



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Análisis del proceso de planificación estratégica y  
sistemas de control de gestión - Propuesta de un modelo  
de Balanced Scorecard en pyme de la ciudad de Piura**

Tesis para optar el Título de  
Contador Público

**Giannella Vasquez Nuñez**

**Asesor(es):  
Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara**

**Piura, diciembre de 2021**



Dedicada a las personas que más amo, Diana Núñez, Oscar Vásquez, Diana Vásquez, a toda mi familia, mis profesores y mejores amigos. A mis grandes amores Lourdes y Arturo Núñez, a todas las personas que me quieren y creen en mí, prometo no decepcionarlos, gracias y esto va para ustedes, con mucho amor. Gracias Dios por ser mi guía y amarme tanto, este logro va directo al cielo





## Resumen

La economía nacional se ha visto impulsada por las pyme, las cuales tienen una particular importancia debido a sus aportes diversos no solo en la producción sino también en la distribución de sus bienes y servicios, y al mismo tiempo, por su flexibilidad de adaptación a los cambios, además brindan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa (PEA).

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Piura durante el año 2019, considerando como población a las pyme del escenario de estudio pertenecientes a los sectores comercio y servicios (educación, salud, transporte, restaurantes) y como muestra 28 pyme que fueron las que accedieron a brindar información completa.

El estudio es de enfoque cuantitativo, pues recolectaron datos numéricos, mediante la aplicación de un cuestionario, es de tipo exploratorio, ya que, se examina un tema que ha sido poco abordado, siendo uno de los primeros estudios en abordar los sistemas de control de gestión para las pyme de la ciudad de Piura, el diseño fue no experimental y de corte transversal pues no existe manipulación alguna de las variables objeto de estudio y se recoge información en un momento dado, en este caso, la información se recolectó para el año 2019, y las variables fueron: planificación estratégica y sistema de control de gestión.

Existen factores que no permiten el crecimiento de las pyme y generalmente son las causas de la informalidad, estas son: la tramitología, los servicios del Estado que son engorrosos y complicados y finalmente el poco eficiente sistema tributario.

La literatura revisada, destaca la importancia de la aplicación de sistemas de control de gestión en las pyme, ya que se puede llevar un orden de la información contable, financiera y no financiera para lograr las acciones planificadas.

El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica que está relacionada con el logro de los objetivos planteados por la empresa, los cuales son medidos por indicadores, es una herramienta de trabajo que tiene como finalidad que la alta dirección conozca la situación general de la empresa, centrándose en la visión, misión y estrategias para plantear los objetivos.

Lamentablemente existe un déficit en la creación e implementación de estos sistemas, puesto que, los propietarios priorizan la obtención de ganancias y dejan de lado los mecanismos de planificación, control y el uso de las técnicas contables, sumado a la ausencia de capacitación en estos temas, resaltando que, la probabilidad de fracaso empresarial en el país, es del 90%, cuando el emprendimiento se inicia pero, si se sigue un asesoramiento empresarial, puede crecer de manera sostenible y ser fuente generadora de empleos.



## Tabla de contenido

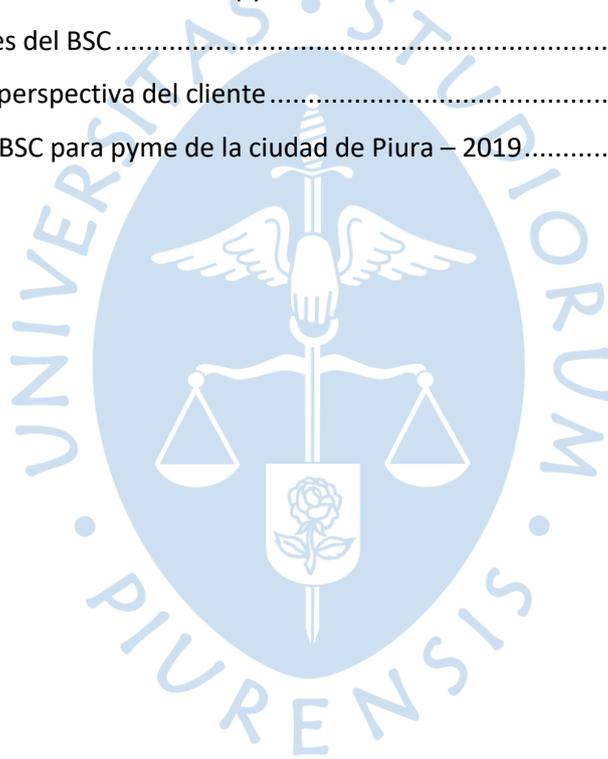
<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentación</b> .....	<b>15</b>
1.1 Justificación de la investigación.....	15
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general .....	19
1.3.2 Objetivos específicos .....	19
1.4 Delimitación de la investigación .....	19
<b>Capítulo 2 Marco teórico</b> .....	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	21
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	26
2.2.1 Planificación estratégica .....	26
2.2.2 Sistema de control de gestión.....	32
2.2.3 Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral .....	37
<b>Capítulo 3 Metodología de la investigación</b> .....	<b>45</b>
3.1 Tipo de investigación .....	45
3.2 Diseño de investigación.....	45
3.3 Población, muestra y muestreo.....	47
3.3.1 Población.....	47
3.3.2 Muestra.....	47
3.4 Técnica de observación .....	48
3.4.1 Instrumento .....	48
3.4.2 Validez y confiabilidad .....	48
3.5 Técnica de análisis de datos .....	49
<b>Capítulo 4 Resultados</b> .....	<b>51</b>
<b>Capítulo 5 Discusión</b> .....	<b>61</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>67</b>

<b>Recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
<b>Glosario de términos .....</b>	<b>71</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>73</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>81</b>
Apéndice A Instrumento 1.....	83
Apéndice B Propuesta BSC .....	86
Apéndice C Propuesta de implementación.....	91



### Lista de tablas

Tabla 1.	Matriz de operacionalización.....	46
Tabla 2.	Pyme que conforman el estudio.....	48
Tabla 3.	Estadísticas de fiabilidad .....	49
Tabla 4.	Planificación estratégica.....	51
Tabla 5.	Dimensiones de la planificación estratégica .....	52
Tabla 6.	Toma de decisiones.....	53
Tabla 7.	Sistemas de control de gestión.....	53
Tabla 8.	Dimensiones del sistema de control de gestión .....	54
Tabla 9.	Dimensión complejidad.....	56
Tabla 10.	Implementación del BSC en las pyme .....	57
Tabla 11.	Dimensiones del BSC.....	57
Tabla 12.	Dimensión perspectiva del cliente.....	59
Tabla 13.	Modelo de BSC para pyme de la ciudad de Piura – 2019.....	64





## Lista de figuras

Figura 1.	Etapas de planeación estratégica .....	28
Figura 2.	Modelo de planeación estratégica.....	31
Figura 3.	Elementos de un sistema de control.....	32
Figura 4.	Ciclo de planificación y control .....	36
Figura 5.	Indicadores del BSC.....	39
Figura 6.	Perspectivas del BSC .....	40
Figura 7.	Planificación estratégica.....	51
Figura 8.	Dimensiones de la planificación estratégica.....	52
Figura 9.	Sistemas de control de gestión.....	54
Figura 10.	Dimensiones del sistema de control de gestión .....	55
Figura 11.	Implementación del BSC en las pyme .....	57
Figura 12.	Dimensiones del BSC.....	58





## Introducción

En la actualidad se ha producido un incremento tanto de las pequeñas como de las medianas empresas (pyme), esta situación se debe principalmente al crecimiento económico del país, lo que ha generado que, los agentes económicos busquen formas de insertarse en el mercado laboral siguiendo dos alternativas: i) Ser empleado, es decir, ofrecer capital humano a una empresa o ii) Ser empleador, lo que implica poder contratar capital humano para tu empresa generando mayor empleo. Esta segunda alternativa, es el motivo principal para que las pyme se vuelven mucho más relevantes para el crecimiento del país.

Para el desarrollo económico del Perú, las pyme son consideradas importantes porque contribuyen como fuente generadora de empleo, además de contribuir con ingresos para el Estado a través del pago de impuestos, etc. Actualmente existen normas que fortalecen su crecimiento y desarrollo. La intención desde los organismos públicos y privados es impulsar las actividades comerciales desarrolladas por la pyme.

De acuerdo a la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), las pymes representan actores claves para incrementar el potencial de América Latina, pues se caracterizan por la gran heterogeneidad en su acceso al mercado, tecnologías y capital humano, factores que son vitales para su productividad y potencial de crecimiento. En este sentido, la correcta aplicación de políticas, pueden conllevar a que las pyme, a través de su contribución al aumento de la productividad, sean agentes que impulsen el cambio estructural, permitiendo que se complementen las economías de escala de las empresas grandes, generando así, la creación de cadenas productivas y la contribución a la inclusión social.

La economía nacional se ha visto impulsada por las pyme, las cuales tienen una particular importancia debido a sus aportes diversos no solo en la producción sino también en la distribución de sus bienes y servicios, y al mismo tiempo, por su flexibilidad al momento de adaptarse a las condiciones del mercado. Las pyme desempeñan un papel importante en la economía puesto que, brindan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) (Cámara de Comercio de Lima, 2018). Asimismo, existen normas que fortalecen su crecimiento y desarrollo, constituyéndose como una de estas medidas el Fondo Crecer que busca impulsar el fortalecimiento de las pyme y empresas exportadoras a través del financiamiento, otorgamiento de garantías y similares, y otros productos financieros (Andina, 2018b)

A partir de lo anterior la presente tesis titulada “Análisis del proceso de planificación estratégica y sistemas de control de gestión - Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard (BSC) en pyme de la ciudad de Piura- 2019”, establece como objetivo, analizar los procesos de planificación estratégica y sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019 y proponer un modelo de BSC, basándose en una muestra de 28 pyme del sector de comercio y servicios, que fueron

las que accedieron a brindar información completa sobre las variables de estudio. La investigación ha sido estructurada en cinco capítulos, los cuales se refieren, en primera instancia, a los aspectos generales de la investigación, en segundo lugar, a la presentación del marco teórico, seguido del capítulo de metodología, luego se presentan los resultados de la investigación, y finalmente, se realizan los aportes e implicancias pertinentes.

El capítulo 1 ha sido denominado Fundamentación; aquí se mencionan los Aspectos generales de la investigación los cuales incluyen: justificación de la investigación, planteamiento del problema, y, por último, a los objetivos y preguntas de investigación.

En el capítulo 2, denominado Marco teórico, se hace referencia a los Antecedentes de la investigación. Teniendo en consideración a la variable utilizada como objeto de estudio, se hace mención a las diversas bases teóricas que se desarrollan teniendo en cuenta sus respectivas fuentes bibliográficas.

El capítulo 3 ha sido denominado Metodología de la investigación, en el cual, se detalló el tipo y diseño de investigación, además, de la población y selección de la muestra; y, por último, los instrumentos y técnicas de investigación.

En el capítulo 4, denominado Resultados, se muestra la información obtenida en la aplicación del cuestionario, los datos han sido procesados por tablas de frecuencia y analizados a través de gráficos de barra. Asimismo, se realizó el análisis estadístico de datos, los cuales son fundamentales para realizar la propuesta del modelo de BSC.

Y por último se hace mención a las conclusiones, recomendaciones y un apéndice con la propuesta del modelo del BSC. Las conclusiones se elaboraron teniendo como base los objetivos planteados y las recomendaciones se realizaron de acuerdo a los datos recopilados.

## Capítulo 1

### Fundamentación

#### 1.1 Justificación de la investigación

La economía nacional se ha visto impulsada por las pyme, las cuales tienen una particular importancia por las aportaciones que realizan a la producción y la distribución de los bienes y servicios, y al mismo tiempo, por su flexibilidad al adaptarse a los cambios tecnológicos. De allí la importancia al desarrollo económico del Perú, la cual incrementa considerablemente su producción nacional y de calidad de exportación. Adicionalmente, este tipo de empresas sirven de sustento a las grandes organizaciones, ya que estas son como un soporte en sus actividades. Asimismo, son fuente generadora de empleos, proporciona ingresos al tesoro público con el pago de impuestos, etc. Actualmente existen normas que fortalecen su crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con las estadísticas del Ministerio de la Producción (2019), las pyme, representan el 3.5% del total de las empresas nacionales y si bien, no tienen una gran participación dentro de la estructura empresarial, se encuentran mejor organizadas y estructuradas, por ello, se requiere implementar políticas que contribuyan a generar un entorno favorable que coadyuve a su crecimiento y desarrollo. Una de las alternativas es la implantación de sistemas de control de gestión, sobre todo para las empresas con mejor organización. En ese sentido, Heredia et al., (2008), señalan que, mientras las empresas tengan mayor tamaño y tiempo en el mercado, es mayor la implementación de dichos sistemas y que ésta se da, a medida que las empresas van creciendo. Asimismo, Vivanco et al. (2011), afirman que, los propietarios de las pyme, se ven obligados a emplear los sistemas de control de gestión, debido a que les proporcionan un medio para estar informados de cómo se comporta su empresa, cuando el crecimiento se formaliza.

La literatura revisada, destaca la importancia de la aplicación de Sistemas de control de gestión en las pyme, ya que se puede llevar un orden de la información contable y financiera para lograr las acciones planificadas. Asimismo, si se conduce de manera adecuada, se convierten en ventaja competitiva para las pyme. Sin embargo, existe un déficit en la creación e implementación de estos sistemas, puesto que, los propietarios priorizan la obtención de ganancias y dejan de lado los mecanismos de planificación, control y el uso de las técnicas contables, lo que se suma a la ausencia de capacitación en estos temas (Pereira, 2019).

Debido a la poca planificación estratégica y la falta de aplicación de sistemas de control de gestión en las pyme; la investigación, plantea como alternativa de solución la implementación del BSC como una herramienta de gestión estratégica para las pyme de la ciudad de Piura, la cual debe ser de fácil aplicación y sobre todo adaptarse a las condiciones y características internas de las pyme. Esto ayudará a mejorar su gestión desde su constitución y orientarlas hacia el crecimiento y consolidación en el mercado tan competitivo.

El empresario debe tener un rol más estratégico, que le permita anticiparse al futuro y buscar generar valor agregado que le genera una ventaja competitiva. Las ventas personalizadas, el manejo de información de sus clientes (base de datos) y el uso de medios digitales deben ser parte de su estrategia de gestión. Además, deberá estar al tanto de las medidas y políticas establecidas por el Gobierno, que puedan afectar su plan estratégico; en caso afecte, necesitará evaluar y modificar su plan (Silupu, 2020).

Desde esta postura, la importancia radica en que la estrategia puesta en marcha sea aplicada desde todas las áreas de la organización empresarial, considerando que, la estrategia como tal, no es sencilla de manejar, por la cual deben implementarse herramientas que permitan la aplicación y el manejo adecuado de la misma. En este sentido, se aplicaría el cuadro de mando de BSC que se implementa para satisfacer las necesidades de las pyme.

Por otro lado, desde la perspectiva social, este estudio se justifica en vista que las pyme, como actividad económica, son generadoras de fuente de empleos en las regiones convirtiéndose en impulsoras del desarrollo del país; a su vez, se constituyen en un sector de apoyo para las grandes empresas resolviendo situaciones que se pueden presentar en este sector.

En base a la muestra de estudio considerada, los resultados muestran información relevante para un primer acercamiento a la realidad de las pyme de la ciudad de Piura, respecto a la gestión interna y permiten proponer como objetivo de la presente investigación: una herramienta racional de gestión adecuada a las dimensiones y estructura de las pyme.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El desarrollo empresarial de las pyme en el contexto actual, sirve de sustento para la economía a nivel nacional. Cerca del 99% de las compañías de América Latina, se ubican dentro de las pyme, las cuales, se concentran en su mayoría, en los grandes mercados de Hispanoamérica como Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. Asimismo, contribuyen con el 50% del empleo en América. Varias de las empresas, son muy sofisticadas en algunos procesos, muchas son vulnerables a los riesgos relacionados a una mala planificación estratégica (Colpy, 2020).

Si bien es cierto, las pyme nacen por la necesidad de generar ingresos, su crecimiento requiere de herramientas que les permita hacer frente a diversos problemas, las herramientas de gestión empresarial disponibles, son pocas idóneas para sus necesidades: La mayor parte, están diseñadas para las grandes empresas y corporaciones, que cuentan con procesos diferentes y más complejos que las pyme (Colpy, 2020).

En particular, en el artículo 5 de la Ley 30056 (2013), se define que, el tamaño de las empresas en el Perú, está en función de su nivel de ventas, destacando que, la microempresa, tiene ventas anuales de 150 UIT (Unidades Impositivas Tributarias); por su parte, la pequeña empresa presenta

ventas anuales entre 151 y 1700 UIT y la mediana empresa, realiza ventas mayores a 1700 UIT, pero que no sobrepasen las 2300 UIT. Esta clasificación es la que se tomará en cuenta para la realización de la investigación.

Durante la última década la economía nacional se ha visto impulsada por las pequeñas y medianas empresas, las cuales, cumplen un rol fundamental en el mercado laboral dado que según datos publicados por la Cámara de Comercio de Lima (2018) brindan empleo al 75 % de la población económicamente activa, lo cual hace que estas tomen mayor importancia en el desarrollo económico del país.

En base a ello el Estado ha implementado normas que tienen como fin fortalecer su crecimiento y desarrollo, constituyéndose así el “Fondo Crecer” que busca impulsar el fortalecimiento de las pyme y de las empresas exportadoras a través del financiamiento, otorgamiento de garantías y similares, y otros productos financieros Andina (Andina, 2018). Ello es una demostración de la intención de los organismos públicos y privados para impulsar las actividades comerciales desarrolladas por la pyme. A ello se suma, a lo que señala Silupú, resaltando que, la probabilidad de fracaso empresarial en el País, es del 90%, cuando el emprendimiento se inicia, pero, si se sigue una línea adecuada de la mano de un asesoramiento empresarial, la pequeña empresa puede crecer de manera sostenible y ser fuente generadora de empleos (EMPRENDER, 2021)

En el año 2019, existían alrededor de 84,994 pyme que operaban de manera formal en el mercado peruano, representando el 3.56% del total de las empresas formales, siendo el 3.44% pequeñas empresas y 0.12% medianas. De las cuales el 22% se dedican a actividades como pesca, minería, manufacturas, construcción y agropecuario; y el 78% se dedican a servicios y comercio. Asimismo, generan el 59% de la PEA considerándose como la fuente generadora de empleo (Ministerio de la Producción, 2019).

Por lo tanto, para el correcto funcionamiento de las pyme se debe mantener la competitividad y la eficiencia dentro del mercado. Para ello, es necesario que todas cuenten con acceso a diversas herramientas que puedan utilizar en sus procesos de expansión tal cual lo hacen las grandes empresas. Las pyme representan un sector primordial para generar el incremento del crecimiento económico de la región, constituyéndose un segmento dinámico en cuanto a su crecimiento y mortandad.

En Latinoamérica, si bien es cierto, las grandes empresas son importantes para la economía, sin embargo, las pyme son catalogadas como los motores que impulsan la economía regional, representando el 95% de las empresas ya constituidas y que además son generadoras del 67% del empleo. Sin embargo, para su crecimiento pleno, urge trabajar puntos importantes como la formalización, la digitalización, la investigación y desarrollo, el financiamiento, la productividad, el capital humano y sus capacidades, estos aspectos permitirán su crecimiento (Cañari, 2017).

En la misma línea, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), manifiesta que, del total de estructura empresarial en el año 2018, 2 millones 270 mil 423 fueron clasificadas como microempresas (94.9%), seguido de 100 mil 443 pequeñas empresas (4.2%), 14 mil 281 grandes y medianas empresas (0.6%) y 7 mil 886 que representaron a la administración pública (0.3%). Siendo Lima, la región que concentra el mayor número a nivel nacional, representando el 45.6%, donde solo la provincia de Lima es la que alberga el mayor número de empresas con un millón 28 mil 249 (43.0%) a comparación del resto del país

Las pyme a pesar de sus dimensiones, el poco personal y las bajas cantidades de ingresos que generan, su impacto se percibe pues son miles de pyme que existen y sin estas no habría oportunidades de crecimiento para un país, razón por la cual el Estado, ofrecen apoyo a los emprendedores que entran al mundo de las pyme (Fischman, 2019) . Asimismo, existen factores que no permiten su crecimiento, como causas de la informalidad la tramitología, los servicios del Estado que son engorrosos y complicados y finalmente el poco eficiente sistema tributario (Luna, 2018).

A ello se suma la informalidad, el 8,9 millón de personas trabajan en el sector informal (56% de la PEA) y 2,7 millones de personas laboral en el sector formal (17% de la PEA) (Villaran, 2016). Esta cifra de informalidad de acuerdo a Luna (2018) implica que los trabajadores no cuentan con los derechos laborales y que las empresas no tributan, carecen de acceso al sistema financiero formal, a mercados internacionales cuyos precios son mejores y a contratar servicios eficientes (contabilidad, medios de pago online y logística) que desarrollen sus negocios ya que resultan poco atractivos para los trabajadores capacitados, ocasionando así baja productividad, entre otros inconvenientes.

A ello se suma que la mayoría de las pyme, no reconocen los factores claves de éxito que, según Thompson, Strikand, y Camble son: atributos, competencias, capacidades y logros que permitan tener éxito en el futuro y estos se caracterizan por: la formulación y logro de objetivos trazados, se pueden medir, tienen relación con organización y están enfocados en áreas funcionales (D' Alessio, 2015).

Existen diferentes herramientas que permiten a las pyme realizar planificación estratégica y por ende llevar un mejor manejo de los sistemas de control, que son dos elementos importantes para tener una adecuada dirección estratégica. Y uno es el cuadro de mando integral (CMI), es considerado como una herramienta relevante para la implementación estratégica, su importancia radica cuando se desarrollan los objetivos, su medición y proponer la conversión de la estrategia en medidas que permitan una mejor gestión (Sánchez y Vélez, 2016).

Por lo anterior, se deriva la idea de investigación de analizar los procesos estratégicos y sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura, y a partir de ello derivar la propuesta de un modelo de BSC adecuado a sus circunstancias y necesidades, teniendo en cuenta que es el sector

con mayor capacidad de generación de empleo, es fuente de innovación y dinamismo tecnológico, es el principal factor de articulación empresarial y contribuye con la estabilidad social (Silupú, 2008).

Por ende, en función de lo detallado en líneas anteriores, la investigación plantea como pregunta de investigación: ¿Cuál es la naturaleza y nivel de implementación de la planificación estratégica y sistemas de control de gestión actuales en las pyme en opinión de sus directivos? De la misma manera, se plantean como preguntas específicas de investigación las siguientes: ¿Cuál es el proceso de planificación estratégica que utilizan las pyme de la ciudad de Piura-2019? y ¿Cómo son los Sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los procesos de planificación estratégica y sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019. Proponer un modelo de Balanced Scorecard en las pyme de la ciudad de Piura-2019.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar y analizar el proceso de planificación estratégica en las pyme de la ciudad de Piura-2019.
- Definir los Sistemas de control de gestión de las pyme en la ciudad de Piura-2019.
- Proponer un modelo para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica para mejorar la gestión de las pyme en la ciudad de Piura-2019.

### **1.4 Delimitación de la investigación**

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Piura durante el año 2019, considerando como población a las pyme del escenario de estudio pertenecientes a los sectores comercio y servicios (educación, salud, transporte, restaurantes), los cuales tienen una mayor participación dentro del PBI regional. Se seleccionaron 28 pymes de dichos sectores, cuyos propietarios estaban dispuestos a brindar información completa sobre las variables del estudio.



## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Con el propósito de brindar al tema de estudio soporte teórico y guía para los lineamientos metodológicos, se realizó el análisis de diversos trabajos de investigación que a continuación se presentan:

En los antecedentes relacionados al planificación estratégica en las pyme, se encontró el estudio realizado Durán et al., (2015) realizaron la investigación “La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las pyme” con la finalidad de analizar la importancia de la planeación estratégica para las pyme de la ciudad de Hermosillo, Sonoro, México. El fundamento teórico se sustenta en los aportes de Bateman y Snell, Chamoun, Chiavenato, entre otros, respecto a la planeación estratégica.

La metodología del estudio consistió en una investigación de tipo exploratorio. La población en estudio estuvo conformada por las pyme manufactureras que se encuentran inscritas en el padrón de Canacintra, y que poseen una cantidad de trabajadores de entre 10 a 250, con una antigüedad de dos años. Asimismo, para efectos de la investigación, se aplicó la técnica de la encuesta a través del Cuestionario como instrumento.

Los resultados indican que el 43% de las pyme encuestadas casi nunca realizan planeación estratégica y un 24% lo hace siempre. Además, un 62% realiza un planeamiento informal, no cuentan con un plan escrito y solo un 10% realiza una planeación formal. Según el tiempo, el 52% de las pyme planea a un año; según la percepción de la evolución empresarial, el 70% de los empresarios consideran que su situación económica es igual o empeoró respecto hace cinco años. Se concluye que la mitad de las pyme no realiza trabajo de planificación estratégica, más de la mitad planifica de manera informal y con tendencia al corto plazo. Se recomienda la utilización de diversas herramientas tanto contables como financieras que ayuden en el proceso de elaboración, ejecución y control de la planificación.

Este antecedente es relevante porque realiza un análisis holístico de las pyme, sugiere la utilización de herramientas específicas como el CMI que implica la utilización de indicadores de gestión para una adecuada planificación estratégica.

En la misma línea, por Calva et al., (2018) titulado “Plan estratégico y su incidencia en las pyme” con el objetivo de realizar un análisis enfocado en la Pyme Cami, empresa mecánica de Riobamba, Ecuador, mediante matrices estratégicas. Se desarrolla las variables de planificación estratégica con base en Armijos (2013) y Hernández (2014); también respecto a pyme con base en Alcaide et al., (2013).

La investigación presentó diseño no experimental y fue de tipo descriptivo. La población en estudio fue integrada por los clientes de la pyme en estudio, donde la muestra ascendió a 978 clientes. Se empleó la entrevista y la encuesta como técnica, a través de instrumentos como cuestionario y guía de entrevista. También se utilizó la técnica de la observación directa del micro y macro entorno para realizar un diagnóstico situacional.

El resultado de la matriz de factores internos es de 2.88 indicando que la participación interna es fuerte, pero se debe hacer planes de acción para que la participación de mercado se eleve. El resultado de la matriz de factores externos es de 2.36 indicando que la pyme tiene vulnerabilidad media, careciendo de estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar las amenazas que existen en la industria. Se concluye que la Pyme cuenta con los recursos necesarios para potenciarse por su trayectoria, buena reputación y por su recurso humano. Se recomienda que la pyme debe realizar una reestructuración organizacional.

Este estudio es importante porque aplica la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE) como instrumentos de la planificación estratégica en una Pyme; y a la matriz de Rafael Muñiz González (matriz RMG) como herramienta de análisis en marketing.

Por su parte, Mattheussen y Spontak (2018) realizaron el estudio "Planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas en Suecia" con el propósito de objetivo examinar las prácticas de planificación estratégica en las pyme suecas para determinar si siguen el discurso teórico existente y para comprender la esencia de su planificación. El fundamento teórico se aborda los conceptos de planificación estratégica que comprende su importancia, horizonte de tiempo, naturaleza, formalización, contenido, caja de herramientas y seguimiento, en base a los aportes de Kraus et al., (2006); Stonehouse y Pemberton, (2002); Aldehayyat y Anchor, (2008); Siddique, (2015); Qehaja et al., (2017).

El diseño de investigación contempló un enfoque empírico y exploratorio, se utilizó el método cuantitativo. La población en estudio fueron las pyme suecas y la muestra estuvo conformada por seis pequeñas y medianas empresas. Las técnicas e instrumentos comprendieron la utilización de la entrevista y guías de entrevistas estructuradas a los directivos de las pyme.

Los resultados indican que todas las empresas cuentan con una definición de su respectiva visión y misión, el 83% de las pyme cuentan con objetivos financieros. Sin embargo, ninguna empresa (0%) cuenta con objetivos de cuota de mercado, ni con valoración del personal, desarrollo y capacitación en el contenido de sus planes estratégicos. El 100% de las empresas considera que la planificación estratégica es importante, el 85% de las pyme planifica con orientación al largo plazo, respecto a la naturaleza de la planificación el 100% lo realiza de manera proactiva a la formulación de

estrategias, aunque de diferentes maneras.

Además, el nivel de conocimiento de los encuestados respecto a las herramientas estratégicas es de un 80% en promedio. El 66% de las empresas tiene su planificación estratégica plasmada en un escrito formal. Además, el 100% de las empresas revisan y adaptan su planificación estratégica, aunque de manera diferente. Se concluye que existe un mayor grado de madurez en la planificación estratégica de las pyme suecas. Se recomienda que los gerentes diferencien entre planificación estratégica y la planificación operativa, y que todos cuenten con planes formales, lo cual ayudaría a su implementación y éxito. (Mattheussen y Spontak, 2018)

La investigación permite identificar las principales herramientas de la planificación estratégica: Benchmarking, Análisis financiero de negocio propio, planificación de escenarios, Análisis de competencia central, Análisis financiero de la competencia, análisis FODA, Análisis PEST, Matrices de cartera (por ejemplo, BCG) y Análisis de la cadena de valor.

Respecto a los antecedentes referidos a los Sistemas de control de gestión en las pyme, se encuentra el estudio realizado por Escala (2017) denominado "Diseño de un sistema de control de gestión: caso aplicado a una Pyme" en Chile, cuyo objetivo es realizar una propuesta metodológica con el fin de diseñar un sistema de control de gestión para una Pyme. En la fundamentación teórica se aborda el sistema de control de gestión con bases en Anthony y Govindarajan (2008), los indicadores de gestión de un sistema de control con base en Bahamón (2003) y la herramienta de CMI propuesta por Kaplan y Norton (2000).

La metodología propuesta implica un estudio de tipo aplicada, exploratoria y descriptiva. El enfoque es mixto. El método propuesto comprende la realización de la definición de la misión y visión de la empresa, asimismo, la implementación del CMI.

Se realiza la propuesta de la visión y misión, se proponen 14 objetivos estratégicos, los cuales son clasificados en un mapa estratégico que está conformado por cuatro perspectivas: financiera con 4 objetivos, clientes con 3, procesos internos con 3 y aprendizaje y crecimiento con 4 objetivos. Asimismo, se proponen indicadores, metas e iniciativas por cada objetivo agrupados según perspectivas.

Finaliza con el diseño de un tablero de control, que en una sola matriz agrupa a cada perspectiva con sus objetivos, indicadores, fórmula del indicador, métrica, el rango máximo y mínimo, la meta, el estado actual, el inductor y las iniciativas correspondientes. Se concluye que es factible aplicar el CMI a pyme siempre que cuenten con un sistema de información que posibilite el registro de manera periódica de los datos; asimismo, es necesario conocer a profundidad los procesos internos de la empresa y el rubro en que se encuentra para un correcto diseño de un sistema de control de gestión.

El antecedente es relevante porque permite sofisticar la propuesta de sistema de control de

gestión con el uso de un software para el CMI.

En cuanto a los estudios que abordan la utilización del modelo de BSC en las pyme, se encuentra la investigación realizada por Vásquez (2015) titulada “Metodología de implantación de Modelo BSC para la gestión estratégica. Caso: pyme del Perú”, tenía como objetivo diseñar una metodología de gestión estratégica para la implementación de modelo BSC en el sector de las pyme.

Se trata de una investigación cuasi experimental que empleó el método DELPHI, se propuso un estudio en cuatro etapas las cuales se refieren al fortalecimiento de capacidades, directrices estratégicas, análisis y diseño. Además, se diseñaron las diversas tareas y formatos que se aplicaron utilizando como técnica a las entrevistas, encuestas, observación y análisis estadístico- descriptivo de los datos; además se utilizó como instrumentos las guías de entrevistas y el cuestionario de 20 preguntas.

El autor sugiere que es el empresario el encargado de realizar la evaluación estratégica en su empresa, a través de los procesos estratégicos propuestos, logrando una validez relevante de la metodología. Asimismo, el autor recomienda que se debe revisar y mejorar el modelo propuesto, con la finalidad de que la metodología logre una mayor aceptación por parte de las pyme y esta pueda ser aplicada.

De este antecedente, se toma en consideración a los autores propuestos en las bases teóricas y, sobre todo, se resalta la aplicación de la encuesta como técnica de recolección de datos; y, el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

En la misma línea de investigación, se encuentra el estudio realizado por Vélez Y Pertuz (2015) denominado “Diseño básico de modelo de control en las pequeñas y medianas empresas - Caso: Super Call Center SAS”. El estudio consideró que el contar con un buen sistema de control para cualquier empresa es importante, ya que este resulta práctico, debido a que permite conocer la situación real, y a su vez por donde van orientados. Los autores partieron por la concepción que, el control es parte esencial dentro de toda organización, este permite resguardar sus activos y establecer con exactitud y confiabilidad los datos contables, para así conocer su productividad. Por tal motivo, se consideró como objetivo general diseñar y proponer un modelo eficiente y eficaz para el control interno de la empresa en cuestión.

La investigación realizada fue de tipo descriptivo. Se utilizó a la encuesta y la revisión bibliográfica como técnicas de recolección de datos. Así también, como instrumento se utilizó la guía de entrevista conformada por trece (13) preguntas que fueron aplicadas a noventa y seis (96) empresas diferentes de la ciudad de Cartagena.

Cabe señalar que este estudio brinda grandes aportes para la presente investigación, ya que el diseño del sistema partió de un marco referencial sobre cómo debe ser llevado el control interno en

cualquier empresa, y este se comparó con lo evidenciado en las pyme, por lo que se logró plantear políticas de acuerdo a las necesidades existentes, con la finalidad de mejorar el control en las pyme.

Posteriormente, Martínez (2017) realiza un estudio denominado “Diseño de un plan estratégico y CMI para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S”, el cual tenía como objetivo elaborar el plan estratégico y el CMI para la empresa en estudio que permita el logro de sus objetivos propuestos.

La tesis fue descriptiva. El estudio consideró como muestra a tres (03) directivos, seis (06) empleados operativos, cuatro (04) proveedores y doce (12) clientes. Se utilizó a la encuesta como técnica y al cuestionario como instrumento, el cual estuvo dirigido a los administrativos de la organización estuvo conformado por veintitrés (23) preguntas, el cuestionario dirigido a los clientes y proveedores por seis (06) preguntas y el cuestionario dirigido a clientes internos por ocho (08) preguntas.

El investigador concluyó que el diseño del plan estratégico y el CMI permitieron que los directivos que conforman la organización puedan conocer la situación real de la empresa tanto interna como externa; de tal modo que el desempeño pueda ser medido tomando como referencia a las perspectivas consideradas para la implementación de ciertas acciones enfocadas en la mejora continua, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Por tanto, el investigador recomendó ejecutar las acciones correspondientes con el propósito de realizar las auditorías programadas en la empresa dentro de cierto periodo con la finalidad de identificar en el corto plazo a las debilidades de la empresa y de esta manera iniciar las medidas oportunas para fortalecer aquellos aspectos en que no se esté alcanzando el resultado que se esperaba.

El antecedente sirvió en la investigación por la metodología presentada en la que se empleó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. También porque el investigador concluyó que el diseño del plan estratégico y el CMI propuestos, le permitió conocer la situación real de la empresa, tanto interna como externa.

Finalmente, se encuentra la investigación realizada por Mallma (2018) en su tesis “BalancedScore Card para optimizar la planificación estratégica para Maccaferri de Perú S.A.C periodo 2016-2017”, tenía como objetivo demostrar como el BSC optimizará la planificación estratégica para la empresa en estudio. Por lo tanto, desarrolló una investigación cuya variable independiente fue el BSC, mientras que la variable dependiente fue la planificación estratégica.

La investigación fue aplicada y el diseño fue no experimental. El estudio consideró como población a trescientos (300) colaboradores y la muestra fue ciento sesenta y nueve (169) colaboradores de la empresa. Se utilizó la observación directa como técnicas para la recolección de

datos y como instrumento se aplicó la encuesta conformada por cinco (05) preguntas.

El investigador concluyó que las estrategias que proyectó realizar en la empresa lograrían cumplir con la visión institucional propuesta, además de que los objetivos estratégicos que priorizó se enfocan en incrementar la eficiencia interna y la productividad. Por estas razones el investigador recomendó que es necesario difundir las estrategias que proyectaba ejecutar la organización, además de establecer ciertos indicadores que permitan la integración correcta de objetivos de acuerdo a los objetivos estratégicos priorizados por la empresa.

El antecedente retroalimenta a la presente investigación en línea a la literatura revisada para la elaboración del marco teórico, además porque se utilizó como instrumento para la recolección de datos del estudio a la encuesta y por la forma en que estructuró sus variables, ya que tomó como variable independiente el BSC y como variable dependiente a la planificación estratégica.

## **2.2 Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1 Planificación estratégica**

**2.2.1.1 Definición.** Se entiende por planificación a la determinación de los objetivos de la organización, al establecimiento de estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos y desarrollar planes para sí poder integrar y coordinar actividades de trabajo (Coulter y Coulter, 2010). Los autores sostienen que la planificación estratégica está relacionada con los fines (que se quiere lograr) y los medios (cómo se va a realizar)

Chiavenato y Sapiro (2017) sostienen que la planificación estratégica puede ser definida como el proceso que permite formular y efectuar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, de acuerdo a su misión, en el contexto en el que se encuentra. Entretanto, Montes, Montilla y Mejía (2014) precisan que la planeación estratégica es el proceso que contribuye a la toma de decisiones de la alta gerencia respecto a los objetivos de la empresa, los mercados en los que va a competir, los productos y servicios que van a ofrecer, la particular forma en que será la interacción con sus competidores y las políticas que se implementarán con la finalidad de mejorar las relaciones tanto con sus accionistas, clientes, trabajadores y la comunidad en la que va a operar.

El Centro Nacional de Planificación estratégica (CEPLAN, 2015) manifiesta que la planificación estratégica es un proceso sistemático que ha sido construido en base al análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

En las definiciones presentadas se muestra que los tres autores citados en lo que se refiere a la definición de planificación estratégica enfatizan que se entiende como un proceso que contribuye a formular y efectuar las estrategias de la organización, así como también a la toma de decisiones.

El autor se identifica con la definición de CEPLAN (2015) porque además de manifestar que la

planificación estratégica es un proceso sistémico y que sirve para la toma de decisiones, señala que para llevar a cabo este proceso se realiza un análisis de la situación actual y de aquello que se espera en el futuro.

Se concluye que la planificación estratégica es un proceso sistémico que se construye teniendo en consideración la situación actual y futura de la organización, contribuyendo así a elaborar y efectuar las estrategias, beneficiando de esta manera a la alta gerencia en la toma de decisiones.

De acuerdo a Steiner (1983) citado por Francés (2006) la adopción y puesta en práctica de la planificación estratégica en las organizaciones posee beneficios tales como:

- Brinda la oportunidad de formular y tratar de responder interrogantes relevantes para el futuro de la organización y promueve el pensamiento de largo plazo. Posibilita simular el futuro, sobre el papel, y hacer ejercicios de “¿Qué pasa sí?”. Debido a ello se revela y explica los peligros y las oportunidades, así como también contribuye a establecer prioridades.
- Contribuye a mejorar el desempeño de la gerencia (dirección), puesto que el ejercicio de planificación resulta ser un medio para la capacitación de los gerentes.
- Brinda un canal para la planificación, así como también alinea a los trabajadores con los objetivos de la organización y los compromete con ellos, incentivando de esta manera una actitud proactiva. Además, ofrece un canal de comunicación orientado a la toma de decisiones de la gerencia y a su vez instituye medios dirigidos a medir el desempeño.
- Contribuye a dirigir las actividades de la organización en la consecución de sus objetivos principales.

El CMI define objetivos, indicadores, metas e iniciativas en las cuatro perspectivas. Todos los objetivos deben contar con una o más indicadores, con sus metas correspondientes. El objetivo de maximizar la rentabilidad se puede medir en forma elemental con el indicador tiempo de recuperación de la inversión, utilizado comúnmente para las empresas pequeñas. La meta se establece en tres años, de acuerdo con la información de referencia para empresas similares (Francés, 2006).

**2.2.1.2 Determinantes del éxito de la planeación estratégica.** De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2017) los determinantes del éxito del proceso son los siguientes:

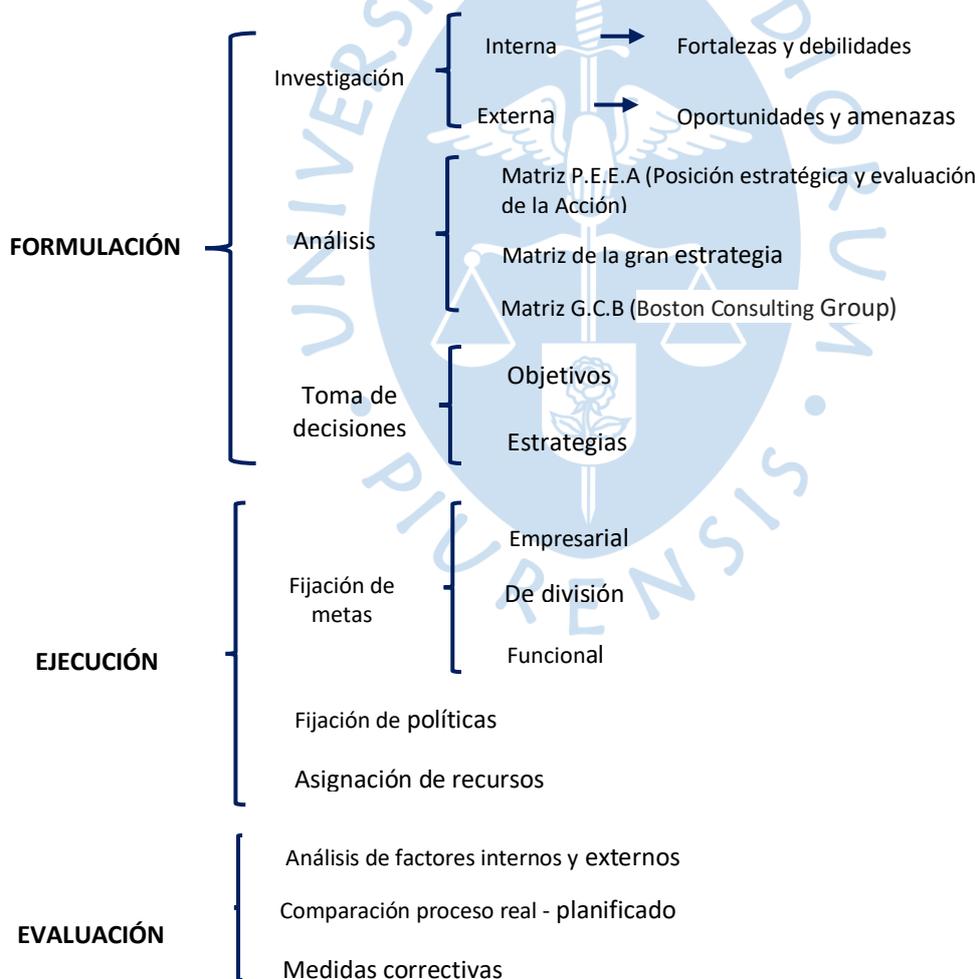
1. El concepto primordial del proceso de planeación estratégica es la visión.
2. El director general de la empresa debe ser el encargado de liderar el proceso visionario que consiste en la formulación de las estrategias.
3. El entorno debe ser considerado como un actor y no simplemente como un factor, en el juego estratégico.
4. La lectura e interpretación del entorno asegura una debida adaptación por medio de la denominada respuesta estratégica.

5. Debe existir compatibilidad entre el diagnóstico interno que es realizado con la finalidad de comprobar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa con el diagnóstico externo.
6. Luego de haber realizado el doble diagnóstico interno como externo, se procede a los preceptos, en otros términos, la empresa propone la forma de adecuar su cultura, procesos internos, estructura, bienes y servicios, etc.
7. La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso de aprendizaje emergente, ya sea de manera individual o en grupo, que va aumentando.
8. El liderazgo integrado es relevante en la planeación estratégica.

**2.2.1.3 Etapas de la planificación estratégica.** De acuerdo a Montes et al., (2014) la planificación estratégica tiene las siguientes etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Ver Figura 1

**Figura 1**

*Etapas de planeación estratégica*



*Nota.* Montes et al. (2014)

- **Formulación de estrategias:** Es el proceso orientado a fijar la misión de la empresa, por ello se realiza una investigación con el propósito de determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades externas, por medio de la comparación de los factores externos e internos y se establecen los tanto los objetivos y estrategias de la organización.

Para lograr la formulación de estrategias se necesita llevar a cabo tres actividades relevantes: La investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación se realiza en los frentes interno y externo. La mayor parte de las empresas conocen la actividad de recolección de datos como auditoría interna y auditoría externa. Para identificar las fortalezas y debilidades que son claves por áreas resulta necesario la investigación.

Por otra parte, en lo que respecta a lo externo es necesario la investigación para poder explorar o verificar la cantidad de información estratégica que se puede llegar a recolectar.

La segunda actividad para formular una estrategia es el análisis, que comprende técnicas analíticas tales como la matriz de portafolio de gran estrategia, la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (matriz PEEA) y la matriz del grupo consultor de Boston (GCB) las cuales pueden ser útiles para crear y evaluar estrategias alternativas.

Finalmente, la toma de decisiones se constituye como la tercera actividad. Estas son tomadas en referencia a los objetivos por fijar y las estrategias a seguir. Asimismo, ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, puesto que los gerentes de las organizaciones tienen que elegir entre varias estrategias opcionales, existiendo la posibilidad que se obtengan beneficios mejores.

- **Ejecución de estrategias:** En esta etapa participan gerentes y trabajadores con la intención de poner en práctica las estrategias planteadas. Comprende tres (03) tareas relevantes: Fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos. Para la ejecución de estrategias es necesario primero fijar metas en todas las áreas de la empresa. Las metas en la organización son establecidas en tres (03) ámbitos: Corporativo o empresarial, de división y funcional. En relación a la actividad denominada fijación de las políticas, estas son requeridas en la empresa para estimular el trabajo en dirección a las metas que han sido fijadas. La última actividad es la asignación de recursos, en función de las prioridades indicadas en las metas planteadas.
- **Evaluación de estrategias:** Para llevar a cabo esta etapa de manera efectiva se debe tener en cuenta tres (03) actividades primordialmente. En la primera actividad se centra en el análisis de los factores externos e internos que simbolizan las bases de sus estrategias actuales. Los encargados de elaborar las estrategias deben realizar comparaciones entre el progreso real con el anteriormente planteado, en relación al logro de los objetivos y metas planteados. Al culminar se adoptan las medidas correctivas necesarias para lograr mejoras en la posición estratégica de la organización, tanto en lo externo e interno.

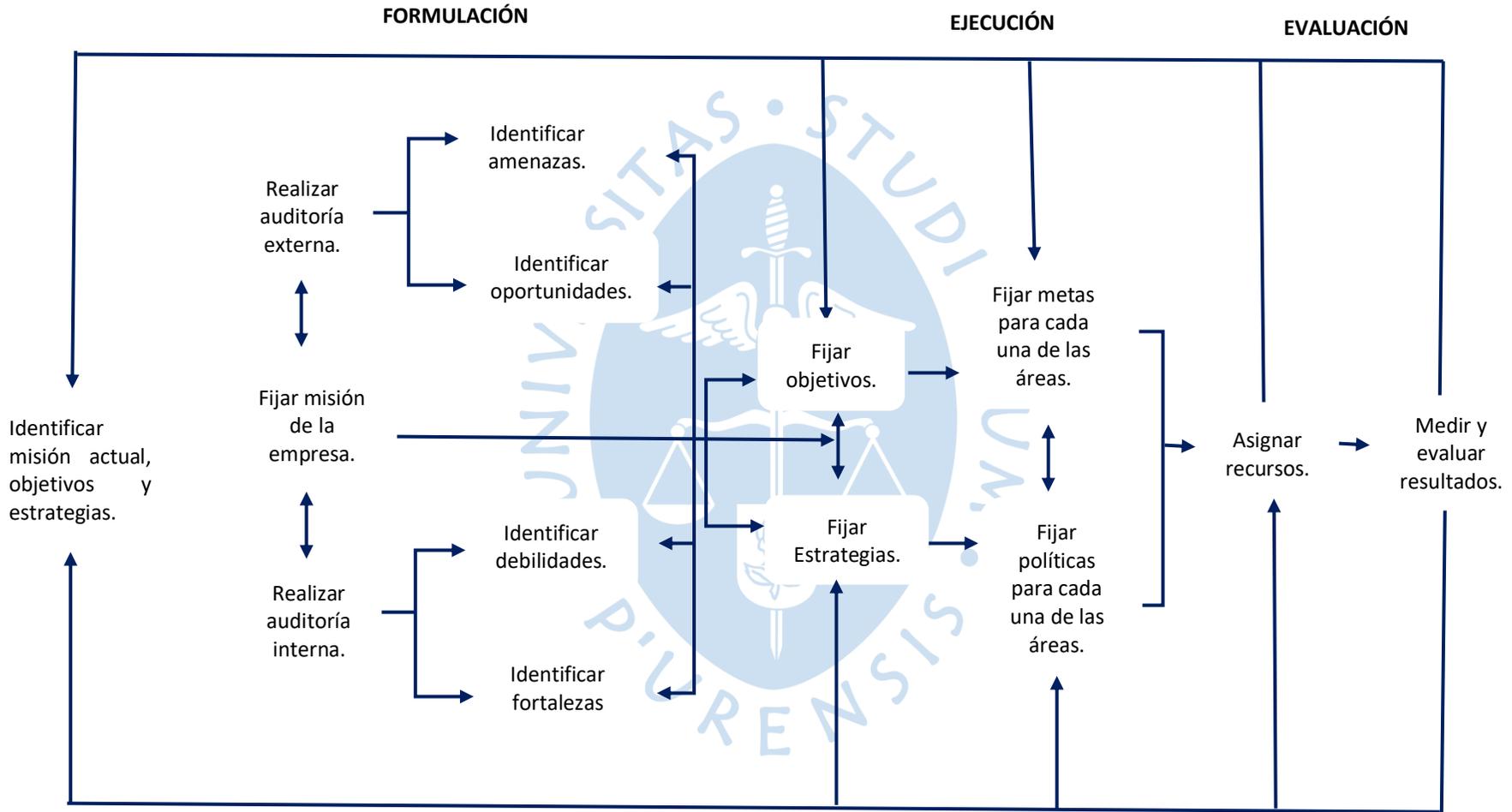
La evaluación de estrategias es considerada una etapa crítica en el proceso de planificación estratégica, puesto que tanto los factores externos como internos presentan cambios y se deben tomar en consideración estrategias opcionales.

**2.2.1.4 Modelo de planeación estratégica.** Este modelo contribuye a que la empresa utilice sus fortalezas con la intención de aprovechar las oportunidades externas y disminuir el impacto de las amenazas externas. Las etapas de la planificación estratégica posibilitan el desarrollo de estrategias defensivas y ofensivas. Este proceso puede ser sintetizado en los siguientes pasos (Montes et al., 2014). Se muestra en la Figura 2.

1. Identificar objetivos, estrategias y misiones actuales: estos elementos orientan la auditoría interna y externa, son el fundamento para inspeccionar la misión de la organización y a su vez ayudan como referencia para determinar nuevas metas, objetivos, estrategias y políticas.
2. Realizar auditoría externa: Abarcar la identificación y la evaluación de tendencias y hechos que resultan ser competitivos, políticos, sociales, tecnológicos y económicos. Generalmente tanto las tendencias y los hechos externos se constituyen como factores que una empresa no puede controlar, caso contrario con los factores internos. Las estrategias empresariales deben formularse con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y disminuir a un mínimo el impacto de las amenazas.
3. Realizar auditoría interna: Previo a formular y seleccionar estrategias alternativas, la empresa debe realizar una auditoría externa e interna. Etapas de la planificación estratégica como lo son la formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias.
4. Antes de formular y escoger estrategias alternativas, se lleva a cabo en la organización una auditoría interna y una externa. La formulación, la ejecución y la evaluación de estrategias dependen de la claridad que presente la definición de la misión de la empresa, de una evaluación oportuna tanto del entorno externo y de un análisis interno.
5. Establecer la misión de la organización: Para una mejor comprensión la misión debe ser analizada en sus inicios. Al empezar, un negocio se encuentra basado en una serie de creencias tales como lo que puede brindar un producto o servicio determinado, a los clientes, en un área geográfica específica y a un precio que resulte ser rentable.
6. Fijar los objetivos: Son aquellos resultados específicos que la organización a largo plazo pretende lograr en la ejecución de su misión. En el largo plazo los objetivos se mantienen estables por un considerable periodo; entretanto, las metas no solo son específicas sino también cuantificables y de corto plazo. Los objetivos representan en una empresa las prioridades y a su vez son el fundamento para la elección de estrategias.
7. Fijar estrategias: Son los medios a través de los cuales la organización busca lograr sus objetivos.

**Figura 2**

*Modelo de planeación estratégica*



*Nota.* Elaboración propia

**2.2.1.5 Beneficios de la planificación estratégica.** Según Montes et al., (2014) la planificación estratégica tiene los siguientes beneficios:

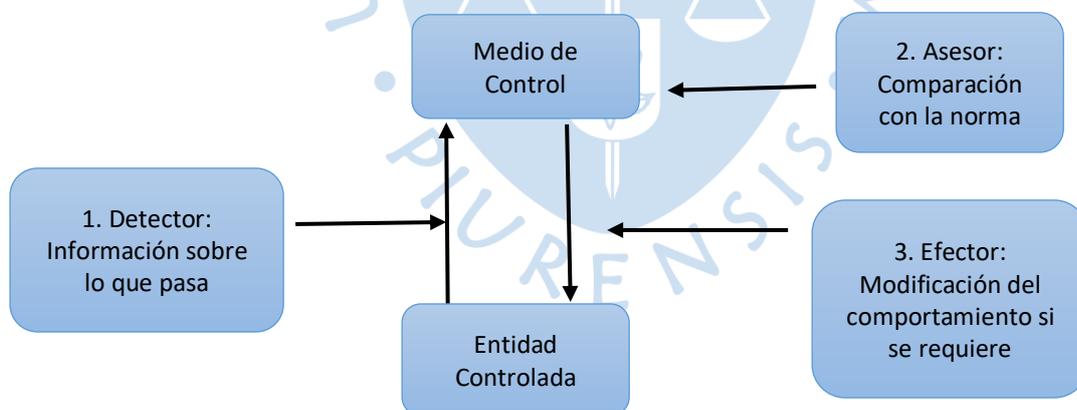
- Utilizar conceptos y técnicas de planeación estratégica puede ofrecer numerosos beneficios, permite a la organización influir en su medio en vez de reaccionar a él, de este modo puede ejercer algún control sobre su futuro.
- Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para asignar recursos y reducir posibles conflictos internos.
- La organización puede aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Este método permite coordinar el funcionamiento y que los gerentes y empleados trabajen en equipo.
- Se evitan disminuciones inesperadas en ingresos y utilidades.

### 2.2.2 Sistema de control de gestión

**2.2.2.1 Definición.** La palabra control por sí sola presenta varias acepciones y significados, incluso varios de ellos están fuera del campo de la gestión. Controlar una organización es más complicado de lo que parece, por ello se deben tener en cuenta, los cuatro elementos que posee un sistema de control.

**Figura 3**

*Elementos de un sistema de control*



*Nota.* Adaptado de Anthony y Govindarajan (2008)

El primer elemento corresponde a un detector, el cual mide lo que está sucediendo en todo momento, a lo largo del proceso que está controlando. El segundo elemento, es el evaluador, quien determina la importancia de lo que está pasando, comparándolo con las normas o con algún informe que indique lo que debería suceder. El tercero corresponde a un efector, el cual se encarga de aplicar las medidas correctivas para lograr que el comportamiento se modifique. Por último, se tiene a la red de comunicación, que transmite la información entre los tres elementos detallados anteriormente. (Anthony & Govindarajan, 2008)

Dentro de este contexto de la importancia de un sistema de control, en 1965, Anthony introdujo el término de control de gestión, el cual lo define como un proceso para asegurar que los recursos sean utilizados de manera efectiva para cumplir con los objetivos de la organización, rescatando que el control de gestión incluye llevar a cabo planes para que las estrategias se cumplan tal como lo han dispuesto en la empresa. (Carenys, 2012)

Por su parte, Otley en 1980, señala que el sistema de control de gestión brinda información a los gerentes para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a la organización a mantener patrones de comportamiento viables. Además, resalta que, el control se puede aplicar en distintos niveles de la organización y que los requisitos para su implementación cambian en función de ello (Carenys, 2012).

Maldonado (2011), afirma que el control de gestión, es una actividad encargada de supervisar el desempeño de una entidad, implantando las medidas y los indicadores correspondientes para brindar una imagen común sobre la eficiencia.

En conclusión, los Sistemas de control de gestión son todos los mecanismos que ha implementado la empresa, con el fin de supervisar el desempeño de la organización y lograr que los esfuerzos se enfoquen en cumplir con los objetivos estratégicos. Además, estos sistemas de control brindan información para que los líderes de la empresa tomen decisiones que guíen el futuro de la empresa.

**2.2.2.2 Funciones del control de gestión.** Según Dutta (2011) la finalidad del sistema del control es mejorar la productividad de la empresa, para ello cumple con las siguientes funciones:

- Habilitar la planificación estratégica: Esto comienza con la alineación de la visión, misión y objetivos del negocio asegurando un camino efectivo para los negocios.
- Establecer control de gestión: En este punto el proceso de control cobra importancia, pues permite establecer las medidas necesarias, ya sea para prevenir o corregir una vez que las cosas no funcionan.
- Trazar la hoja de ruta para el control de la estrategia: Una función importante del sistema de control es establecer un mapa de ruta que facilite la aplicación de las estrategias.
- Garantizar el control en la operación: La última, pero no menos importante, función de los Sistemas de control de gestión es garantizar que las operaciones del negocio se controlan de tal manera que la estrategia, funciones y tareas generales se lleven a cabo en la dirección correcta.

Aunque para otros autores como Lapuente (2011), las funciones del control de gestión se dividen en tres grandes grupos:

- Función de planificación: El control de gestión se encarga de realizar el presupuesto anual y revisarlo. Asimismo, lo más importante en esta función es establecer metas por cada departamento o área de la entidad.
- Función de control: En este punto se realiza el seguimiento para el logro de las metas trazadas. Además, controla el avance presupuestario y contable de la organización, aunque se debe recordar que esta función varía según la cultura organizacional.
- Función de información: Esta función debe estar descentralizada en la institución, y debe proporcionar información al responsable de cada área de manera oportuna y suficiente para la toma de decisiones.

**2.2.2.3 Características del sistema de control de gestión.** De acuerdo a lo establecido por la Lovely Professional University (LPU, 2012) las principales características de un sistema de control de gestión son las siguientes:

**a) Naturaleza de las decisiones**

Las decisiones de control de gestión se basan en las estrategias establecidas por la organización, tomando en cuenta, la calidad y cantidad de los recursos disponibles. El gerente tiene que ser capaz de implementar acciones de solución en casos en que los recursos sean limitados. El nivel más alto de la organización es el encargado de tomar las decisiones, pero su implementación requiere de mayor tiempo, pues los trabajadores son los que se deben adaptar a dichos cambios.

**b) Las decisiones son sistemáticas y rítmicas**

En el proceso de control de gestión las decisiones deben ser sistemáticas y rítmicas, es decir, los planes de desarrollo deben abarcar a toda la organización y deben coordinarse entre las distintas áreas de modo que exista un equilibrio entre las actividades.

**c) Herramientas de implementación de estrategia**

El control de gestión ayuda a las organizaciones a avanzar en el cumplimiento de sus objetivos. Explica la manera en que las estrategias son implementadas mediante controles de gestión, estructura organizativa, gestión de recursos y cultura organizacional.

Asimismo, para poder obtener resultados óptimos sobre el control, todo el personal debe estar enfocado en el trabajador de la mejor manera posible. Las principales características que tiene un buen sistema de control de gestión son las siguientes:

- Orientado en el futuro: La planificación está enfocada en el futuro, es decir, es el punto al que la organización pretende llegar. Por ende, se debe motivar a los empleados para que respondan con rapidez y eficiencia a los cambios (LPU, 2012).

- Objetivos claros: No se puede establecer un buen control, si no se han plasmado objetivos claros. Además, se deben realizar objetivos múltiples para cada tarea cuando sea necesario (LPU, 2012).
- Pérdidas mínimas de control: Las pérdidas de control se producen debido a la implementación de dispositivos de control que son bastante costosos, por ello se recomienda que estos se coloquen siempre que los beneficios económicos excedan a los costos (LPU, 2012).

#### 2.2.2.4 Tipos de sistemas de control de gestión

##### a) Control de gestión formal

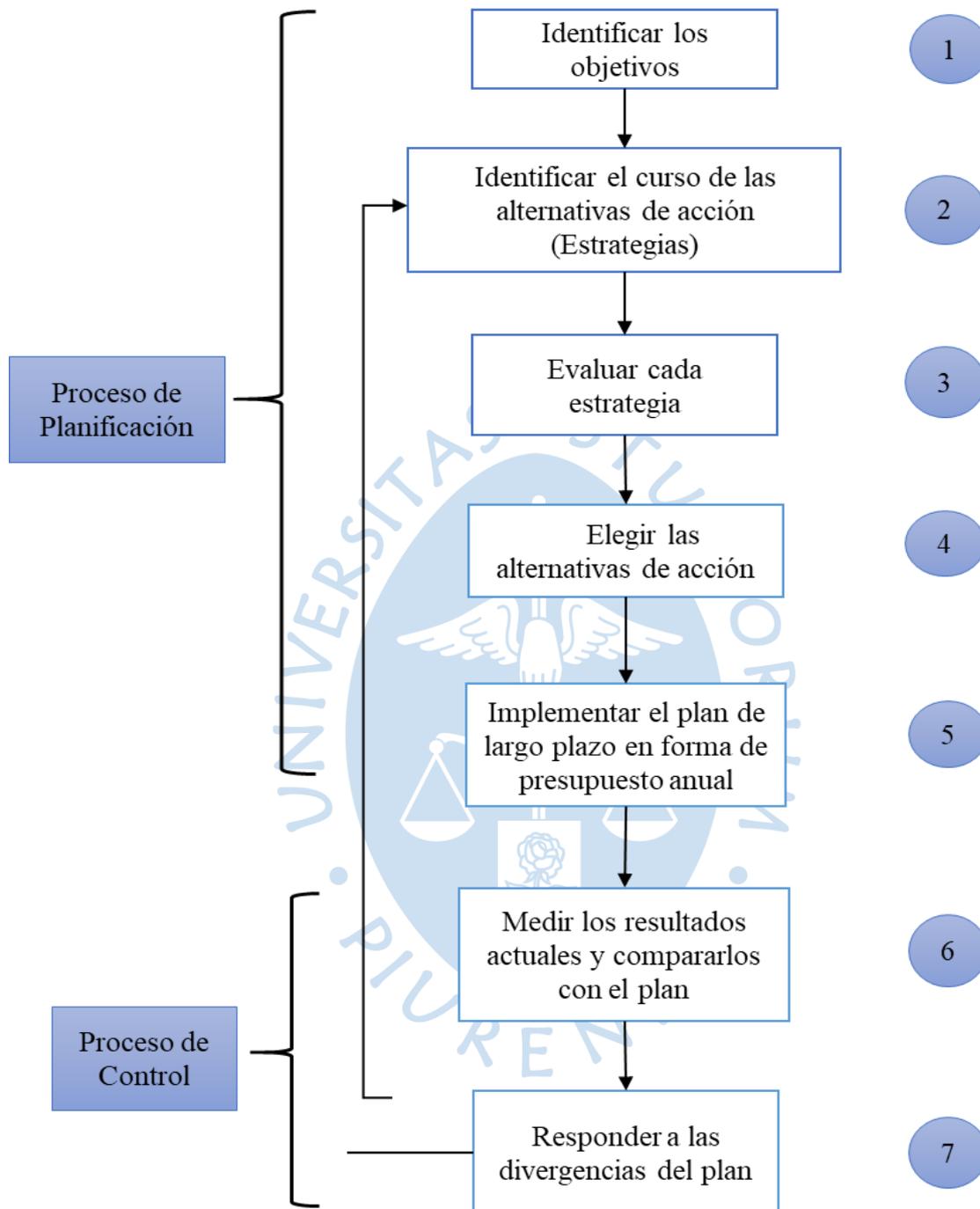
Los sistemas de control formal son mecanismos escritos, iniciados en la administración que tienen un impacto sobre el comportamiento de los empleados, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo con la LPU (2012), los controles de gestión se clasifican en tres tipos:

- **Controles de entrada:** Estas son acciones que toma la empresa antes de implementar las actividades planificadas. Estos controles previos ayudan a seleccionar la manera adecuada de realizar las actividades. Estos controles de entrada pueden ser criterios de selección, programas de reclutamiento y capacitaciones, asignaciones de mano de obra, recursos y planes estratégicos.
- **Controles de proceso:** Estos controles implican el seguimiento de ciertas variables con la finalidad de mantener un control y ejecutar actividades correctivas en caso que se desvíen de los parámetros establecidos por la entidad.
- **Controles de salida.** Este control se establece cuando los estándares de rendimiento y monitoreo se activan y se evalúan mediante resultados. En otras palabras, el control de salida tiene fundamento en la comparación de las actividades a través de resultados reales y planificados. Asimismo, estos controles se aplican cuando se puede medir la salida de forma económica y fácil con pocos elementos de incertidumbre, además la gerencia espera que el desempeño del empleado se oriente a resultados porque tiene el conocimiento para desarrollar las actividades requeridas de forma adecuada.

De acuerdo con Sljivic et al., (2015), explican que el proceso de control de gestión se puede representar a través de un ciclo de planificación y control. La primera consiste en la toma de decisiones mientras que el control se entiende como la medición y corrección de resultados, con el fin de lograr las metas.

En la Figura 4 se muestra el ciclo de planificación y control, cuyos pasos se detallan a continuación

**Figura 4***Ciclo de planificación y control*

*Nota.* Adaptado de Sljivic et al. (2015)

- Definición de los objetivos: En este punto, los gerentes son los indicados para definir el tipo de objetivos y el nivel de las metas.
- Identificar las estrategias: En este punto, se consideran diversas estrategias con el fin de cumplir los objetivos. Estas estrategias ingresan en evaluación y se elige la mejor alternativa.
- Implementar el plan a largo plazo: Para ello, se realiza la descomposición de los planes seleccionados y se elabora su respectivo presupuesto.

- Medir los resultados: En este caso se miden los resultados alcanzados y se comparan con el plan original
- Respuesta: En este caso, se realizan las medidas correctivas para ejecutar el plan de manera adecuada.

#### **b) Control de gestión informal**

Los sistemas de control informal son mecanismos no escritos que son iniciados por los trabajadores e influyen en el comportamiento de las personas o grupos en las unidades empresariales. Existen tres formas de controles informales:

- 1. Autocontrol.** Consiste en el establecimiento de los objetivos personales por parte del individuo. Este tipo de control puede beneficiar a la organización, siempre que los objetivos individuales de los colaboradores coincidan con los objetivos de la empresa. Pero si los objetivos no coinciden el desempeño laboral se ve afectado (LPU, 2012).
- 2. Controles sociales.** El control social se refiere a las perspectivas sociales y al comportamiento interpersonal de los grupos de la empresa. En este punto, una organización debe monitorear que se cumpla con el estándar establecido con el fin de tomar medidas en caso de incumplimiento. Este control surge del compromiso con los objetivos comunes.
- 3. Controles culturales.** La cultura se refiere a los valores amplios y normas que guían el comportamiento del personal de la organización. El control cultural se da mediante el establecimiento de normas de interacción o historias relacionadas con la empresa.

#### **2.2.3 Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral**

**2.2.3.1 Definición.** De acuerdo a Kaplan y Norton (2000), el CMI puede ser definido como una herramienta de trabajo que emplea un conjunto de medidas con el propósito de asegurar que la alta dirección de la empresa cuente con una visión rápida y a su vez comprensiva de su negocio, este cuadro tiene como punto de partida tanto la misión, visión como la estrategia, desmenuzándolos en objetivos que son inspeccionados a través del establecimiento de metas mensurables, también denominados indicadores de desempeño, además este cuadro inventa un mapa estratégico, empleando un lenguaje sintetizado que favorece la transmisión de la visión y estrategias de la organización.

Según Aguilar (2017) el BSC es entendido como aquel modelo de gestión que es capaz de traducir las estrategias de las empresas en objetivos operativos, los cuales son medidos por medio de indicadores y relacionados a planes de acción que contribuyen a alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Los autores Scaramussa et al., (2010) precisan que el BSC es considerado un sistema completo de gerencia que contribuye a la unificación de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico, así como también a la evaluación del desempeño presentado por el negocio.

A su vez Argüello (2011) define al BSC como aquella herramienta de administración de empresas que exhibe de manera continua cuándo una empresa y sus trabajadores logran los resultados determinados por medio del plan estratégico, asimismo, es una herramienta que permite a la organización manifestar los objetivos e iniciativas que resultan ser esenciales para cumplir con la estrategia.

En las definiciones mostradas se observa que los cuatro autores presentan similitud en lo que se refiere al BSC destacando que es una herramienta estratégica que está relacionada con el logro de los objetivos planteados por la empresa, los cuales son medidos por indicadores. El investigador se identifica con el autor Kaplan y Norton (2000), puesto que, definen al BSC como una herramienta de trabajo que tiene como finalidad que la alta dirección conozca la situación general de la empresa, centrándose en la visión, misión y estrategias para plantear los objetivos.

Como se puede observar el BSC es importante en una empresa, ya que se constituye como una herramienta estratégica para la consecución de objetivos por parte de la empresa y los trabajadores, mejorando la gestión y organización de las mismas, ayudándoles a enfrentar los retos que se presentan y amenazan con detener su crecimiento.

Con respecto a la importancia del BSC está radica en sus medidas financieras como no financieras e indicadores, por tal motivo Anthony y Govindarajan (2006), mencionan que las medidas financieras no consolidan que una estrategia se ejecute de forma exitosa. Los autores plantean evaluar las unidades de negocio desde dos enfoques, tomando en cuenta a las medidas financieras y no financieras como un complemento al mismo nivel logrando alcanzar los factores básicos o indicadores básicos de desempeño, que en un largo plazo genera el indicador balanceado de desempeño (BPI). Por otra parte, los que establecen este enfoque se enfocan en la asignación de metas en las unidades de negocio y luego medirlas desde cuatro indicadores.

El BSC favorece a la alineación organizacional, puesto que posibilita que la organización resalte tanto la perspectiva financiera como los aspectos relacionados con los clientes, procesos y personas que tienen el mismo grado de importancia, relacionándolos con la estrategia organizacional de manera integrada y cohesiva; al mismo tiempo, el BSC favorece en gran magnitud la interacción que existe entre administradores y empleados en los diferentes niveles que tiene la compañía, dado que brindan elementos que facilitan un lenguaje común en relación al desempeño de la organización y a la ejecución de la estrategia, como indicadores, perspectivas y sus relaciones de causa y efecto (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Por otra parte, en la investigación de Niven (2000), resalta los indicadores de cada perspectiva del BSC las cuales son: Indicadores del aprendizaje y crecimiento de los empleados, indicadores del proceso interno, indicadores de los clientes, indicadores financieros utilizados corrientemente, de quienes se muestran a continuación un breve resumen de la descripción de cada indicador:

Figura 5

Indicadores del BSC

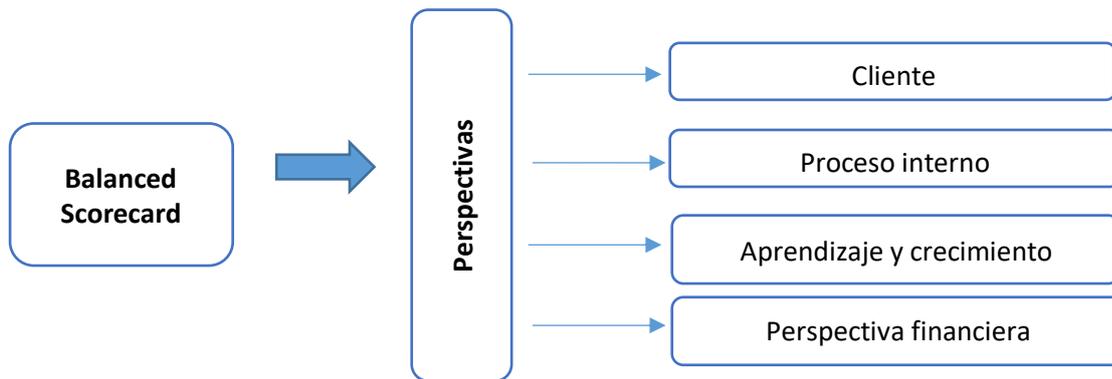
<b>Indicadores del aprendizaje y crecimiento de los empleados</b> Inversión en formación por cliente Promedio años de servicio Tasa de rotación Sugerencias de los empleados Satisfacción de los empleados Accidentes y tiempo perdido Valor añadido por empleado Índice de motivación Calidad del entorno laboral Productividad de los empleados		<b>Indicadores del proceso interno</b> Entrega a tiempo Rotación de inventario Gasto de investigación y desarrollo Falta de existencias Repetición del trabajo Momento de equilibrio Mejoras continuas Utilización del espacio Tiempo muerto Introducción de nuevos productos
<b>Indicadores del Balanced Scorecard</b>		
<b>Indicadores de los clientes</b> Satisfacción de los clientes Quejas de los clientes Tasa de rentabilidad Precio directo Retención de clientes Porcentaje de ingresos por nuevos clientes Número de clientes Volumen de ventas Venta por cada canal Rentabilidad de los clientes		<b>Indicadores financieros utilizados corrientemente</b> Activo total Rentabilidad del activo neto Rentabilidad del activo total Margen bruto Beneficio neto Beneficio por empleado Ingresos por productos nuevos Rentabilidad de los recursos propios Rentabilidad del capital empleado Rentabilidad de la inversión

Nota. Adaptado de Niven (2000)

**2.2.3.2 Objetivo del BSC.** Flores (2013) sostiene que los objetivos del BSC son los siguientes:

- Suministrar investigación para controlar la política comercial, la situación económica y financiera de la empresa.
- Utilizando un cuadro de mando eficiente, valorizar a la empresa.
- Eludir múltiples e indefinidos indicadores que diluyen la estrategia diseñada por la empresa.

**2.2.3.3 Perspectivas del BSC.** Kaplan y Norton señalan que existen cuatro (04) perspectivas para construir el BSC (ver Figura 6):

**Figura 6***Perspectivas del BSC**Nota.* Flores (2013)**a) Perspectiva financiera**

El aspecto financiero posibilita medir tanto la ejecución como implementación de la estrategia, no obstante, los indicadores financieros no son los encargados de mejorar la satisfacción del cliente, la calidad del producto o el servicio y la motivación del empleado, al contrario, son los que reflejan la capacidad que posee la organización de capitalizar los logros y transformarlos en ganancias (Flores, 2013). El autor sostiene que el BSC no concentra toda la evaluación de una planificación únicamente en el aspecto financiero, sino que también examina dentro de su entorno.

Añadiendo a lo anterior, Carmen (2009) precisa que esta perspectiva se encuentra encaminada a maximizar los beneficios de la organización y definir los objetivos con el propósito de incentivar a los accionistas o dueños a garantizar fondos continuos a la empresa, comprobando que los objetivos propuestos por la empresa sean alcanzados, los cuales comprenden las dimensiones: crecimiento, rentabilidad y valor del accionista.

Complementando, Kaplan y Norton (2000), sostienen que el CMI mantiene a la perspectiva financiera como aquel propósito definitivo para las organizaciones que pretenden lograr el máximo beneficio. Los indicadores de la actividad financiera son los encargados de indicar si la estrategia de la organización, así como su instauración y ejecución, ayuda a la mejora de los resultados finales. Los objetivos financieros se encuentran relacionados normalmente con la rentabilidad, la cual es medida de acuerdo a los ingresos y la rentabilidad de la inversión. Las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) aumentando las ventas y (2) disminuyendo los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la organización puede mejorar por medio de dos enfoques básicos: Crecimiento de los ingresos y productividad.

Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos a través de la profundización de sus relaciones con los clientes, puesto que les permite aumentar las ventas de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales. Además, pueden generar un incremento de los ingresos vendiendo productos completamente diferentes.

La segunda dimensión de una estrategia financiera es las mejoras de productividad, puede presentarse de dos maneras: Primero, las empresas disminuyen sus costes reduciendo los gastos indirectos y directos. Segundo, empleando sus activos financieros y físicos con la mayor eficiencia posible.

El vínculo existente con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones seleccionan un equilibrio entre las contradictorias fuerzas de crecimiento y la productividad.

#### **b) Perspectiva de clientes**

Esta perspectiva hace referencia al conjunto de actividades que originan valor, por tanto, incrementan la capacidad competitiva de la organización, dichas actividades contribuyen a visualizar la manera en que los clientes distinguen el valor brindado, recompensando así a la empresa por medio de los resultados financieros que espera obtener, puesto que la percepción está en función de la habilidad que se tiene para otorgar valor y comunicar (Carmen, 2009). El autor sostiene que esta perspectiva es la parte fundamental de una estrategia adecuadamente implementada, ya que comprueba hasta qué punto los clientes pueden ser considerados fieles y se encuentran satisfechos; además manifiesta que esta perspectiva está conformada por cuatro dimensiones: calidad, tiempo, desempeño y servicio del producto y costo de la propiedad. Complementando lo anterior, Flores (2013) sostiene que para definir la estrategia se tiene en consideración las necesidades del cliente.

Kaplan y Norton (2000), manifiestan que, en la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los directivos identifican los segmentos de clientes por los que compite la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada: Satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, cuota de mercado y cuota de cuenta. Estos indicadores comunes relacionados con los clientes se pueden ver en las relaciones causa – efecto.

Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes, puede identificar los objetivos e indicadores de la proposición de valor que pretende ofrecer. La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.

Los objetivos e indicadores de una determinada proposición de valor definen la estrategia de una empresa. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su proposición de valor, la empresa traduce su estrategia en objetivos tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

### c) Perspectiva de procesos internos

Consiste en concentrar el análisis solamente en las operaciones internas que son ejecutadas por la compañía, con el propósito de satisfacer al cliente, sin embargo, esto se logra por medio de la implementación de un buen sistema de información y contando con la tecnología adecuada para conseguir el liderazgo dentro de un entorno que resulta ser altamente competitivo (Flores, 2013).

En la misma línea, Carmen (2009) señala que en esta perspectiva se determinan los procesos críticos internos que la empresa debe mejorar, permitiendo de esta manera enfocar la entrega percibida con el objetivo del cliente, así como también analizar el proceso interno que interviene de manera directa en la satisfacción de este, también indica que esta perspectiva comprende tres (03) dimensiones: Tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Complementando, Kaplan y Norton (2000), precisan que los objetivos de la perspectiva interna del cliente describen la estrategia, o sea los clientes que se fijan como objetivo y la proposición de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia de éxito, que son el crecimiento de los ingresos y beneficios y la productividad. Una vez la empresa tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de la perspectiva interna y la de aprendizaje y desarrollo describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizativo para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente rendimiento en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una empresa: (1) producen y entregan la proposición de valor a sus clientes, y (2) mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Los procesos internos se organizan en cuatro (4) grupos:

- **Procesos de gestión operativa:** Son aquellos procesos básicos mediante los cuales las empresas producen día a día sus productos y servicios se los entregan a los clientes. Los procesos de gestión operativa de las empresas dedicadas a la fabricación son los siguientes: Adquirir materia prima a los proveedores, convertir la materia prima en productos acabados, distribuir los productos acabados a los clientes y gestionar el riesgo.
- **Procesos de gestión de clientes:** Son aquellos procesos que amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son el objetivo. Comprende cuatro (04) grupos de procesos: Seleccionar los clientes objetivos, adquirir los clientes objetivo, mantener los clientes y aumentar los negocios con los clientes.
- **Procesos de innovación:** Son aquellos procesos que desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro (04) grupos de procesos: Identificar

oportunidades para nuevos productos y servicios, gestionar la cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios al mercado.

- **Procesos reguladores y sociales:** Son aquellos procesos que ayudan a las empresas a ganarse continuamente el derecho de funcionar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales imponen estándares a las prácticas de las empresas.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones fundamentales: Medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

#### **d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva hace referencia a los recursos principales en la creación de valor, siendo estos las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados (Mallma, 2018).

Esta perspectiva se concentra en que las empresas deben incorporar dentro de sus valores y formas de medición, tanto la capacidad de innovar como de mejorar con el tiempo, puesto que esto se constituye como el único modo de ir acorde con la tecnología y de esta manera concretar la innovación como valor (Flores, 2013).

Kaplan y Norton (2000), indican que esta perspectiva describe los activos intangibles de una empresa y su papel en la estrategia. Organizamos los activos intangibles en tres (03) categorías:

- Capital humano: La disponibilidad de habilidades, talento y know - hnow que hace falta para apoyar la estrategia.
- Capital de la información: La disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.
- Capital organizativo: La disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

**2.2.3.4 Errores que cometen las empresas al aplicar el BSC.** Flores (2013) precisa que los errores comunes que cometen las empresas al aplicar el BSC son los siguientes:

- Carecer de una visión y misión clara.
- Los objetivos de la organización no se encuentran alineados con los objetivos de las áreas.
- Los objetivos de las áreas no se encuentran delineados con los objetivos del personal.
- Tener objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos).
- Contar con objetivos inalcanzables.
- Tener objetivos subvaluados.

- Carecer de compromiso tanto con la dirección como el personal de la empresa.
- No educar y capacitar al personal.
- No poseer



## Capítulo 3

### Metodología de la investigación

El estudio se ha realizado en la ciudad de Piura, ya que, de acuerdo, a las estadísticas del Ministerio de la Producción (2019), es la cuarta región con mayor número de empresas formales a nivel nacional, teniendo una participación del 4.27%. Asimismo, cuenta con un total de 2,726 pyme, de allí la relevancia de la ciudad dentro del estrato empresarial nacional.

Por otro lado, la investigación se sustenta en la existencia de estudios relevantes realizados para la región, como el desarrollado por Vega (2012), que destaca la importancia de las pyme piuranas para la generación de empleo. Asimismo, Silupú et al., (2020b), analiza cómo las prácticas comerciales y la cadena de suministro influyen en el desempeño de las pequeñas empresas piuranas de los sectores más representativos como comercio, servicio y manufactura.

#### 3.1 Tipo de investigación

El estudio es de enfoque cuantitativo, ya que, se recolectaron datos numéricos, mediante la aplicación de un cuestionario, los cuales, se sometieron a un análisis estadístico y permitieron medir de manera adecuada las variables de estudio y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

La investigación fue de tipo exploratoria, ya que, se examina un tema que ha sido poco abordado, siendo uno de los primeros estudios en abordar los sistemas de control de gestión para las pyme de la ciudad de Piura. Asimismo, se caracterizó por la recopilación de la información, identificación de los antecedentes, determinación de los aspectos relevantes y de las tendencias entre las variables, para que se profundicen en futuras investigaciones.

Por lo señalado, para el desarrollo de la propuesta, se revisaron diversas fuentes bibliográficas para relacionarlas al objeto de estudio, se recopiló información de las pyme que luego se analizaron estadísticamente, y para posteriormente realizar la propuesta del modelo del BSC.

La unidad de análisis de investigación es el proceso de planificación estratégica y sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019, se recopiló información por medio del instrumento el cuestionario siendo procesada cuyos resultados obtenidos se analizó la posibilidad de proponer un modelo de BSC como herramienta de control de gestión en las pyme.

#### 3.2 Diseño de investigación

Para el presente estudio se elaboró una encuesta dirigida al personal directivo (gerente o administrador) de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Piura, quienes son los responsables de la buena marcha de la empresa, con el objetivo de recopilar información relacionada a su planificación estratégica y el sistema de control de gestión.

El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, lo primero se da porque no existe manipulación alguna de las variables objeto de estudio y lo segundo porque se recoge información en un momento dado, en este caso, la información se recolectó para el año 2019.

Para la investigación se tomó en consideración dos (2) variables: Planificación estratégica y sistema de control de gestión. Ver Tabla 1

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización*

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores
Variable 1: Planificación estratégica.	Proceso sistemático que ha sido construido en base al análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (CEPLAN, 2015).	Diagnóstico externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación real externa de la empresa.</li> <li>- Conocimiento de la importancia de la situación real externa de la empresa.</li> <li>- Herramientas, modelos y procesos de la situación externa de la empresa.</li> <li>- Oportunidades y amenazas externas de la empresa.</li> </ul>
		Diagnóstico interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación interna de la empresa.</li> <li>- Conocimiento de la importancia de la situación interna de la empresa.</li> <li>- Herramientas, modelos y procesos para conocer la situación interna de la empresa.</li> <li>- Acciones de mejora.</li> </ul>
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de tomas de decisiones.</li> <li>- Estrategias en los diferentes niveles de la empresa.</li> <li>- Decisiones en función a los objetivos de la empresa.</li> <li>- Decisiones en función a estrategias.</li> <li>- Contribución de las estrategias en las ventas.</li> <li>- Estrategias para incrementar las ventas.</li> <li>- Control de gastos.</li> </ul>
		Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos que valoran los clientes.</li> <li>- Nivel de fidelidad de los clientes.</li> <li>- Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Capacitación del personal.</li> <li>- Definición de metas.</li> <li>- Definición de procedimientos.</li> <li>- Acciones a largo plazo.</li> <li>- Definición de procedimientos a largo plazo.</li> </ul>
Variable 2: Sistema de control de gestión	Es una herramienta de guía y soporte para la consecución de los objetivos empresariales de una organización (Cconislla, 2018).	Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de inversión.</li> <li>- N° áreas / empleados.</li> <li>- Manual de funciones.</li> <li>- Supervisión de funciones.</li> <li>- Acciones correctivas.</li> </ul>
		Alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de cultura organizacional.</li> <li>- Infraestructura de crecimiento.</li> <li>- Medición de desempeño.</li> <li>- Evaluación y recompensas.</li> <li>- Acciones de control</li> </ul>
		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de procesos.</li> <li>- Control de inventarios.</li> <li>- Sistema de costeo.</li> <li>- Políticas e indicadores de medición y evaluación.</li> <li>- Presupuesto.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

- **Variable 1:** Planificación estratégica: Proceso sistemático que ha sido construido en base al análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (CEPLAN, 2015).
- **Variable 2:** Sistema de control de gestión: Es una herramienta de guía y soporte para la consecución de los objetivos empresariales de una organización (Cconislla, 2018).

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1 Población**

Para desarrollar la presente investigación, se decidió considerar como población a las pyme, ubicadas en la ciudad de Piura, las cuales, presentan las siguientes características: son empresas formales, que se encuentran activas, tienen entre 2 y 3 años de antigüedad en el mercado y sus ingresos anuales son superiores a 150 UIT y llegan a un máximo de 2300 UIT. Asimismo, pertenecen al sector comercio y servicios, debido a que estos tienen una participación del 78% del total de pyme a nivel nacional y tienen un mayor dinamismo, debido a que no presentan barreras a la entrada y requieren de poco capital para iniciar (Ministerio de la Producción, 2019).

El total de pyme presentes en la región de Piura, según el Ministerio de la Producción son 2,726; sin embargo, como el estudio se enfoca en la ciudad de Piura, se ha calculado un estimado para la población, tomando en cuenta la participación que tiene la Provincia de Piura dentro del total de pyme, que de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020) corresponde al 54.5%, lo que nos da un total de 1,481 pyme en la ciudad de Piura. Por otro lado, se tomarán solo aquellas pyme pertenecientes al sector comercio y servicios, que según el Ministerio de la Producción (2019), representan el 78% a nivel nacional, obteniendo un total de 1,155 pyme.

#### **3.3.2 Muestra**

En el desarrollo de la investigación, se presentaron algunas dificultades para acceder a la información de las pyme, una de ellas es la falta de actualización de sus datos, presentándose diferencias entre el domicilio fiscal vigente y la dirección comercial de las empresas (lugar donde se realiza la actividad comercial) y que por efectos legales difiere. Por otro lado, en algunos casos, se verificó que no todas las empresas con Régimen único del contribuyente (RUC) activo, desempeñan actualmente, sus actividades.

Por los inconvenientes resaltados anteriormente, solo se pudieron ubicar a 56 pyme dedicadas al comercio y servicios, a las cuales se les invitó a participar de la investigación, sin embargo, solo 28 pyme accedieron de manera voluntaria a brindar información completa de sus empresas. Por tanto, esto representó una limitante para el estudio, ya que, la muestra no resulta estadísticamente representativa de la población. A pesar de ello, por ser un estudio de carácter exploratorio, servirá

para que otros investigadores desarrollen estudios similares en la ciudad de Piura, con un mayor número de empresas. Las pyme que participaron en el estudio, se detallan en la tabla 2, de las cuales 9 pertenecen al sector comercio y 19 al sector servicios, que incluyen educación, salud, restaurantes, transporte y hospedaje.

**Tabla 2**

*Pyme que conforman el estudio*

Sectores	N°	Porcentaje
Sector servicios	19	67.86%
Sector comercio	9	32.14%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Para poder aplicar el cuestionario, se empleó la técnica de bola de nieve, que consistió en que los primeros propietarios de las pyme seleccionados como encuestados (a juicio del investigador), manifestaban a referidos que podían participar de la investigación de manera voluntaria.

### **3.4 Técnica de observación**

#### **3.4.1 Instrumento**

En la presente investigación se empleó como instrumento un cuestionario, que contiene preguntas agrupadas por temas o categorías con base en los objetivos del estudio y el tema. La finalidad del instrumento es recopilar información acerca de las variables de estudio del proceso de planeamiento estratégico y el sistema de control; a partir de los resultados se identificarán los puntos a reforzar y se realizará el planteamiento de la propuesta del BSC. Dicho instrumento, se presenta en el Anexo 1.

El proceso de recolección de datos fue a través de encuestas, aplicadas al personal directivo de las pyme de la ciudad de Piura, que se llevaron a cabo en febrero del 2019, por medio de un cuestionario escrito que era dirigido a cada encuestado, cada una de las preguntas era leída por la entrevistadora (tesista) con la finalidad de poder interpretarla y explicarla, después de esto los encuestados responden de forma escrita en el mismo cuestionario. Posteriormente el tratamiento de los datos se hizo con un paquete estadístico.

#### **3.4.2 Validez y confiabilidad**

La validación de los instrumentos, se realizó con el propósito de asegurar su confiabilidad y permitan recopilar la información de las variables objetos de estudio en la presente investigación. La validación la realizaron tres docentes de amplia trayectoria y especialistas en la materia de la Universidad de Piura: Mg. María Elena Arce Almenara, Dra. Cecilia Venegas de Ruiz y Mg. Luis Egberto Alvarado Pintado. Con la finalidad de que los resultados de la aplicación sean útiles para

investigaciones posteriores, en diferentes contextos.

El cuestionario ha sido elaborado para recopilar información relacionada sobre las dimensiones de las variable planificación estratégica, las cuales son el diagnóstico externo, diagnóstico interno, toma de decisiones y objetivos estratégicos, por otro lado para el Sistema de control de gestión sus dimensiones complejidad, alineamiento y control, la escala utilizada para cada una de los ítems es de 0 y 1. Hernández, Fernández y Baptista (2010), indica que el procedimiento estadístico Alfa de Cronbach mide la coherencia o consistencia interna de la escala utilizada. Este coeficiente Alfa trabaja con variables de intervalos o de razón y con ítems dicotómicos. Los cuestionarios dicotómicos son los que ofrecen los tipos de preguntas dicotómicas, es decir, preguntas cerradas, cuya respuesta es única sí o no, y con una serie de opciones de respuesta que sólo se puede elegir una solamente y además las respuestas son excluyentes (Corral, 2010).

El presente estudio aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a 30 ítems para 7 constructos. Además de 17 ítems del BSC, con la finalidad de evaluar la consistencia interna para la escala utilizada el cual otorgó un valor de 0,871.

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,871	47

*Nota.* Elaboración propia

El valor obtenido nos indica una adecuada escala de fiabilidad para las variables de estudio.

### 3.5 Técnica de análisis de datos

El análisis de resultados que se realizó tomó en cuenta una escala dicotómica, cada dimensión tiene de 5 a 14 ítems en escala dicotómica. Para un mejor análisis se sumaron las respuestas de los ítems en cada dimensión. Los valores de cada variable o dimensión tienen ahora valores que van de 0 a 14. Estos puntajes se agruparon en una escala de Likert: Nada adecuado, poco adecuado, adecuado, muy adecuado.

Para el análisis de los datos se empleó el paquete estadístico SPSS 25.0, haciendo uso de la estadística descriptiva para explicar las dimensiones de las variables que tenían escala ordinal. Asimismo, la medición de las mismas fue en escala de Likert en función de cuatro valores (Nada adecuado, poco adecuado, adecuado, muy adecuado).

Por otro lado, en el trabajo de investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario, el mismo que estuvo dimensionado de acuerdo a las dos variables objeto de estudio, que son el proceso de planificación estratégica y sistema de control de gestión, también se incluyeron preguntas sobre la herramienta de gestión BSC, que se pretende

proponer como una opción para obtener posibles mejoras en su gestión y control. Para determinar los objetivos de la investigación, se hizo el análisis estadístico, para mostrar resultados se realizaron los gráficos.

Para el desarrollo de la presente investigación se recopiló información relacionada al proceso de planificación estratégica y sistemas de control de gestión, para ello se aplicó una encuesta de 47 constructos, que son las preguntas que se realizaron a las 28 pyme, las mismas que son pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Piura, las encuestas fueron aplicadas al personal de dirección de las pyme seleccionadas. Para un mejor análisis, a continuación, se detallan los resultados mediante la presentación de tablas de frecuencia y gráficos, los mismos que van acompañados con su interpretación.



## Capítulo 4

### Resultados

Los resultados se han analizado teniendo en cuenta las preguntas de investigación en base a las dimensiones de las variables objeto de estudio.

Para desarrollar y analizar la primera pregunta de investigación: ¿Cuál es el proceso de planificación estratégica que utilizan las pyme la ciudad de Piura-2019?, se ha tenido en cuenta la variable planificación estratégica, considerándose las siguientes dimensiones: Diagnóstico externo, diagnóstico interno, toma de decisiones y objetivos estratégicos.

Esta variable se mide a través de cuatro dimensiones, cada dimensión contiene cuatro (4) ítems a excepción del diagnóstico interno que tiene cinco (5) ítems. Estos indicadores recogen información de los encuestados sobre cómo se determinan los objetivos en su empresa, con el propósito de formular y efectuar las estrategias de la organización, así como también a la toma de decisiones. A continuación, en la tabla 4 se muestran los resultados encontrados:

**Tabla 4**

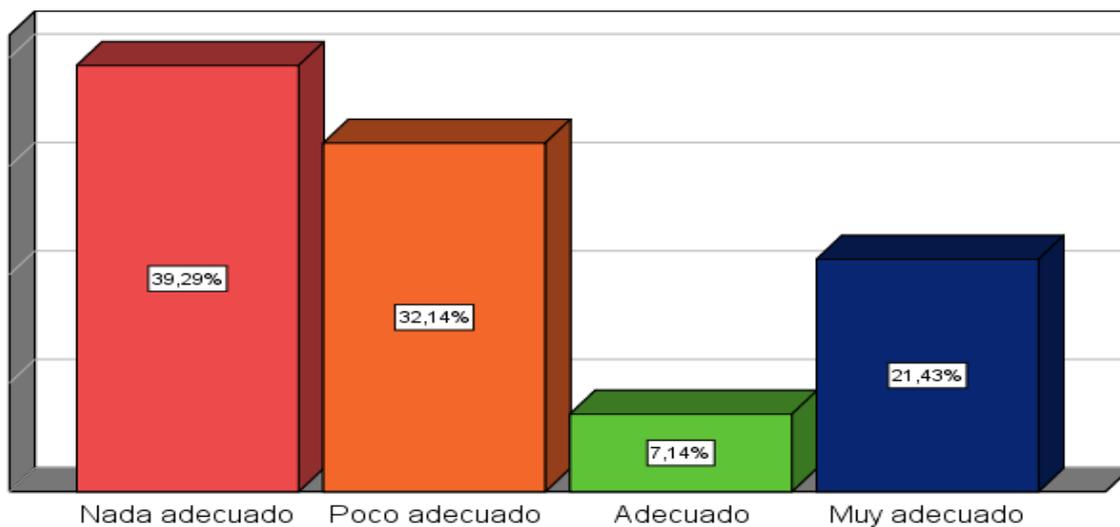
*Planificación estratégica*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada adecuado	11	39,3
Poco adecuado	9	32,1
Adecuado	2	7,1
Muy adecuado	6	21,4
Total	28	100,0

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

**Figura 7**

*Planificación estratégica*



*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

Los resultados indican que, el 39,29% de los encuestados nos dan a conocer mediante sus respuestas sobre las preguntas de planificación estratégica, que este mismo proceso se desarrolla de manera nada adecuada. Esto significa que la determinación de los objetivos de la organización para establecer estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos y desarrollar planes para así poder integrar y coordinar actividades de trabajo no se realizan o se hacen de manera inadecuada. Solo el 21,43% de los encuestados revela que este proceso se realiza de manera correcta.

A continuación, se detallan los resultados para cada una de las dimensiones que conforman la variable planificación estratégica:

**Tabla 5**

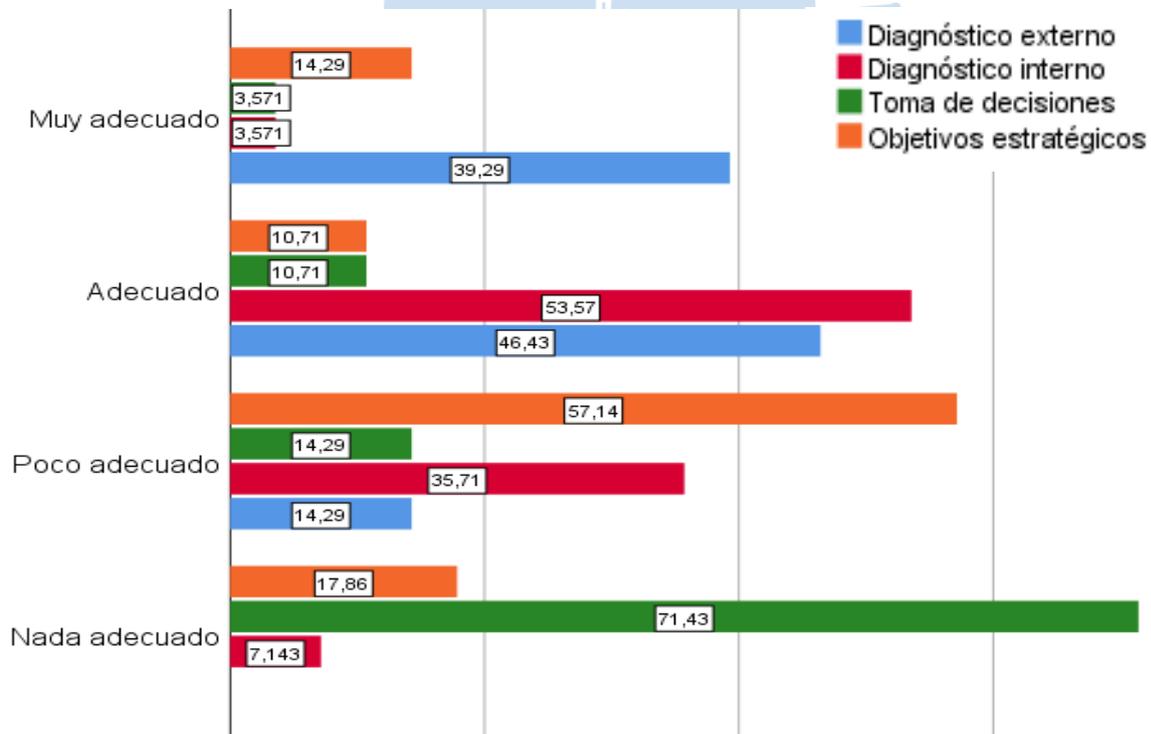
*Dimensiones de la planificación estratégica*

	Nada adecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Diagnóstico externo	0,0%	14,3%	46,4%	39,3%
Diagnóstico interno	7,1%	35,7%	53,6%	3,6%
Toma de decisiones	71,4%	14,3%	10,7%	3,6%
Objetivos estratégicos	17,9%	57,1%	10,7%	14,3%

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

**Figura 8**

*Dimensiones de la planificación estratégica*



*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

A la luz de los resultados, se destaca que dentro de planificación estratégica es el diagnóstico externo la dimensión que se realiza de manera adecuada (46,43%) y muy adecuado (39,29%). Sin

embargo, los encuestados revelan que la toma de decisiones no es nada adecuada (71,43%). El detalle de la toma de decisiones se presenta en la Tabla 6:

**Tabla 6**

*Toma de decisiones*

	No	Sí
¿La toma de decisiones son llevadas a cabo por el dueño (os) de la empresa?	14,3%	85,7%
¿Se conoce la estrategia a todos los niveles de la empresa? (Ej. Nivel operativo, nivel de dirección)	92,9%	7,1%
¿Para la toma de decisiones tiene en cuenta los objetivos que se desea lograr?	78,6%	21,4%
¿Para la toma de decisiones tiene en cuenta las estrategias seleccionadas?	78,6%	21,4%

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

De los resultados de la Tabla 6 se destaca que el 85,7% de los encuestados considera que la toma de decisiones es realizada principalmente por los dueños de las 28 pyme seleccionadas para el estudio. En tanto, el 92,9% de los encuestados indica que no se conoce la estrategia en todos los niveles de la empresa. El 78,6% de los encuestados considera que la toma de decisiones no se realiza en base a los objetivos de la empresa, de manera similar, el 78,6% de los encuestados consideran que la toma de decisiones en las 28 pyme en estudio no toma en cuenta las estrategias seleccionadas.

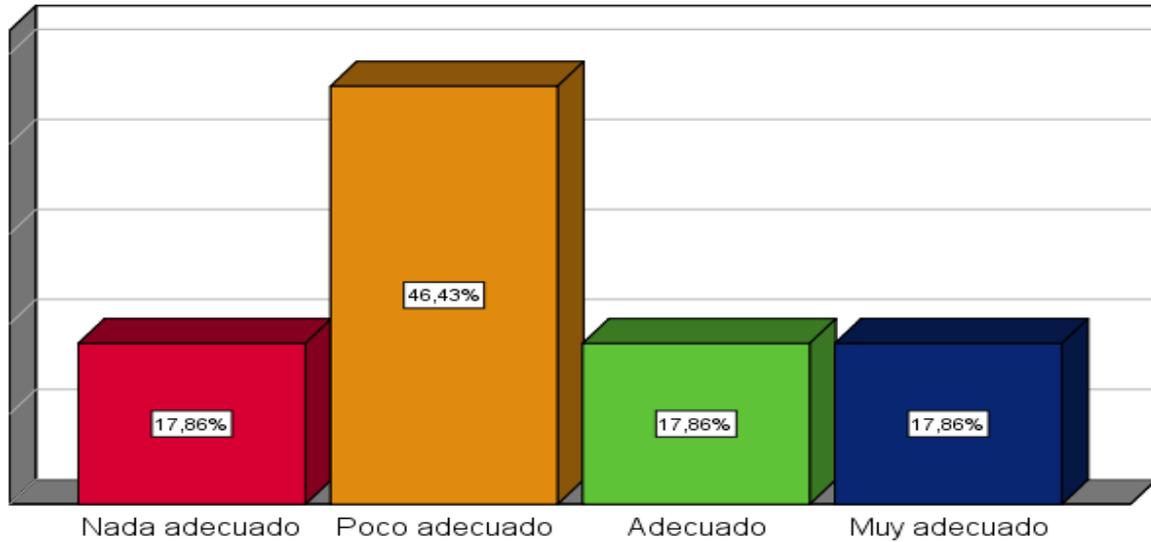
Para responder a la segunda pregunta de investigación, ¿Cómo son los Sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019?, se consideró la variable Sistemas de Control de Gestión, para el cual evalúa a los encuestados si aplican herramientas de guía y soporte para la consecución de los objetivos empresariales de su organización. Esta variable está formada por 13 ítems para sus tres dimensiones: complejidad (5), alineamiento (3) y control (5). A continuación, se detallan los resultados para esta variable:

**Tabla 7**

*Sistemas de control de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada adecuado	5	17,9
Poco adecuado	13	46,4
Adecuado	5	17,9
Muy adecuado	5	17,9
Total	28	100,0

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

**Figura 9***Sistemas de control de gestión*

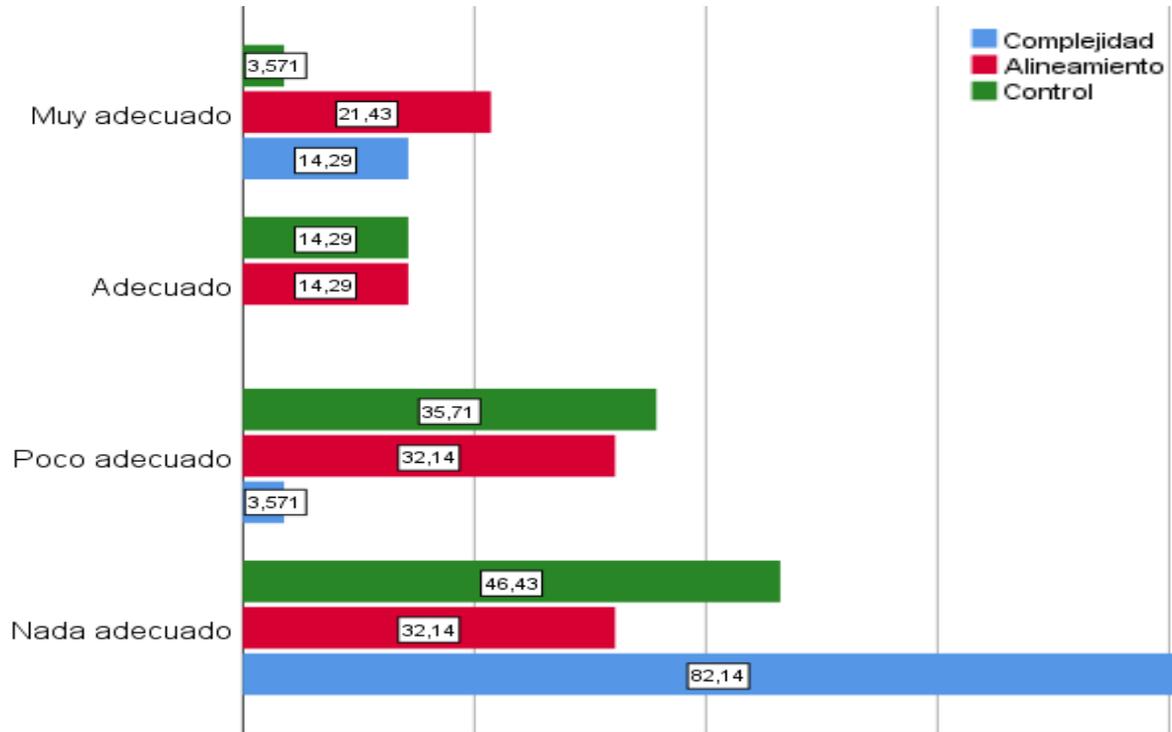
*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

De los resultados encontrados, en la tabla 7 tenemos que el 46,4% considera que es poco adecuado el uso de las herramientas de soporte para la consecución de los objetivos empresariales de las 28 pyme en estudio. Además, las pyme encuestadas no han establecido un sistema de gestión, debido a la falta de implementación de políticas e indicadores. Se observa que solo el 17,86% de los encuestados revela que la aplicación de guías para conseguir los objetivos de la empresa se realiza de manera muy adecuada.

**Tabla 8***Dimensiones del sistema de control de gestión*

	Nada adecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Complejidad	82,1%	3,6%	0,0%	14,3%
Alineamiento	32,1%	32,1%	14,3%	21,4%
Control	46,4%	35,7%	14,3%	3,6%

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo 1A

**Figura 10***Dimensiones del sistema de control de gestión*

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

Al realizar un análisis por dimensiones, las pyme objeto de estudio consideran que la complejidad de la organización es nada adecuada. La falta organización de los recursos, dificulta la implementación de un sistema de control de gestión, pues el 82,1% de los gerentes de las 28 pyme en estudio presentan dificultades para iniciar la implementación de un sistema de control de gestión. Ello se ve reflejado en el poco control de la gestión de los gerentes sobre los costos y el total real de la inversión en la empresa, puesto que, tal como se muestra en la tabla adjunta, el 82% no conoce la inversión total que ha realizado por cada área, lo que dificulta el establecimiento de estrategias. Por otro lado, no se lleva a cabo un buen proceso en el reclutamiento del personal pues el 82,1% indica que no se considera el grado de especialidad que se necesita para cada puesto de trabajo. Asimismo, el 85,7% de los encuestados, indica que en su empresa no existe una supervisión de las funciones que desempeña cada colaborador.

**Tabla 9***Dimensión complejidad*

	No	Sí
¿Conoce usted la inversión total y por áreas del negocio?	82,1%	17,9%
¿Conoce usted cuántos trabajadores conforman cada área de la empresa?	7,1%	92,9%
Al reclutar personal, ¿considera el grado de especialidad en los puestos de trabajo?	82,1%	17,9%
¿Supervisa de manera constante las funciones que realiza el personal? ¿Pide informes?	85,7%	14,3%
¿En caso detecte algunas acciones que perjudican a la empresa, toma acciones correctivas?	3,6%	96,4%

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

Con respecto a la dimensión de alineamiento, se observa en la tabla 6, que tampoco es adecuado lo que se debe a que el 71% de los gerentes no impulsa la cultura organizacional dentro de la empresa de las 28 pyme en estudio, puesto que muchas no tienen establecido una visión, misión y valores. Por otro lado, el 54% de los gerentes desconoce la importancia de los sistemas de información dentro de la empresa, lo que indica que no existe comunicación entre áreas o que éste es deficiente. Asimismo, el 74% de los gerentes indica que no existen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos que se trazan, lo que impide que la empresa tenga una guía de hacia dónde va y lo que le falta por mejorar.

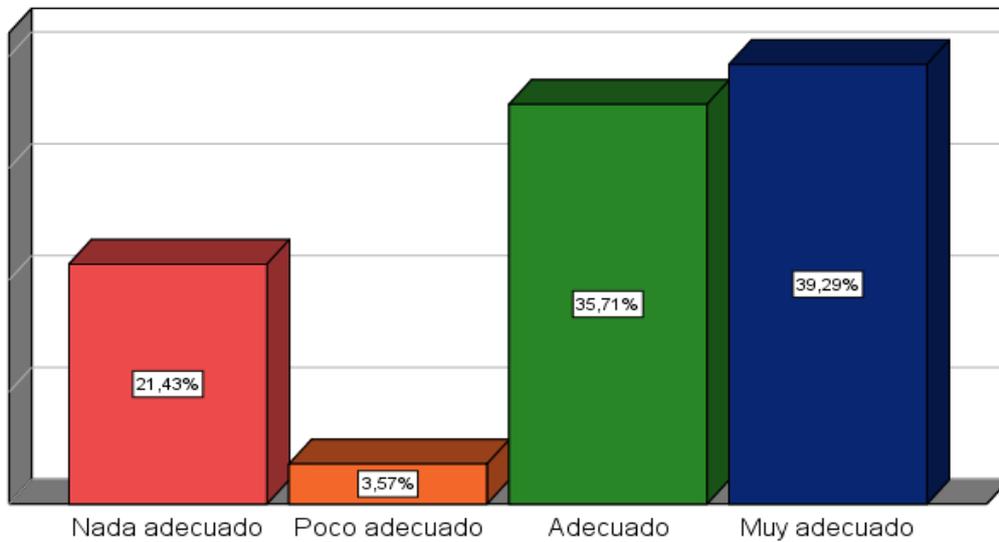
Por otro lado, las deficiencias en el control son explicadas porque para iniciar las empresas no se planifican y no cuentan con un presupuesto establecido para cumplir con sus objetivos organizacionales, esto puede deberse a los bajos ingresos que perciben. Además, las 28 pyme seleccionadas de la ciudad de Piura han establecido sus políticas e indicadores de manera formal, lo que impide que los trabajadores sepan las actividades que deben desarrollar. A esto se añade, que la mayoría de pyme en estudio no cuentan con un sistema de costeo.

Para la propuesta del BSC, se evaluó a los encuestados, proponiendo la aplicación de herramientas que permitan enlazar estrategias y objetivos clave con el desempeño y resultados de su empresa. Esta aplicación se da a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Estas cuatro áreas, son las dimensiones que conforman la propuesta. A continuación, se detallan los resultados para esta propuesta.

**Tabla 10***Implementación del BSC en las pyme*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada adecuado	6	21,4
Poco adecuado	1	3,6
Adecuado	10	35,7
Muy adecuado	11	39,3
Total	28	100,0

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

**Figura 11***Implementación del BSC en las pyme*

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

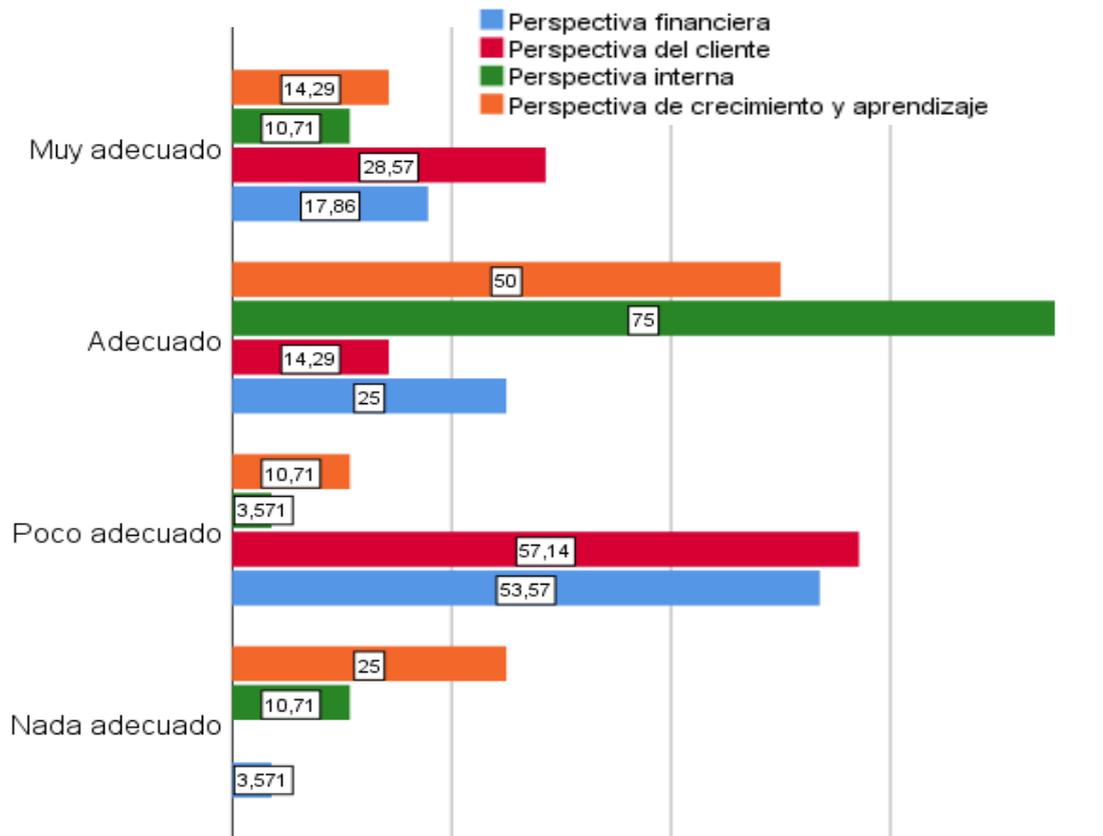
Tal como se muestra en la Tabla 10, se puede observar que el 39,3% de los gerentes de las 28 pyme en estudio, consideran que el CMI o BSC, es muy adecuado para aplicarlo en su realidad, pero como paso previo, deben de realizar actividades de planificación y establecer su misión, visión, objetivos, y conocer su organización interna, y a partir de ello, elaborar sus estrategias.

En la Tabla 11, se detallan los resultados para cada una de las dimensiones que conforman la propuesta:

**Tabla 11***Dimensiones del BSC*

Dimensiones	Nada adecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Perspectiva financiera	3,6%	53,6%	25,0%	17,9%
Perspectiva del cliente	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%
Perspectiva interna	10,7%	3,6%	75,0%	10,7%
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	25,0%	10,7%	50,0%	14,3%

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

**Figura 12***Dimensiones del BSC*

*Nota.* Respuestas al cuestionario del anexo A

Los resultados nos señalan que la perspectiva interna se desarrolla en un nivel adecuado (75%), ello facilita la aplicación de un BSC, puesto que los gerentes tienen conocimiento de los procesos operativos de las pyme, identificando todo el ciclo por el que pasa el producto o servicio hasta llegar al cliente final. No obstante, se debe resaltar que los procesos de innovación representan una limitante, ya que muchas pyme que son objeto de estudio, no cambian al mismo ritmo que el mercado, quedando algunos productos desplazados.

Por otro lado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento también se ubica en un nivel adecuado, explicado principalmente por el capital organizativo de las 28 pyme seleccionadas, aunque aún se deben mejorar en el proceso de selección del capital humano, de acuerdo a las funciones establecidas para cada puesto de trabajo, pues es un punto en el que siguen existiendo fallas.

Sin embargo, la perspectiva financiera y del cliente no tuvieron un escenario favorable. Para el primer caso, el 53,6% de encuestados revela mediante sus respuestas que la perspectiva financiera es poco adecuada, lo que significa que las pyme objeto de estudio presentan dificultades para maximizar sus ganancias y mantener un nivel de crecimiento y rentabilidad estable que permita cubrir sus costos e incentive a los accionistas a reinvertir, esta situación podría comprometer la ejecución e implementación de estrategias.

Además, en base a la perspectiva del cliente, se observa que el 57,14% nos da a conocer que está a un nivel poco adecuado. Esto se debe que si bien los gerentes tienen identificado el segmento de clientes al que va dirigido su producto, éstos no se han enfocado en brindar la satisfacción total para lograr una fidelización del cliente y crear lazos de rentabilidad cada vez mayores. En el mismo sentido hay una falta de estrategias de marketing para captar a nuevos clientes. (Ver tabla 13)

**Tabla 12**

*Dimensión perspectiva del cliente*

	No	Sí
¿Conoce la empresa el sector de clientes al que va dirigido su producto o servicio?	17,9%	82,1%
¿La empresa conoce qué es lo que valora su cliente?	78,6%	21,4%
¿La empresa mide el nivel de satisfacción de sus clientes? (Es decir aplica encuesta)	89,3%	10,7%
¿La empresa utiliza alguna estrategia o acción que permitan fidelizar (ganarse) a los clientes?	50,0%	50,0%
¿La empresa utiliza estrategias que permitan captar la atención de nuevos clientes?	67,9%	32,1%

Nota. Respuestas al cuestionario del anexo A





## Capítulo 5

### Discusión

La investigación se realizó con el objetivo de explorar los procesos de planificación estratégica y el nivel de control de gestión que tienen las pyme en la ciudad de Piura, con el propósito de analizar la propuesta de un modelo de BSC, como herramienta de gestión mediante objetivos e indicadores. Para la variable planificación estratégica, se plantearon cuatro dimensiones: diagnóstico externo, diagnóstico interno, toma de decisiones y los objetivos estratégicos, mientras que la variable de Sistemas de control de gestión, posee tres dimensiones: complejidad, alineamiento y control, cuya premisa genera la intención de proponer un modelo de BSC en las pyme en la ciudad de Piura, adicionalmente se encontró que las empresas no le brindan la relevancia del caso a la planificación estratégica, además la gran mayoría de sus trabajadores no conoce las estrategias de la empresa, acompañado de un sistema de control de gestión poco adecuado en el uso de herramientas de soporte y control, en el logro de los objetivos estratégicos en las mismas, así como otros factores reflejados en este tipo de empresas.

Chiavenato y Sapiro (2017) señalan que la planificación estratégica es un proceso que permite formular y efectuar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, de acuerdo a su misión, en el contexto en el que se encuentra. A esto se puede añadir lo que menciona Montes et al., (2014), sobre el modelo de planeación estratégica para que la empresa utilice las fortalezas con la intención de aprovechar las oportunidades externas y disminuir el impacto de las amenazas externas, considerando la etapa de la formulación en la cual se toma en cuenta el diagnóstico externo, diagnóstico interno, para la toma de decisiones que permita alcanzar los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, después de explorar la información relacionada al proceso de planificación estratégica en una muestra de 28 pyme, compuesta de empresas de los sectores de comercio y servicios, por medio de la aplicación de una encuesta, se considera que la planificación estratégica les permitirá tener una dirección adecuada para mejorar su productividad, además de optimizar procesos que les permita alcanzar los objetivos planteados por la organización, para ello se deberá realizar una adecuada planificación y organización de los recursos.

En cuanto a la primera pregunta de investigación: ¿Cuál es el proceso de planificación estratégica que utilizan las pyme de la ciudad de Piura-2019?, se obtuvo que las pyme que pertenecen al objeto de estudio, no cuentan con un proceso correcto ni adecuado de planificación dentro de la misma, en otras palabras el 39,29% de la muestra presenta una planificación estratégica nada adecuada, esto se manifiesta con una inadecuada supervisión de los objetivos y estrategias impidiendo el logro de objetivos y el desarrollo de los planes de integración de actividades de trabajo, y la mayor dificultad que presentan dentro del proceso de planificación estratégica es la toma de decisiones porque la mayoría de los trabajadores representado en un 92,9% no conoce las estrategias que se va

a desarrollar en la empresa. Estos hallazgos van acordes con la investigación de Durán et al., (2015), titulada “La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las pyme”, señala que el 43% de las pyme encuestadas casi nunca realizan planeación estratégica y un 24% lo hace siempre. Además, un 62% realiza un planeamiento informal, no cuentan con un plan escrito y solo un 10% realiza una planeación formal, concluyendo que la mitad de las pyme no realiza trabajo de planificación.

Por lo manifestado anteriormente se puede inferir que las 28 pyme en la ciudad de Piura si han implementado el planificación estratégica y lo poco que se ha implementado es de una forma poca adecuada, pero, aun así, la parte de diagnóstico tanto el externo y el interno se desarrollan de forma adecuada, asimismo el único indicador que se lleva de manera nada adecuada es la toma de decisiones debido a que no se conocen las estrategias de las mismas.

Por lo expuesto acerca de la primera pregunta de investigación, se infiere que las 28 pyme tienen una serie de dificultades en el desarrollo del proceso de planificación estratégica, lo cual no les permitirá lograr alcanzar sus objetivos estratégicos en el corto y largo plazo, se deben enfocar en plasmar un plan de acción que priorice sus estrategias identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que tenga la participación de sus trabajadores y así se comprometan con el cumplimiento de los mismos. Esta relación va acorde con la investigación de Durán et al., (2015), donde hay respaldo para proponer un BSC, herramienta que ayudará a determinar objetivos y a tomar decisiones en el largo plazo.

Por otra parte, con referencia a la segunda pregunta de investigación: ¿Cómo son los Sistemas de control de gestión en las pyme de la ciudad de Piura-2019?, se determinó que en las pyme que pertenecen a la muestra de estudio, un 46.4% refleja poco adecuado el uso de herramientas de soporte para el logro de los objetivos empresariales, se enfoca más la dificultad en la dimensión del sistema de control de gestión la complejidad manifestando que el nivel de inversión, manual de funciones, la supervisión de funciones y acciones correctivas no se llevan de una manera correcta, esto el resultado de una supervisión informal, sin indicadores de desempeño vinculados a su estrategia, por ejemplo, no estructura una capacitación estratégica para el personal encargado de cada área. Estos resultados se pueden respaldar en la investigación de Ruiz (2017) que lleva como título “Sistema de control y gestión a través de los TICS en las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario del municipio Girardot del Estado Aragua”, sostiene que no se utiliza indicadores de gestión, un 63% indica que las empresas no utilizan herramientas de planificación estratégica

Los resultados obtenidos, indican que las pyme en estudio, no emplean un sistema de control de gestión por lo que es probable que no tengan herramientas en el control de sus procesos, sistemas y políticas de medición en sus evaluaciones, por ello es de suma importancia que empleen un sistema porque como lo menciona Maldonado (2011), que el tener un control de gestión permitirá supervisar

el desempeño de su entidad, implantando las medidas y los indicadores correspondientes para brindar una imagen común sobre la eficiencia. Asimismo, Dutta (2011) sostiene que el sistema del control permite mejorar la productividad de la empresa, además de ir acompañado de un proceso de planificación estratégica para lograr su éxito.

Con referencia a lo anterior se puede decir que las 28 pyme seleccionadas de la ciudad de Piura no realizan un sistema de control de gestión adecuado por lo cual no permite tener un seguimiento correcto de las actividades diarias que se llevan a cabo, asimismo se presenta las deficiencias en los indicadores de complejidad, alineamiento y control donde existe una supervisión nada adecuada por parte de la gerencia.

Por lo expuesto con la segunda pregunta de investigación, se deduce que las pyme en estudio no presentan sistemas de control de gestión, además el uso de herramientas es casi nulo, por lo que se necesita un proceso de planificación estratégica por parte de los gerentes además de la implementación de Sistemas de control de gestión para mejorar la eficiencia en las empresas.

Finalmente, con respecto al objetivo: "Proponer un modelo de BSC como herramienta estratégica para mejorar la gestión de las pyme en la ciudad de Piura-2019", se corroboró que el 39,3% considera muy adecuado el implementar un modelo de BSC para las 28 pyme, puesto que les permitirá mejorar su realidad interna pero aun así aseguran que tendrían dificultades con la perspectiva del cliente porque las empresas no conocen los atributos más valorados por el cliente. Asimismo, se respalda por la investigación de Martínez (2017), cuyo título fue "Diseño de un plan estratégico y Cuadro de Mando Integral para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S", quien sostiene que el diseño del plan estratégico y el CMI permitan a los directivos que conforman la organización conocer la situación real tanto interna como externa de la empresa y de esta manera medir el desempeño en cada una de las perspectivas consideradas para implementar acciones de mejora continua en función de los resultados que habían sido obtenidos.

Por lo expuesto se infiere que es adecuado proponer un modelo de BSC para las pyme en estudio en la ciudad de Piura, principalmente porque, aunque estas empresas realizan una planificación inadecuada, tienen algo de estructura (análisis externo e interno) en la que puede apoyarse su diseño y poseen un sistema de control de gestión no alineado a la estrategia, sin embargo, conocen más sobre la perspectiva interna como a quien se dirige el producto que ofrecen y poseen estrategias para fidelizar a los cliente, no obstante tienen la capacidad de mejorar ambos procesos mediante el aprendizaje, entendimiento y uso de una de las herramientas de control de gestión como es el BSC.

A partir de lo concluido de las preguntas de la investigación se deduce que las 28 pyme en estudio de la ciudad de Piura podrían optar por la mejora de sus procesos de planificación estratégica,

además de la implementación de un sistema de control de gestión que le brinde herramientas para lograr una adecuada eficiencia en la organización, como el BSC, tal como lo menciona Aguilar (2017) que es un modelo de gestión capaz de traducir las estrategias de las empresas en objetivos operativos, los cuales son medidos por medio de indicadores y relacionados a planes de acción que contribuyen a alinear el comportamiento de los miembros de la organización, alcanzando el éxito.

Para finalizar, se propone a las pyme que fueron parte del estudio un modelo de BSC diseñado con objetivos e indicadores que se adaptan a su realidad y que permitirá a sus directivos desarrollar la planificación estratégica y a su vez identificar sus objetivos en las cuatro perspectivas. En este modelo sugerido de BSC para pyme que se muestra en la tabla 13, en el que se diseñan indicadores básicos que serán de mucha utilidad para evaluar el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos, cabe mencionar que si bien esta tesis no desarrolla su clasificación (Indicadores de desempeño financieros y no financieros e impulsores y de resultados) más adelante podrán ser objeto de una futura investigación. (Ver anexo B).

**Tabla 13**

*Modelo de BSC para pyme de la ciudad de Piura – 2019*

Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas
<p><b>Perspectiva financiera:</b> Permitirá mejorar los ingresos y las utilidades. Si un negocio es rentable, maneja buenos niveles de apalancamiento (control de sus deudas), podrá mantenerse a largo plazo generando mayores utilidades, lo cual permitirá una reinversión constante. Aumentar rentabilidad (%) Reducir gastos Aumentar ventas Ganar y mantener una buena reputación en el mercado.</p>	<p>Rentabilidad EBITDA: Ingresos – gastos operativos. Utilidad neta Rendimiento del uso de los activos (S/.) Ahorro en gastos (S/.)</p>	<p>En la perspectiva financiera no hay iniciativas pues se trata de una perspectiva basada en resultados</p>
<p><b>Perspectiva de cliente:</b> Consigue clientes nuevos, y fideliza a los que ya tienes. La experiencia que le brindes a tu cliente va a marcar la confianza y reputación de tu empresa. Recuerda que el cliente es la razón de ser de tu negocio. Conoce hábitos de compra, gustos y necesidades de tu cliente. Aumentar la cantidad de clientes y fidelizar a los que ya lo son. Mejorar la satisfacción del cliente en los atributos de la propuesta de valor Mejorar el servicio post venta</p>	<p>Nivel de satisfacción del cliente (encuestas post servicio) Volumen de clientes (número de clientes que visita tu negocio) Índice de recompras: número de clientes que retornan</p>	<p>Considera una estrategia para captar nuevos clientes y realiza pequeñas pero constantes investigaciones de mercado para mantenerte al tanto. Realiza pequeñas encuestas después de brindar tu servicio o producto para poder realizar un Feedback. Hacer un plan de descuentos premiando la lealtad del cliente</p>

Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas
<p><b>Perspectiva de Procesos internos:</b>  Desarrollando correctamente esta perspectiva vas a poder satisfacer a tus clientes y cumplir con tus objetivos financieros  Conoce todos tus procesos, es decir analiza tu cadena de valor.  Aquí debes reconocer los procesos claves de la organización  Disminuir costos innecesarios en los procesos.  Maximizar el uso de activos.  Mejorar los tiempos de los procesos</p>	<p>Procesos de gestión de operativa  Costos de elaboración de productos y servicios: Estructura de costos  Productividad de tus equipos: horas muertas, cuellos de botella  Tiempo de cada proceso dentro del ciclo de pedido: días de fabricación/días del ciclo de pedido (desde la proforma hasta la entrega al cliente)  Porcentaje de puntualidad en entrega de los productos  Procesos de Gestión de Clientes  Problemática del cliente (revisa tu libro de reclamos, atiende las quejas que tengan)  Tiempo de atención al cliente</p>	<p>Investiga qué procesos realiza tu competencia, puedes ser una buena base.  Capacita en: mantener una relación amable con los clientes, mostrar interés en su opinión, apuntar las fechas de sus cumpleaños y brindarles algún detalle.  Establece metas y objetivos internos y define procesos que necesita mejorar o crear la organización actualmente.  Maximiza tus horas hombre, evita horas perdidas, horas de ocio, recuerda que siempre hay algo por mejorar.</p>
<p><b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:</b>  Se basa en mejorar las capacidades de tu personal y la estructura interna.  Maximiza tus intangibles</p>	<p>Rotación de colaboradores: cuántas veces debo buscar reemplazos  Evalúa el conocimiento y talento de tus colaboradores  Participación de tus colaboradores en las decisiones.  Base de clientes reales y potenciales</p>	<p>Evalúa el clima laboral de tu empresa: ¿Tus colaboradores están satisfechos?  Busca capacitar a tu personal (puedes hacer canjes o negociar con instituciones)  Mejora tus sistemas de información, tus bases de dato.  Implanta una cultura organizacional, valores que deben respetarse y seguirse.</p>

Nota. Elaboración propia





## Conclusiones

Con la muestra estudiada de las pyme piuranas se concluye que su planificación estratégica es poco eficiente, porque les es complicado implementarlo debido a que los procesos son desconocidos por la mayor parte de las empresas. Además, los directivos de las pyme encuestadas en pocas ocasiones lo realizan porque no saben cómo llevarlo a la práctica o sus actividades no se enfocan en el logro de sus objetivos. Asimismo, se identificó que lo más común y utilizado por las pyme piuranas encuestadas es el diagnóstico interno y externo, con un nivel de aceptación adecuado del 53,6% y 46,4%, respectivamente. Es decir, dentro de la planificación estratégica, lo que más se realiza es el análisis y conocimiento de su entorno interno y externo, identifican sus debilidades, fortalezas y también las amenazas y oportunidades a los que se encuentran expuestos. Sin embargo, presentan problemas con la toma de decisiones representado por un 71,4% que indica nada adecuado y un nivel poco adecuado, el 57,1%, en la dimensión de objetivos estratégicos, puesto que la mayoría de encuestados señalan que la empresa no conoce lo suficiente las estrategias ni los objetivos y ni la toma de decisiones para alcanzarlos, incluso las decisiones son centralizadas y se toman sin ser analizadas o planeadas.

Los resultados de la muestra estudiada, de 28 pyme de la ciudad de Piura señalan que el sistema de control de gestión, en estas no es lo suficientemente óptimo. En base al análisis de las dimensiones se concluye que en cuanto a la complejidad se corrobora una débil estructura organizacional pero no nula porque el 82,1% de los gerentes presenta dificultades por el poco control de la gestión de los gerentes sobre los costos para, por otra parte, el 82,1% no conoce con exactitud el volumen de inversión en cada área, no tienen en cuenta el grado de especialización de sus trabajadores para ser contratados, y tampoco el 85,7% de estas supervisan las funciones de su personal. Además, con respecto a la dimensión alineamiento se detectó un desarrollo poco eficiente a pesar que esta dimensión comprende elementos importantes como los objetivos de la empresa, acciones de cultura organizacional, medición de desempeño y acciones de control. En cuanto a la dimensión de control, alcanzó un nivel nada adecuado, 46.4%, evidenciando que hay problemas de ineficiencia en el control de los procesos, sistemas de costos, presupuestos y que no se desarrollan políticas e indicadores que les permitan a las pyme estudiadas evaluar el desempeño de los objetivos, el avance y consecución de metas planteadas.

La propuesta que sugiere el diseño del modelo BSC como herramienta de gestión para pyme, en situación similar a las 28 analizadas, se ve de utilidad debido a que los resultados indican que los procesos de planificación estratégica no están desarrollados sistemáticamente y, el Control de gestión es aún incipiente. Así, el BSC es una herramienta estratégica, que, diseñada a la medida de las pyme estudiadas, les permitirá mejorar el desarrollo de su visión, y misión, y definir sus objetivos estratégicos en base a perspectivas. Esto permite clasificar los objetivos según sus fines para luego controlarlos

mediante indicadores. La perspectiva financiera dentro de sus dificultades se encuentra el maximizar sus ganancias y mantener un nivel de crecimiento y rentabilidad estable lo que se busca es obtener resultados financieros, crecimiento y rentabilidad proporcional en la empresa. La perspectiva del cliente siendo su deficiencia principal el enfoque de brindar satisfacción total para alcanzar la fidelización del cliente, a través del BSC permitirá enfocarse en generar valor para el cliente e incrementar la capacidad competitiva de la empresa. También podrán trabajar con los objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos internos en la que se enfocará en analizar y mejorar los procesos críticos internos de la empresa.

Asimismo, los objetivos que se ubicarán en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde se buscará desarrollar y optimizar el recurso humano y la tecnología. De esta forma las pyme podrían conocer a detalle sus objetivos y metas, plantear y ejecutar las estrategias más adecuadas para conseguirlos y medir el avance de estos a través de indicadores financieros y no financieros. Este estudio en base a la exploración desarrollada en la muestra de 28 pyme piuranas constituye una guía para que se realicen investigaciones de este tema en muestras más grandes y representativas, que permitan llegar a conclusiones generalizadas para las pyme de los sectores de comercio y servicios. Asimismo, sugiere la implementación del modelo BSC adaptado a las características de estas empresas, de acuerdo a, lo que les permitiría mejorar el control de gestión, ser más competitivas en el mercado y más sostenibles en el tiempo.

Finalmente, se destaca que el estudio solo estuvo enfocado en 28 pyme del sector comercio y servicios de la ciudad de Piura. Sin embargo, a pesar de no tener una muestra estadísticamente significativa, se trata de un estudio exploratorio y uno de los primeros en abordar el tema de sistemas de control de gestión en la ciudad. Asimismo, la propuesta de BSC servirá para mejorar el control y planificación estratégica de las pyme que decidan ponerla en marcha y de esa manera contribuir con la mejora de su organización.

## Recomendaciones

En base al desarrollo y análisis de los resultados de la presente investigación, se recomienda a las diferentes unidades de negocios que conforman las 28 pyme de la ciudad de Piura, que se tome en consideración lo siguiente:

Se recomienda a las pyme seleccionadas, directamente a los gerentes y dueños que integren la planificación estratégica a su gestión; esto les permitirá mantener enfocados los objetivos de largo plazo y metas para alcanzarlos, y a la vez identificar las estrategias necesarias para formularlas e implantarlas exitosamente, también deben considerar diagnosticar su situación interna; interesarse en conocer el inventario de los recursos físicos, e incluso del recurso humano, la información financiera, capacidad de pago, capacidad de endeudamiento; delinear sus estrategias con acciones concretas y metas alcanzables. Además, las pequeñas y medianas empresas deben estar familiarizadas con la gestión del negocio; sin embargo, no hacen uso de su información privilegiada para tomar las decisiones adecuadas en las diferentes áreas de la empresa, principalmente en el área operativa y el área contable.

Se recomienda a las pyme seleccionadas capacitación para su personal, especialmente acerca de un sistema de control de gestión que le permita controlar las funciones y actividades que desarrollan los colaboradores con el fin de alinearlos a los objetivos estratégicos; de esta forma se podrá conocer el estado de avance de las metas planteadas. Además, considerar en su estructura cierta complejidad; proyectándose en el futuro a un crecimiento y expansión de operaciones y actividades; con el sistema de control y gestión mejorará la productividad de los colaboradores y se lograrán los objetivos.

La planificación estratégica y el sistema de control de gestión les permitirá tener una visión clara de su empresa, en este marco se puede aplicar el BSC. El cuál se recomienda comunicarlo a todo el personal que forma parte de la empresa haciendo énfasis de lo que se desea lograr, con la finalidad de que ellos aporten ideas, se comprometan con los objetivos comunes y se logre satisfacer al cliente para así obtener mejores resultados para la empresa y por ende para sus colaboradores. Además de ello se recomienda reforzar la cultura organizacional de la empresa, la misma que se debe dar a conocer de manera intensiva a todos sus integrantes.

Es recomendable que las 28 pyme que se consideraron para el estudio tomen en cuenta la propuesta del BSC planteada en la presente investigación, porque les podría facilitar la articulación del plan estratégico mediante un sistema de control que les permitirá alcanzar sus metas y objetivos trazados en el tiempo.

Para futuras investigaciones, se recomienda que se seleccione una muestra más grande, a la que se tenga acceso, con la finalidad de que los hallazgos a los que lleguen se puedan generalizar para todas las pyme de la ciudad de Piura. Asimismo, se recomienda que se tomen en cuenta otros sectores,

además de comercio y servicios, con el fin de que se puedan establecer diferencias sobre la implementación de la planificación estratégica y los sistemas de control, de acuerdo al rubro de las pyme.



## Glosario de términos

- **Activos:** Se considera como recurso controlado por la empresa del resultado de eventos pasados del que se espera obtener una utilidad en el futuro, además se puede incluir como aquello que brinda un beneficio económico.
- **Cadena de valor:** Es una herramienta que facilita el análisis de costos internos, diferenciación interna y vínculos verticales, además permite tener conocimiento sobre su historia, metas, estrategias y la transformación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian.
- **Calidad:** Es el conjunto de características de un servicio, producto, que le brinda una aptitud que le permita satisfacer las necesidades del cliente a precios cada vez más competitivos. La existencia de este concepto indica que es aceptable realizar estados financieros comparables.
- **Canales de distribución:** Conjunto de medios escogidos por una empresa, que un producto emplea desde que es creado hasta que llega al consumidor.
- **Capacitación:** Refiere a la aptitud y preparación de un individuo para la consecución de un objetivo determinado. Asimismo, se considera el enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño.
- **Capital humano:** Es el valor económico procedente de la capacitación, formación, desarrollo y experiencia de trabajadores.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de ideas, creencias, expectativas, valores, normas, rutinas y símbolos de trabajo comunes que controla la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí y trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales que evolucionan con el tiempo.
- **Eficacia:** Grado en el que una actividad alcanza las metas, objetivos y otros efectos que se habían planteado, además se relaciona con los resultados obtenidos en el proceso de trabajo de una empresa comprobándose que la cantidad y calidad sean las esperadas siendo socialmente útil.
- **Eficiencia:** Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar la meta, la eficiencia aumenta en la medida que un mayor número de unidades se producen empleando una cantidad dada de insumos.
- **Estrategia:** Es un plan para dirigir una situación siguiendo un conjunto de reglas que aseguren un objetivo determinado en cada momento, en otras palabras, es el conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas.

- **Feedback:** Consiste en la retroalimentación mediante el proceso de comunicación donde existe la capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.
- **Meta:** Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización.
- **Planificación:** Disposición o arreglo de las cosas necesarias para realizar algo o para un fin determinado.
- **Pyme:** Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier modalidad de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, cuyo objeto es desarrollar actividades de comercialización, producción, extracción, transformación de bienes o prestación de servicios. Presentando diferencia en sus números de trabajadores y UIT para recibir las denominaciones de microempresa y pequeña empresa. Para ser considerada pequeña empresa debe tener ingresos mayores a 150 UIT hasta 1700 UIT, asimismo mediana empresa ingresos superiores a 1700 UIT hasta 2300 UIT de forma anual.



### Lista de abreviaturas

BPI:	Indicador balanceado de desempeño
BSC:	Balanced Scorecard.
CEPAL:	Comisión Económico para América Latina y el Caribe
CEPLAN:	Centro Nacional de Planificación Estratégica
CMI:	Cuadro de mando integral
PEA:	Población económicamente activa
pyme:	Pequeñas y medianas empresas
UIT:	Unidad impositiva tributaria





## Lista de referencias

- Aguilar, T. (2017). *Planeamiento estratégico por medio del Balanced Scorecard en los procesos de contratación para compras directas en la Municipalidad Provincial de Arequipa*. (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3377/llagtigr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andina. (2018). *Ejecutivo publica norma que crea Fondo Crecer a favor de mipyme*. Recuperado de andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivo-publica-norma-crea-fondo-crecer-a-favor-mipyme-724591.aspx>
- Andina. (2018b). *Ejecutivo publica norma que crea Fondo Crecer a favor de mipyme*. Recuperado de andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivo-publica-norma-crea-fondo-crecer-a-favor-mipyme-724591.aspx>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems* (12 ed.). (M. G. INDIA, Ed.)
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). La naturaleza de los sistemas de control de gestión. En R. Anthony, y V. Govindarajan, *Sistemas de control de gestión*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Argüello, N. (2011). *Modelo de gestión estratégica para empresa "Electroclima" basado en BSC*. (Tesis de licenciatura), Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/3480/T-ESPE-031246.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BCRP. (04 de Diciembre de 2020). *Caracterización del Departamento de Piura*. Recuperado de BCRP.gob.pe: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Calva, J., Miranda, M., & Moyano, P. (2018). *Plan estratégico y su incidencia en las pymes*. Riobamba: Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/plan-estrategico-pymes.html>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Pymes emplean al 75% de la PEA*. Recuperado de Cámara de Comercio de Lima: <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Cañari, A. (2017). Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales. Lima, Perú. Recuperado de <https://facultades.usil.edu.pe/derecho/carrera-de-relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales/>
- Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and social sciences*, 1-18.
- Carmen, E. (2009). Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: Pautas para una aplicación. *Investigación*, 23(48), 105-126. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v23n48/v23n48a5.pdf>

- Cconislla, J. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral*. (Tesis de licenciatura), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13233/CCONISLLA\\_JH\\_ONNY\\_SISTEMA\\_CONTROL\\_CUADRO\\_MANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13233/CCONISLLA_JH_ONNY_SISTEMA_CONTROL_CUADRO_MANDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPAL. (2020). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Recuperado de CEPAL Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- CEPLAN. (2015). *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%](http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%20)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México: The McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Colpy. (2020). *El potencial de las Pymes en América Latina*. Recuperado de <https://www.colppy.com/blog-colppy/el-potencial-de-las-pymes-en-america-latina/>
- Congreso de la República. (2013). *Ley N°30056*. Normas Legales, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Corral, Y. (30 de junio de 2010). *Diseño de cuestionarios para recolección de datos*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>.
- Durán, M., Calles, F., & Leyva, A. (2015). *La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PYME's*. Hermosillo: Revista de Investigación Académica sin Frontera. Universidad de Sonora. Recuperado de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/Planeacion-estrat%C3%A9gica.pdf>
- Dutta, A. (2011). *Management Control Systems*.
- EMPRENDER. (1 de mayo de 2021). *Topes al emprendimiento*. Recuperado de [Emprender.pe: https://emprender.pe/topes-al-emprendimiento/](https://emprender.pe/topes-al-emprendimiento/)
- Escala, S. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión: caso aplicado a una pyme*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Fischman, F. (Agosto de 2019). *La importancia de las PYMES en Perú*. Recuperado de [hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-peru](https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-peru)

- Flores, J. (2013). *Contabilidad para gerencia : Aplicación de las normas contables y tributarias* (Primera ed.). Lima, Perú: Pacífico Editores S.A.C.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). Pearson Prentice Hall. doi:ISBN 9702607019
- Heredia, L., García, D., & Bastida. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las pymes. *Actualidad Contable*, 11(17), 135-152.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas estrategicos*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral: The Balance Scorecard*. Barcelona : Gestión 2000.
- Lapiente, J. (2011). *Planificación y control de gestión. Introducción al control de gestión*. Escuela de organización industrial.
- LPU, L. P. (2012). *Management control systems*. Punjab, La India: Excel Books private Limited.
- Luna, J. (2018). *Cumbre PYME del APEC 2018*. Recuperado de COMEXPERU: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cumbre-pyme-del-apec-2018>
- Maldonado, J. (2011). *Control integrado de Gestión*.
- Mallma, J. (2018). *Balanced Score Card para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C periodo 2016-2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1459/T030\\_10351657\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1459/T030_10351657_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S*. (Tesis de licenciatura), Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sede Sogamoso, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>
- Mattheussen, S., & Spontak, T. (2018). *Planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas Empresas en Suecia*. Lund, Suecia: Lund University School of Economics and Management. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bde2/892b766c3db402e14bd746444f4577ea305d.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2019). *Estudios economicos - Estadísticas*. Recuperado de Produce.gob.pe: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción. (2019). *Las mipynes en cifras 2019*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Montes, C., Montilla, O., & Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Alfaomega.

- Niven, P. (2000). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Comte Borrell .
- Pereira, C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. doi:10.18601/16577175.n24.03
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475003>
- Silupú, B. (2008). *Fondos de capital riesgo: una alternativa de financiamiento para las Micro y pequeñas empresas (mypes) en el Perú*. Piura: GESTIÓN JOVEN. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_1/silupu\\_n1.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_1/silupu_n1.pdf)
- Silupú, B. (07 de Julio de 2020). *Las finanzas empresariales y el Covid-19*. Recuperado de [https://emprender.pe/las-finanzas-empresariales-y-el-covid-19/?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=bb354f4c82e9233dbf7e30b4b323f37621802766-1623801344-0-AUycPmzWvCZ8hwxiqirKC5r5CxABG3Z-O-XCvXGUEkyUFdhfguQfF5Yjp5p0gwjeWt5uMho0v-p1Jy7T53BL4-d7mXTCvS4azGLvOsVzKOaMXZ795BIQX-](https://emprender.pe/las-finanzas-empresariales-y-el-covid-19/?__cf_chl_jschl_tk__=bb354f4c82e9233dbf7e30b4b323f37621802766-1623801344-0-AUycPmzWvCZ8hwxiqirKC5r5CxABG3Z-O-XCvXGUEkyUFdhfguQfF5Yjp5p0gwjeWt5uMho0v-p1Jy7T53BL4-d7mXTCvS4azGLvOsVzKOaMXZ795BIQX-)
- Silupú, B., Agurto, M., Merino, G., Uchofen, J., & Velázquez, J. (2020b). Adoption of Best Business and Supply Chain Practices,. En H. Yoshizaki, C. Mejía, & M. Mattos, *Gestión de la cadena de suministro y logística en mercados emergentes* (págs. 235-253). Massachusset: Emerald Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-83909-331-920201011>
- Sljivic, S., Skorup, S., & Vukadinovic, P. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, 39-50.
- Vásquez, J. (2015). *“Metodología de implantación de Modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica. Caso: PYMES del Perú”*. (Tesis de maestría), Universidad de Piura, Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2771/MAS\\_DET\\_028.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2771/MAS_DET_028.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Vega, C. (2012). *Análisis del financiamiento para las pymes en la Región Piura, Perú. [Maestría en desarrollo local, Gestión de pymes y Economía Social]*. Universidad Internacional de Andalucía , Andalucía.
- Velez, E., & Pertuz, N. (2015). *Diseño básico de modelo de control en las pequeñas y medianas empresas- caso: Super Call Center SAS*. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2729/1/Dise%3%b1o%20B%3%a1sico%20De%20Modelo%20De%20Control%20En%20Las%20Peque%3%b1as%20Y%20Medianas%20Empresas%20CASO%20SUPER%20CALL%20CENTER%20S.A.pdf>

- Villaran, F. (2016). *Empleo: el gran olvidado. Informe anual del empleo en el Perú - 2015*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado el 02 de Junio de 2021, de [http://www.revistapaginas.com.pe/wp-content/uploads/2017/09/Villaran-A\\_247.pdf](http://www.revistapaginas.com.pe/wp-content/uploads/2017/09/Villaran-A_247.pdf)
- Vivanco, J., Aguilera, L., & González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercado y Negocios* , 55-70.





## Apéndices





## Apéndice A. Instrumento 1

### UNIVERSIDAD DE PIURA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS EMPRESARIALES

#### CUESTIONARIO

Estimado la presente encuesta requiere de su colaboración con respecto al tema de investigación: **“Análisis del proceso de planificación estratégica y sistemas de control de gestión -Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard en pyme de la Ciudad de Piura- 2019”**. Se le agradece por anticipado su colaboración al responder las preguntas formuladas a continuación.

Esta información tiene fines exclusivamente académicos y es confidencial. No se revelará ningún dato ni nombres propios.

#### Grado de instrucción:

- |                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| a) Primaria incompleta         | f) Superior técnica completa         |
| b) Primaria completa           | g) Superior universitaria incompleta |
| c) Secundaria incompleta.      | h) Superior universitaria completa   |
| d) Secundaria completa.        | i) Post grado                        |
| e) Superior técnica incompleta |                                      |

#### • Planificación estratégica

##### Diagnóstico externo

1. ¿Conoce usted la situación real externa de la empresa? (Ej.: conoce la situación de la industria a la que pertenece, competencia, leyes respecto a su negocio, potenciales clientes etc.) SI - NO
2. ¿Considera usted que es importante conocer la situación real externa para el desarrollo eficiente de la empresa? SI- NO
3. ¿Sabe usted que existen herramientas, modelos, procesos para conocer la situación externa de la empresa? (Ej.: Análisis PESTE, tablero de control, MEFE, Cinco fuerzas de Porter.) SI- NO
4. ¿Conoce usted cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa proveniente del entorno externo? (Ej.: Nuevas empresas al mercado, nuevos clientes, avance tecnológico, entre otros.) SI -NO

##### Diagnóstico interno

5. ¿Conoce usted la situación interna de su empresa? (Ej.: Sus fortalezas, sus debilidades, las oportunidades y amenazas) SI -NO
6. ¿Considera usted que es importante conocer la situación interna para el desarrollo de su empresa? SI - NO
7. ¿Sabe usted que existen herramientas, procesos y modelos para conocer la situación interna de su empresa? (Ej. Análisis Foda, Mapa estratégico, plan estratégico) SI – NO
8. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas y amenazas que tiene su empresa? SI - NO
9. ¿Tiene una estrategia definida para el negocio? (Una acción para mejorar) SI - NO

##### Toma de decisiones

10. ¿La toma de decisiones son llevadas a cabo por el dueño (os) de la empresa? SI -NO
11. ¿Se conoce la estrategia a todos los niveles de la empresa? (Ej. Nivel operativo, nivel de dirección) SI - NO
12. ¿Para la toma de decisiones tiene en cuenta los objetivos que se desea lograr? SI - NO
13. ¿Para la toma de decisiones tiene en cuenta las estrategias seleccionadas? SI - NO

### Objetivos estratégicos

14. ¿Tiene metas definidas, por ejemplo, nivel de ventas, tipo de clientes, gestión con sus proveedores, inversiones para crecer, etc.? ¿Cuándo decide, piensa primero en lo que su cliente necesita o en los costos que le supone? SI - NO
15. ¿Define normas de procedimientos, por ejemplo, horarios, precios, inventarios, tiempos, contratación de personal, etc.? SI - NO
16. ¿Sabe lo que quiere llegar a ser dentro de 5 años? ¿y este año? SI - NO
17. ¿Lo que define normas de procedimientos, precios, contratación de personal entre otros, le ayudan de cierta forma a lograr lo quiere ser en 5 años? SI – NO

#### • Sistemas de control de gestión

##### Complejidad

18. ¿Conoce usted la inversión total y por áreas del negocio? SI - NO
19. ¿Conoce usted cuántos trabajadores conforman cada área de la empresa? SI - NO
20. Al reclutar personal, ¿considera el grado de especialidad en los puestos de trabajo? SI-NO
21. ¿Supervisa de manera constante las funciones que realiza el personal? (¿Pide informes?) SI- NO
22. ¿En caso detecte algunas acciones que perjudica a la empresa, toma acciones correctivas? SI - NO

##### Alineamiento

23. ¿La empresa realiza una medición del porcentaje de cumplimiento que tiene cada objetivo trazado? SI - NO
24. ¿La empresa evalúa el compromiso de los trabajadores respecto a la consecución de los objetivos trazados?
25. ¿La empresa toma medidas inmediatas que permitan revertir una situación desfavorable? (En el caso en se detecte algún perjuicio o acción que pueden perjudicar a la empresa) SI-NO

##### Control

26. ¿Aplica usted algún control en las diferentes actividades de la empresa? SI - NO
27. ¿Conoce lo que es un sistema de control de gestión? SI - NO
28. ¿Emplea la empresa un sistema de costeo? SI - NO
29. ¿Cuenta la empresa con políticas e indicadores que permitan conocer cómo va la empresa? SI - NO
30. ¿La empresa asigna un presupuesto para la consecución de los objetivos trazados? SI - NO

#### • Balanced Scorecard

##### Perspectiva Financiera

31. ¿Cuenta la empresa con estrategias que contribuyen a incrementar las ganancias de la empresa? SI - NO
32. ¿Tiene usted algún indicador para medir sus ganancias, sus ventas, su eficiencia como empresa? SI - NO
33. ¿La empresa emplea estrategias que permitan incrementar sus ventas? SI - NO
34. ¿La empresa emplea estrategias que permitan controlar sus gastos? SI – NO

##### Perspectiva del cliente

35. ¿Conoce la empresa el sector de clientes al que va dirigido su producto o servicio? SI – NO
36. ¿La empresa conoce qué es lo que valora su cliente? SI – NO
37. ¿La empresa mide el nivel de satisfacción de sus clientes? SI – NO
38. ¿La empresa utiliza alguna estrategia o acción que permitan fidelizar (ganarse) a los clientes? SI- NO

39. ¿La empresa utiliza estrategias que permitan captar la atención de nuevos clientes? SI – NO

**Perspectiva de procesos internos**

40. ¿Conoce usted cuales son los procesos o actividades importantes de su empresa para elaborar los productos o servicios? SI – NO

41. ¿Conoce usted cuales son los procesos o actividades importantes que permiten mejorar las relaciones que mantiene la empresa con el cliente? SI – NO

42. ¿Conoce usted cuales son los procesos que le permiten a la empresa desarrollar nuevos productos o servicios? SI - NO

43. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que le permiten a la empresa funcionar en la comunidad que se encuentran? SI - NO

**Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

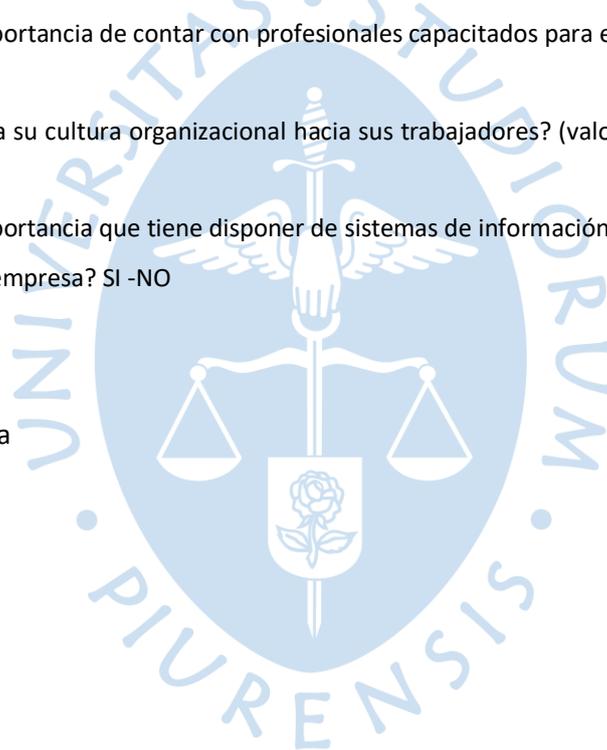
44. ¿Conoce usted la importancia que tiene la innovación en el crecimiento de la empresa? SI – NO

45. ¿Conoce usted la importancia de contar con profesionales capacitados para el crecimiento de la empresa? SI – NO

46. ¿La empresa impulsa su cultura organizacional hacia sus trabajadores? (valores, como quieren ser vistos, etc.) SI – NO

47. ¿Conoce usted la importancia que tiene disponer de sistemas de información, redes e infraestructura para el crecimiento de la empresa? SI -NO

*Nota.* Elaboración propia



## Apéndice B. Propuesta BSC

A continuación se propone la implementación del modelo “BSC”, como una herramienta de gestión, con la finalidad de que las pyme realicen planificación estratégica y puedan tener un mayor control de sus procesos y gestión; ello les permitirá a la vez de manera sostenible, cabe resaltar que lo mencionado va en concordancia a lo señalado por Aguilar (2017) quien argumenta que el BSC es aquel modelo de gestión que es capaz de traducir las estrategias de las empresas en objetivos operativos, los cuales son medidos por medio de indicadores y relacionados a planes de acción que contribuyen a alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

### Fases de implementación de BSC

La propuesta del BSC para las pyme de la ciudad de Piura se sustenta en el modelo planteado por Vásquez (2015), estructurado en fases, las cuales permitirán a la empresa desarrollar objetivos operativos, la medición de estos y plantearse iniciativas que terminarán contribuyendo al desarrollo de la empresa; a continuación, en el siguiente grafico se detalla cada una de las fases a desarrollar:

**Figura B1**

Proceso de implementación del modelo BSC para pyme de la ciudad de Piura.



*Nota.* Obtenido de Vásquez (2015)

### Fase I: Misión y visión

Esta fase consiste en que las pyme establezcan su misión y visión; la importancia de la implementación de la misión radica en que esta ayudará a que las pequeñas y medianas empresas conozcan su propósito y objetivos, mientras que con la visión conocerán la proyección que tienen y hacia donde esperan llegar en un periodo o tiempo determinado.

**Tabla B1***Aspectos para la elaboración de misión y visión de las pyme de la ciudad de Piura – 2019*

Definición	Aspectos
<p><b>Misión:</b> Responde a la pregunta de ¿Por qué existe la Pyme?, describiendo así el motivo de la existencia de la Pyme en el mercado piurano.</p> <p><b>Visión:</b> Responde a la pregunta ¿Hacia dónde se dirige la PYME?, describiendo así en aquello que quiere convertirse la empresa en el mediano o largo plazo.</p>	<p>Para la elaboración de la misión, las Pymes deberán tener en cuenta aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La oración debe ser breve y memorable, para que cada uno de los integrantes comprenda la misión de la Pyme a la cual pertenece.</li> <li>- Inspirador, pues tiene que convencer a los clientes y proveedores que la empresa es el ente ideal para satisfacer sus necesidades y negociar.</li> <li>- La misión tiene que ser personal, es decir tiene que basarse en las principales características de la Pyme, diferenciándose así de la competencia y demás Pymes del mercado.</li> <li>- La misión de la pyme deberá expresar que valor agrega o añade a la vida de sus clientes, demostrando así la importancia que este le da a sus clientes.</li> </ul> <p>Para la elaboración de la visión, las Pymes deberán tener en cuenta aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La visión debe expresar proyección a mediano o largo plazo.</li> <li>- La visión deberá ser memorable, para que cada uno de los integrantes comprenda hacia donde espera desarrollarse la Pyme en el mediano o largo plazo.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia**Tabla B2***Registro de misión y visión de pyme*

Registro para la elaboración de Misión y Visión de una pyme	
<b>Razón Social de la pyme</b>	
<b>Sector o rubro a la que pertenece</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<p>X</p> <hr/> <p>Firma Gerencia General - PYME</p>	

*Nota.* Modelo tomado de modelo BSC en pyme

## Fase II: Análisis FODA

Los resultados encontrados en la presente investigación señalan que un gran porcentaje de las pyme de la ciudad de Piura no cuentan con una adecuada planificación (ya sea por desconocimiento o limitaciones por parte de las cabezas de las pyme en la elaboración de este tipo de análisis) que les permita gestionar estrategias y logren así tener una mayor sostenibilidad y posicionamiento en el mercado; es por ello que se considera necesario que las pyme de la ciudad de Piura deben de realizar un análisis interno como externo para identificar que fortalezas y debilidades y a que oportunidades o amenazas están expuestos, dicho análisis ayudará a que la empresa reconozca con qué recursos cuenta y en qué aspectos deben de mejorar.

**Tabla B3**

*Aspectos para una adecuada elaboración del análisis FODA de las pyme de la ciudad de Piura – 2019*

Definición	Aspectos
<p><b>Evaluación de factores internos</b> Mediante esta evaluación se pretende que las Pymes de la ciudad de Piura, identifiquen aspectos que la empresa puede controlar.</p>	<p><b>Para una adecuada evaluación de factores internos de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar qué aspectos positivos o fortalezas cuenta la empresa para que puedan ser capitalizadas.</li> <li>- Las pyme deberán de identificar mediante un examen interno que debilidades son las que afectan a la empresa.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deben emplear medios o fuentes para recolectar información que permitirán a las empresas identificar adecuadamente sus fortalezas y debilidades; las que destacan son: encuestas dirigidas a clientes y personal de la Pyme, numero de bienes con las que cuenta la pyme, capacidades o capital humano con el que cuenta la pyme y que cuales son los procesos con los que cuenta la empresa y que no.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de factores externos</b> Mediante esta evaluación se pretende que la Pymes de la ciudad de Piura identifiquen aspectos que rodean a la empresa y que no puede controlar.</p>	<p><b>Para la adecuada evaluación de factores externos de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar oportunidades en las que pueden invertir sus recursos y tiempo.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar que amenazas rodean a la empresa, teniendo en cuenta que estas tienen como característica estar fuera del control de la empresa.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deben emplear medios o fuentes para recolectar información que permitirán a las empresas identificar adecuadamente las oportunidades y amenazas; las que destacan son: datos del entorno o secundarios, datos del sector, datos de competidores y datos de clientes.</li> </ul>
<p><b>Elaboración y evaluación de matriz FODA</b></p>	<p><b>Para una adecuada elaboración y evaluación de matriz FODA de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme deberán implementar estrategias ofensivas (FO) basadas en la optimización de sus fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades que se le presenten a la Pyme.</li> </ul>

Definición	Aspectos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme deberán implementar estrategias (DO) basadas en mejorar las debilidades para el aprovechamiento de oportunidades que se le presentan a la pyme.</li> <li>- Las pyme deberán implementar de estrategias defensivas (FA) basadas en la optimización de las fortalezas para contrarrestar posibles amenazas a las que está expuesta la empresa.</li> <li>- Las Pyme deberán implementar estrategias (DA) para minimizar posibles efectos de amenazas para mejorar debilidades de la empresa.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia

**Tabla B4**

Registro del análisis interno y externo de pyme – 2019

<b>Razón Social:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Sector o rubro a la que pertenece:</b>		
<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Externo</b>	$F_1:$ $F_2:$ $F_3:$ $F_4:$ . . $F_n:$	$D_1:$ $D_2:$ $D_3:$ $D_4:$ . . $D_n:$
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
$F_1:$ $F_2:$ $F_3:$ $F_4:$ . . $F_n:$	$FO_1:$ $FO_2:$ $FO_3:$ $FO_4:$ . . $FO_n:$	$DO_1:$ $DO_2:$ $DO_3:$ $DO_4:$ . . $DO_n:$
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
$F_1:$ $F_2:$ $F_3:$ $F_4:$ . . $F_n:$	$FA_1:$ $FA_2:$ $FA_3:$ $FA_4:$ . . $FA_n:$	$DA_1:$ $DA_2:$ $DA_3:$ $DA_4:$ . . $DA_n:$
----- <b>Firma</b> <b>Gerencia General – pyme</b>		

Nota. Modelo tomado de modelo BSC en pyme

### Fase III: Perspectiva y propuesta del modelo de BSC

En base a lo señalado por Kaplan y Norton (2000), las organizaciones se enfocan en cuatro perspectivas básicas como son las finanzas, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje organizacional.

**Figura B2**

*Modelo BSC*



Nota. (Kaplan y Norton, 2000)

## Apéndice C. Propuesta de implementación

### Diseño del BSC

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer una herramienta de gestión (Modelo de BSC) que ayudará a mejorar el desempeño de las pyme de la ciudad de Piura y calificar el logro de las metas establecidas, teniendo en cuenta la gestión del personal y de los recursos financieros; por lo tanto, se examinará toda información obtenida para cumplir dicho fin.

Para poder elaborar el modelo de BSC es importante tener en cuenta a la alta dirección, las áreas en donde sería conveniente implementar el BSC, por lo que se debe de examinar las áreas donde se realice actividades en la cadena de valor. Kaplan y Norton (2000) señalan que el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y lo ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.

Por lo expuesto anteriormente, se ha considerado desarrollar la propuesta del BSC en las pyme de la ciudad de Piura, en donde se podrá analizar los indicadores formulados en base a las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y de aprendizaje organizacional, asimismo la elaboración de la presente propuesta pretende ser de utilidad no solo para que las pyme de la ciudad de Piura en cuanto a su aplicación en las diferentes áreas y sectores, sino que sirva de evidencia para posteriores investigaciones.

#### Tabla C1

*Aspectos para una adecuada implementación del Modelo BSC en Pymes de la ciudad de Piura – 2019*

Perspectivas	Aspectos
<p><b>Financiero</b> Tiene por objetivo demostrar si la estrategia está cumpliendo con el objetivo fundamental de aquellas pyme que quieren máxima su utilidad.</p>	<p><b>Para una adecuada elaboración y evaluación de los indicadores financieros de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos deberán proporcionar datos acerca del desarrollo financiero de la pyme teniendo en cuenta variables como el crecimiento de ingresos y la productividad de estas.</li> <li>- Para el análisis del crecimiento de ingresos en una pyme se deberá evaluar variables como el incremento en las ventas o mayor diversificación de los productos ofrecidos.</li> <li>- Para el análisis de la productividad de una pyme se deberá evaluar variables como la disminución de costos directos y eficiencia en el uso de activos físicos y financieros.</li> </ul>
<p><b>Clientes</b> Tiene como propósito identificar a clientes potenciales para que la pyme establezca estrategias y pueda llegar hacia ellos, con productos y servicios innovadores y con valor agregado.</p>	<p><b>Para una adecuada elaboración y evaluación de los indicadores de cliente de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos deberán expresar de forma clara un valor agregado en sus productos y servicios de manera que el cliente compre y adquiere más productos de la pyme.</li> <li>- Para la medición de las estrategias planteadas en necesario evaluar indicadores como satisfacción del cliente, retención del cliente y adquisición de nuevos clientes.</li> </ul>

Perspectivas	Aspectos
<p><b>Procesos internos</b>            Tiene como objetivo establecer que procesos debe implementar una Pyme para lograr dar valor agregado a sus productos o servicios.</p>	<p><b>Para una adecuada elaboración y evaluación de indicadores de procesos internos de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme deberán establecer mejoras teniendo en cuenta 4 tipos de procesos internos, procesos de gestión operacionales, procesos de gestión de clientes y procesos de innovación.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de establecer mejoras en relación a los procesos básicos, este tipo de procesos hace referencia a aquellos en que las pyme utilizan para ofrecer sus productos y servicios.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán mejorar los procesos de gestión de clientes, específicamente en las interacciones que estas tienen con los clientes objetivo.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura, deberán de mejorar en procesos de innovación las cuales hacen referencia al desarrollo de nuevos procesos, servicios y productos.</li> </ul> <p><b>Para una adecuada evaluación de indicadores de aprendizaje organizacional de la pyme se deberán tener en cuenta aspectos como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar y tener en cuenta tres categorías de activos intangibles, como capital humano, capital informativo y capital organizacional.</li> </ul>
<p><b>Aprendizaje organizacional</b>            Tiene como objetivo especificar acerca de los activos intangibles de la empresa y su rol en el desarrollo de la estrategia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para la elaboración e implementación de las estrategias establecidas.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar la disponibilidad de información y redes que se requieren para la implementación de las estrategias establecidas.</li> <li>- Las pyme de la ciudad de Piura deberán de identificar su capacidad para movilizar y sostener el proceso de cambio planteado.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

Tabla C2

Base para elaborar un Modelo de BSC en Pymes de la ciudad de Piura – 2019.

Base para la elaboración de un BSC para las pyme	
Razón Social de la pyme	
Sector o rubro a la que pertenece	
Fecha	
Perspectiva	Aspectos
<b>Financiero</b>	Variación de ventas de la pyme Diversificación de productos o servicios ofrecidos Variación en los costos directos de la pyme
<b>Cliente</b>	Satisfacción de los clientes Retención del cliente Adquisición de clientes
<b>Procesos internos</b>	Procesos de gestión operacional Procesos de gestión de clientes Procesos de innovación
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Identificación de activos intangibles Identificación de capital informativo Identificación de capital organizacional

X

Firma  
Gerencia General - PYME

*Nota.* Modelo tomado de modelo BSC en pyme

Una vez establecidos los aspectos y criterios para una adecuada elaboración e implementación del modelo de BSC, es necesario plantear la elaboración de un sistema de control de gestión, en donde las Pymes de la ciudad de Piura identifiquen las medidas que se deben llevar a cabo en la organización para que el modelo de BSC pueda comenzar a funcionar.

Para que el sistema de control de gestión proporcione los beneficios de alineamiento estratégico; integración entre los diversos niveles; seguimiento y control de las estrategias; ser una herramienta de comunicación, motivación e incentivo, es imprescindible desarrollar cuatro medidas en la organización que ayudan a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea óptimo.

Figura C1

Aspectos para la Implementación del BSC



Nota. Kaplan, Robert S. y David R, Norton. 1997. Cuadro de Mando Integral

A continuación, se brinda la explicación de los aspectos fundamentales para la implementación del BSC.

#### a) Aclarar y Traducir la Visión y la Estrategia

En todas las organizaciones es complicado ponerse de acuerdo cuando se necesita definir la visión y de misión en acciones, como consecuencia se tiene la división de los esfuerzos.

Al no estar de acuerdo los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos. Es por esta razón que se considera un aspecto primordial:

- **Estructura estratégica compartida:** esto habla de la necesidad de que elementos como la visión de la empresa y la actuación necesaria para el logro de dicha visión, es comunicada y compartida por todos los individuos que conforman la organización permitiendo que cada uno vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.

#### b) Comunicación y vínculo

La comunicación de la estrategia y la relación de ésta a las metas personales en las áreas de trabajo. Esto habla de una alineación de los objetivos y estrategias de arriba hacia abajo. Para lograr este propósito es necesario tener en cuenta las siguientes iniciativas a desarrollar en la empresa:

- **Programas de comunicación y formación:** un programa continuado y consistente para formar a la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la alineación de la organización.
- **Programas de establecimiento de objetivos:** cuando ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la empresa deberán traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo.

### c) Planificación y establecimiento de objetivos

Aquí es importante alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia. Se debe dirigir los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos anuales para conseguir las metas y objetivos propuestos en el BSC.

Para ello se deben establecer cuatro medidas:

- **Establecer metas:** se deben fijar metas que todos los empleados pueden aceptar y hacerlas suyas. Estas metas son establecidas por la gerencia.
- **Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas:** la diferencia que se produce entre los indicadores de gestión del BSC y la situación actual de la empresa permite establecer las prioridades para las inversiones e iniciativas o programas de acción. De esta manera se debería eliminar o reducir las iniciativas que no aportan mucho al cumplimiento de los objetivos y metas.
- **Identificar las iniciativas críticas:** los gerentes deben identificar las iniciativas que aportan sinergias entre las unidades de negocio.
- **Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos:** los gerentes deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y los presupuestos de cada año.

### d) Feedback Estratégico y Formación

Aquí se debe de incluir un proceso de Feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes. Se deben de considerar 2 elementos fundamentales:

- **Feedback estratégico:** permitirá verificar si efectivamente los inductores de actuación que se tenían contemplado para alcanzar las metas en los indicadores de resultado son los apropiados, mediante la verificación de si están generando los resultados deseados.
- **Equipo de solución de problemas:** en este paso se buscará la solución de problemas analizando y aprendiendo, para que después se pueda adaptar la estrategia a condiciones y temas contingentes. Este equipo deber ser interdisciplinario evitando la tendencia a una especialización funcional y se deben establecer reuniones de forma continua.

Tabla C3

Modelo de BSC para Pymes de la ciudad de Piura – 2019

Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas
<p><b>Perspectiva financiera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitirá mejorar los ingresos y las utilidades.</li> <li>- Si un negocio es rentable, maneja buenos niveles de apalancamiento (control de sus deudas), podrá mantenerse a largo plazo generando mayores utilidades, lo cual permitirá una reinversión constante.</li> <li>- Aumentar rentabilidad (%)</li> <li>- Reducir gastos</li> <li>- Aumentar ventas.</li> <li>- Ganar y mantener una buena reputación en el mercado.</li> </ul> <p><b>Perspectiva de cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consigue clientes nuevos, y fideliza a los que ya tienes.</li> <li>- La experiencia que le brindes a tu cliente va a marcar la confianza y reputación de tu empresa.</li> <li>- Recuerda que el cliente es la razón de ser de tu negocio.</li> <li>- Conoce hábitos de compra, gustos y necesidades de tu cliente.</li> <li>- Aumentar la cantidad de clientes y fidelizar a los que ya lo son.</li> <li>- Mejorar la satisfacción del cliente en los atributos de la propuesta de valor.</li> <li>- Mejorar el servicio post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad.</li> <li>- EBITDA: Ingresos – gastos operativos.</li> <li>- Utilidad neta.</li> <li>- Rendimiento del uso de los activos (S/.)</li> <li>- Ahorro en gastos (S/.)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción del cliente (encuestas post servicio)</li> <li>- Volumen de clientes (número de clientes que visita tu negocio)</li> <li>- Índice de recompras: número de clientes que retornan</li> </ul>	<p>En la perspectiva financiera no hay iniciativas pues se trata de una perspectiva basada en resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera una estrategia para captar nuevos clientes y realiza pequeñas pero constantes investigaciones de mercado para mantenerte al tanto.</li> <li>- Realiza pequeñas encuestas después de brindar tu servicio o producto para poder realizar un Feedback.</li> <li>- Hacer un plan de descuentos premiando la lealtad del cliente</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de procesos internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollando correctamente esta perspectiva vas a poder satisfacer a tus clientes y cumplir con tus objetivos financieros</li> <li>- Conoce todos tus procesos, es decir analiza tu cadena de valor.</li> <li>- Aquí debes reconocer los procesos claves de la organización</li> <li>- Disminuir costos innecesarios en los procesos.</li> <li>- Maximizar el uso de activos.</li> <li>- Mejorar los tiempos de los procesos</li> </ul>	<p><b>Procesos de gestión de operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de elaboración de productos y servicios: Estructura de costos</li> <li>- Productividad de tus equipos: horas muertas, cuellos de botella</li> <li>- Tiempo de cada proceso dentro del ciclo de pedido: días de fabricación/días del ciclo de pedido (desde la proforma hasta la entrega al cliente)</li> <li>- Porcentaje de puntualidad en entrega de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investiga que procesos realiza tu competencia, puedes ser una buena base.</li> <li>- Capacita en: mantener una relación amable con los clientes, mostrar interés en su opinión, apuntar las fechas de sus cumpleaños y brindarles algún detalle.</li> <li>- Establece metas y objetivos internos y definir procesos que necesita mejorar o crear la organización actualmente.</li> <li>- Maximiza tus horas hombre, evita horas perdidas, horas de ocio, recuerda que siempre hay algo por mejorar.</li> </ul>

---

**Procesos de gestión de clientes**

- Problemática del cliente (revisa tu libro de reclamos, atiende las quejas que tengan)
- Tiempo de atención al cliente

---

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

- Se basa en mejorar las capacidades de tu personal y la estructura interna.
- Maximiza tus intangibles

- Rotación de colaboradores: cuántas veces debo buscar reemplazos
- Evalúa el conocimiento y talento de tus colaboradores
- Participación de tus colaboradores en las decisiones.
- Base de clientes reales y potenciales

- Evalúa el clima laboral de tu empresa: ¿Tus colaboradores están satisfechos?
  - Busca capacitar a tu personal (puedes hacer canjes o negociar con instituciones)
  - Mejora tus sistemas de información, tus bases de dato.
  - Implanta una cultura organizacional, valores que deben respetarse y seguirse.
- 

*Nota.* Elaboración propia

