultados generará la propuesta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de una Pyme de la Galería El César, La Victoria, 2018?

**1.5. Justificación del estudio****1.5.1 Justificación Teórica**

La investigación pesquisa mediante las teorías, enfoques y aportes básicos de la gestión estratégica, explicar las diferentes situaciones que enfrentan las pymes de la Galería El César. Por lo cual el aporte teórico de mayor relevancia para la investigación es de Prieto (2009) que muestra las dimensiones de la variable, mediante el proceso de la gestión estratégica, como la formulación estratégica, en donde se desprenden los indicadores que forman parte del procedimiento de acción de las pymes; la implementación estratégica, que se mide a través de la eficacia,



eficiencia, actividades y capacidad; y la evaluación estratégica, que se analiza a través del desempeño, los resultados y las medidas correctivas.

Cabe resaltar que a través de enfoques y los aportes teóricos, la investigación, facilitará a las pymes los beneficios e importancia de realizar una buena gestión estratégica empresarial.

### **1.5.2 Justificación Metodológica**

La investigación se realizó según el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, investigación básica sustantiva y nivel descriptivo, mediante la técnica la encuesta y la entrevista, que permitieron obtener información concreta; además de analizar y justificar la información de los datos estudiados, identificando la situación actual de la gestión estratégica que realizan las pymes de la Galería El César, para posteriormente proponer una herramienta estratégica basado en el balanced scorecard para el seguimiento de los objetivos, estrategias, metas y acciones establecidas.

### **1.5.3 Justificación Práctica**

La investigación se realizó mediante dos técnicas, que buscan determinar la situación actual de la gestión estratégica que atraviesan las pymes de la Galería El César, y la identificación del diagnóstico situacional de una pyme del mismo sector, para la realización de la propuesta basada en el balanced scorecard; además de identificar el nivel de la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica, con la finalidad que las pymes conozcan la realidad de su gestión estratégica, y además brindar una propuesta a largo plazo, que permitirá evaluar el desempeño de las pymes para la mejora continua empresarial.

## **1.6. Hipótesis**

La investigación se efectuó mediante el tipo de investigación básica sustantiva, de nivel descriptivo, por lo cual no ostenta hipótesis.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.

### **Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar el nivel de la formulación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar el nivel de la implementación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar el nivel de la evaluación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.

#### **Objetivo específico 4**

Estimar los resultados que generará la propuesta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de una Pyme de la Galería El César, La Victoria, 2018.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **Enfoque: Cuantitativo**

Guerrero (2014) determinó que el enfoque cuantitativo se basa en la inducción probabilístico de positivismo lógico, mediante la medición penetrante, controlada y objetiva; esta investigación es confirmatoria, inferencial, deductiva, generalizable y particularista, además está orientada al rendimiento de datos consistentes y repetibles.

Por su parte Robbins y Coulter (2005) establecieron que el enfoque cuantitativo favorece en forma directa a la gerencia en la toma de decisiones, tanto en la planeación como en la inspección de las actividades de la organización. Por ende la investigación se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, que permite tener una mejor visualización de cómo están realizando la gestión estratégica, y poder tomar las decisiones más acertadas en beneficio de la organización.

### **Método: Deductivo**

Bernal, Salavarrita, Sánchez y Salazar (2006) manifestaron que el método deductivo es un procedimiento que reside en tomar las terminaciones para la explicación específica. Por su parte Hurtado y Toro (2007) exteriorizaron que el método deductivo son procedimientos de raciocinio, que es usado en las investigaciones científicas, puesto que consiste en partir premisas para llegar a una conclusión acertada. En efecto la investigación fue de carácter deductivo.

### **Tipo de investigación: Básica Sustantiva**

García-Valcarcel (2008) manifestó que el tipo de investigación básica es un acto de investigación que impulsa a una indagación; y un acto sustantivo se encuentra justificado por un cambio de la realidad; sin embargo sostiene que la investigación es un proceso espiral, puesto que el final de un ciclo es el principio de otro.

**Diseño: No experimental**

Toro y Parra (2006) decretaron que en el diseño no experimental se percibe el acontecimiento tal y como es, en su contexto oriundo, para después ser analizados; así mismo esta investigación es metodológica y práctica, en donde las variables independientes no se maniobran.

**Nivel: Descriptivo**

Namakforoosh (2001) consideró que el nivel descriptivo estudia las características del grupo de estudio, es decir la información de donde, cuando, como y del porqué del estudio, además un estudio descriptivo es considerado como rígido, pues presupone mucho conocimiento primordial acerca del sujeto de estudio. Así también Bernal et al. (2006) señalaron que la investigación descriptiva desarrolla las técnicas de la observación, la encuesta, la revisión documental y la entrevista.

**2.2. Variables, Operacionalización****Variable: Gestión estratégica**

Prieto (2009) determinó que:

La gestión estratégica es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. (p.80).

**Definición operacional**

Prieto (2009) manifestó que el proceso de la gestión estratégica en las organizaciones, está conformado por tres etapas: la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica, que fomentan la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la organización.

Tabla 4

*Operacionalización de la Variable Gestión Estratégica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Niveles
Formulación estratégica	Objetivos	1	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	1° Ineficiente (20 - 46)
	Misión	2		
	Visión	3		
	Metas	4		2° Regular (47 - 73)
	Oportunidades	5		
	Amenazas	6		
	Fortalezas	7		3° Eficiente (74 - 100)
	Debilidades	8		
	Estrategias	9		
Implementación estratégica	Eficacia	10		
	Eficiencia	11		
	Actividades	12		
	Capacidad	13		
Evaluación estratégica	Desempeño real	14-15		
	Resultados	16-17-18		
	Medidas correctivas	19-20		

**Fuente:** Adaptación de Prieto (2009) *Gestión Estratégica Organizacional* (3a. ed.).

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

Rodríguez (2005) determinó que la población en la investigación es el conjunto de evaluación que se efectúa sobre las características de los grupos y objetos de estudio. La población en la investigación está compuesta por 105 personas, que se derivan de 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes de la Galería El César, en La Victoria.

### **Muestra**

Puente (1993) manifestó que cuando se analiza todos los integrantes de una población, esta es considerada como censo o universo, puesto que la investigación se ejecuta con la totalidad de la población; sin embargo cuando solo se analiza una parte de la población, se tiene una muestra; es así que las diferencias es que el Censo incluye toda la población y no hay que inducir, y la Muestra es un tamaño reducido y asequible.

En virtud a lo expuesto en la presente investigación no se realizó una muestra, puesto que el estudio abarca a todas las pymes de la Galería El César, en La Victoria, por lo cual se utilizó un muestreo no probabilístico, mediante la técnica muestreo censal.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica de recolección de datos**

En la investigación, para medir la variable gestión estratégica, se esgrimió la técnica de la encuesta. Villarreal (2000) ostentó que la encuesta es más numérica y menos profunda, en la cual se codifica y tabula los datos de estudio con facilidad. Sin embargo para la realización de la propuesta del Balanced scorecard se utilizó la técnica de la entrevista. Martín (2005) exteriorizó que la entrevista es un

procedimiento comunicativo, en donde se realiza la interacción de una persona y el entrevistador, que busca la percepción y la descripción de las experiencias del entrevistado, para el objeto de estudio.

### **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario. Gómez (2009) manifestó que la recolección de datos bajo el enfoque cuantitativo es semejante a la medición, en donde se captura la realidad que se desea estudiar; entre los tipos de herramientas de recaudación de datos se encuentra los cuestionarios, la observación y la entrevista. En efecto se utilizó dos instrumentos de recolección de datos, basados en el cuestionario y la guía de la entrevista, que fueron diseñados para lograr los objetivos plasmados en la investigación.

Gómez (2009) decretó que el cuestionario es un conjunto de interrogantes que se aplica a las variables que se van a medir, en donde las preguntas de este instrumento se encuentra formado por instrucciones que exteriorizan contestar, además no existe reglas para su tamaño, pero si es poco se reduce la información y si es extenso suele ser tedioso para quienes van a contestar.

Por su parte Álvarez (2005) sostuvo que el cuestionario es una técnica en donde las preguntas se formulan de acuerdo a la investigación y las respuestas deben estar expresadas según el pensamiento del sometido, así también este instrumento debe estar diseñado para lograr los objetivos que se ha planteado en el estudio.

En efecto, el cuestionario de gestión estratégica, se encuentra formado por ítems que se midió mediante el escalamiento de tipo Likert. Gómez (2006) determinó que el escalamiento tipo Likert es un conjunto de ítems afirmativas o juiciosas, que a cada afirmación se le determina una cuantía numérica, con la finalidad de obtener una puntuación parcial y total.



## Ficha técnica del cuestionario de Gestión Estratégica

Nombre del instrumento:	Cuestionario de Gestión Estratégica
Elaborado por:	Br. Chanta Nuñez Miria Consuelo
Lugar:	Galería el César, Gamarra, La Victoria – Lima.
Fecha de aplicación:	13 - 11 - 2018
Objetivo:	Identificar el nivel de Gestión Estratégica de las Pymes de la Galería El César.
Administrado a:	105 personas (62 empresarios y 43 colaboradores)
Tiempo:	5 minutos por persona
Dimensiones:	Formulación estratégica, Implementación estratégica y evaluación estratégica.
Escala:	La escala de medición consta de 20 ítems, con 5 alternativas de respuesta de tipo Likert, tales como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).
Baremo:	Se realizó el proceso de baremo referente a la Gestión Estratégica que consta de 20 ítems, según la tabla 5.

$$a) \text{ Máximo puntaje} = (20 \times 5) = 100$$

$$b) \text{ Mínimo puntaje} = (20 \times 1) = 20$$

$$c) \text{ Rango } R = (100 - 20) = 80$$

$$d) \text{ Amplitud } A = (80 / 3) = 27$$

Tabla 5

### *Niveles de la Gestión Estratégica*

Niveles	Intervalo
1° Ineficiente	20 ; 46>
2° Regular	47 ; 73>
3° Eficiente	74 ; 100>

**Fuente:** Resultado del proceso de baremo, 2018.

A continuación se presenta las tablas 6, 7 y 8, que muestran los niveles de las dimensiones de la variable gestión estratégica:

Tabla 6

*Niveles de la Formulación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>
1° Ineficiente	9 ; 20>
2° Regular	21 ; 32>
3° Eficiente	33 ; 45>

**Fuente:** Resultado del proceso de baremo, 2018.

Tabla 7

*Niveles de la Implementación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>
1° Ineficiente	4 ; 8>
2° Regular	9 ; 13>
3° Eficiente	14 ;20 >

**Fuente:** Resultado del proceso de baremo, 2018.

Tabla 8

*Niveles de la Evaluación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>
1° Ineficiente	7 ; 15>
2° Regular	16 ; 24>
3° Eficiente	25 ; 35>

**Fuente:** Resultado del proceso de baremo, 2018.

### **Guía de la entrevista**

Para la realización de la propuesta del balanced scorecard, del objetivo específico número cuatro, se realizó el diagnóstico situacional de una pyme, mediante la entrevista semiestructurada, en donde se presenta preguntas abiertas y cerradas. Villegas (2004) manifestó que las entrevistas semiestructuradas corroboran

información sobre aspectos muy concretos, mediante preguntas estructuradas y abiertas, para la recolección de información más precisa en el estudio.

Por lo cual la entrevista semiestructurada se dio por medio de una guía de entrevista. Doorman y Miranda (1991) determinaron que la guía de una entrevista se da mediante una serie de preguntas, explicaciones y cuadros, que sirven como base para el desarrollo del dialogo entre el informante y el entrevistador, además de ser un recordatorio para facilitar al entrevistador el análisis de la información, la preparación de los informes y el análisis comparativo de la pesquisa obtenida en el dialogo de estudio.

### **Ficha técnica de la entrevista semiestructura sobre el Balanced Scorecard**

Nombre del instrumento: Entrevista sobre el Balanced Scorecard

Elaborado por: Br. Chanta Nuñez Miria Consuelo

Adaptación de: Prieto (2009) Gestión Estratégica Organizacional (3ª.ed.)

Lugar: Galería el César, Gamarra, La Victoria – Lima.

Fecha de aplicación: 14 - 11 - 2018

Objetivo: Identificar el diagnostico situacional de una pyme para la realización de la propuesta del Balanced Scorecard.

Administrado a: 1 empresario

Ruc de la pyme: 10454169901

Nombre del entrevistado: Ismael Camizan Ramírez

Cargo del entrevistado: Gerente General

Tiempo: 60 minutos

Estructura: La investigación se realizó mediante la entrevista semiestructurada, que consta de preguntas abiertas y cerradas.

## Validez del instrumento

La validez de un instrumento para Gómez (2009) es el grado en que un instrumento realiza la medición de las variables que se pretende evaluar, además verifica si es que el instrumento es apto para medir; así también la validez se logra examinando los aportes teóricos y operacionales de las variables que se desea evaluar.

El cuestionario que mide la gestión estratégica de las pymes de la Galería El César, se validó mediante el juicio de expertos. Angulo (2013) expresó que el juicio de expertos es una herramienta utilizada como un instrumento de procedimientos particulares que previene las insuficiencias en cuestión. Sin embargo la guía de la entrevista sobre el balanced scorecard, no se realizó la validación, puesto que es un instrumento secundario, que se efectuó en base al aporte teórico de Prieto (2009), que identifica el diagnóstico situacional de una pyme, para la elaboración de la propuesta del balanced scorecard.

Tabla 9

*Validez del instrumento para identificar el nivel de Gestión Estratégica*

<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Dr. Pedro Costilla Castilla	Doctor en Administración	Aplicable
Dra. María Dolores Martínez Zavala	Doctora en Administración	Aplicable
MSc. Petronila Liliana Mairena Fox	Master of Science	Aplicable

**Fuente:** Certificado de validación (ver Anexo D)

## Confiabilidad del instrumento

Gómez (2009) manifestó que la confiabilidad de un instrumento es el grado de la aplicación repetitiva al mismo objeto en donde se produce resultados semejantes, así también la medición de la confiabilidad se obtiene mediante la ejecución de pruebas pilotos, que permite la obtención de resultados similares o semejantes.

Tabla 10

*Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento*

Variable	Alfa de Cronbach	Numero de ítems
Gestión estratégica	0.839	20

**Fuente:** Resultado de la prueba de piloto, mediante el instrumento SPSS 24, 2018.

En concordancia, al resultado de la prueba de piloto, que se realizó mediante el instrumento SPSS 24, para la confiabilidad del cuestionario, el Alfa de Cronbach fue de 0.839 de confiabilidad, coeficiente que indica que hay una confiabilidad alta, por lo cual se afirma que la herramienta, basado en el cuestionario de la variable gestión estratégica es confiable. Cabe resaltar que solo se realizó la confiabilidad del cuestionario que mide la gestión estratégica, y no de la guía de la entrevista sobre el balanced scorecard, puesto que solo se determinó para la realización de la propuesta.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Díaz (2016) determinó que la ventaja de los paquetes estadísticos radica en la rapidez y la facilidad para realizar cálculos de análisis, eliminando los procesos repetitivos y los errores más comunes que son realizados por los individuos. En efecto, los datos se presentan a través de la estadística descriptiva mediante tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje, cabe resaltar que se utilizó los programas de SPSS 24 y el Excel 2013.

## 2.6. Aspectos éticos

El propósito de la indagación es “Identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018”, por lo que los aportes teóricos y prácticos, se encuentran debidamente referenciados; así mismo el cuestionario fue validado por expertos en la temática y de acuerdo al coeficiente de confiabilidad, el instrumento fue fiable, además los datos obtenidos del cuestionario fueron descritos de acuerdo a los resultados emanados, los cuales son inéditos. Cabe resaltar que la investigación se realizó con el consentimiento informado de la población.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

#### Descripción de la Variable: Gestión Estratégica

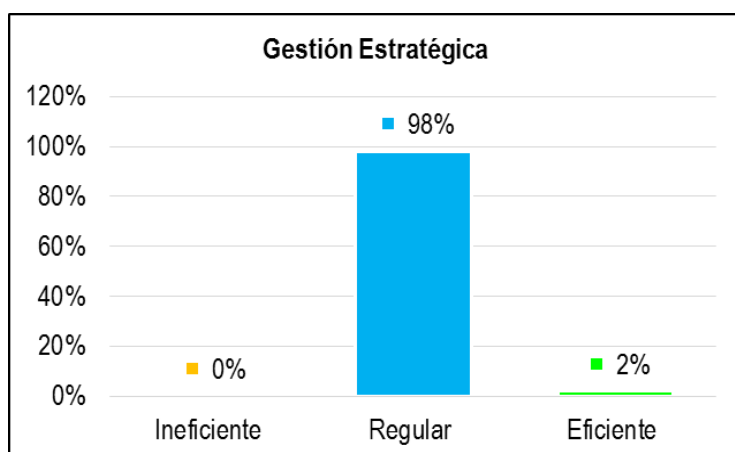
A continuación se presenta la tabla y figura, que describen el nivel de la gestión estratégica que realizan las pymes de la Galería El César, en La Victoria:

Tabla 11

*Descripción de los Niveles de la Gestión Estratégica*

Niveles	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	(20 ; 46)	0	0%
Regular	(47 ; 73)	103	98%
Eficiente	(74 : 100)	2	2%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



*Figura 5. Niveles de la Gestión Estratégica*

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

#### Interpretación:

Según los resultados que muestra la tabla 11 y figura 5, se determina que el 98% de los encuestados percibieron que el nivel de la gestión estratégica es regular; y eficiente el 2%; es decir las pymes de la Galería El César, no están gestionando apropiadamente el proceso operacional del futuro de la empresa, causando que no se tome las mejores decisiones para persistir, progresar y extenderse en el mercado.

### Descripción de las Dimensiones de la variable: Gestión Estratégica

A continuación se presentan las tablas y figuras, que describen el nivel de las dimensiones de la gestión estratégica que realizan las pymes de la Galería El César, en La Victoria:

Tabla 12

#### Descripción de los Niveles de la Formulación Estratégica

Niveles	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	(9 ; 20)	0	0%
Regular	(21 ; 32)	76	72%
Eficiente	(33 ; 45)	29	28%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

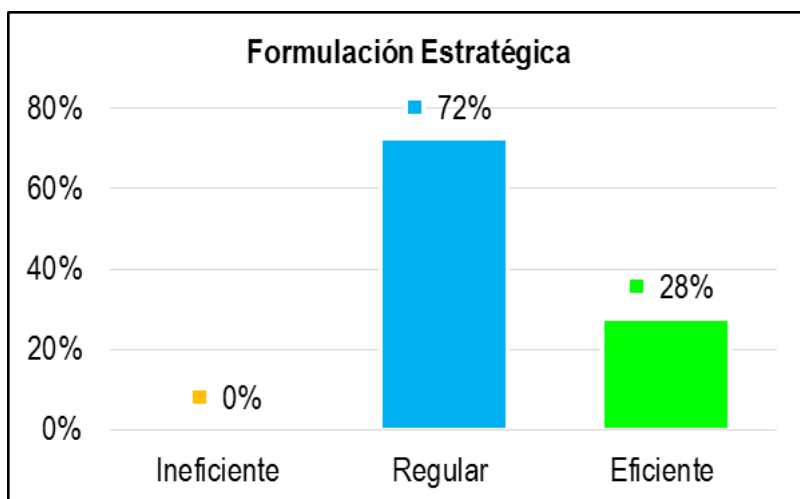


Figura 6. Niveles de la Formulación Estratégica

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### Interpretación:

Según los resultados que muestra la tabla 12 y figura 6, se determina que el 72% de los encuestados percibieron que el nivel de la formulación estratégica es regular, y eficiente el 28%; es decir las pymes de la Galería El César, tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito del negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que guíe y sirva para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio.

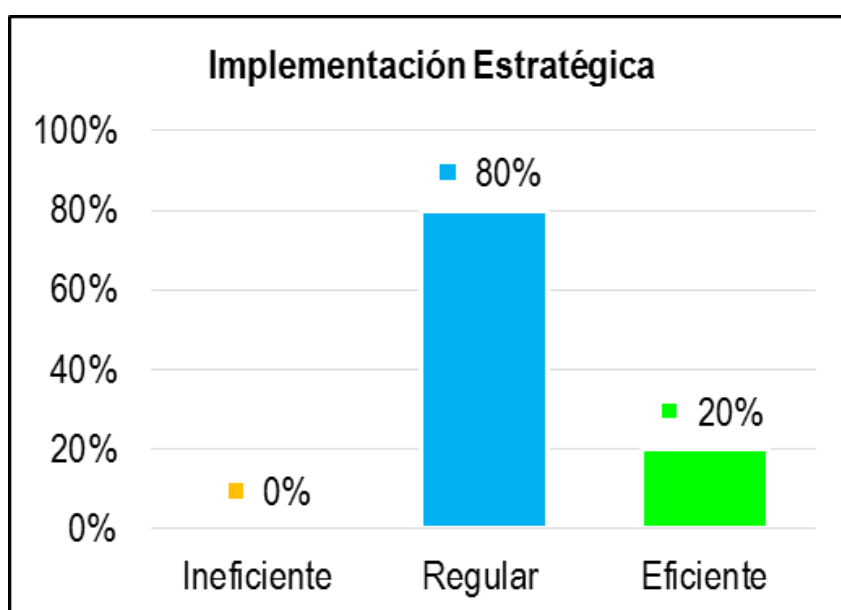


Tabla 13

*Descripción de los Niveles de la Implementación Estratégica*

Niveles	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	(4 ; 8)	0	0%
Regular	(9 ; 13)	84	80%
Eficiente	(14 ; 20)	21	20%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



*Figura 7.* Niveles de la Implementación Estratégica

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

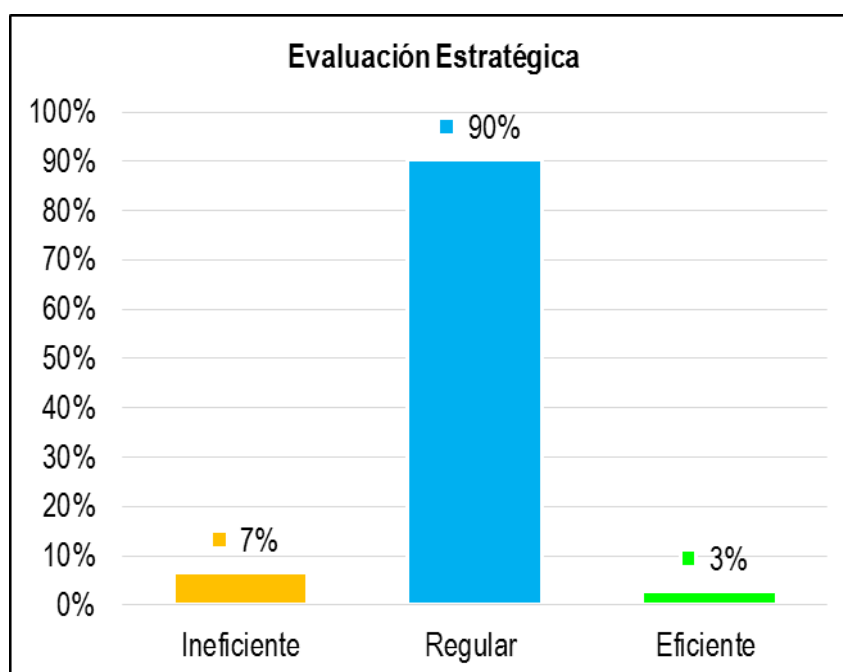
Según los resultados que muestra la tabla 13 y figura 7, se determina que el 80% de los encuestados percibieron que el nivel de la implementación estratégica es regular, y eficiente el 20%; es decir las pymes de la Galería El César, no están desarrollando apropiadamente las diversas acciones, para lograr la meta de la empresa; y al mismo tiempo no utilizan modelos, enfoques o herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos deseados, produciendo que la toma de decisiones en el negocio no sea tan acertada.

Tabla 14

*Descripción de los Niveles de Evaluación Estratégica*

Niveles	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	(7 ; 15)	7	7%
Regular	(16 ; 24)	95	90%
Eficiente	(25 ; 35)	3	3%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



*Figura 8.* Niveles de la Evaluación Estratégica

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

Según los resultados que muestra la tabla 14 y figura 8, se determina que el 90% de los encuestados percibieron que el nivel de la evaluación estratégica es regular, es ineficiente un 7%, y eficiente 3%; es decir las pymes de la Galería El César no realizan eficientemente las diferentes acciones de control para el cumplimiento del objetivo determinado, así también las pymes de este sector no cuentan con herramientas que les permita medir y evaluar el desempeño laboral, los resultados en el negocio y las medidas correctivas.

### Descripción de Tablas cruzadas de la Gestión Estratégica

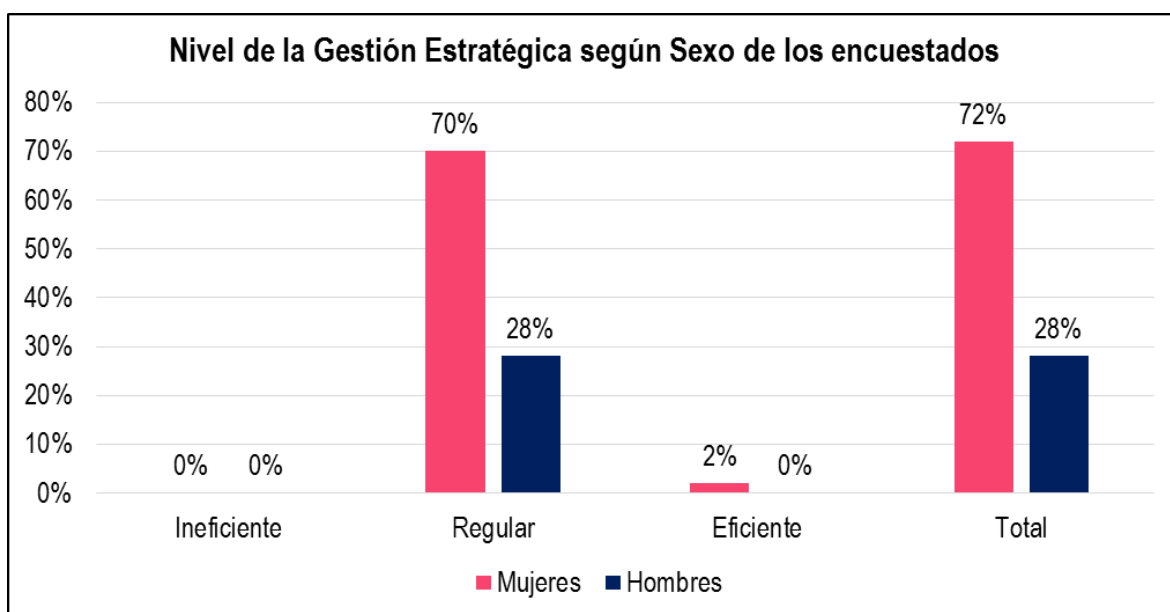
A continuación se presenta en las tablas y figuras, información que se encuentra relacionada con la gestión estratégica que realizan las pymes de la Galería El César, en La Victoria:

Tabla 15

*Nivel de la Gestión Estratégica según el Sexo de los encuestados*

Sexo	Gestión Estratégica	Nivel						Total		
		Ineficiente		Regular		Eficiente		f	%	
		f	%	f	%	f	%			
Mujeres		0	0%	74	70%	2	2%	76	72%	
Hombres		0	0%	29	28%	0	0%	29	28%	
								Total	105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



*Figura 9. Nivel de la Gestión Estratégica Según el Sexo de los encuestados*

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### Interpretación:

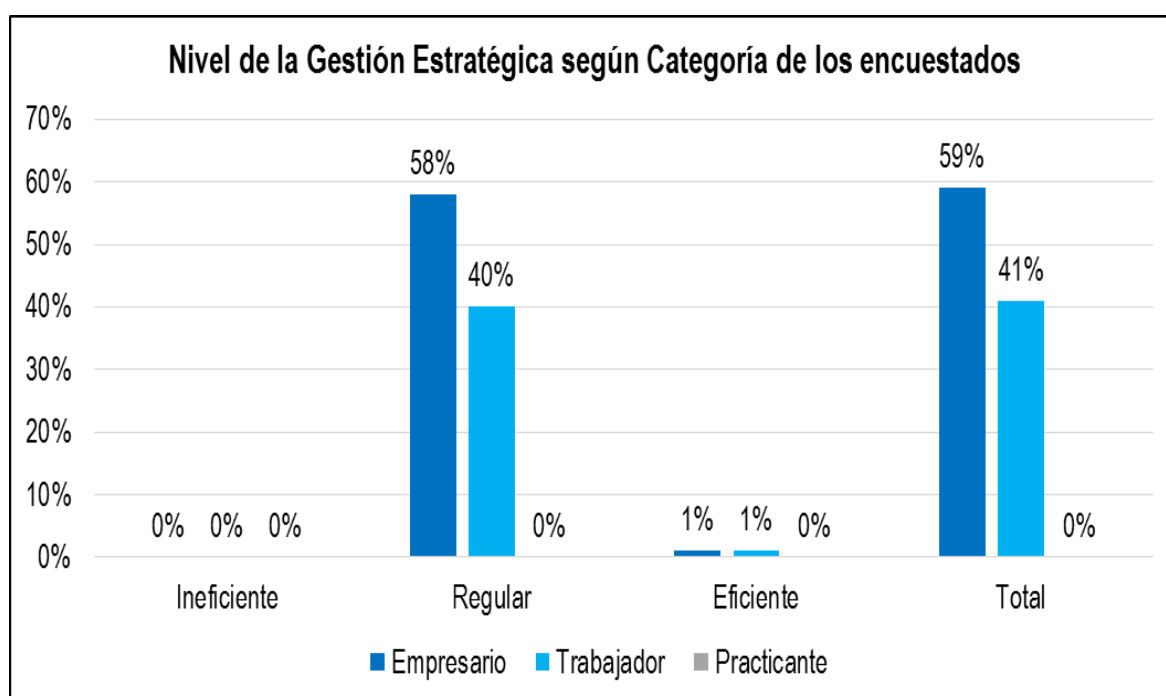
De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 15 y figura 9, se determina que el 72% de los encuestados son mujeres y el 28% son hombres; de los cuales 70% de mujeres y el 28% de hombres perciben que la gestión estratégica de las pymes de la Galería El César es regular, y solo el 2% de mujeres señalan que es eficiente.

Tabla 16

*Nivel de la Gestión Estratégica según la Categoría de los encuestados*

Categoría	Gestión Estratégica	Nivel						Total		
		Ineficiente		Regular		Eficiente		f	%	
		f	%	f	%	f	%			
Empresario		0	0%	61	58%	1	1%	62	59%	
Trabajador		0	0%	42	40%	1	1%	43	41%	
Practicante		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
								Total	105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



**Figura 10.** Nivel de la Gestión Estratégica según Categoría de los encuestados

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### **Interpretación:**

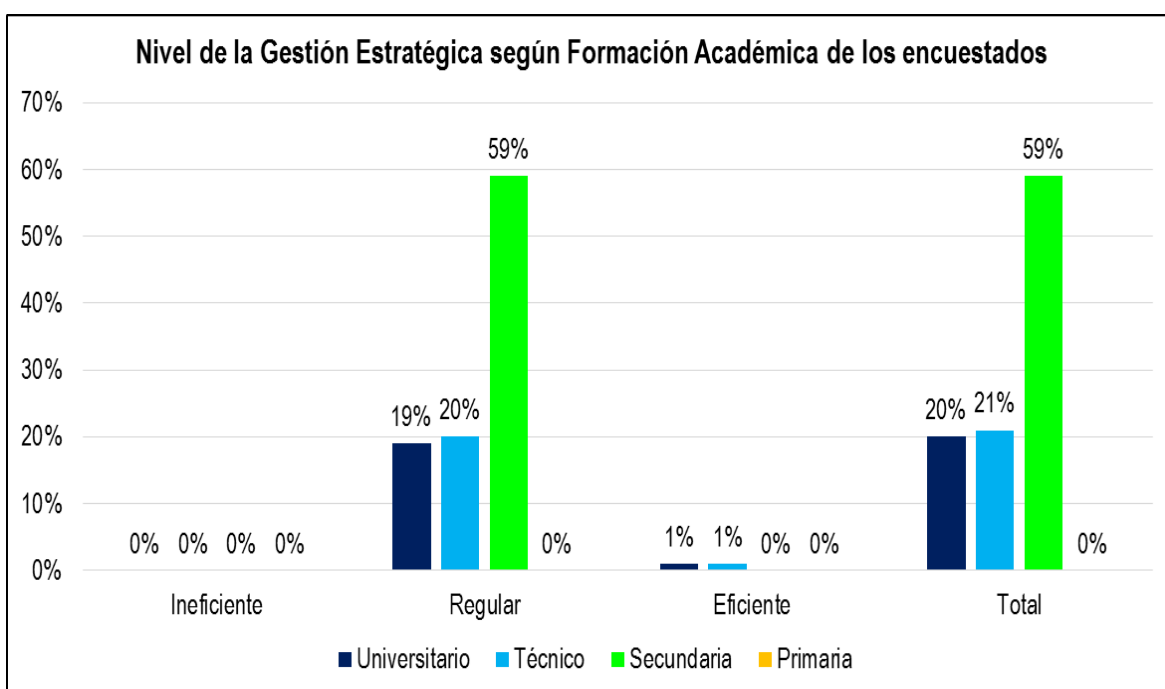
De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 16 y figura 10, se determina que del total de los encuestados el 59% son empresarios y el 41% son colaboradores de las pymes de la Galería El César, de las cuales el 58% de los empresarios y el 40% de los trabajadores perciben que la gestión estratégica es regular, y el 1% de los empresarios y el 1% del personal manifiestan que es eficiente.

Tabla 17

*Nivel de la Gestión Estratégica según la Formación Académica de los encuestados*

Formación Académica	Gestión Estratégica	Nivel						Total	
		Ineficiente		Regular		Eficiente		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Universitario		0	0%	20	19%	1	1%	21	20%
Técnico		0	0%	21	20%	1	1%	22	21%
Secundaria		0	0%	62	59%	0	0%	62	59%
Primaria		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Total							105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.



**Figura 11.** Nivel de la Gestión Estratégica según la formación académica de los encuestados

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 17 y figura 11, se determina que del total de los encuestados, el 20% son universitarios, el 21% son técnicos y el 59% solo tienen secundaria; de los cuales el 19% de formación universitaria, el 20% de formación técnica y el 59% de formación secundaria percibieron que la gestión estratégica es regular en las pymes de la Galería El César.

### 3.2. Análisis del diagnóstico situacional

CRAMIR es una pyme con Ruc N° 10454169901, que inició sus actividades el 01 de abril del 2014 en la ciudad de Lima, Distrito La Victoria en la Galería El César, en la confección y comercialización de ropa deportiva para damas y caballeros; al inicio el emprendimiento se generó por medio del empresario el Sr. Ismael Camizan Ramírez, quien es actualmente el Gerente General y el Representante Legal del negocio, para que años después la familia se integre al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Hoy en día CRAMIR cuenta con tres talleres, el primero se encarga de bordar la ropa deportiva, el segundo de estampar de acuerdo a la necesidad y gusto del cliente y el tercero de la costura de las prendas deportivas, además cuenta con una tienda ubicada en la Galería El César, en el emporio Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, en la Ciudad de Lima.

Con el crecimiento de las tendencias deportivas, CRAMIR ha logrado mantenerse en el mercado, logrando obtener no solo clientes a nivel departamental sino que ahora también distribuye prendas deportivas a nivel nacional, puesto que el producto que fabrica se diferencia de la competencia por su calidad en la materia prima, además de la buena atención que brinda al cliente y/o consumidor.

Así también, de acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General, el Sr. Ismael Camizan Ramírez, manifestó que CRAMIR no cuenta con un plan de acción que identifique y plasme los objetivos, la visión, misión, principios, valores y filosofía, que sirve para guiar y orientar a la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio; asimismo no cuenta con herramientas de gestión que le permitan direccionar eficientemente, además de realizar la evaluación del desempeño organizacional, la innovación de prendas deportivas y la identificación y retención de clientes y/o consumidores.

No obstante, CRAMIR con el transcurrir del tiempo no ha logrado identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo

y el progreso de la empresa, por lo cual en el presente estudio se desarrolla la propuesta basada en la herramienta de gestión estrategia Balanced Scorecard, que permite conocer la situación actual del negocio, realiza seguimiento al cumplimiento de las estrategias y proporciona una visión global de la empresa; cabe resaltar que a través de la entrevista efectuada se realizó el análisis situacional de la pyme CRAMIR, que muestra la matriz FODA, la misión, la visión y los valores del negocio, para la formulación de las estrategias y el progreso de la propuesta.

A continuación se presenta el análisis de los factores externos a través de matrices, de acuerdo con el aporte de Prieto (2009) y la entrevista realizada:

Tabla 18

*Matriz de Evaluación del Entorno (M.E.E)*

N°	Factor Clave del Entorno	Ponderación	Calificación Ponderado	Resultado
<b>Oportunidad</b>				
1	Nuevas normas en el sector textil	0.10	3	0.30
2	Incremento de desempleo	0.01	3	0.03
3	Incremento de la inmigración	0.02	3	0.06
4	Automatización de procesos	0.10	4	0.40
5	Facilidad acceso tecnológico	0.10	4	0.40
6	Aparición de productos sustitutos	0.04	3	0.12
7	Alianzas estrategias	0.10	4	0.40
8	Crecimiento del mercado actual	0.10	4	0.40
<b>Amenazas</b>				
1	Aumento del precio de la materia prima	0.20	2	0.40
2	Cierre de importadores	0.05	2	0.10
3	Variación del Tipo de cambio	0.02	1	0.02
4	Corrupción legislativa	0.02	1	0.02
5	Corrupción judicial	0.02	1	0.02
6	Crisis de valores	0.05	1	0.05
7	Expansión de competidores	0.05	1	0.05
8	Monopolio competitivo	0.02	1	0.02
Total Ponderado		<b>1.00</b>		<b>2.79</b>

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 18 *Matriz de Evaluación del Entorno (M.E.E)*, se determina que la empresa se encuentra en un sector medianamente atractivo, y que debe escrutar nuevas oportunidades de crecimiento, puesto que se ubica en la matriz con un ponderado de 2.79 cerca al promedio aceptado de calificación. Asimismo según la matriz se determinó que la automatización de procesos, la facilidad al acceso tecnológico, las alianzas estrategias y el crecimiento del mercado actual, son los factores más importantes afectadores de la industria (0.1) y la empresa lo está aprovechando (4).

Tabla 19

*Matriz de Evaluación de Oportunidades (M.E.O)*

Efecto Potencial en el Negocio	<b>Superior</b>		4	5
	<b>Positivo</b>		7	8
	<b>Moderado</b>		2	3
	<b>Bajo</b>	6	1	
		<b>Poca</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
		Magnitud o Importancia para la empresa		

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Oportunidades:**

1. Nuevas normas en el sector textil
2. Incremento de desempleo
3. Incremento de la inmigración
4. Automatización de procesos
5. Facilidad acceso tecnológico
6. Aparición de productos sustitutos
7. Alianzas estrategias
8. Crecimiento del mercado actual

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 19 *Matriz de Evaluación de Oportunidades (M.E.O)*, se determina que la empresa debe aprovechar en corto



plazo los factores 4, 5, 7 y 8 debido a su gran magnitud o importancia interna y el efecto superior y positivo esperado en el negocio; puesto que las oportunidades son los acontecimientos, hechos o preferencias del entorno que facilitan el desarrollo y progreso del negocio.

Tabla 20

*Matriz de Evaluación de Amenazas (M.E.A)*

		Desastroso		
		Poca	Mediana	Grande
Efecto Potencial en el Negocio	Severo		3	1
	Moderado		2	7, 8
	Ligero	4, 5	6	
		Poca	Mediana	Grande
Magnitud o Importancia para la empresa				

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Amenazas**

1. Aumento del precio de la materia prima
2. Cierre de importadores
3. Variación del Tipo de cambio
4. Corrupción legislativa
5. Corrupción judicial
6. Crisis de valores
7. Expansión de competidores
8. Monopolio competitivo

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 20 *Matriz de Evaluación de Amenazas (M.E.A)*, se determina que la empresa debe evitar o eliminar en corto plazo los factores 1, 3, 7 y 8 debido a su gran magnitud o importancia interna y el efecto severo y moderado esperado en el negocio; puesto que las amenazas dificultan, obstaculizan o restringen el progreso operacional de la empresa, así como también pueden llegar a desaparecerla, si es que no se evitan en un corto plazo.

A continuación se presenta el análisis de los factores internos a través de matrices, de acuerdo con el aporte de Prieto (2009) y la entrevista realizada:

Tabla 21

*Matriz de Evaluación del Interna (M.E.I)*

N°	Factor Clave del Entorno	Ponderación	Calificación Ponderado	Resultado
<b>Fortalezas</b>				
1	Responsabilidad social	0.05	3	0.15
2	Evaluación de la gestión	0.10	3	0.30
3	Valor agregado del producto	0.10	4	0.40
4	Eficacia en la producción	0.10	4	0.40
5	Calidad de productos	0.10	4	0.40
6	Lealtad del cliente	0.08	4	0.32
7	Alianza con proveedores	0.04	4	0.16
8	Acceso fácil a capital de trabajo	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>				
1	Uso de planes estratégicos	0.10	1	0.10
2	Falta de organización	0.10	1	0.10
3	Capacidad de innovación	0.05	1	0.05
4	Estabilidad laboral	0.02	1	0.02
5	Programas de capacitación	0.05	1	0.05
6	Personal motivado	0.05	1	0.05
7	Estabilidad de costos	0.02	1	0.02
8	Estabilidad de precios	0.02	1	0.02
Total Ponderado		<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 21 *Matriz de Evaluación del Interna (M.E.I)*, se determina que el valor (2.60) se encuentra por encima del promedio (2.50), lo que significa que las debilidades al interior del negocio son superadas, pero con dificultad. Asimismo se identifica que las fortalezas importantes (4) en la empresa son la calidad de sus productos, la eficiencia en la producción y el valor agregado del producto.

Tabla 22

*Matriz de Evaluación de Fortalezas (M.E.F)*

Importancia para la empresa	<b>Muy Alta</b>				4 5
	<b>Alta</b>	27		3 6	
	<b>Media</b>	1			
	<b>Baja</b>	8			
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy Alto</b>
		Magnitud o Importancia de la Fortaleza			

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Fortalezas:**

1. Responsabilidad social
2. Evaluación de la gestión
3. Valor agregado del producto
4. Eficacia en la producción
5. Calidad de productos
6. Lealtad del cliente
7. Alianza con proveedores
8. Acceso fácil a capital de trabajo

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 22 *Matriz de Evaluación de Fortalezas (M.E.F)*, se determina que la empresa debe aprovechar las siguientes fortalezas: valor agregado del producto, eficacia en la producción, calidad de los productos y lealtad del cliente (3, 4, 5 y 6), para enriquecer y fortalecer el negocio; puesto que las fortalezas aportan al logro del objetivo establecido, mediante las habilidades, aptitudes y destrezas que posee el negocio, para hacer frente ante la competencia.

Tabla 23

*Matriz de Evaluación de las Debilidades (M.E.D)*

Importancia para la empresa	<b>Muy Alta</b>			5	6	
	<b>Alta</b>		7	8	1	2
	<b>Media</b>		4		3	
	<b>Baja</b>					
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy Alto</b>	
		Magnitud o Importancia de la Debilidad				

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Debilidades:**

1. Uso de planes estratégicos
2. Falta de organización
3. Capacidad de innovación
4. Estabilidad laboral
5. Programas de capacitación
6. Personal motivado
7. Estabilidad de costos
8. Estabilidad de precios

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 23 *Matriz de Evaluación de las Debilidades (M.E.D)*, se determina que la empresa debe ejercer, realizar, enfrentar o reestablecer las siguientes debilidades: la falta de plan estratégico, falta de organización, falta de programas de capacitación y personal desmotivado (1, 2, 5 y 6), para enriquecer y fortalecer el negocio; puesto que las debilidades limitan, obstaculizan y dificultan de manera interna el logro de los objetivos propuestos en el negocio.

A continuación se presenta la Matriz FODA, que se ostenta a través de la Matriz de Evaluación de Oportunidades (M.E.O), la Matriz de Evaluación de Amenazas (M.E.A), la Matriz de Evaluación de Fortalezas (M.E.F), y la Matriz de Evaluación de las Debilidades (M.E.D), de acuerdo a los resultados:

Tabla 24

*Matriz FODA*

	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	
<b>INTERNO</b>	Falta planes estratégicos	Automatización de procesos	<b>EXTERNO</b>
	Falta de organización	Facilidad acceso tecnológico	
	Falta de programas de capacitación	Alianzas estrategias	
	Personal desmotivado	Crecimiento del mercado actual	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>	
	Valor agregado del producto	Aumento del precio de la materia prima	
	Eficacia en la producción	Variación del Tipo de cambio	
	Calidad de productos	Expansión de competidores	
Lealtad del cliente	Monopolio competitivo		

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 24 *Matriz D.O.F.A*, se presenta las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas más relevantes de la Pyme CRAMIR, según los resultados de las matrices M.E.O, M.E.A, M.E.F, y M.E.D.

No obstante se determinó según el análisis situacional, que CRAMIR no cuenta con un plan estratégico que permita guiar en las diferentes actividades que realiza la empresa, consecuencia de esta debilidad, según el entrevistado, manifiesta, que en la empresa existe una mala organización, que ha producido la desmotivación del personal para el cumplimiento del propósito y objetivo del negocio.

## **IV. Discusión**

El presente informe de investigación titulado *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*, tuvo como objetivo general identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018; por lo cual sus dimensiones formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica, de acuerdo al objetivo general, la percepción de la gestión estratégica alcanzó un nivel regular con un porcentaje del 98%, es decir, las pymes de la Galería El César no ejercen eficientemente el proceso operacional del futuro de la empresa, y tampoco aprovechan los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias.

Así también, de acuerdo al objetivo específico 1, la percepción de la formulación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 72%, es decir las pymes de la Galería El César tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito del negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que guie y sirva para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio; de igual manera según el objetivo específico 2, la percepción de la implementación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 80%, es decir las pymes de la Galería El César las pymes de la Galería El César, no están desarrollando apropiadamente las diversas acciones, para lograr la meta de la empresa, al mismo tiempo no utilizan modelos, enfoques o herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos deseados, produciendo que la toma de decisiones en el negocio no sea tan acertada.

No obstante de acuerdo al objetivo 3, la percepción de la evaluación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 90%, es decir las pymes de la Galería El César no realizan adecuadamente el control y la retroalimentación dentro de la empresa; finalmente de acuerdo al objetivo 4, según los resultados de la propuesta del balanced scorecard se estima que la pyme elegida para la obtención de los corolarios fue la empresa CRAMIR, en donde se determinó que la pyme CRAMIR debe capacitar e incentivar a su colaboradores para mejorar la eficacia y rendimiento laboral contribuyendo al logro de los objetivos deseados por el negocio.

A continuación se presenta la relación que guardan los resultados de la presente investigación con los trabajos previos internacionales:

El estudio científico realizado por Agwu (2018) *Analysis of the impact of strategic management on the business performance of smes in Nigeria*, guarda relación con el presente informe de investigación puesto que ambos tuvieron como objetivo el estudio del impacto y el nivel de la gestión estrategia en las pymes; realizándose ambos estudios bajo el método cuantitativo y descriptivo, mediante la técnica de recolección de datos la encuestas; dirigida el estudio internacional a 120 pymes de un sector y del presente estudio efectuada a 105 personas que laboran o son dueños de una pyme.

Así mismo estos estudios se relacionan puesto que la realidad problemática de las pymes en cada país son parecidas, es decir, las pymes en Nigeria según el estudio científico impulsan principalmente la creación de empleo, la reducción de la pobreza, la creación de riqueza, la reducción de las disparidades salariales y la distribución del ingreso, siendo reconocida por el país como influencia en crecimiento económico, además las pymes en Nigeria representan más del 90% de las empresas nigerianas, el 95% de su actividad de fabricación formal y el 70% de sus empresas industriales; de igual manera la realidad problemática de la presente investigación, según estudios, las pymes en Perú representan el 96,6% de las empresas, en el rubro de servicios, comercio y manufactura, siendo una de las principales fuentes para el crecimiento económico del país.

No obstante las pymes de Nigeria según el estudio científico la mayoría fracasan debido a la falta de planificación estratégica como resultado de una gestión deficiente, falta de educación gerencial y falta de capacitación, por lo que se establece que las pymes deben definir bien su misión y visión, para mejorar el desempeño empresarial y tener una ventaja competitiva ante la competencia; y en Perú según el presente estudio las pymes tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que guie y sirva para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio.



Asimismo el estudio científico de Malagueño, López & Gómez (2018) titulado *Balanced scorecard in Smes: Effects on innovation and financial performance*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigación se realizaron bajo el método cuantitativo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta, dirigida el estudio científico a 201 pymes en España y la presente investigación a 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes; sin embargo los objetivos de ambas investigación se diferencian en su contenido, puesto que el estudio científico tuvo como objetivo investigar a profundidad la naturaleza de la relación entre el control y la innovación y el desempeño financiero de las pymes y la presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de la gestión estratégica de las pymes de acuerdo a la muestra.

No obstante, el estudio científico indica que durante las últimas décadas en España se ha logrado progresar en la mejora de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) dentro de las pymes, sin embargo reconoce que la gestión en las pymes implica atributos que no comparten las grandes empresas, por lo que ha generado la limitación de recursos, la falta de experiencia y falta de seguridad monetaria; de igual forma en Perú según estudios las pymes se enfrentan a diversas causas como: el bajo acceso de financiamiento, las altas tasas de interés, la desigualdad tributaria, la falta de cultura, la informalidad y los vacíos legales; además las pymes de España al igual que en Perú, los colaboradores o los propios dueños realizan múltiples funciones, con límites y falta de claridad laboral.

De acuerdo los resultados el estudio científico proporciona evidencia en que el uso del BSC beneficia a las pymes en el control y la pre alimentación, para mejorar el desempeño de las empresas; sin embargo la presente investigación determinó que el control que realizan las pymes es regular, puesto que no utilizan herramientas de gestión estratégica para la evaluación y control de sus resultados y la retroalimentación. Por lo que se infiere que al igual que las pymes de España, las pequeñas y medianas empresas en Perú, deben implementar el balanced scorecard como herramienta que permitirá medir el control para tomar las decisiones más adecuadas en beneficio del negocio.

De la misma forma la tesis de Lasso (2016) titulada *Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante “El Deleite” basado en la herramienta Balanced Scorecard*, guarda relación con el presente estudio, dado que ambas investigación se realizaron mediante el enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta, sin embargo la tesis internacional perpetrada en Ecuador, también se desarrolló bajo en enfoque cualitativo y transversal, utilizando también las técnicas: la entrevista y la observación; así mismo ambos estudios no aplicaron ninguna fórmula de muestra, puesto que se efectuó mediante el muestreo censal.

No obstante, la tesis de Lasso (2016) se realizó con el propósito de brindar una herramienta de gestión estratégica a un restaurante y el presente estudio brinda al Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta que permitirá el mejoramiento de la gestión estratégica de las pymes del sector textil; con respecto a los objetivos, la tesis internacional busca diseñar un modelo de dirección estratégica para el restaurante “El Deleite” y el presente estudio busca identificar el nivel de la gestión estratégica de las pymes del sector textil.

Con respecto a la problemática del restaurante el autor manifiesta que el negocio carece de control estratégico que no permite a la empresa fijar metas de crecimiento para expandirse en el mercado, por lo que desarrollo un modelo basado en el BSC para el resultante que opera en la ciudad de Milagro en Ecuador, con la finalidad de mejorar los procesos internos, la calidad del producto, la atención y la satisfacción del cliente; de igual forma en el presente estudio se determinó que las pymes no realizan un control adecuado en el negocio, por lo cual se desarrolló una propuesta basado en la herramienta BSC para evaluar la implementación de las estrategias y los resultados obtenidos en el negocio.

De acuerdo a los resultados, el autor determinó que el 80% de los encuestados están de acuerdo que si se aplica el BSC en la empresa lograría mejorar la gestión en la empresa; esto indica que si las pymes del sector textil aplican el BSC conseguirían mejorar la gestión estratégica de su negocio.

De igual modo el estudio científico de Karadag (2015) titulado *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigaciones se realizan bajo un enfoque descriptivo; sin embargo los objetivos de ambas investigaciones son diferentes, es decir, el objetivo del estudio científico fue analizar la gestión financiera desde la gestión estratégica, en la influencia del desempeño organizacional de las pymes Turcas; y el objetivo de la presente investigación fue identificar el nivel de la gestión estratégica de las pymes del sector textil.

No obstante, el estudio científico indica que las pymes en Turquía tienen un papel importante en la creación de nuevos puestos de trabajo, el aumento del PIB, las exportaciones, el espíritu empresarial y la innovación, puesto que representan 99,9% de todas las empresas que entran en la categoría pyme; del mismo modo en el Perú según estudios manifiestan que del 100% de las empresas peruanas, el 96% corresponden a las micro y pequeñas empresas, aportando el 20% en la producción del país, siendo consideradas motores del desarrollo económico, debido a que es la principal fuente de puesto de trabajo en el país; sin embargo al igual que Perú, las pymes en Turquía se enfrentan a una serie de desafíos, uno de ellos el financiamiento con respecto a los requerimientos que exigen las entidades financieras, seguido de la falta de planificación, la falta de capital, bajo proyección estratégica y financiera y el mal manejo del capital.

De acuerdo a los resultados, el estudio científico determinó que la gestión estratégica se encuentra relacionada con la organización general de la empresa y la formulación de políticas en la gestión financiera para el mejoramiento del rendimiento empresarial; y según la presente investigación la gestión estratégica de las pymes, está relacionada con la formulación, implementación y evaluación estratégica, que implementa un plan de acción para el logro del objetivo deseado, además de la misión, visión y metas empresariales; esto indica que si las pymes realizan eficientemente la gestión estratégica, logran obtener una adecuada organización para el rendimiento exitoso del negocio.

De la misma manera el estudio científico de Charles, Ojera & David (2015) titulado *Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigaciones se dan bajo en contexto del enfoque cuantitativo y descriptivo, mediante la técnica de recolección de datos la encuesta, adoptando el instrumento cuestionario, que fue dirigida en el estudio científico a 150 pymes y en el presente estudio fue dirigida a 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes del sector textil; sin embargo ambas investigaciones se diferencian en el objetivo, puesto que el estudio científico indaga los diversos factores de la gestión estratégica que utilizan las pymes del condado de Kisumu en Kenia, y la presente investigación identifica el nivel de la gestión estratégica que realizan las pymes del sector textil del emporio de Gamarra.

Asimismo, el estudio científico muestra que el 75% de las pequeñas empresas en Kenia fracasan durante los 5 primeros años, y solo el 20% de las pymes llega a crecer de categoría en tamaño empresarial; de igual manera en el Perú según estudios el 50% de las pymes quiebran en el año primero de la actividad, y esto se debe a que no realizan una buena gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo, o simplemente tienen un plan que no lo ejecutan. De igual forma ambos estudios manifiestan que las pymes son factores claves para el desarrollo económico de cada nación, debido a que contribuyen a las exportaciones, el empleo y la economía del país.

De acuerdo a los resultados, el estudio científico determinó que las pymes del condado de Kisumu en Kenia, utilizan tres métodos de la gestión estratégica, siendo la gestión estratégica reactiva la más utilizada, seguida de la emergente y de la deliberada, ocasionando que la gestión estratégica sea inadecuada; de igual manera en Perú, la gestión estratégica se midió por medio de dimensiones, que según la percepción de los encuestados la gestión estratégica que realizan las pymes del sector deportivo es regular, es decir la gestión estratégica en las pymes del sector deportivo del emporio de Gamarra al igual que del condado de Kisumu en Kenia es inadecuada.

A continuación se presenta la relación que guardan los resultados de la presente investigación con los trabajos previos nacionales:

La tesis realizada por Manzaneda (2018) titulada *Modelo de gestión estratégica para pymes procesadoras de quinua, caso: Empresa Fortigrano*, guarda relación con el presente estudio, debido a que ambas investigaciones se realizaron con el propósito de elaborar un modelo o herramienta de gestión estratégica para una pyme; sin embargo se diferencian, en que la tesis mencionada se efectuó para pymes del sector industrial y la presente tesis se realizó para pymes del sector deportivo, así también se diferencian, en que la tesis del sector industrial se realizó bajo el enfoque proyectivo de diseño aplicado, y el presente estudio se efectuó mediante el enfoque cuantitativo y descriptivo. Según los resultados la tesis del sector industrial recomienda que las pymes deben elaborar un plan estratégico, que facilite la optimización en la producción, para tener mayor productividad, modernizar la infraestructura, incrementar la disponibilidad y mejorar las estrategias; sin embargo la presente investigación determinó que las pymes del sector textil deportivo no han elaborado un plan estratégico que permita guiar y direccionar a la organización.

Asimismo, la tesis realizada por Cantos (2017) titulada *Gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016*, guarda relación con la presente investigación, dado que ambas investigaciones se desarrollan mediante el enfoque cuantitativo con una población censal, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta, mediante el instrumento el cuestionario; sin embargo se diferencian en que la tesis citada, tiene por objetivo determinar la relación de la gestión estratégica y el control interno de las ventas de una empresa y la presente investigación tiene por objetivo identificar el nivel de la gestión estratégica de las pymes del sector deportivo, también se diferencia en que la tesis citada se da mediante la metodología hipotético deductivo de carácter correlacional. No obstante ambas investigaciones guardan relación en que la gestión estratégica según los encuestados en la empresa Derco y en las pymes del sector textil deportivo del emporio de Gamarra es regular, siendo en la tesis mencionada el 78% y en la presente investigación el 98%.

De mismo modo, la tesis realizada por Velásquez (2017) titulada *Gestión estratégica y el comercio ambulatorio en la Municipalidad de Los Olivos – 2016*, guarda relación con la presente investigación, debido a que ambas investigaciones se efectuaron por medio del enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta, mediante el instrumento el cuestionario; sin embargo se diferencian, en que la tesis citada tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión estratégica y el orden del comercio ambulatorio de una municipalidad, y la presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de gestión estratégica de las pymes del sector textil deportivo del emporio de Gamarra; además, a diferencia del presente estudio la tesis citada también se dio por medio de la metodología sustantiva, transversal y correlacional. De igual manera ambos estudios utilizaron las mismas dimensiones, de los cuales según la tesis mencionada el nivel de la formulación estratégica según la percepción de los encuestados es buena, la ejecución estratégica es buena y regular y el nivel de la evaluación estratégica es regular; sin embargo del presente estudio la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica según la percepción de los encuestados es regular.

De la misma forma, la tesis realizada por Córdova (2016) titulada *Aplicación de gestión estratégica en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento económico y financiero de las mypes comerciales de tumbes*; guarda relación con la presente investigación, debido a que ambas investigaciones se dirigieron a pymes, mediante el enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario, siendo la muestra en la tesis citada de 186 pymes comerciales de Tumbes; y en la presente investigación a 62 empresarios y 43 colaboradores que laboran en las pymes del sector deportivo en Gamarra; sin embargo se diferencian, en que la tesis citada tiene por objetivo determinar como la gestión estratégica mejora el rendimiento financiero y económico de las pymes, y, la presente investigación tuvo por objetivo identificar el nivel de la gestión estratégica de las pymes del sector deportivo del emporio de Gamarra. No obstante la tesis citada determinó que la gestión estratégica mejora el rendimiento financiero y económico de la empresa, y en el

presente estudio se estableció que la herramienta estratégica basado en el Balanced Scorecard permite el mejoramiento de la gestión estratégica del negocio.

De igual forma, la tesis realizada por Torres (2015) titulada *El “Balanced Scorecard - BSC” como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales del Distrito de Huancavelica – año 2013*, guarda relación con la presente investigación, debido a que ambos estudios se efectuaron mediante el enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario, dirigiéndose la tesis citada a pymes del sector comercial en Huancavelica, con una muestra de 210 empresarios, y, la presente investigación con una población censal de 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes del sector deportivo, de la Galería el César, en el emporio de Gamarra, del distrito La Victoria. No obstante, ambas investigaciones se diferencian, en que la tesis mencionada tiene como objetivo identificar como el Balanced Scorecard (BSC) favorece al crecimiento de las pymes, y la presente investigación busca identificar el nivel de gestión estratégica de las pymes del sector textil deportivo. Finalmente ambas tesis proponen al Balanced Scorecard como una herramienta de la gestión estratégica que permite el crecimiento económico y la mejora continua de las pymes.

## **V. Conclusiones**



Las conclusiones de la presente investigación, se efectuaron de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos:

**Primero:** De acuerdo al objetivo general, se determinó que el nivel de la gestión estratégica, según la percepción de los encuestados es regular con un porcentaje del 98%, es decir, las pymes de la Galería El César, no están gestionando apropiadamente el proceso operacional del futuro de la empresa, causando que no se tome las mejores decisiones para persistir, progresar y extenderse en el mercado.

**Segundo:** De acuerdo al objetivo específico 1, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la formulación estratégica es regular con un porcentaje del 72%, es decir, las pymes de la Galería El César, tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito del negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que identifica la misión, visión, principios y valores, y que además sirve como guía para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio; cabe señalar que la formulación estratégica es la primera etapa de la gestión estratégica que está conformada por un plan estratégico, que permite la determinación de la estratégica o las metas más adecuada a seguir durante un periodo de la empresa.

**Tercero:** De acuerdo al objetivo específico 2, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la implementación estratégica es regular con un porcentaje del 80%, es decir, las pymes de la Galería El César, no están desarrollando apropiadamente las diversas acciones para lograr la meta de la empresa, al mismo tiempo no utilizan herramientas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la primera etapa, produciendo que no sea tan acertada la toma de decisiones en el negocio; cabe resaltar que la implementación estratégica se encarga de llevar a cabo a través de las diversas acciones, enfoques y herramientas el objetivo que la empresa que se ha propuesto en la formulación estratégica.

- Cuarto:** De acuerdo al objetivo específico 3, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la evaluación estratégica es regular con un porcentaje del 90%, es decir, las pymes de la Galería El César no realizan eficientemente las diferentes acciones de control para el cumplimiento del objetivo determinado, así también las pymes de este sector no cuentan con herramientas que les permita medir y evaluar el desempeño laboral, los resultados en el negocio y las medidas correctivas; cabe destacar que la evaluación estratégica en una empresa se encarga de la observación de la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos, además de comparar los resultados, así como también controlar los diversos recursos que utiliza el negocio para llevar a cabo el propósito o metas propuestas.
- Quinto:** De acuerdo al objetivo específico 4, se desarrolló la propuesta del balanced scorecard tomando como modelo a la pyme CRAMIR, en donde se estimó que según la matriz interna-externa (figura 12), la pyme CRAMIR debe invertir selectivamente y gestionar adecuadamente las utilidades, además debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, en donde las estrategias de penetración de mercado en una empresa se da mediante esfuerzos publicitarios y promociones de lo que realiza el negocio; y las estrategias de desarrollo de producto trata de mejorar y ampliar las características del producto que ofrece la empresa; no obstante según el mapa estratégico del balanced scorecard (figura 14) la pyme CRAMIR lo primero que debe de realizar en el negocio es la capacitación de sus colaboradores con el fin de cumplir con el propósito de la empresa.

## **VI. Recomendaciones**

Las recomendaciones de la presente investigación, se efectuaron de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos:

- Primero:** Se recomienda a las pymes de la Galería El César, que capaciten a los colaboradores mediante seminarios, reuniones internas o talleres online en las áreas de administración, la producción y ventas del negocio para mejorar el proceso operacional del futuro de la empresa, permitiendo la adecuada toma de decisiones para persistir, progresar, extenderse en el mercado y cumplir con el propósito (Visión) del negocio.
- Segundo:** Asimismo las pymes de la Galería El César, deben desarrollar e implementar un plan estratégico en su negocio, debido a que es la carta de dirección de toda entidad, en donde se determina la visión, misión, principios y valores, el análisis de la situación actual, el diagnóstico de la empresa, la concertación de las estrategias y los objetivos y la presentación del plan de acción que refleja las diversas actividades, cronogramas, recursos, responsables, los controles y la evaluación; cabe señalar que el plan estratégico permite tener un horizonte en un determinado tiempo a la empresa, con el fin de determinar la estrategia más adecuada para el crecimiento del negocio.
- Tercero:** Así también las pymes de la Galería El César, deben medir la satisfacción de los clientes, mediante las sugerencias y quejas, facilitando al cliente que se queje a través de libro de reclamación, llamadas telefónicas, formatos de sugerencias, correo electrónico y redes sociales, respondiendo de forma inmediata, para la retención, lealtad y aumento de clientes, además de permitir que el producto ofrecido sea de acuerdo las necesidades y preferencias del cliente; puesto que un cliente y/o consumidor satisfecho es más leal, adquiere más, recomienda y presta menos atención al precio del producto y a la competencia.

- Cuarto:** Asimismo las pymes de la Galería El César, deben implementar herramientas estratégicas que controlen y evalúen el cumplimiento del objetivo determinado por la empresa; cabe señalar que una herramienta estratégica es el Balanced Scorecard que facilita la conversión de la estrategia en resultados, y además proporciona información acertada para la tomada de decisiones gerenciales.
- Quinto:** Finalmente se recomienda a la pyme CRAMIR, llevar a cabo la propuesta realizada en el presente informe de investigación, así como también invitar a las demás pymes de la Galería El César, que tomen como modelo el balanced scorecard propuesto en el estudio; puesto que es método estratégico en la dirección eficiente de cada negocio, que permite conocer la situación actual, la comunicación organizacional, promueve el aprendizaje, asigna recursos, identifica los clientes potenciales, aumenta los márgenes de rentabilidad y permite el crecimiento sostenible de cada empresa.

## **VII. Propuesta**

La propuesta de la investigación, se basa en el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la Gestión estratégica de la pyme CRAMIR, que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas deportivas en la Galería El César, La Victoria, Lima.

En concordancia, la herramienta Balanced Scorecard estará ajustado a las características y procesos que realiza la pyme CRAMIR, considerando las cuatro perspectivas de gestión, las estrategias, los objetivos, los indicadores, la frecuencia y el plan de acción.

## **7.1. Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Elaborar el Balanced Scorecard para mejorar la gestión estratégica de la pyme CRAMIR, ubicada en la Galería El César, La Victoria, Lima.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Definir la misión, visión y valores de la pyme CRAMIR, ubicada en la Galería El César, La Victoria, Lima.

#### **Objetivo específico 2**

Definir las estrategias en base a la matriz FODA de la pyme CRAMIR, ubicada en la Galería El César, La Victoria, Lima.

#### **Objetivo específico 3**

Definir las cuatro perspectivas del Balanced scorecard con sus respectivos indicadores, frecuencia, y plan de acción.

## **7.2. Desarrollo de la propuesta**

A continuación se da inicio al desarrollo de la propuesta, mediante el direccionamiento estratégico que muestra la misión, visión, valores y formulación de estrategias; y el Balanced Scorecard que se da mediante la perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, factores clave de éxito (FCE), relación entre objetivos estratégicos y FCE, y finalmente se presenta el mapa estratégico del Balanced Scorecard:

### **Direccionamiento estratégico**

#### **Misión**

CRAMIR, no cuenta con una misión establecida, por lo que en la entrevista realizada al Gerente General el Sr. Ismael Camizan Ramírez, se llegó a realizar el enunciado, que a continuación se muestra:

*Confecionar y comercializar prendas deportivas con la más alta calidad, brindando una excelente atención al cliente, mediante eficientes colaboradores.*

#### **Visión**

CRAMIR, no cuenta con una visión establecida, por lo que en la entrevista realizada al Gerente General el Sr. Ismael Camizan Ramírez, se llegó a realizar el enunciado, que a continuación se muestra:

*Ser una marca reconocida a nivel nacional, brindando prendas deportivas de alta calidad, con una excelente atención, y cumpliendo con todas las expectativas de colaboradores.*

#### **Valores**

Según la entrevista al Gerente General el Sr. Ismael Camizan Ramírez, se determinó que los valores que identifican al negocio es: La responsabilidad, la puntualidad y respeto con el entorno externo e interno de la empresa.



## Formulación de estrategias

En relación a los resultados de la matriz M.E.E y M.E.I (ver tabla 18 y tabla 21), se procede a formular las estrategias que determinaran el plan de acción más adecuado para el cumplimiento de los objetivos del Balanced Scorecard de la pyme CRAMIR, ubicada en la Galería El César, en el Distrito La Victoria – Lima.

A continuación se presenta la figura 12 de acuerdo a la M.E.E y M.E.I, que muestra la matriz interna – externa:

M.E.E = 2.79

M.E.I = 2.60

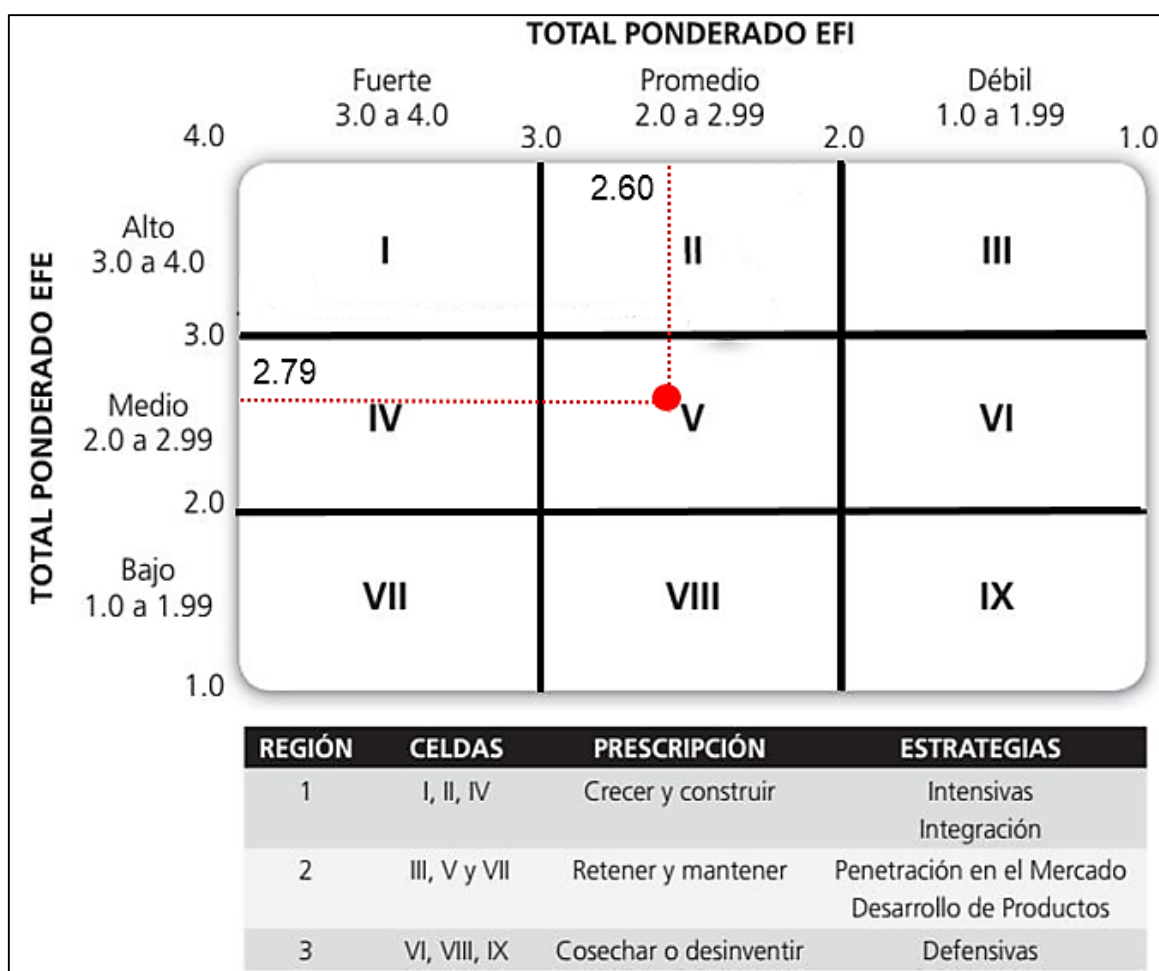


Figura 12. Matriz interna - externa

Fuente: (Adaptación de D'Alessio, 2008, p. 318)

## Interpretación

Según la figura 12 *Matriz interna – externa*, se determina que CRAMIR, se encuentra en la región 2, del cuadrante V, que sugiere que la empresa debe retener y mantener, es decir debe invertir selectivamente y gestionar adecuadamente las utilidades; además CRAMIR debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. David (2003) manifestó que la penetración de mercado incluye esfuerzos publicitarios, oferta de productos en promoción, gastos publicitarios y el aumento de colaboradores en el área de ventas; con respecto al desarrollo de producto indicó que añade nuevas características para mejorar y ampliar los productos.

A continuación se presenta en la tabla 25 las estrategias de acuerdo a la matriz FODA y la Matriz interna – externa:

Tabla 25  
*Matriz de impacto cruzado*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz FODA</b> <b>CRAMIR</b>	Valor agregado del producto	Falta planes estratégicos
	Eficacia en la producción	Falta de organización
	Calidad de productos	Falta de programas de capacitación
	Lealtad del cliente	Personal desmotivado
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
Automatización de procesos	Incrementar la participación en el mercado del sector textil deportivo.	Desarrollar e implementar el plan estratégico.
Facilidad acceso tecnológico	Desarrollar nuevas prendas deportivas, de acuerdo a las tendencias deportivas.	Dar a conocer la Visión, Misión y Objetivos a los colaboradores.
Alianzas estrategias		Formar alianzas estratégicas con instituciones de formación para capacitar a los colaboradores de la empresa.
Crecimiento del mercado actual	Consolidar la lealtad de los clientes para el crecimiento del mercado actual.	

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
Aumento del precio de la materia prima	Consolidar el valor agregado del producto para hacer frente a la competencia.	Recompensar al colaborador que realiza su labor con eficacia para la reducción de costos.
Variación del Tipo de cambio	Mejorar el proceso de la fabricación de las prendas deportivas para disminuir los costos de producción.	Incentivar al personal que brinda una excelente atención al cliente, para hacer frente a la competencia.
Expansión de competidores		
Monopolio competitivo		

---

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### **Interpretación:**

Según la tabla 25 *Matriz de impacto cruzado*, se determina diez estrategias que debe llegar a cabo la pyme CRAMIR, para el logro del objetivo deseado; de las cuales tres forman parte de la estrategia Fortaleza-Oportunidad (FO), tres de la estrategia Debilidad-Oportunidad (DO), dos de la estrategia Fortalezas-Amenazas (FA), y dos de estrategia Debilidad-Amenazas (D-A).

### **Balanced Scorecard**

El presente informe de investigación lleva por título *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*, que tiene como objetivo específico 4: Estimar los resultados que generará la propuesta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de una Pyme de la Galería El César, La Victoria, 2018; por tal motivo, se procede a realizar el cuadro de mando integral para la pyme CRAMIR, puesto que, según Amo (2011) el Balanced Scorecard (BSC) proporciona una visión global de la organización, permitiendo conocer la situación actual, realizando seguimiento al cumplimiento de las estrategias establecidas, fomentando la comunicación de los colaboradores y promoviendo el aprendizaje organizacional.

El desarrollo del cuadro de mando integral en la pyme CRAMIR, permitirá identificar los objetivos estratégicos del negocio, sirviendo como referencia para la adecuada toma de decisiones y para la dirección eficiente de la empresa.

A continuación se presenta en la tabla 26 los objetivos estratégicos de la pyme CRAMIR:

Tabla 26

*Objetivos estratégicos de la pyme CRAMIR*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Financiera	Incrementar las ventas, a través de los productos de alta calidad y una excelente atención al cliente.
	Reducir costos de producción, mediante el uso de las nuevas tecnologías en el mercado.
Clientes	Consolidar la calidad de los productos (prendas deportivas), para posicionar la marca en el mercado.
	Proporcionar variedad de productos (prendas deportivas), cumpliendo con todas las expectativas del cliente.
Procesos Internos	Desarrollar nuevas prendas deportivas, de acuerdo a las tendencias deportivas.
	Mejorar el proceso de la fabricación de las prendas deportivas para disminuir los costos de producción.
Aprendizaje y	Formar alianzas estratégicas con instituciones de formación para capacitar a los colaboradores de la empresa.
Crecimiento	Incentivar al colaborador que realiza su labor con eficacia para el crecimiento de la empresa.

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

**Interpretación:**

Los resultados que muestra la Tabla 26 *Objetivos estratégicos de la pyme CRAMIR*, se generó de acuerdo al enunciado de la misión y visión de la pyme CRAMIR, expuestas en párrafos anteriores, que establecen la importancia de realizar prendas deportivas de calidad, brindar un excelente servicio al cliente y cumplir con las expectativas de los colaboradores; así mismo los objetivos estratégicos se realizaron también de acuerdo a las estrategias que muestra la matriz FODA (ver tabla 25).

### Factores clave de éxito (FCE)

Los factores clave de éxito se efectuaron mediante la entrevista realizada al Gerente General el Sr. Ismael Camizan Ramírez, a través de ponderados; que de acuerdo a la percepción del entrevistado estos aspectos debe mejorar el balanced scorecard en la gestión estratégica de la empresa. A continuación se presenta los seis factores que tuvieron mayor puntuación:

F1. Atención al cliente.

F2. Capacitación a los colaboradores.

F3. Liderazgo en los colaboradores.

F4. Eficiencia en la producción.

F5. Eficacia de los colaboradores.

F6. Innovación de procesos.

### Relación de los objetivos estratégicos y FCE

A continuación se presenta en la tabla 27 y figura 13 la relación de los objetivos estratégicos y los factores clave de éxito:

Tabla 27

*Relación de los objetivos estratégicos y FCE*

Perspectiva	Factores clave de éxito					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<b>Financiera</b>						
Incrementar las ventas	x					
Reducir costos de producción		x				x
<b>Clientes</b>						
Consolidar la calidad de los productos				x	x	x
Proporcionar variedad de productos	x					
<b>Procesos Internos</b>						
Desarrollar nuevas prendas deportivas		x		x		
Mejorar el proceso de la fabricación		x				x
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>						
Capacitar al colaborador		x	x		x	
Incentivar al colaborador	x				x	

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

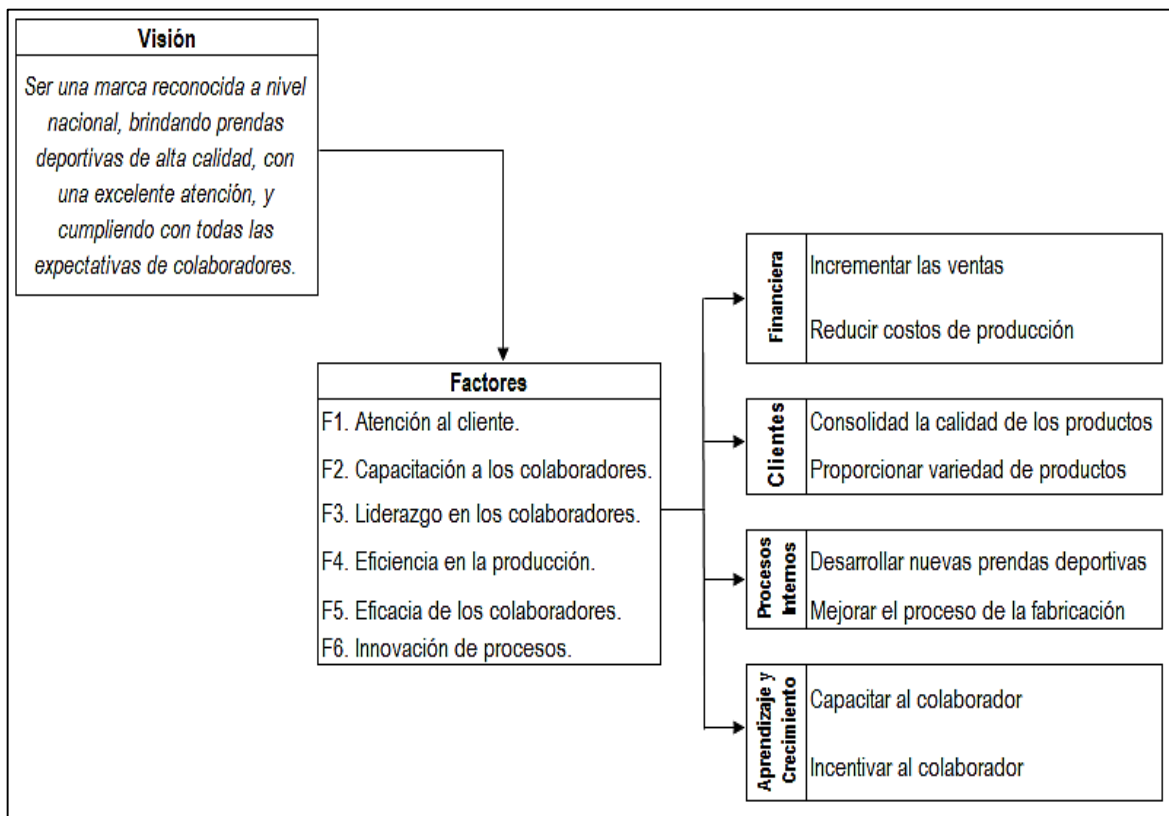


Figura 13. Relación de los objetivos estratégicos y FCE

Fuente: Base de datos de la investigación.

### Interpretación:

Según los resultados que muestra la tabla 27 y figura 13, se determinó que el factor clave de éxito que se encuentra más relacionada con las perspectivas es el factor de capacitación a los colaboradores (F2), es decir, CRAMIR debe efectuar programas de capacitación o realizar alianzas estratégicas con entidades de formación académica, para retroalimentar a los colaboradores de la empresa.

Así también los factores: atención al cliente (F1), Eficacia de los colaboradores (F5) y Innovación de procesos (F6); deben considerarse por la empresa, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados.

Cabe resaltar, que la visión de la pyme CRAMIR, se encuentra relacionada con los factores según la figura 13, puesto que permitirá el logro del propósito deseado por la empresa.

### Cuadro de mando integral

A continuación en la tabla 28 se presenta el cuadro de mando integral, con sus cuatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores:

Tabla 28

#### Cuadro de mando integral

<b>Visión de CRAMIR</b>						
Ser una marca reconocida a nivel nacional, brindando prendas deportivas de alta calidad, con una excelente atención, y cumpliendo con todas las expectativas de colaboradores						
<b>Misión de CRAMIR</b>						
Confeccionar y comercializar prendas deportivas con la más alta calidad, brindando una excelente atención al cliente, mediante eficientes colaboradores						
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Plan de Acción</b>
Financiera	Incrementar las ventas	Penetración de mercado	% de variación de ventas	%	Semestralmente	Consolidar la lealtad de los clientes para el crecimiento del mercado actual.
	Reducir costos de producción	Desarrollo de productos	% de variación de costos	%	Semestralmente	Desarrollar e implementar el plan estratégico.
Clientes	Consolidar la calidad de los productos	Penetración de mercado	Numero de reclamos	N°	Mensualmente	Consolidar el valor agregado del producto para hacer frente a la competencia.
	Proporcionar variedad de productos	Penetración de mercado	Calificación de encuesta	%	Mensualmente	Incentivar al personal que brinda una excelente atención al cliente, para hacer frente a la competencia.

Procesos Internos	Desarrollar nuevas prendas deportivas	Penetración de mercado	% de variación de ventas	%	Trimestralmente	Desarrollar nuevas prendas deportivas, de acuerdo a las tendencias deportivas.
	Mejorar el proceso de la fabricación	Desarrollo de productos	% de mermas	%	Semestralmente	Mejorar el proceso de la fabricación de las prendas deportivas para disminuir los costos de producción.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al colaborador	Penetración de mercado	Horas de capacitación	Hrs	Mensualmente	Formar alianzas estratégicas con instituciones de formación para capacitar a los colaboradores de la empresa.
	Incentivar al colaborador	Penetración de mercado	Resultados de trabajo	%	Mensualmente	Recompensar al colaborador que realiza su labor con eficacia para la reducción de costos.

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

### **Interpretación:**

Según la Tabla 28 *Cuadro de mando integral*, se determina que las estrategias de los indicadores del Balanced Scorecard varían de acuerdo a su objetivo, en donde la perspectiva financiera efectuará estrategias de penetración de mercado para el primer objetivo y para el segundo objetivo utilizará estrategias de desarrollo de producto; con respecto a la perspectiva cliente, los dos objetivos se llevaran a cabo mediante estrategias penetración de mercado; la perspectiva de procesos internos utiliza para su primer objetivo las estrategias de penetración de mercado y para el segundo objetivo implementará estrategias de desarrollo de producto; finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento utiliza para ambos objetivos estrategias de penetración de mercado. Así mismo el cuadro de mando integral se encuentra relacionado con la misión, visión y las estrategias de la matriz de impacto cruzado (tabla 25).



No obstante de acuerdo al plan de acción, presentado en cuadro de mando integral (tabla 28) se determinó que la pyme CRAMIR debe:

- a) Consolidar la lealtad de los clientes para el crecimiento del mercado actual. Según Kotler (2002) manifiesta que la clave para conseguir la lealtad de los clientes es midiendo la satisfacción de los clientes, mediante las quejas y sugerencias, facilitando al cliente que se queje a través de llamadas telefónicas, formatos de sugerencias, correo electrónico y escuchando las incomodidades que tiene el cliente; pues un cliente y/o consumidor satisfecho es más leal, adquiere más, recomienda a su entorno al producto y a la empresa, realiza recomendaciones al producto, y presta menos atención al precio del producto y a la competencia.
- b) Desarrollar e implementar el plan estratégico. Según Prieto (2012) toda empresa debe de realizar su plan estratégico, puesto que es la carta de dirección de toda entidad, pues este plan debe ser específico y cuantitativo, que muestre un horizonte en un determinado tiempo para el logro de los objetivos determinados por la empresa; no obstante para el desarrollo del plan estratégico se debe de ejercer los siguientes pasos: la determinación de la visión, misión, principios y valores que identifique a la compañía, el análisis de la situación actual tanto interno como externo, el diagnóstico de la empresa mediante matrices, la concertación de las estrategias y los objetivos y la presentación del plan de acción que refleja las diversas actividades, cronogramas, recursos, responsables, los controles y la evaluación respectiva de cada procedimientos que realiza la organización.
- c) Consolidar el valor agregado del producto para hacer frente a la competencia. Según Kotler y Keller (2012) el valor agregado se realiza en un empresa ejerciendo diversas estrategias como: capacitando a los colaboradores para que se encuentren informados y brinden satisfacción en las preguntas que realiza el cliente; aumentar la relación con el cliente, puesto que más involucrado este con la empresa más leal será a ella; ofrecer mayores ofertas y oportunidades de los productos; y enfocarse en los

clientes más rentables, tratándoles de manera especial, enviándoles invitaciones a eventos artísticos o deportivos, felicitándolos por su onomástico y brindando obsequios por fechas festivas.

- d) Incentivar al personal que brinda una excelente atención al cliente, para hacer frente a la competencia. Según Monferrer (2013) los incentivos pueden ser materiales o económicos que estimulan la demanda y aumentan la eficacia de los colaboradores, debido a que se dan mediante premios de viaje, reconocimiento del colaborador del mes, concursos de ventas, incremento del tiempo de las vacaciones, entre otros.
- e) Desarrollar nuevas prendas deportivas, de acuerdo a las tendencias deportivas. Kotler y Keller (2012) manifestaron que el desarrollo de nuevos productos está relacionado con la innovación que consiste en la creación de nuevas iniciativas a la que no tiene acceso la competencia, en donde se incorpora a los productos las preferencias de los consumidores.
- f) Mejorar el proceso de la fabricación de las prendas deportivas para disminuir los costos de producción. Welsch, Hilton & Gordon (2005) ostentaron que la reducción de los costos se da mejorando los métodos del trabajo, predisponiendo el flujo de trabajo y simplificando los productos.
- g) Formar alianzas estratégicas con instituciones de formación para capacitar a los colaboradores de la empresa. Kotler y Armstrong (2012) manifestaron que los programas de capacitación se realizan mediante seminarios, reuniones y aprendizaje por internet.
- h) Recompensar al colaborador que realiza su labor con eficacia para la reducción de costos. Kotler y Armstrong (2012) ostentaron que cada persona cuenta con necesidades biológicas (sed, hambre o incomodidad) y psicológicas (pertenencia, reconocimiento o estima), que las empresas deben atender para que el colaborador esté listo para actuar en la empresa.

## Mapa estratégico del Balanced Scorecard

A continuación se presenta la figura 14, que muestra el mapa estratégico del Balanced Scorecard, en donde se observa la relación que existe de los objetivos estratégicos para el cumplimiento del propósito de la empresa.

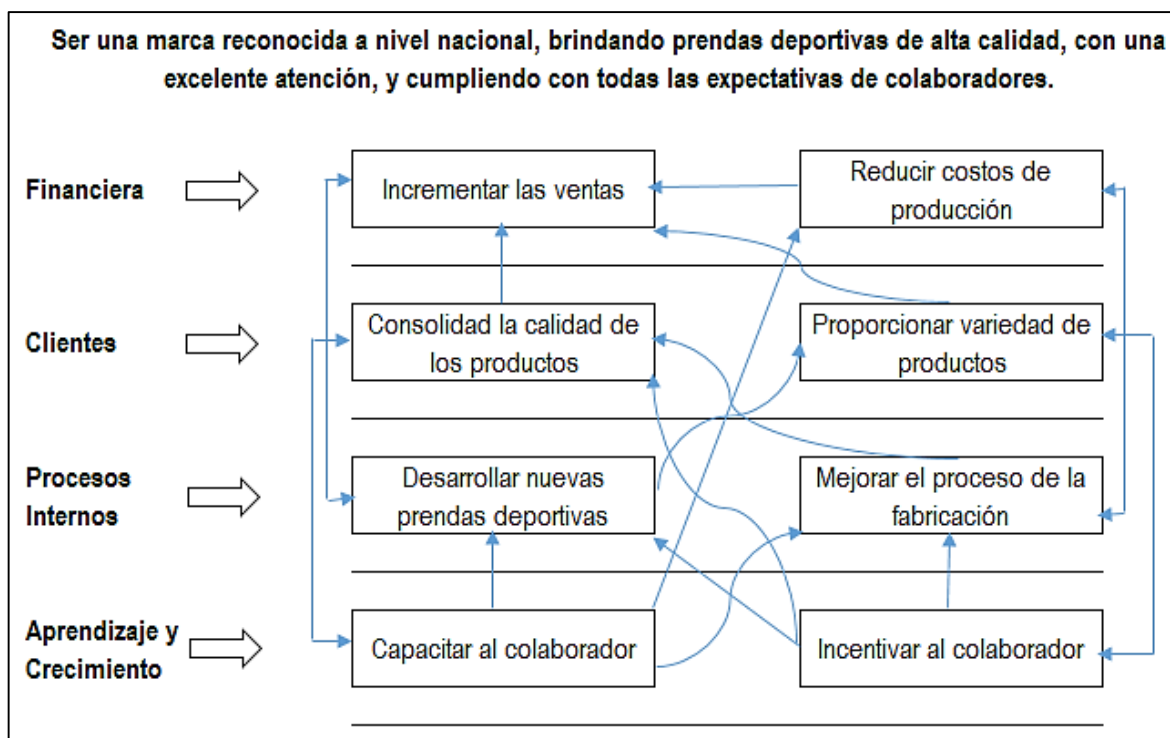


Figura 14. Mapa estratégico

Fuente: Base de datos de la investigación.

### Interpretación:

Según la figura 14 *Mapa estratégico*, se determina que para llevar a cabo los objetivos estratégicos plasmados en Tabla 28 *Cuadro de mando integral*, es necesario que la pyme CRAMIR, capacite a sus colaboradores, además de incentivarlos por la eficacia en el trabajo; puesto que permitirá el logro de los demás objetivos propuestos, con el fin de cumplir con el propósito (Visión) de la empresa.

Cabe resaltar que el mapa estratégico detalla los objetivos planteados para la pyme CRAMIR, los cuales han sido determinados de acuerdo al análisis situacional, mediante la visión, misión, estrategias y matrices de estudio.

## **VIII. Referencias**

- Agwu, M. E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of smes in nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-20. ISSN: 15441458. Retrieved from <https://bit.ly/2FMDF7I>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*. Recuperado de <https://bit.ly/2NRjVTI>
- Álvarez, I. C. (2005). *Como hacer una tesis en Bachillerato*. Caracas, Venezuela: CEC, SA.
- Amo, B. F. (2011). *El cuadro de mando integral: Balanced scorecard*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Angulo, L. U. I. S. (2013). *Preparación Para La Certificación Pmp: Basado En La Guía*. S.L.: Empresa Editora Macro.
- Bernal, T. C. A., Salavarrita, D., Sánchez, A. T., y Salazar, R. (2006). *Metodología de la investigación para administración y economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión Estratégica navegando hacia el cuarto paradigma* (3.ª ed.). Obtenido de <https://bit.ly/2IE1zQ5>
- Cantos, D. N. (2017). *Gestión estratégica y control interno en el área administrativa de ventas de la empresa DERCO, 2016* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Obtenido de <https://bit.ly/2qAl6c7>
- CCL. (20 de junio de 2018). Pymes emplean al 75% de la PEA. Cámara de Comercio de Lima. Obtenido de <https://bit.ly/2PP5HyY>
- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 1-22. doi:http://dx.doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Administración estratégica*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Córdova, C. I. (2016). *Aplicación de gestión estratégica en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento económico y financiero de las mypes comerciales de tumbes* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo). Obtenido de <https://bit.ly/2PNC4Sq>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F, México:Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. I. V. (2016). *Análisis de datos de encuesta: Desarrollo de una investigación completa utilizando SPSS*. Barcelona: UOC.
- Doorman, F., y Miranda, R. F. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "Investigación Adaptativa": Guía para la ejecución de un diagnóstico con énfasis en el análisis de finca del pequeño productor agropecuario*. Heredia: UNA, Escuela de Ciencias Agrarias.
- Galindo, M. M. A., y Carrasco, M. I. (2009). *Diccionario de economía y empresa*. Madrid: Ecobook, Editorial del Economista.
- Gan, B. F., y Triginé, P. J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Garcia-Valcarcel, M.-R. A. (2008). *Investigacion y tecnologias de la informacion y comunicacion al servicio de la innovacion educativa*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Gil, E. M. A., y Giner, F. F. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos*. Madrid: ESIC.
- Gil, F. (27 de agosto de 2018). Solo 3 de cada 10 negocios son exitosos en Perú, ¿cómo no ser parte de los que fracasan?. Gestión. Recuperado de <https://bit.ly/2zEOpj9>
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Guerrero, D. G. (2014). *Metodología de la investigación*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hofer *et al.* (1980). Citado por Sanchis, P. J. R., y Ribeiro, S. D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Huertas, G. R., y Domínguez, G. R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. Venezuela: CEC.S.A
- INEI. (03 de agosto de 2018). *Demografía Empresarial en el Perú*. Recuperado de <https://bit.ly/2MOU5dr>
- INEI. (2017). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*. Recuperado de <https://bit.ly/2ys5afE>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *El cuadro de mando integral =: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. doi:http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2015.67
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing (14 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing (14 ed.)*. México: Pearson Educación.
- La Republica. (4 de junio de 2017). El sector textil espera un impulso para ser el motor del crecimiento. Recuperado de <https://bit.ly/2PoqQAe>
- Lasso, W. Á. (2016). *Modelo de gestión estratégica en un negocio familiar, restaurante "El Deleite" basado en la herramienta Balanced Scorecard* (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <https://bit.ly/2QLESx7>
- Luna, J. (03 de agosto de 2018). Cumbre Pyme del APEC 2018. ComexPeru. Recuperado de <https://bit.ly/2QLPfRw>
- Malagueño, R., López, E., & Gómez, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3
- Manzaneda, E. J. (2018). *Modelo de gestión estratégica para pymes procesadoras de quinua, caso: Empresa Fortigrano* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín). Obtenido de <https://bit.ly/2OyxYc8>

- Martín, L. M. J. (2005). *Violencia juvenil exogrupal: Hacia la construcción de un modelo causal*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Subdirección General de Información y Publicaciones.
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz: Cómo convertir los objetivos prioritarios en resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://bit.ly/1ITR7Yq>
- Namakforoosh, M. N. (2001). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Noreña, D. A. (10 de agosto de 2018). Caja de Herramientas Gerenciales 1: BSC. Gestión. Recuperado de <https://bit.ly/2DFTdZt>
- PerúRetail. (21 de febrero de 2018). Gamarra es el principal canal de compra de ropa en Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2BMzZi8>
- Prieto, H. J. E. (2009). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Prieto, H. J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional (4a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Puente, V. C. (1993). *SPSS/PC+: Una guía para la investigación*. Madrid: Editorial Complutense.
- Puyol, R. (2001). Citado por Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC
- Rivera, L. J. M. (2010). *Gestión de la RSC*. Oleiros. La Coruña: Netbiblo.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. K. (2005). *Administración*. México, D.F: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. E. A. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. Villahermosa, Tab: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sainz, V. A. J. M. (2001). *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Sanchis, P. J. R., y Ribeiro, S. D. (1999). *Creación y dirección de pymes*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>



- Suñé, T. A., Arcusa, P. I., y Gil, V. F. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Toro, J. I. D., y Parra, R. R. D. (2006). *Metodología de la investigación: Metodo y conocimiento*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Torres, V. L. (2015). *El "Balanced Scorecard - BSC" como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) Comerciales del Distrito de Huancavelica – año 2013* (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperado de <https://bit.ly/2PUJEXY>
- Valda, J. C. (15 de noviembre de 2016). Los indicadores como herramientas de gestión para pymes. Grandes Pymes. Recuperado de <https://bit.ly/2EcMXZF>
- Veciana, V. J. M. (1999). *Función directa*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Velásquez, J. A. (2017). *Gestión estratégica y el comercio ambulatorio en la Municipalidad de Los Olivos – 2016* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Obtenido de <https://bit.ly/2yYQdTI>
- Villarreal, M. J. (2000). *Cucunubá: Modelo para un desarrollo sostenible*. Santafé de Bogotá: Fundación Univ. de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Villegas, E. L. L. (2004). Investigación y práctica en la educación de personas adultas. Recuperado de <https://bit.ly/2Q0A0HE>
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos: Planificación y control (6 ed.)*. México: Pearson, Prentice-Hall.

## **IX. Anexos**

## Anexo A: Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>								
Título: Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018								
Autora: Miria Consuelo Chanta Nuñez								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e indicadores					
<b>Problema General:</b> ¿Cuál es el nivel de la Gestión estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?  <b>Problemas Específicos:</b>  <u>Problema específico 1:</u> ¿Cuál es el nivel de la formulación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?  <u>Problema específico 2:</u> ¿Cuál es el nivel de la implementación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?  <u>Problema específico 3:</u> ¿Cuál es el nivel de la evaluación estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018?  <u>Problema específico 4:</u> ¿Qué resultados generará la propuesta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de una Pyme de la Galería El César, La Victoria, 2018?	<b>Objetivo General:</b> Identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.  <b>Objetivos Específicos:</b>  <u>Objetivo específico 1:</u> Determinar el nivel de la formulación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.  <u>Objetivo específico 2:</u> Determinar el nivel de la implementación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.  <u>Objetivo específico 3:</u> Determinar el nivel de la evaluación estratégica de las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018.  <u>Objetivo específico 4:</u> Estimar los resultados que generará la propuesta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica de una Pyme de la Galería El César, La Victoria, 2018.	La investigación se efectuó mediante el tipo de investigación básica sustantiva, de nivel descriptivo, por lo cual no ostenta hipótesis.	Variable: Gestión Estratégica			Metodología		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala de medición	Niveles o rangos
			Formulación estratégica	Objetivos	1	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	1° Ineficiente (20 - 46)	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Método:</b> Deductivo  <b>Tipo de investigación:</b> Básica Sustantiva  <b>Diseño:</b> No experimental  <b>Nivel:</b> Descriptivo  <b>Población:</b> 105 personas.  <b>Muestreo:</b> Censal / no probabilístico  <b>Técnica:</b> La encuesta y la entrevista  <b>Instrumento:</b> Cuestionario y Guía de entrevista  <b>Estadística descriptiva:</b> Tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje.
				Misión	2			
				Visión	3			
				Metas	4			
				Oportunidades	5			
				Amenazas	6			
				Fortalezas	7			
				Debilidades	8			
				Estrategias	9			
				Eficacia	10			
				Eficiencia	11			
				Actividades	12			
				Capacidad	13			
			Desempeño real	14-15				
			Evaluación estratégica	Resultados	16-17-18			
				Medidas correctivas	19-20			

**Anexo B:** Instrumento de la variable Gestión Estratégica**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES DE GAMARRA**

Estimado Señor(a)(ita):

El presente cuestionario pretende medir las opiniones y/o actitudes sobre la Gestión Estratégica actual de la pymes del Emporio Comercial de Gamarra, del sector textil deportivo, de la Galería El César, La Victoria, 2018.

Pido a usted responder con la mayor sinceridad posible, cada una de las preguntas. Lea detenidamente la encuesta que está compuesta por 20 ítems, y con un aspa (X) marque según su apreciación.

La respuesta que proporcione es privada, por lo cual no escriba su nombre en el documento.

Gracias.

<b>EDAD</b>	.....Años		<b>CATEGORÍA</b>		<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>SEXO</b>	Hombre				Universitario	
<b>EDAD</b>	Mujer				Empresario	
<b>ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</b>	.....Años				Trabajador	
			Practicante		Secundaria	
					Primaria	

Responda teniendo en cuenta la siguiente escala valorativa:

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**“EL PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA NO ASEGURA EL ÉXITO,  
EL NO HACERLO SI ASEGURA EL FRACASO”**

**(PRIETO, 2009)**

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS				
<b>DIMENSIÓN 1: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
1	La empresa da a conocer cuál es el objetivo a realizarse día a día.	1	2	3	4	5
2	La organización tiene programado las actividades a realizarse durante un tiempo determinado.	1	2	3	4	5
3	La empresa tiene claro lo que desea conseguir en un tiempo determinado.	1	2	3	4	5
4	Usted conoce cuales son los planteamientos y propósitos que quiere llegar a alcanzar la empresa.	1	2	3	4	5
5	La empresa tiene conocimiento de las tendencias deportivas para la fabricación de prendas deportivas.	1	2	3	4	5
6	Los diseños de la ropa deportiva son similares a las empresas del mismo sector comercial.	1	2	3	4	5
7	Los clientes frecuentan a la organización por la estabilidad de los precios de los productos.	1	2	3	4	5
8	La empresa carece de un control de registros de entradas y salidas de las prendas deportivas.	1	2	3	4	5
9	La facilidad que tienen los clientes para la adquisición de las prendas deportivas está orientado a la compra al por mayor y menor.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 2: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
10	La empresa cumple con lo pactado cuando el cliente solicita mercadería en un tiempo determinado.	1	2	3	4	5
11	La empresa luego de determinar los productos solicitados, optimiza los recortes para la elaboración de prendas de comercialización simple (Gorras, viseras, vinchas, otros).	1	2	3	4	5
12	La empresa da a conocer a los clientes la variedad de los productos realizados.	1	2	3	4	5
13	La empresa cuenta con las maquinarias necesarias para abastecer la necesidad de los clientes.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 3: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
14	Los trabajadores están identificados con el trabajo realizado.	1	2	3	4	5
15	Se fomenta el trabajo en equipo, cuando la empresa se compromete a entregar un lote de productos en un tiempo determinado.	1	2	3	4	5
16	La organización realiza una evaluación de las ventas realizadas durante un año.	1	2	3	4	5
17	Cada cierto tiempo (Mensualmente) la organización realiza un inventario de la mercadería almacenada.	1	2	3	4	5
18	Al finalizar el día de trabajo, la empresa evalúa la producción de cada trabajador.	1	2	3	4	5
19	Hay una persona asignada para la toma de los pedidos de los clientes con la finalidad de realizar el producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	1	2	3	4	5
20	La organización reconoce al personal que se ha esforzado en el cumplimiento del trabajo.	1	2	3	4	5

**¡Gracias por tu participación!**

## Anexo C: Instrumento sobre el Balanced Scorecard

### Guía de la entrevista sobre el Balanced Scorecard

Estimado Señor:

El presente instrumento se realiza para la elaboración de una propuesta de Balanced Scorecard para una pyme del Emporio Comercial de Gamarra, del sector textil deportivo, de la Galería El César, La Victoria, 2018.

#### Datos de identificación de la persona entrevistada

Nombre completo	
Edad	
Grado de instrucción	
Empresa en donde labora	
Cargo actual	

Pido a usted responder con la mayor sinceridad posible, cada una de las preguntas.

¿Cuál es la misión del negocio?	
¿Cuál es la visión del negocio?	

El Balanced Scorecard (BSC), es una técnica de evaluación del desempeño organizacional, que permite la innovación de producto y servicios, la inversión en el recurso humanos de la empresa, la identificación de los clientes o consumidores y el crecimiento sostenible, logrando altos márgenes de rentabilidad (Prieto, 2012).

**Enumere del 1 al 10, según su percepción, la importancia de los siguientes aspectos que debe mejorar el Balanced Scorecard en la Gestión Estratégica de su empresa.**

**Donde 1 es menos importante y 10 es más importante:**

Rentabilidad de la empresa	
Volumen de las ventas	
El liderazgo en los colaboradores	
La eficacia de los colaboradores	
La eficiencia en la producción	

Diseños de los productos	
Innovación de los procesos	
La atención al cliente	
Capacitación de los colaboradores	
Evaluación del desempeño laboral	

**Determine cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa**

Factores		Identifique: Oportunidades / Amenazas	Ponderación: Importante (0), Muy Importante (1)	Califique: Amenaza importante (1), Amenaza menor (2), Oportunidad menor (3), Oportunidad importante (4)	Importancia para la empresa: Poca, Mediana, Grande	Efecto para el negocio: Superior, Positivo, Moderado, Bajo.
Económicos	Aumento del precio de la materia prima					
	Cierre de importadores					
	Variación del Tipo de cambio					
	Otros..... .....					
Políticos	Nuevas normas en el sector textil					
	Corrupción legislativa					
	Corrupción judicial					
	Otros..... .....					
Sociales	Incremento del desempleo					
	Crisis de valores					
	Incremento de la inmigración					
	Otros..... .....					
Tecnológicos	Automatización de procesos					
	Facilidad acceso tecnológico					
	Aparición de productos sustitutos					
	Otros..... .....					
Competitivos	Alianzas estrategias					
	Crecimiento del mercado actual					
	Expansión de competidores					
	Otros..... .....					
<b>Total</b>			1			

Determine cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa

Factores		Identifique: Fortalezas / Debilidades	Ponderación: Sin Importancia (0), Gran Importancia (1)	Califique: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4)	Importancia de la fortaleza: Bajo, Medio, Alto, Muy alto	Importancia para la empresa: Muy alta, Alta, Media, Baja
Directiva	Uso de planes estratégicos					
	Responsabilidad social					
	Evaluación de la gestión					
	Otros..... .....					
Tecnología	Capacidad de innovación					
	Valor agregado del producto					
	Eficacia en la producción					
	Otros..... .....					
Humana	Estabilidad laboral					
	Programas de capacitación					
	Personal motivado					
	Otros..... .....					
Competitiva	Calidad de productos					
	Lealtad del cliente					
	Alianza con proveedores					
	Otros..... .....					
Financiera	Acceso fácil a capital de trabajo					
	Estabilidad de costos					
	Estabilidad de precios					
	Otros..... .....					
Total			1			

¡Gracias por tu participación!



Anexo D: Certificado de validación del instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Formulación estratégica</b>								
1	La empresa da a conocer cuál es el objetivo a realizarse día a día.	✓		✓		✓		
2	La organización tiene programado las actividades a realizarse durante un tiempo determinado.	✓		✓		✓		
3	La empresa tiene claro lo que desea conseguir en un tiempo determinado.	✓		✓		✓		
4	Usted conoce cuales son los planteamientos y propósitos que quiere llegar a alcanzar la empresa.	✓		✓		✓		
5	La empresa tiene conocimiento de las tendencias deportivas para la fabricación de prendas deportivas.	✓		✓		✓		
6	Los diseños de la ropa deportiva son similares a las empresas del mismo sector comercial.	✓		✓		✓		
7	Los clientes frecuentan a la organización por la estabilidad de los precios de los productos.	✓		✓		✓		
8	La empresa carece de un control de registros de entradas y salidas de las prendas deportivas.	✓		✓		✓		
9	La facilidad que tienen los clientes para la adquisición de las prendas deportivas está orientado a la compra al por mayor y menor.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Implementación estratégica</b>								
10	La empresa cumple con lo pactado cuando el cliente solicita mercadería en un tiempo determinado.	✓		✓		✓		
11	La empresa luego de determinar los productos solicitados, optimiza los recortes para la elaboración de prendas de comercialización simple (Corras, viseras, vinchas, otros)	✓		✓		✓		
12	La empresa da a conocer a los clientes la variedad de los productos realizados.	✓		✓		✓		
13	La empresa cuenta con las maquinarias necesarias para abastecer la necesidad de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Evaluación estratégica</b>								
14	Los trabajadores están identificados con el trabajo realizado.	✓		✓		✓		
15	Se fomenta el trabajo en equipo, cuando la empresa se compromete a entregar un lote de productos en un tiempo determinado.	✓		✓		✓		
16	La organización realiza una evaluación de las ventas realizadas durante un año.	✓		✓		✓		
17	Cada cierto tiempo (Manualmente) la organización realiza un inventario de la mercadería almacenada.	✓		✓		✓		
18	Al finalizar el día de trabajo, la empresa evalúa la producción de cada trabajador.	✓		✓		✓		
19	Hay una persona asignada para la toma de los pedidos de los clientes con la finalidad de realizar el producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	✓		✓		✓		
20	La organización reconoce al personal que se ha esforzado en el cumplimiento del trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]     Aplicable después de corregir [ ]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: COSTRUS CASILLAS PEDRO    DNI: 09925834

Especialidad del validador: DR. EN ADMINISTRACION

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Noviembre del 2018

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Formulación estratégica</b>							
1	La empresa da a conocer cuál es el objetivo a realizarse día a día.	/		/		/		
2	La organización tiene programado las actividades a realizarse durante un tiempo determinado.	/		/		/		
3	La empresa tiene claro lo que desea conseguir en un tiempo determinado.	/		/		/		
4	Usted conoce cuales son los planteamientos y propósitos que quiere llegar a alcanzar la empresa.	/		/		/		
5	La empresa tiene conocimiento de las tendencias deportivas para la fabricación de prendas deportivas.	/		/		/		
6	Los diseños de la ropa deportiva son similares a las empresas del mismo sector comercial.	/		/		/		
7	Los clientes frecuentan a la organización por la estabilidad de los precios de los productos.	/		/		/		
8	La empresa carece de un control de registros de entradas y salidas de las prendas deportivas.	/		/		/		
9	La facilidad que tienen los clientes para la adquisición de las prendas deportivas está orientado a la compra al por mayor y menor.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Implementación estratégica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	La empresa cumple con lo pactado cuando el cliente solicita mercadería en un tiempo determinado.	/		/		/		
11	La empresa luego de determinar los productos solicitados, optimiza los recortes para la elaboración de prendas de comercialización simple (Gorras, viseras, vinchas, otros)	/		/		/		
12	La empresa da a conocer a los clientes la variedad de los productos realizados.	/		/		/		
13	La empresa cuenta con las maquinarias necesarias para abastecer la necesidad de los clientes.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3: Evaluación estratégica</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Los trabajadores están identificados con el trabajo realizado.	/		/		/		
15	Se fomenta el trabajo en equipo, cuando la empresa se compromete a entregar un lote de productos en un tiempo determinado.	/		/		/		
16	La organización realiza una evaluación de las ventas realizadas durante un año.	/		/		/		
17	Cada cierto tiempo (Manualmente) la organización realiza un inventario de la mercadería almacenada.	/		/		/		
18	Al finalizar el día de trabajo, la empresa evalúa la producción de cada trabajador.	/		/		/		
19	Hay una persona asignada para la toma de los pedidos de los clientes con la finalidad de realizar el producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	/		/		/		
20	La organización reconoce al personal que se ha esforzado en el cumplimiento del trabajo.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Patricia Zarate Maria Dolores    DNI: 07613076

Especialidad del validador: Doctora en Administración

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Noviembre del 2018



Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Formulación estratégica</b>								
1	La empresa da a conocer cuál es el objetivo a realizarse día a día.	/		/		/		
2	La organización tiene programado las actividades a realizarse durante un tiempo determinado.	/		/		/		
3	La empresa tiene claro lo que desea conseguir en un tiempo determinado.	/		/		/		
4	Usted conoce cuales son los planteamientos y propósitos que quiere llegar a alcanzar la empresa.	/		/		/		
5	La empresa tiene conocimiento de las tendencias deportivas para la fabricación de prendas deportivas.	/		/		/		
6	Los diseños de la ropa deportiva son similares a las empresas del mismo sector comercial.	/		/		/		
7	Los clientes frecuentan a la organización por la estabilidad de los precios de los productos.	/		/		/		
8	La empresa carece de un control de registros de entradas y salidas de las prendas deportivas.	/		/		/		
9	La facilidad que tienen los clientes para la adquisición de las prendas deportivas está orientado a la compra al por mayor y menor.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Implementación estratégica</b>								
10	La empresa cumple con lo pactado cuando el cliente solicita mercadería en un tiempo determinado.	/		/		/		
11	La empresa luego de determinar los productos solicitados, optimiza los recortes para la elaboración de prendas de comercialización simple (Gorras, viseras, vinchas, otros)	/		/		/		
12	La empresa da a conocer a los clientes la variedad de los productos realizados.	/		/		/		
13	La empresa cuenta con las maquinarias necesarias para abastecer la necesidad de los clientes.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 3: Evaluación estratégica</b>								
14	Los trabajadores están identificados con el trabajo realizado.	/		/		/		
15	Se fomenta el trabajo en equipo, cuando la empresa se compromete a entregar un lote de productos en un tiempo determinado.	/		/		/		
16	La organización realiza una evaluación de las ventas realizadas durante un año.	/		/		/		
17	Cada cierto tiempo (Manualmente) la organización realiza un inventario de la mercadería almacenada.	/		/		/		
18	Al finalizar el día de trabajo, la empresa evalúa la producción de cada trabajador.	/		/		/		
19	Hay una persona asignada para la toma de los pedidos de los clientes con la finalidad de realizar el producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	/		/		/		
20	La organización reconoce al personal que se ha esforzado en el cumplimiento del trabajo.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Instrumento con suficiencia para la aplicación*

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**     **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *MAIRENA FOX PETRONILA LILIANA* ..... DNI: *16631152* .....

Especialidad del validador: *Administrador Hotelero* .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Noviembre del 2018

*Mairena Fox*  
Firma del Experto Informante.

**Anexo E: Carta de autorización para la entrevista**

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 14 de Noviembre de 2018

**CARTA N° 1 - 2018-GG/CRAMIR**

**Señores:**

Universidad César Vallejo

**Presente:**

Tengo a bien dirigirme a usted para manifestarle mediante la presente lo siguiente:

Con fecha 13 de noviembre del año en curso, se presentó en nuestras instalaciones la Lic. Miria Consuelo Chanta Nuñez, con DNI N° 47383030, quien actualmente se encuentra cursando el III Ciclo del Programa: Maestría en Administración de Negocios – MBA, en la Universidad César Vallejo con Código N° 7001171779, quien actualmente se encuentra llevando el curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación, en el que elabora el informe de investigación Tesis, titulada: *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*; a fin de requerir de una entrevista semiestructura sobre el Balanced Scorecard de una pequeña y mediana empresa.

Por lo cual, mediante la presente autorizo como representante de la Pyme CRAMIR con Ruc 10454169901, a realizarse la entrevista en nuestro despacho.

Es todo cuanto hago informar para fines que corresponda.

Atentamente,

Ismael Camizan Ramírez

Gerente General

GRAMIR

## Anexo F: Base de datos del instrumento

## Variable: Gestión Estratégica

N°	Edad	Sexo (M-H)	Ant. Emp	Cat. (E,T,P)	For. (U,T,S,P)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	24	M	1	E	S	2	2	3	4	4	2	4	5	5	4	2	4	2	3	3	1	1	1	4	2
2	25	M	5	E	S	3	1	5	4	5	4	5	3	5	5	1	5	2	4	3	1	2	2	4	3
3	25	M	8	E	S	2	3	5	3	5	3	3	2	5	5	3	4	2	4	5	2	2	3	4	4
4	29	M	4	E	S	2	2	4	3	5	4	4	3	5	5	1	5	2	4	5	2	3	1	3	3
5	30	M	4	E	S	2	2	5	2	5	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	1	2	2	4	2
6	31	M	2	E	S	2	3	5	4	4	4	3	3	5	5	1	5	3	2	5	2	1	1	3	3
7	32	M	3	E	S	2	2	5	2	5	3	3	2	5	5	1	5	3	4	4	2	2	2	5	2
8	33	M	6	E	S	2	2	5	4	5	5	5	2	5	5	2	5	2	3	3	2	2	1	4	3
9	33	M	3	E	S	2	2	5	3	5	4	5	1	5	5	1	5	3	5	3	2	2	2	4	3
10	35	M	2	E	S	3	3	4	3	4	3	5	2	5	5	2	4	3	4	4	1	2	1	3	3
11	35	M	6	E	S	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	1	4	2	4	4	4	2	2	4	1
12	35	M	2	E	S	2	2	5	3	5	3	3	3	5	5	2	5	3	4	4	1	3	1	4	2
13	35	M	6	E	S	2	2	5	4	4	3	3	3	5	4	2	4	2	4	4	3	2	3	4	3
14	36	M	6	E	S	1	3	4	4	5	3	3	3	4	4	1	5	2	4	4	3	2	1	5	2
15	36	M	3	E	S	2	3	3	4	5	4	5	2	5	5	1	5	3	3	3	2	3	2	5	2
16	37	M	7	E	S	3	2	5	4	5	4	3	3	4	4	1	2	2	3	3	1	2	1	4	1
17	38	M	7	E	S	2	3	5	4	4	3	4	3	5	4	2	4	2	3	3	1	3	1	5	2
18	38	M	6	E	S	3	3	5	3	5	5	3	2	5	5	1	5	3	5	4	2	2	3	5	5
19	40	M	6	E	S	3	3	5	3	4	4	4	3	5	4	2	5	3	4	3	2	1	2	5	4
20	40	M	2	E	S	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3	3	2	3	1	3	3
21	40	M	6	E	S	2	1	5	3	4	5	3	3	5	4	3	5	2	4	3	2	4	1	4	3

22	40	M	4	E	S	2	3	5	4	5	2	3	2	5	4	2	4	2	4	5	2	3	1	4	2
23	40	M	5	E	S	2	2	5	4	4	3	5	3	5	4	2	5	3	4	3	3	2	1	4	4
24	40	M	6	E	S	1	3	4	3	5	4	5	2	5	5	1	4	2	4	4	2	2	3	4	3
25	41	M	4	E	S	2	3	5	3	5	5	5	2	5	4	2	4	2	4	3	3	2	3	5	3
26	42	M	10	E	S	2	2	5	3	5	3	3	4	5	4	2	5	3	5	4	1	3	1	3	4
27	42	M	4	E	S	3	3	5	3	5	4	5	2	5	5	2	5	3	5	4	2	2	2	5	3
28	50	M	12	E	S	2	3	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	2	5	4	3	1	3	5	4
29	55	M	14	E	S	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	1	4	3	4	3	3	3	1	5	3
30	24	M	1	E	T	2	2	5	3	5	3	3	4	5	5	2	3	2	5	4	2	2	1	5	1
31	25	M	2	E	T	2	2	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2
32	26	M	1	E	T	2	2	5	3	5	3	3	3	5	5	1	5	4	4	3	3	2	3	3	2
33	26	M	3	E	T	1	3	5	3	5	5	5	1	5	4	1	5	3	4	3	1	1	1	4	3
34	27	M	3	E	T	2	3	5	3	4	5	5	3	5	5	2	4	4	4	4	3	3	2	4	4
35	27	M	6	E	T	2	2	5	3	4	4	3	3	4	5	1	4	3	3	3	2	2	4	4	3
36	30	M	1	E	T	1	2	5	4	5	4	5	3	5	5	2	5	3	4	3	2	3	2	5	3
37	30	M	2	E	T	1	2	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3
38	30	M	2	E	T	2	3	3	4	5	5	5	3	5	5	1	5	3	3	3	2	3	3	3	2
39	33	M	8	E	T	2	2	5	4	5	3	4	3	5	5	3	5	2	5	3	5	2	2	4	4
40	35	M	4	E	T	2	2	5	4	5	1	3	1	5	4	1	4	3	5	3	1	2	1	4	2
41	30	M	3	E	T	2	2	4	3	4	4	3	3	5	5	1	4	3	4	3	3	2	2	4	2
42	43	M	8	E	T	3	2	5	3	5	3	3	2	2	5	1	5	2	4	3	1	3	1	4	3
43	51	M	30	E	T	2	1	5	4	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4	3	2	2	2	3	4
44	18	M	2	E	U	2	2	5	4	5	5	5	1	5	5	3	5	3	4	4	1	3	2	5	2
45	25	M	8	E	U	2	2	5	4	5	5	3	1	5	3	1	5	3	4	3	2	2	2	5	2
46	30	M	2	E	U	1	1	5	4	4	4	4	2	5	5	2	4	3	4	4	3	3	2	4	3

47	43	M	10	E	U	2	2	4	4	5	5	5	3	5	5	1	5	3	4	5	2	3	3	4	4
48	23	H	1	E	S	3	2	4	3	5	2	4	3	4	5	2	4	3	4	4	2	3	4	5	3
49	26	H	1	E	S	3	2	5	3	5	4	3	3	5	4	1	4	2	3	4	2	2	3	5	3
50	30	H	6	E	S	2	2	5	3	5	4	4	1	5	5	2	4	3	5	5	1	1	2	2	2
51	35	H	3	E	S	2	2	5	4	4	4	3	2	5	5	2	4	3	4	4	2	2	3	4	3
52	40	H	3	E	S	2	1	5	3	4	3	3	2	5	5	1	4	3	5	5	2	2	2	4	3
53	40	H	8	E	S	3	1	4	4	5	3	5	4	5	4	1	4	3	4	4	2	1	1	4	3
54	41	H	8	E	S	2	1	5	3	5	3	4	3	4	4	1	4	2	4	4	1	2	3	4	1
55	43	H	3	E	S	2	1	5	3	5	4	4	3	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	5	2
56	52	H	20	E	S	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	1	4	3	5	5	3	1	3	5	4
57	29	H	2	E	T	3	2	4	4	5	3	4	3	5	5	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2
58	30	H	1	E	T	2	3	4	4	5	3	5	4	5	4	1	4	2	4	4	2	2	3	3	3
59	26	H	1	E	U	3	3	4	4	1	1	3	5	5	5	1	3	3	5	5	1	3	1	5	3
60	30	H	6	E	U	2	1	3	4	5	5	5	1	5	5	1	3	4	3	3	1	3	2	3	3
61	31	H	2	E	U	2	2	4	4	5	5	3	2	5	5	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
62	35	H	5	E	U	3	3	4	4	4	3	4	3	5	5	2	3	2	5	3	2	3	2	4	1
63	18	M	12	T	S	3	2	4	4	5	4	4	3	5	5	1	4	2	5	5	2	2	1	4	3
64	19	M	2	T	S	3	1	3	4	5	4	5	3	5	5	3	4	3	4	5	2	3	3	5	3
65	19	M	2	T	S	2	1	5	4	5	3	4	5	5	5	1	5	3	3	2	1	2	2	5	3
66	20	M	7	T	S	2	3	3	4	5	4	3	4	5	4	1	2	3	1	3	1	1	1	5	1
67	21	M	2	T	S	1	1	2	4	4	3	5	5	5	5	2	4	2	5	5	3	2	1	5	1
68	21	M	4	T	S	1	2	4	4	3	1	5	5	3	5	1	3	2	1	3	3	1	1	1	1
69	22	M	4	T	S	2	1	4	3	5	1	5	1	5	5	3	4	3	5	5	2	2	1	5	1
70	23	M	2	T	S	2	2	4	3	5	4	5	3	5	5	2	3	2	4	3	3	2	2	4	3
71	24	M	6	T	S	2	4	3	3	3	2	4	3	5	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3

72	28	M	7	T	S	2	3	3	4	5	4	3	4	5	4	1	2	2	1	3	1	1	1	5	1
73	28	M	2	T	S	1	3	4	4	3	3	4	4	4	5	1	3	2	4	3	2	2	2	5	3
74	30	M	3	T	S	1	2	4	4	4	5	5	3	5	4	2	5	2	4	3	2	2	3	4	3
75	30	M	8	T	S	1	2	4	4	5	5	3	3	4	4	1	4	3	4	4	3	2	2	3	3
76	31	M	4	T	S	1	3	4	3	5	5	5	1	5	5	2	5	3	3	3	2	3	3	5	3
77	31	M	1	T	S	1	3	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	2	3	3	2	3	1	5	2
78	33	M	6	T	S	2	2	3	4	3	4	5	1	5	5	2	3	2	4	3	2	3	2	5	3
79	35	M	1	T	S	1	2	3	5	5	1	5	4	5	4	1	4	2	3	3	1	1	1	3	2
80	38	M	1	T	S	2	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	1
81	45	M	3	T	S	2	3	3	4	5	4	5	4	5	5	1	5	2	4	3	1	2	2	5	2
82	27	M	1	T	T	1	2	2	3	4	3	5	5	5	5	1	4	2	3	3	1	3	2	4	3
83	45	M	14	T	T	3	2	3	3	2	5	5	3	5	3	2	4	2	4	3	1	1	2	3	1
84	20	M	3	T	U	2	4	4	3	5	4	4	3	5	5	2	5	3	3	3	1	3	1	5	2
85	21	M	3	T	U	1	1	2	4	5	4	5	1	5	5	1	5	3	2	2	3	3	3	4	3
86	24	M	8	T	U	3	3	4	4	3	5	5	3	5	3	1	5	3	5	4	1	2	3	5	1
87	25	M	4	T	U	2	3	5	4	5	1	3	1	5	5	3	5	4	4	3	1	2	1	5	2
88	25	M	19	T	U	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	2	5	2	2	5	2
89	33	M	3	T	U	2	3	4	4	5	5	5	1	5	5	1	5	2	4	3	1	1	1	5	2
90	33	M	2	T	U	2	3	4	4	5	3	5	3	5	3	1	5	4	3	3	1	3	3	3	1
91	36	M	4	T	U	4	3	4	5	4	4	5	1	4	5	3	4	4	4	3	3	3	2	5	3
92	19	H	4	T	S	2	3	3	4	5	4	4	3	2	3	1	4	3	5	3	3	2	1	4	3
93	20	H	2	T	S	1	2	4	4	5	5	3	5	5	5	1	4	3	3	3	1	2	1	5	2
94	22	H	2	T	S	2	1	4	3	5	3	5	5	5	1	3	5	3	4	3	2	1	1	5	1
95	27	H	2	T	S	2	3	4	3	5	5	5	3	5	5	1	5	4	5	4	2	3	3	5	1
96	36	H	6	T	S	2	3	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	1	3	3	5	1



97	23	H	4	T	T	2	2	4	3	5	3	5	2	5	5	4	5	3	5	4	1	2	1	5	2
98	28	H	8	T	T	1	3	4	3	5	3	4	4	5	4	1	5	4	4	3	2	2	1	4	3
99	29	H	1	T	T	1	3	5	3	4	5	3	2	3	4	1	5	3	4	3	3	2	2	4	2
100	30	H	5	T	T	1	1	4	3	3	3	5	3	5	5	2	5	3	3	2	2	3	3	5	3
101	19	H	1	T	U	3	2	3	4	1	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2
102	20	H	1	T	U	2	2	5	4	5	3	5	2	5	5	1	5	5	4	3	2	3	2	4	3
103	27	H	4	T	U	2	3	4	3	5	3	4	3	4	3	2	5	2	1	5	2	3	3	1	3
104	30	H	2	T	U	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	1	3	2	3	1
105	32	H	6	T	U	1	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3	5	3	4	3	2	3	2	5	2

## Anexo G: Resultado de la entrevista

### Guía de la entrevista sobre el Balanced Scorecard

Estimado Señor:

El presente instrumento se realiza para la elaboración de una propuesta de Balanced Scorecard para una pyme del Emporio Comercial de Gamarra, del sector textil deportivo, de la Galería El César, La Victoria, 2018.

#### Datos de identificación de la persona entrevistada

Nombre completo	Ismael Canizon Ramirez
Edad	30 años
Grado de instrucción	Superior - Abogado
Empresa en donde labora	Cramir
Cargo actual	Gerente

Pido a usted responder con la mayor sinceridad posible, cada una de las preguntas.

¿Cuál es la misión del negocio? No tiene	- Fabricar y Comercializar prendas deportivas de calidad. - Brindar una excelente atención al cliente - Responsabilidad, puntualidad y respeto.
¿Cuál es la visión del negocio? No tiene	- Ser una marca reconocida a nivel nacional - Contar con todas las beneficios para todo el personal que labora en la empresa.

El Balanced Scorecard (BSC), es una técnica de evaluación del desempeño organizacional, que permite la innovación de producto y servicios, la inversión en el recurso humanos de la empresa, la identificación de los clientes o consumidores y el crecimiento sostenible, logrando altos márgenes de rentabilidad (Prieto, 2012).

**Enumere del 1 al 10, según su percepción, la importancia de los siguientes aspectos que debe mejorar el Balanced Scorecard en la Gestión Estratégica de su empresa.**

**Donde 1 es menos importante y 10 es más importante:**

Rentabilidad de la empresa	1
Volumen de las ventas	2
El liderazgo en los colaboradores	8
La eficacia de los colaboradores	6
La eficiencia en la producción	7

Diseños de los productos	4
Innovación de los procesos	5
La atención al cliente	10
Capacitación de los colaboradores	9
Evaluación del desempeño laboral	3

Determine cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa

Factores		Identifique: Oportunidades / Amenazas	Ponderación: Importante (0), Muy Importante (1)	Califique: Amenaza importante (1), Amenaza menor (2), Oportunidad menor (3), Oportunidad importante (4)	Importancia para la empresa: Poca, Mediana, Grande	Efecto para el negocio: Superior, Positivo, Moderado, Bajo.
Económicos	Aumento del precio de la materia prima	A	0.20	2	Grande	Severo
	Cierre de importadores	A	0.05	2	Mediana	Moderado
	Variación del Tipo de cambio	A	0.02	1	Mediana	Severo
	Otros.....					
Políticos	Nuevas normas en el sector textil	O	0.10	3	Mediana	Bajo
	Corrupción legislativa	A	0.02	1	Poca	Ligero
	Corrupción judicial	A	0.02	1	Poca	Ligero
	Otros.....					
Sociales	Incremento del desempleo	O	0.01	3	Mediana	Moderado
	Crisis de valores	A	0.05	1	Mediana	Ligero
	Incremento de la inmigración	O	0.02	3	Mediana	Moderado
	Otros.....					
Tecnológicos	Automatización de procesos	O	0.10	4	Grande	Superior
	Facilidad acceso tecnológico	O	0.10	4	Grande	Superior
	Aparición de productos sustitutos	O	0.04	3	Poca	Bajo
	Otros.....					
Competitivos	Alianzas estrategias	O	0.10	4	Mediana	Positivo
	Crecimiento del mercado actual	O	0.10	4	Grande	Positivo
	Expansión de competidores	A	0.05	1	Grande	Moderado
	Otros.....	A	0.02	1	Grande	Moderado
Total			1			

Determine cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa

Factores		Identifique: Fortalezas / Debilidades	Ponderación: Sin Importancia (0), Gran Importancia (1)	Califique: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4)	Importancia de la fortaleza: Bajo, Medio, Alto, Muy alto	Importancia para la empresa: Muy alta, Alta, Media, Baja
Directiva	Uso de planes estratégicos -Falta	D	0.10	1	Alto	Alta
	Responsabilidad social	F	0.05	3	Medio	Medio
	Evaluación de la gestión	F	0.10	3	Medio	Alta
	Otros... Falta de ..... Organización.....	D	0.10	1	Muy alto	Alta
Tecnología	Capacidad de innovación -Falta	D	0.05	1	Alto	Medio
	Valor agregado del producto	F	0.10	4	Alto	Alta
	Eficacia en la producción	F	0.10	4	Muy alto	Muy alta
	Otros.....					
Humana	Estabilidad laboral	D	0.02	1	Medio	Medio
	Programas de capacitación	D	0.05	1	Alto	Muy alta
	Personal motivado -Falta	D	0.05	1	Alto	Muy alta
	Otros.....					
Competitiva	Calidad de productos	F	0.10	4	Muy alto	Muy alta
	Lealtad del cliente	F	0.08	4	Alto	Alta
	Alianza con proveedores	F	0.04	4	Medio	Alta
	Otros.....					
Financiera	Acceso fácil a capital de trabajo	F	0.02	3	Medio	Baja
	Estabilidad de costos -Falta	D	0.02	1	Medio	Alta
	Estabilidad de precios -Falta	D	0.02	1	Medio	Alta
	Otros.....					
Total			1			

¡Gracias por tu participación!

**Anexo H: Artículo científico****ARTÍCULO CIENTÍFICO****1. TITULO**

Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018

**2. AUTORA**

Miria Consuelo Chanta Nuñez  
Universidad César Vallejo  
[miriachanta@gmail.com](mailto:miriachanta@gmail.com)

**3. RESUMEN**

El presente informe de investigación se realizó con el propósito de proporcionar a las Pymes del sector textil deportivo una herramienta de gestión estratégica que permita la toma de decisiones adecuadas para el crecimiento sostenible de cada negocio. Por lo cual la investigación tuvo como objetivo general: Identificar el nivel de Gestión Estratégica en las Pymes de la Galería El César, La Victoria, 2018. Según los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos se determinó que el 98% de los encuestados percibieron que el nivel de la gestión estratégica es regular en las Pymes de la Galería El César, en La Victoria. Así mismo el 72% señaló que el nivel de la formulación estratégica es regular, el 80% percibió que la implementación estratégica es regular y el 90% manifestó que la evaluación estratégica es regular en las Pymes de la Galería El César, en La Victoria.

**4. PALABRAS CLAVES**

Gestión Estratégica, Balanced Scorecard y Pymes

**5. ABSTRACT**

The present research report was carried out with the purpose of providing SMEs in the sports textile sector with a strategic management tool that allows them to make appropriate decisions for the sustainable growth of each business. Therefore, the research had as a general objective: Identify the level of Strategic Management in the SMEs of the El César Gallery, La Victoria, 2018. According to the results obtained from the data collection instruments, it was determined that 98% of the respondents They perceived that the level of strategic management is regular in the SMEs of the El César Gallery, in La Victoria. Likewise, 72% said that the level of strategic formulation is regular, 80% perceived that the strategic implementation is regular and 90% said that the strategic evaluation is regular in the SMEs of the El César Gallery in La Victoria.

**6. KEYWORDS**

Strategic Management, Balanced Scorecard and SMEs

## 7. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018*, se realizó bajo el aporte teórico de Prieto (2009) que muestra las dimensiones de la variable, mediante el proceso de la gestión estratégica, como la formulación estratégica, en donde se desprenden los indicadores que forman parte del procedimiento de acción de las pymes; la implementación estratégica, que se mide a través de la eficacia, eficiencia, actividades y capacidad; y la evaluación estratégica, que se analiza a través del desempeño, los resultados y las medidas correctivas; facilitando a las pymes los beneficios e importancia de realizar una buena gestión estratégica empresarial; puesto que las pymes de la Galería El César, se encuentran expuestas a diversos factores que no le permiten el crecimiento y el desarrollo empresarial; por lo cual una de las falencias que presentan es la falta de planificación en sus actividades, que llevan a las pymes a que no puedan alcanzar las metas del negocio, pues son pocas las que cuentan con una visión clara y objetiva. No obstante otra falencia es la mala gestión, pues según estudios presentados 5 de cada 10 negocios fracasan en el mercado y esto se debe a que no realizan una buena gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo.

## 8. METODOLOGÍA

El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, deductivo y de diseño no experimental; siendo dirigida a una población censal de 105 personas, conformado por 62 empresarios y 43 colaboradores de las Pymes de la Galería El César, en La Victoria; ejecutándose mediante la técnica de recolección de datos: la encuesta y la entrevista. No obstante la investigación no ostento hipótesis, puesto que se desarrolló por medio de la investigación descriptiva y sustantiva; en efecto los resultados de la investigación se presentaron de acuerdo a la estadística descriptiva, a través de tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje.

## 9. RESULTADOS

### Resultados Descriptivos

De acuerdo a los resultados descriptivos según la percepción de los encuestados en tabla 11 se determinó que la gestión estratégica alcanzó un nivel regular con un porcentaje del 98%, es decir, las pymes de la Galería El César no ejercen eficientemente el proceso operacional del futuro de la empresa, y tampoco aprovechan los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades diarias.

Tabla 11

*Descripción de los Niveles de la Gestión Estratégica*

Niveles	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	(20 ; 46)	0	0%
Regular	(47 ; 73)	103	98%
Eficiente	(74 : 100)	2	2%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

Así también según la tabla 12, la percepción de la formulación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 72%, es decir las pymes de la Galería El César tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito del negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que guie y sirva para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio.

Tabla 12

*Descripción de los Niveles de la Formulación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ineficiente	(9 ; 20)	0	0%
Regular	(21 ; 32)	76	72%
Eficiente	(33 ; 45)	29	28%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

De igual manera según la tabla 13, la percepción de la implementación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 80%, es decir las pymes de la Galería El César las pymes de la Galería El César, no están desarrollando apropiadamente las diversas acciones, para lograr la meta de la empresa, al mismo tiempo no utilizan modelos, enfoques o herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos deseados.

Tabla 13

*Descripción de los Niveles de la Implementación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ineficiente	(4 ; 8)	0	0%
Regular	(9 ; 13)	84	80%
Eficiente	(14 ; 20)	21	20%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

No obstante según la tabla 14, la percepción de la evaluación estratégica alcanzo un nivel regular con un porcentaje del 90%, es decir las pymes de la Galería El César no realizan adecuadamente el control y la retroalimentación dentro de la empresa.

Tabla 14

*Descripción de los Niveles de Evaluación Estratégica*

<b>Niveles</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ineficiente	(7 ; 15)	7	7%
Regular	(16 ; 24)	95	90%
Eficiente	(25 ; 35)	3	3%
Total		105	100%

**Fuente:** Base de datos de la investigación.

## 10. DISCUSIÓN

El estudio científico de Malagueño, López & Gómez (2018) titulado *Balanced scorecard in Smes: Effects on innovation and financial performance*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigaciones se realizaron bajo el método cuantitativo, utilizando la técnica de recolección de datos la encuesta, dirigida el estudio científico a 201 pymes en España y la presente investigación a 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes. No obstante, el estudio científico indica que durante las últimas décadas en España se ha logrado progresar en la mejora de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) dentro de las pymes, de igual forma en Perú según estudios las pymes se enfrentan a diversos factores que no permiten el desarrollo sostenible de una empresa; así también las pymes de España al igual que en Perú, los colaboradores o los propios dueños realizan múltiples funciones, con límites y falta de claridad laboral. Se infiere que al igual que las pymes de España, las pequeñas y medianas empresas en Perú, deben implementar el balanced scorecard como herramienta que permitirá medir el control para tomar las decisiones más adecuadas en beneficio del negocio.

De igual modo el estudio científico de Karadag (2015) titulado *Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigaciones se realizan bajo en enfoque descriptivo; no obstante el estudio científico indica que las pymes en Turquía tienen un papel importante en la creación de nuevos puestos de trabajo, el aumento del PIB, las exportaciones, el espíritu empresarial y la innovación, puesto que representan 99,9% de todas las empresas que entran en la categoría pyme; del mismo modo en el Perú según estudios manifiestan que del 100% de las empresas peruanas, el 96% corresponden a las micro y pequeñas empresas, aportando el 20% en la producción del país, siendo consideradas motores del desarrollo económico, debido a que es la principal fuente de puesto de trabajo en el país. De acuerdo a los resultados, el estudio científico determinó que la gestión estratégica se encuentra relacionada con la organización general de la empresa y la formulación de políticas en la gestión financiera para el mejoramiento del rendimiento empresarial; y según la presente investigación la gestión estratégica de las pymes, está relacionada con la formulación, implementación y evaluación estratégica, que implementa un plan de acción para el logro del objetivo deseado, además de la misión, visión y metas empresariales; esto indica que si las pymes realizan eficientemente la gestión estratégica, logran obtener una adecuada organización para el rendimiento exitoso del negocio.

De la misma manera el estudio científico de Charles, Ojera & David (2015) titulado *Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises*, guarda relación con la presente investigación, puesto que ambas investigaciones se dan bajo en contexto del enfoque cuantitativo y descriptivo, mediante la técnica de recolección de datos la encuesta, adoptando el instrumento cuestionario, que fue dirigida en el estudio científico a 150 pymes y en el presente estudio fue dirigida a 62 empresarios y 43 colaboradores de las pymes del sector textil. Asimismo, el estudio científico muestra que el 75% de las pequeñas empresas en Kenia fracasan durante los 5 primeros años, y solo el 20% de las pymes llega a crecer de categoría en tamaño empresarial; de igual manera en el Perú según estudios el 50% de las pymes quiebran



en el año primero de la actividad, y esto se debe a que no realizan una buena gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo, o simplemente tienen un plan que no lo ejecutan. De acuerdo a los resultados, el estudio científico determinó que las pymes del condado de Kisumu en Kenia, utilizan tres métodos de la gestión estratégica, siendo la gestión estratégica reactiva la más utilizada, seguida de la emergente y de la deliberada, ocasionando que la gestión estratégica sea inadecuada; de igual manera en Perú, la gestión estratégica se midió por medio de dimensiones, que según la percepción de los encuestados la gestión estratégica que realizan las pymes del sector deportivo es regular, es decir la gestión estratégica en las pymes del sector deportivo al igual que del condado de Kisumu en Kenia es inadecuada.

## 11. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación, se efectuaron de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos:

**Primero:** De acuerdo al objetivo general, se determinó que el nivel de la gestión estratégica, según la percepción de los encuestados es regular con un porcentaje del 98%, es decir, las pymes de la Galería El César, no están gestionando apropiadamente el proceso operacional del futuro de la empresa, causando que no se tome las mejores decisiones para persistir, progresar y extenderse en el mercado.

**Segundo:** De acuerdo al objetivo específico 1, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la formulación estratégica es regular con un porcentaje del 72%, es decir, las pymes de la Galería El César, tienen en claro cuál es el objetivo y el propósito del negocio, sin embargo no cuentan con un plan estratégico que identifica la misión, visión, principios y valores, y que además sirve como guía para la supervivencia, crecimiento y rendimiento del negocio; cabe señalar que la formulación estratégica es la primera etapa de la gestión estratégica que está conformada por un plan estratégico, que permite la determinación de la estratégica o las metas más adecuada a seguir durante un periodo de la empresa.

**Tercero:** De acuerdo al objetivo específico 2, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la implementación estratégica es regular con un porcentaje del 80%, es decir, las pymes de la Galería El César, no están desarrollando apropiadamente las diversas acciones para lograr la meta de la empresa, al mismo tiempo no utilizan herramientas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la primera etapa, produciendo que no sea tan acertada la toma de decisiones en el negocio; cabe resaltar que la implementación estratégica se encarga de llevar a cabo a través de las diversas acciones, enfoques y herramientas el objetivo que la empresa que se ha propuesto en la formulación estratégica.

**Cuarto:** De acuerdo al objetivo específico 3, se determinó según la percepción de los encuestados, que el nivel de la evaluación estratégica es regular con un porcentaje del 90%, es decir, las pymes de la Galería El César no realizan eficientemente las diferentes acciones de control para el cumplimiento del

objetivo determinado, así también las pymes de este sector no cuentan con herramientas que les permita medir y evaluar el desempeño laboral, los resultados en el negocio y las medidas correctivas; cabe destacar que la evaluación estratégica en una empresa se encarga de la observación de la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos, además de comparar los resultados, así como también controlar los diversos recursos que utiliza el negocio para llevar a cabo el propósito o metas propuestas.

**Quinto:** De acuerdo al objetivo específico 4, se desarrolló la propuesta tomando como modelo a la pyme CRAMIR del sector textil deportivo, ubicada en la Galería El César, La Victoria; obteniendo como resultado que la pyme CRAMIR debe invertir selectivamente y gestionar adecuadamente las utilidades, además debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, en donde las estrategias de penetración de mercado en una empresa se da mediante esfuerzos publicitarios y promociones de lo que realiza el negocio; y las estrategias de desarrollo de producto trata de mejorar y ampliar las características del producto que ofrece la empresa; no obstante según el mapa estratégico del balanced scorecard la pyme CRAMIR lo primero que debe de realizar en el negocio es la capacitación de sus colaboradores con el fin de cumplir con el propósito de la empresa.

## 12. PROPUESTA

La propuesta de la investigación, se basa en el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la Gestión estratégica de la pyme CRAMIR con Ruc N° 10454169901, que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas deportivas en la Galería El César, La Victoria, Lima.

A continuación se presenta la figura 14, que muestra el mapa estratégico del Balanced Scorecard, en donde se observa la relación que existe de los objetivos estratégicos para el cumplimiento del propósito de la empresa.

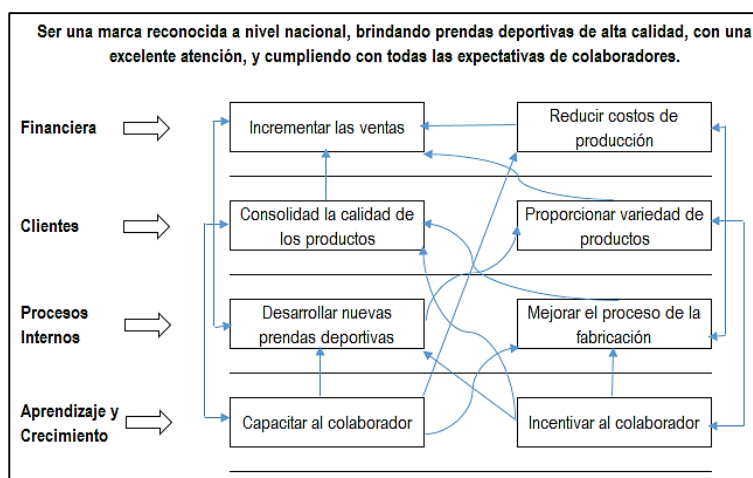


Figura 14. Mapa estratégico

Fuente: Base de datos de la investigación.

La figura 14 *Mapa estratégico* determina que para llevar a cabo los objetivos estratégicos es necesario que la pyme CRAMIR, capacite a sus colaboradores, además de incentivarlos por la eficacia en el trabajo; puesto que permitirá el cumplimiento del propósito (Visión) de la empresa. Cabe resaltar que el mapa estratégico detalla los objetivos planteados para la pyme CRAMIR, los cuales han sido determinados de acuerdo al análisis situacional, mediante la visión, misión, estrategias y matrices de estudio.

Según Kotler y Armstrong (2012) manifestaron que los programas de capacitación se realizan mediante seminarios, reuniones y aprendizaje por internet. Asimismo Monferrer (2013) determinó que los incentivos pueden ser materiales o económicos que estimulan la demanda y aumentan la eficacia de los colaboradores, debido a que se dan mediante premios de viaje, reconocimiento del colaborador del mes, concursos de ventas, incremento del tiempo de las vacaciones, entre otros.

No obstante Prieto (2012) manifestó que toda empresa debe de realizar su plan estratégico, puesto que es la carta de dirección de toda entidad, pues este plan debe ser específico y cuantitativo, que muestre un horizonte en un determinado tiempo para el logro de los objetivos determinados por la empresa.

### 13. REFERENCIAS

- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 1-22. doi:<http://dx.doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y>
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. doi:<http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing (14 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Malagueño, R., López, E., & Gómez, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://bit.ly/11TR7Yq>
- Prieto, H. J. E. (2009). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Prieto, H. J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional (4a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>



## Constancia de registro del proyecto de tesis

Revisado el proyecto de Tesis para Maestría:

“PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES : CASO  
GALERÍA EL CÉSAR, LA VICTORIA, 2018”

Y, luego de la verificación de los criterios básicos exigidos en el Reglamento, para el registro de Proyecto de Tesis del participante:

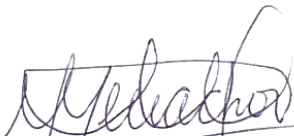
**Br. CHANTA NÚÑEZ, MIRIA CONSUELO**

Y, conforme a lo dispuesto por los artículos N° 10, 11 y 13 del Reglamento de Investigación para la Elaboración y Registro del Proyecto de Tesis- 2013. Se hace CONSTAR:

Que, el presente Proyecto de Tesis se encuentra registrado oficialmente en la base de datos de la Escuela de Posgrado.

Se expide la presente.

Los Olivos, 05 de diciembre de 2018



.....  
Dra. Isabel Meñacho Vargas  
Jefa de Investigación



## Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

**CHANTA NUÑEZ MIRIA CONSUELO**


Considerando:

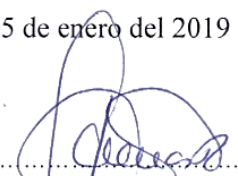
Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 05 de enero del 2019

  
.....  
Dra. Mercedes Nagamine Miyashiro  
Asesora de la tesis

  
.....  
Dra. Nancy Cuenca Robles  
Revisora de la tesis



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Mercedes Nagamine Miyashiro, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018" del (de la) estudiante CHANTA NUÑEZ, MIRIA CONSUELO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de enero del 2019


---

Mercedes Nagamine Miyashiro

DNI: 20031516

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://ev.turnitin.com/app/carta/en\_us/?student\_user=1&o=1019324230&s=&u=1080094426&lang=en\_us

feedback studio Miria Chanta Avance

  
**Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes: Caso Galería El César, La Victoria, 2018**  
  
**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en Administración de Negocios - MBA**  
  
**AUTORA:**  
 B<sup>2</sup> Chanta Nuñez Miria Consuelo  
  
**ASESORA:**  
 Dra. Nagamine Miyashiro Mercedes María  
  
**SECCIÓN:**  
 Ciencias Empresariales  
  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
 Modelos y Herramientas Gerenciales  
  
 LIMA- PERÚ  
 2019

**Match Overview**

11%

1	Submitted to Universid... <small>Student Paper</small>	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe <small>Internet Source</small>	2%
3	id.scribd.com <small>Internet Source</small>	1%
4	Submitted to Universid... <small>Student Paper</small>	<1%
5	Submitted to Universid... <small>Student Paper</small>	<1%
6	dspace.unitru.edu.pe <small>Internet Source</small>	<1%
7	repositorio.uncp.edu.pe <small>Internet Source</small>	<1%

Page: 1 of 87    Word Count: 19902    Text-only Report | High Resolution On

15:31  
19/01/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 0389 –2019 – UCV – L – EPG

Los Olivos, 26 de enero de 2019

VISTO:

El expediente presentado por **CHANTA NUÑEZ, MIRIA CONSUELO** solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES: CASO GALERÍA EL CÉSAR, LA VICTORIA, 2018** y

CONSIDERANDO:

Que el(los) bachiller(es) **CHANTA NUÑEZ, MIRIA CONSUELO**, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de **Maestra en Administración de Negocios - MBA**;

Que, el proceso para optar el Grado de Maestra está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *"Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis"*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

**Art. 1°.-** AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES: CASO GALERÍA EL CÉSAR, LA VICTORIA, 2018** presentado por **CHANTA NUÑEZ, MIRIA CONSUELO**.

**Art. 2°.-** DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:  
 Presidente : Dr. Mitchell Alarcón Díaz  
 Secretario : Dra. Nancy Cuenca Robles  
 Vocal (Asesor de la Tesis) : Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

**Art. 3°.-** SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:  
 Lugar : 220-B  
 Día : 29 de enero de 2019  
 Hora : 2:45 p.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe

Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte



MBA Ommero Trinidad Vargas  
Secretario Académico

Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

Cc. Jurados, interesado, Archivo.

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

.. Chanta, Norez, Miria, Consuelo ..  
D.N.I. : 47387030  
Domicilio : Jr. Los Grupos N°121, Urb. Las Flores, San Juan, Casapando...  
Teléfono : Fijo : 01 2285710. Móvil : 972598619  
E-mail : miriachanta@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestría  
Mención : Administración de Negocios

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

.. Chanta Norez, Miria, Consuelo ..  
.....  
.....

Título de la tesis:

.. Propuesta de balanceo de cuentas para la Gestión Estratégica  
de los grupos Casa Galería el César, La Victoria, 2018 ..

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha: 07.03.2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Miria Corredo Chonta Nuñez

INFORME TITULADO:

Propuesta de balanceo social para la Gestión

estratégica de las pymes: Casa Galería el César,

La Victoria, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestría de Administración de Negocios - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 29 de enero de 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobada por unanimidad



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN