



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. CASO: PYMES DEL PERÚ

Juan Vásquez-Solano

Piura, julio de 2015

Facultad de Ingeniería

Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información

Vásquez, J. (2015). *Metodología de implantación de modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica. Caso: PyMES del Perú* (Tesis de máster en Dirección Estratégica de Tecnologías de la Información). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.

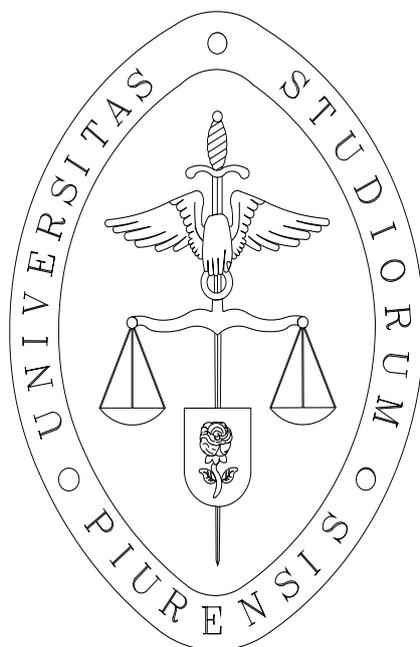


Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**Metodología de implantación de modelo *Balanced Scorecard* para la Gestión Estratégica. Caso: PyMEs del Perú**

**Tesis para optar el Grado de Máster en  
Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información**

**Juan Vásquez Solano**

**Asesor: Federico Wiese López**

**Piura, julio de 2015**

A mis Padres, quienes aunque estén en el cielo, siguen siendo un ejemplo y un camino a seguir en todos mis retos personales y profesionales.

A mis 2 hermanos Silvia y Alberto quienes con sus fuertes lazos de unión familiar y comprensión han podido ser partícipes de todos los logros y vaivenes de mi vida y quienes siguen siendo el soporte principal de mi desarrollo personal y profesional.

## **Prólogo**

Realizar la investigación en el Perú, país en vía de desarrollo y donde las empresas no están acostumbradas o convencidas que la investigación genera conocimiento y a través de esta riqueza, es una vía difícil, pero de un reto satisfactorio al culminar con un aporte aunque pequeño pero significativo.

Y si es difícil, lo es más cuando se realiza investigación en alguna disciplina de las ciencias sociales, alejadas de los laboratorios que para los investigadores cuantitativos es poco comprensible.

Ambos retos motiva a realizar una investigación que cubre ambas vistas, la empresarial y la cualitativa, y la selección del proceso estratégico como área de estudio para proveer técnicas estratégicas prácticas que le servirá para establecer horizontes a largo plazo. Agrega un valor metodológico por que propone una metodología para las PyMEs en el diseño de estrategias.

## **Resumen**

La presente investigación establece un modelo de gestión estratégica pertinente para empresas PyMEs en el Perú.

El objetivo general es diseñar una Metodología de Implantación de Modelo *Balanced Scorecard* para la Gestión Estratégica caso: PyMEs del Perú, para dar validez a la metodología se utilizó el juicio de expertos.

En el capítulo 4, Análisis preliminar se identificó las actividades en el proceso de planeación estratégica, las capacidades mínimas y brechas que se generan.

En el capítulo 5, Diseño del modelo se realizó la propuesta del modelo de la metodología identificando sus técnicas y herramientas.

El análisis de resultados demuestra la validez de la metodología a través de la opinión de expertos.

Las conclusiones hacen referencia al proceso y resultados logrados en la investigación y reflexiones para futuras investigaciones que permitan el crecimiento del conocimiento sobre la gestión estratégica.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>3</b>
1.1. Formulación del problema y justificación del estudio.....	3
1.1.1. Formulación del problema .....	3
1.2. Antecedentes relacionados con el tema .....	5
1.2.1. Conformación de alianzas estratégicas bancos – empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo (Alvarado Martínez, 2001).....	5
1.2.2. Plan estratégico para el turismo rural comunitario en el corredor turístico raqchispisac-ollantaytambo-cusco. (Ballón Valenzuela, Mena Robles, Santos Acostupa, & Vásquez Ballón, 2013) .....	6
1.2.3. Plan estratégico banco de la nación 2013 – 2017 (Banco de la Nación, 2013)....	6
1.2.4. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. (Alvarado Martínez, 2001) .....	7
1.2.5. Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA Cía. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark de la ciudad de Quito. (León Benavides, 2011) .....	7
1.2.6. Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en <i>balanced scorecard</i> (Barragan Dueñas, 2010) .....	7
1.2.7. FONAFE (GERENS, 2012).....	7
1.2.8. Superintendencia de bienes nacionales (SBN, 2012).....	8
1.3. Presentación de objetivos generales y específicos.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos .....	9
<b>Capítulo 2 Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
2.1. Bases teóricas relacionadas al tema .....	11
2.1.1. Decreto legislativo N° 1086 (Congreso del Perú, 2008).....	11
2.2. Acrónimos.....	14
2.3. Hipótesis .....	14
2.4. Variables .....	15

<b>Capítulo 3 Técnicas de investigación .....</b>	<b>17</b>
3.1. Población y muestra.....	17
3.2. Técnicas e instrumentos.....	17
3.3. Recolección de datos .....	17
<b>Capítulo 4 Análisis preliminar .....</b>	<b>19</b>
4.1. Identificación de actividades en el proceso de planeación estratégica .....	19
4.2. Identificación de capacidades mínimas para realizar planeación estratégica .....	23
4.3. Identificación de brechas .....	24
<b>Capítulo 5 Diseño del modelo .....</b>	<b>25</b>
5.1 Modelo propuesto .....	25
5.2 Desarrollo de procesos y documentación .....	27
5.2.1 Fortalecimiento de capacidades .....	27
5.2.2 Directrices estratégicas .....	29
5.2.3 Análisis .....	31
5.2.4 Diseño .....	34
5.3 Evaluación de expertos .....	43
<b>Capítulo 6 Análisis de resultados .....</b>	<b>47</b>
6.1 Contrastación por tarea .....	47
6.2 Contrastación por etapa .....	48
6.3 Contrastación de hipótesis .....	49
6.4 Verificación de promedio por etapa.....	50
6.5 Verificación de promedio global .....	50
<b>Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>Referencia Bibliográfica.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>
Anexo A. Relación de expertos consultados .....	61
Anexo B. Cuestionario para expertos .....	62
Anexo C. Figuras.....	64
Anexo D. Tablas .....	65
Anexo E Análisis de los planes o metodologías observados.....	66

## **Introducción**

En el Perú las pequeñas y medianas empresas enfrentan el problema de realizar su gestión estratégica donde existen mucha diversidad de aplicación de técnicas y uso de herramientas que genera brechas entre las que desarrollan gestión estratégica y aquellas aplicadas solamente a la gestión operativa desaprovechando la importancia que tiene la gestión estratégica. Esto ha motivado el desarrollo de la presente investigación que tiene como objetivo diseñar una metodología de implantación de Modelo de *Balanced Scorecard* para la Gestión Estratégica para las PyMEs del Perú.

Se ha realizado la revisión de un marco teórico pertinente a gestión estratégica y modelos de gestión estratégica PyME caracterizando a las PyME en el Perú, conceptualización del proceso de planificación estratégica y modelo de *Balanced Scorecard*.

El análisis preliminar permitió identificar las actividades utilizadas en diferentes procesos de planeación estratégica de diferentes organizaciones la que permitió determinar actividades y técnicas comunes, también se identifica las capacidades mínimas que debe tener el empresario PyME para realizar una gestión estratégica, culminando con la identificación de brechas que afronta el empresario PyME para llevar a cabo con éxito su gestión estratégica.

El diseño del modelo es una propuesta innovadora pertinente al sector PyME del Perú que permita gestionar estratégicamente al empresario con un proceso de fácil comprensión y que es llevado a la aplicación y evaluación de resultados con iniciativas alineadas estratégicamente. Adicionalmente se puso a validez el modelo por parte de expertos en el sector académico, tecnológico y empresarial.

La importancia de la presente investigación es el logro de un modelo pertinente al sector PyME con relevancia social porque les permitirá establecer horizontes claros logrando su desarrollo sostenible y de utilidad metodológica.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Formulación del problema y justificación del estudio**

##### **1.1.1. Formulación del problema**

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en la actualidad atraviesan por una crisis en su gestión y organización, dentro de este marco se identifica problemas siendo principalmente la ausencia de objetivos estratégicos que permitan enrumbar el desempeño de la empresa.

El talento de gestor empresarial innato o desarrollado por las circunstancias que atravesó el empresario esta principalmente orientado a las decisiones de nivel operativo y un poco más allá a las decisiones tácticas, dejando de lado a las decisiones estratégicas, considerando que no por desidia sino por las limitaciones en la comprensión, formulación y gestación de las estrategias propias de un empresario forjado en una vida dura.

La brecha entre las instituciones académicas y las empresas pujantes de la pequeña y mediana empresa no permite proveer con la eficacia los conocimientos, las primeras no han logrado tener el atractivo para que los empresarios acudan a ellas y las segundas al forjarse fuera de los claustros académicos no acuden por considerarlas lejanas al mundo empresarial y por temor a lo nuevo en gestión empresarial, esta brecha no permite reducir la carencia de conocimientos de gestión estratégica en los empresarios de la pequeña y mediana empresa.

En un mercado de libre competencia las oportunidades se asumen equitativamente entre todos los que desean realizar empresa, por lo que el acceso a los mercados por parte de nuevos productos nacionales y mayoritariamente importados afecta directamente al sector en desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, considerando que la capacidad reactiva de los empresarios debe realizarse desde una perspectiva estratégica sucediendo que las deficiencias en planteamientos estratégicos no permiten hacer frente a la fuerte globalización sucumbiendo en forma rápida.

La inexistencia de un sistema de información integral dentro de la institución, carencia de medios tecnológicos y dispositivos que agilicen la búsqueda y entrega de información oportuna ha conllevado que no se permita tener un control adecuado de las operaciones que se lleva a cabo, el recurso de tecnologías de información y comunicaciones no es utilizado para agregar valor a la empresa, la falta de conocimiento de gestión de las tecnologías y sus beneficios no les permite incorporarlos en un planteamiento estratégico como soporte para los procesos empresariales.

Por lo tanto el problema en las pequeñas y medianas empresas es la existencia de limitaciones de los empresarios en gestión estratégica, carencia de accesos a conocimientos sobre gestión estratégica, deficiencia en la gestión estratégicas planteadas y limitaciones para incorporar tecnologías emergentes como soporte estratégico.

### **1.1.2. Justificación**

Tomando como base la Metodología de la investigación científica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010):

#### **Conveniencia**

La investigación es conveniente para lograr establecer un modelo de proceso estratégico pertinente para empresas PyMEs.

#### **Relevancia social**

El sector PyME del Perú contará con técnicas estratégicas prácticas que le servirá para establecer horizontes claros logrando un desarrollo sostenible a través de sus planes estratégicos, la investigación también diseñará herramientas de fácil aplicación.

#### **Implicancia práctica**

Ayuda a resolver el problema de los empresarios PyMEs de tomar decisiones estratégicas, con claridad y pertinencia. La implicancia trascendental de la investigación permitirá a corto plazo bajar las pérdidas en decisiones poco trascendentales y el crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

#### **Utilidad metodológica**

La investigación pretende proponer una metodología para las PyMEs en el diseño de estrategias y con ello poderlas estudiar en el proceso de ejecución estratégica, consiguiendo que el valor cualitativo de estas mejore su estado de nivel de riesgo y lograr mejor calificación financiera

## **1.2. Antecedentes relacionados con el tema**

### **1.2.1. Conformación de alianzas estratégicas bancos – empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo (Alvarado Martínez, 2001)**

López Más y Condori Luna describen las Modalidades de entornos institucionales en las PYME, que describe la consideración importante de las PyMES como actores en el desarrollo y que es necesario integrarlas como un adecuado entorno institucional.

Se entiende por entorno institucional a un conjunto de actores con sus respectivos intereses y las diferentes interrelaciones que se establecen entre ellos, permitiéndole a cada uno la consecución de sus respectivos objetivos.

Los actores de la PYME más relevantes son las mismas empresas del sector, las empresas grandes y el Estado. Los arreglos institucionales varían de un país a otro y están fuertemente condicionados por actores como el patrón de desarrollo económico que empleen los países, la cultura empresarial y los mecanismos de articulación de interés que empleen en general en la sociedad. Un adecuado entorno institucional debe facilitar la cooperación inter empresarial particularmente en las PYMEs, las cuales deben tener estas características:

Un sistema jurídico estable, con credibilidad, eficiente en costos de acceso a la justicia y rapidez en los trámites; al mismo tiempo que sea eficaz en la resolución de los conflictos, garantizando el acceso al arbitraje judicial, la protección a las innovaciones (patentes), facilitando la interacción y transacciones de los integrantes de las redes, además de desestimular el comportamiento coyuntural que se pueda dar en los agentes.

Un sistema de seguridad social eficiente que permita a las PYMEs disminuir sus costos de creación y sostenimiento de empleos, así como compensar la caída del empleo.

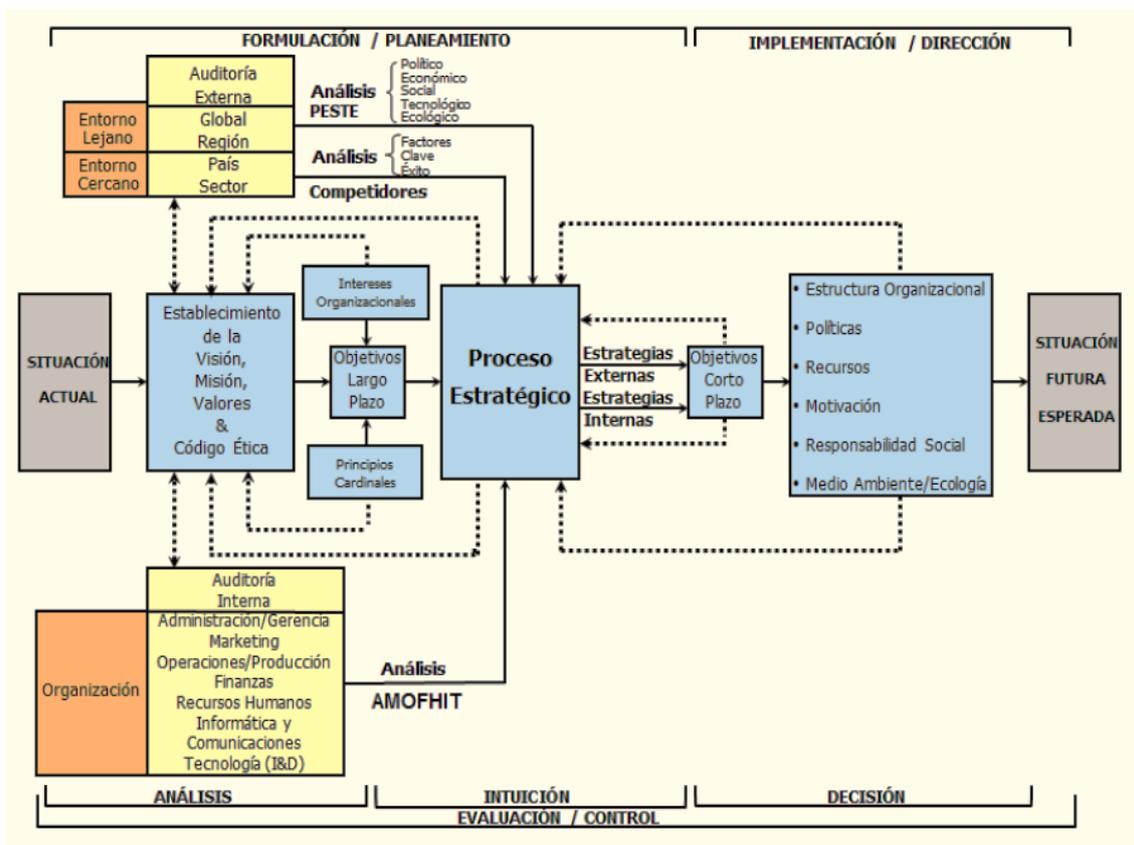
Un gobierno que, independientemente del rol que desempeñe en la actividad económica, sea capaz de facilitar el acceso a todos los demás actores involucrados a las instancias de decisión pertinentes en caso de conflictos, así como proveer y facilitar la disseminación de la mayor cantidad de información posible a todos los actores.

En cuanto al rol del gobierno es necesario tener en cuenta que dependiendo de la intensidad de su intervención en la actividad económica del sector de la PYME, se instrumentarán diversas modalidades de cooperación. En una situación en donde las fuerzas del mercado están lo suficientemente desarrolladas, el rol del gobierno es de baja intervención.

### 1.2.2. Plan estratégico para el turismo rural comunitario en el corredor turístico raqchi-pisac-ollantaytambo-cusco. (Ballón Valenzuela, Mena Robles, Santos Acostupa, & Vásquez Ballón, 2013)

Tesis para el desarrollo de un plan estratégico aplicando la propuesta de estratégico de F.A. D' Alessio 2008, *El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencial*, México Pearson donde el autor propone un Modelo secuencial del proceso estratégico.

Una aplicación profunda por parte de los desarrolladores de la tesis, de la propuesta de los de D' Alessio donde se aprecia la generación de estrategias con reflexión y una propuesta para el control de las mismas, por las características del proceso parece ser una gran esfuerzo para los empresarios PyMEs, esfuerzo abrumador y distanciado de la principal característica de sobrevivencia, o que se encuentran en la fase de Introducción al mercado de su producto o servicio.



**Figura 1.** Modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: F.A. D' Alessio 2008

### 1.2.3. Plan estratégico banco de la nación 2013 – 2017 (Banco de la Nación, 2013)

Presenta la secuencia de actividades para el desarrollo del plan estratégico del Banco de la Nación periodo 2013 al 2017, una amplia aplicación para lograr objetivos estratégico alineados bajo una misma visión y misión.

#### **1.2.4. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria.** (Alvarado Martínez, 2001)

Publicación de la revista mexicana de agro negocios, de la sociedad mexicana de administración agropecuaria,

La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático, que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar y aplicar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios en una empresa agropecuaria.

El propósito fundamental de esta investigación lo constituye; el establecer un marco general de referencia que permita a los pequeños productores (minifundistas) reconvertir y/o darle un mejor uso a los recursos de los cuales disponga en su unidad de producción, razón por la cual este trabajo se ha planteado los siguientes objetivos:

1. Establecer un plan estratégico general para lograr una reconversión productiva.
2. Proporcionar un marco de referencia que permita el rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria.

#### **1.2.5. Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA Cía. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark de la ciudad de Quito.** (León Benavides, 2011)

Describe el desarrollo de la planificación estratégica con las actividades de análisis situacional, matriz FODA, Matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, matriz Saary, matriz despliegue, cuadro de mando integral, mapa de estrategias de éxito.

#### **1.2.6. Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en *balanced scorecard*** (Barragan Dueñas, 2010)

Presenta las actividades para el desarrollo de planificación estratégica vinculándolo con *balanced scorecard* para el sector de servicios, con la búsqueda de mediciones financieras, de clientes, de procesos y desarrollo.

#### **1.2.7. FONAFE (GERENS, 2012)**

La siguiente metodología Propuesta por el fondo nacional de financiamiento de la actividad empresarial del estado peruano (<http://www.fonafe.gob.pe/>), estructura establecida a partir del año 2013 mediante acuerdo de directorio N° 001-2012/025-FONAFE que indica:

### **Estructura del plan estratégico institucional**

Para efectos de la presentación del plan estratégico institucional, deberá observarse la estructura básica siguiente:

- a. Diagnóstico estratégico: factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales.
- b. Misión se presenta el enunciado de la misión.
- c. Visión se presenta el enunciado de la visión.
- d. Valores y principios
- e. Análisis FODA
- f. Objetivos estratégicos: Expresan los logros que se desean conseguir en un período determinado para alcanzar la visión. Se enumerarán los objetivos estratégicos de la empresa, el período de ejecución y los objetivos estratégicos de FONAFE y las estrategias del sector con las que se relacionan.
- g. Estrategias: Se describe las estrategias que llevará a cabo la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos y su relación con cada uno de ellos.
- h. Indicadores de desempeño y metas: Se enumeran los indicadores de desempeño y sus metas para el período establecido, así como los objetivos estratégicos de la empresa que cada indicador está midiendo.

#### **1.2.8. Superintendencia de bienes nacionales (SBN, 2012)**

Asimismo se ha tomado como referencia la Estructura del Plan Estratégico 2012 – 2016 de la Superintendencia de Bienes Nacionales.

[http://www.sbn.gob.pe/documentos\\_web/pei-2012-2016.pdf](http://www.sbn.gob.pe/documentos_web/pei-2012-2016.pdf)

#### **Definición institucional**

Visión  
Misión  
Valores  
Principios

#### **Políticas**

##### **Diagnóstico estratégico**

Análisis externo  
Análisis interno  
Factores críticos de éxito

#### **Objetivos estratégicos**

##### **Iniciativas, planes y metas**

### **1.3. Presentación de objetivos generales y específicos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar una metodología de implantación de modelo *balanced scorecard* para la gestión estratégica caso: PyMEs del Perú.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar y comparar las actividades realizadas en planificaciones estratégicas relacionadas con las PyMEs y que utilizaron *balanced scorecard*.
- b) Seleccionar la mejor trayectoria de actividades para la metodología de gestión estratégica de PyMEs.
- c) Proponer las actividades para la metodología con el propósito de lograr la implantación de modelo *balanced scorecard* para PyMEs.
- d) Diseñar los artefactos como soporte para las actividades de la metodología propuesta.

### **Resumen**

El capítulo 1 presenta la formulación del problema que aborda la presente investigación respecto a la gestión de la organización en el campo de la dirección estratégica, la existencia de limitaciones de los empresarios en gestión estratégica, carencia de accesos a conocimientos sobre gestión estratégica, deficiencia en la gestión estratégicas planteadas y limitaciones para incorporar tecnologías emergentes como soporte estratégico.

Se ha justificado la investigación tomando como parámetros la conveniencia, relevancia social, implicancia práctica y utilidad metodológica de la investigación.

Se presenta los principales antecedentes relacionados con el tema de investigación.

Se define el objetivo general y el objetivo específico de la investigación.



## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1. Bases teóricas relacionadas al tema

##### 2.1.1. Decreto legislativo N° 1086 (Congreso del Perú, 2008)

El gobierno, para darle mayor dinamismo a la MYPE y PYME ha desarrollado el nuevo decreto legislativo que brinda mayor flexibilidad a los micro y pequeños empresarios en la contratación de personal, sin que esto medre la calidad de beneficios que percibe el empleado. Lo que busca esta medida es la formalización de las MYPEs y PYMES, así mismo, que se cumpla con las cargas sociales de trabajador.

**Tabla 1.** Principales características DL 1086

Característica	Micro empresa	Pequeña empresa
Ingresos anuales	Hasta 150 UIT	No mayores a 1700 UIT
Trabajadores	1 a10	1 a 100
Jornada	8 horas diarias 48 horas semanales	8 horas diarias 48 horas semanales
Descanso semanal	24 horas	24 horas
Vacaciones	15 días	15 días
CTS	No aplica	½ sueldo por año
Gratificaciones	No aplica	2 por año
Asignación familiar	No aplica	No especifica
Utilidades	No aplica	DL 892
Seguro social	Empleador aporta 50% El estado aporta 50%	Empleador 9%

Fuente: D.L. N° 1086. Elaboración propia

##### 2.1.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia de las empresas, que busca mantener un equilibrio viable entre la organización y el entorno. Para ello los directivos de las empresas, con la finalidad de que se cumplan los objetivos organizacionales, realizan planes de acción, basados en las variables internas y externas

que interactúan en la organización, de las actividades que se desarrollarán en el futuro. (Wheelen, 2007).

A su vez Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1993) establecen que: “El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”.

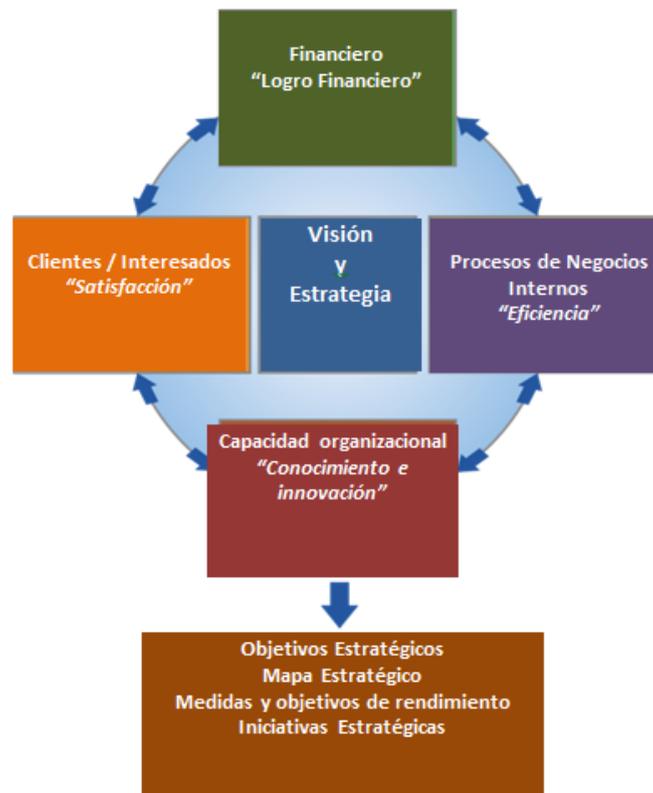
### **2.1.3. Estrategia**

Michael Porter (1996) señala que la estrategia es: “La posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes”. En este sentido el gran aporte de Porter está relacionado con la sostenibilidad que le da una estrategia competitiva a las empresas en el tiempo, puesto que tradicionalmente el enfoque de las organizaciones se encontraba en el mejoramiento de la eficacia operativa de las empresas, lo que si bien es cierto, aporta con la reducción de costos y una mejor rentabilidad, se llega a un punto en que todos los competidores logran obtener estas ventajas operativas, lo que hace finalmente que haya suma cero, puesto que la competencia tiene prácticamente las mismas características, y a medida que pasa el tiempo los precios se mantienen o disminuyen y los costos siguen iguales lo que hace necesario que las empresas tengan que invertir en el largo plazo. No obstante la estrategia competitiva brinda a las organizaciones diferenciarse de las otras, porque hace que las compañías focalicen sus esfuerzos en ciertas actividades que permitan ofrecer una mezcla única de valor que no entregan las otras compañías.

#### **Balanced Scorecard Basics (Kaplan & Norton, 2008)**

Kaplan y Norton describen la innovación del cuadro de mando integral como sigue:

"El cuadro de mando integral conserva las medidas financieras tradicionales. Pero las medidas financieras a contar la historia de los acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de la era industrial para los cuales las inversiones en capacidades de largo plazo y las relaciones con los clientes no eran críticas para el éxito. Estas medidas financieras son inadecuadas, sin embargo, para orientar y evaluar el viaje que las empresas en información deben hacer para crear valor futuro a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología y la innovación".



**Figura 2.** Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica  
Harvard Business Review (enero-febrero de 1996): 76. Adaptado  
de Robert S. Kaplan y David P. Norton,

### Perspectivas

El cuadro de mando integral sugiere que vemos a la organización desde cuatro perspectivas, y desarrollar métricas, recopilamos datos y analizarlos en relación con cada uno de estos puntos de vista:

### El aprendizaje y perspectivas de crecimiento

Esta perspectiva incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas tanto con la auto-mejora individual y corporativa. En una organización de los trabajadores del conocimiento, la gente - el único repositorio de conocimiento - son el recurso principal. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, cada vez es necesario que los trabajadores del conocimiento para estar en un modo de aprendizaje continuo. Las métricas se pueden poner en práctica para orientar a los administradores centrarse en los fondos de formación donde pueden ayudar a la mayoría. En cualquier caso, el aprendizaje y el crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización del trabajador del conocimiento.

Kaplan y Norton hacen hincapié en que el "aprendizaje" es algo más que la "formación"; sino que también incluye cosas como mentores y tutores dentro de la organización, así como que la facilidad de la comunicación entre los trabajadores que les permite obtener fácilmente ayuda en un problema cuando se necesita. También incluye herramientas tecnológicas; cuáles son los criterios Baldrige llaman "sistemas de trabajo de alto rendimiento".

### **La perspectiva de procesos de negocio**

Esta perspectiva se refiere a los procesos de negocio internos. Las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los administradores para saber qué tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios se ajustan a los requisitos del cliente (la misión). Estas métricas tienen que ser diseñados cuidadosamente por aquellos que conocen estos procesos más íntimamente; con nuestras misiones únicas no son algo que puede ser desarrollada por consultores externos.

### **La perspectiva del cliente**

La filosofía de gestión reciente ha mostrado cada vez más conciencia de la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción del cliente en cualquier negocio. Estos son los indicadores principales: si los clientes no están satisfechos, que eventualmente encontrar otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El bajo rendimiento de esta perspectiva es, pues, un importante indicador de la futura decadencia, a pesar de que el actual panorama financiero puede verse bien.

En el desarrollo de indicadores de satisfacción, los clientes deben ser analizados en términos de tipos de clientes y los tipos de procesos para los que estamos ofreciendo un producto o servicio a los grupos de clientes.

### **La perspectiva financiera**

Kaplan y Norton sostienen no olvidar la necesidad tradicional de datos financieros. Datos de financiación oportunos y exactos serán siempre una prioridad, y los administradores harán lo que sea necesario para proporcionarla. De hecho, a menudo no es más que suficiente el manejo y tratamiento de los datos financieros. Con la implementación de una base de datos corporativa, se espera que más del procesamiento puedan ser centralizados y automatizado .pero el punto es que el énfasis actual en el sector financiero lleva a la situación "desequilibrada" con respecto a otras perspectivas. Hay tal vez una necesidad de incluir datos relacionados financieros adicionales, tales como la evaluación de riesgos y de los datos de costo-beneficio, en esta categoría.

## **2.2.Acrónimos**

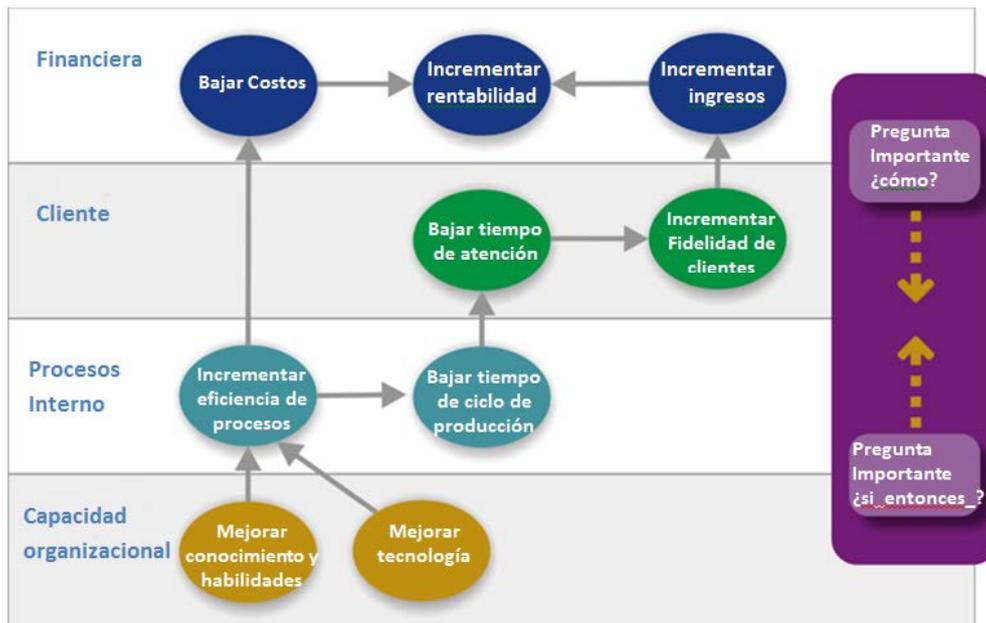
PyME	Pequeña y mediana empresa
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

## **2.3. Hipótesis**

El diseño de una metodología de implantación de Modelo *Balanced Scorecard* para la gestión estratégica caso: PyMEs del Perú logrará una validez superior a 3.

$$H_0: \mu < 3$$

$$H_1: \mu \geq 3$$



**Figura 3.** Simplifique planificación estratégica y gestión con el cuadro de mando integral  
Fuente: The Way Institute

## 2.4. Variables

**Variable independiente:** Metodología de implantación de modelo *balanced scorecard*

**Variable dependiente:** Validez de la metodología por los expertos.

### Resumen

El capítulo II presenta el marco teórico de referencia que se ha seleccionado para la presente investigación, se inicia con la definición y caracterización de PyME en el Perú, la conceptualización del proceso de planificación estratégica y el modelo de *Balanced Scorecard* que sirve para el planteamiento del diseño de la metodología. El aporte teórico de las perspectivas es base para la metodología planteada.

Se presenta la hipótesis de la investigación definiendo la variable independiente Metodología de implantación de modelo de *Balanced Scorecard* y la variable dependiente validez de la metodología por los expertos.



## **Capítulo 3**

### **Técnicas de investigación**

#### **3.1. Población y muestra**

Debido al análisis cuasi experimental y utilizando el método DELPHI, el juicio de expertos, se consideró una población de 3 expertos para la contrastación.

#### **3.2. Técnicas e instrumentos**

##### **Técnicas**

Para la presente investigación se realizaron las siguientes técnicas:

- Observación
- Entrevistas
- Encuestas
- Análisis estadístico descriptivo

##### **Instrumentos**

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario

#### **3.3. Recolección de datos**

A través del cuestionario se recolecta los datos utilizando como herramienta MS Excel.

##### **Resumen**

Se presenta la población, muestra, técnicas e instrumentos utilizados y la recolección de datos



## Capítulo 4

### Análisis preliminar

El presente capítulo tiene como objetivo la identificación de brechas en el proceso de planificación estratégica llevada a cabo por las PyMES, presentándose planteamientos de solución que eliminen o las minimicen.

Para lograr este objetivo se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de actividades en el proceso de planeación estratégica
- Identificación de capacidades mínimas para realizar planeación estratégica
- Identificación de brechas

#### 4.1. Identificación de actividades en el proceso de planeación estratégica

##### a) Frecuencia de actividades realizadas en las diversas planificaciones estratégicas

**Tabla 2.** Frecuencia de actividades realizadas en las diversas planificaciones estratégicas

Item	Actividad	Frecuencia	Considerada en la propuesta metodológica (mayor o igual a 4 veces utilizadas)
1	Antecedentes	1	
2	Visión	7	✓
3	Visión	7	✓
4	Valores	5	✓
5	Principios	2	
6	Código de Ética	1	
7	Análisis tridimensional de la naciones	1	
8	Análisis competitivo	1	
9	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	3	
10	Fuerzas económicas financieras	3	
11	Fuerzas sociales, culturales y demográficas	3	
12	Fuerzas tecnológicas y científicas	3	
13	Fuerzas ecológicas y ambientales	3	

Item	Actividad	Frecuencia	Considerada en la propuesta metodológica (mayor o igual a 4 veces utilizadas)
14	Oportunidades y Amenazas	1	
15	Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	2	
16	Poder de negociación de los proveedores	2	
17	Poder de negociación de los compradores	2	
18	Amenaza de sustitutos	2	
19	Amenaza de los entrantes	2	
20	Rivalidad de los competidores	2	
21	Matriz de perfil competitivo (MPC)	1	
22	Matriz de perfil de referencia (MPR)	1	
23	Administración y gerencia	2	
24	Marketing y ventas	1	
25	Operaciones y logística	1	
26	Finanzas y contabilidad	2	
27	Recursos humanos	2	
28	Sistema de información y comunicaciones	1	
29	Tecnología e investigación y desarrollo	1	
30	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	2	
31	Fortalezas y debilidades	1	
32	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	1	
33	Matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA)	3	
34	Matriz Saaty	1	
35	Matriz de despliegue	1	
36	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	1	
37	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	1	
38	Matriz Interna-Externa (MI-E)	1	
39	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	1	
40	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	1	
41	Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	1	
42	Matriz de Rumelt (MR)	1	
43	Matriz de Ética (ME)	1	
44	Prioridades estratégicas	1	
45	Estrategias Retenidas y de Contingencia	1	
46	Matriz de estrategias vs. Objetivos a largo plazo	1	
47	Matriz de posibilidades de los competidores	1	
48	Objetivos a corto plazo	2	
49	Estrategias	1	
50	Objetivos estratégicos generales	4	
51	Objetivos estratégicos específicos	2	
52	Objetivos a largo plazo	1	
53	Políticas	1	

Item	Actividad	Frecuencia	Considerada en la propuesta metodológica (mayor o igual a 4 veces utilizadas)
54	Perspectivas	2	
55	Mapa estratégico	2	
56	Indicadores de objetivos	3	
57	Indicadores de desempeño	2	
58	Impulsos estratégicos y líneas de acción	1	
59	Matriz estratégica	2	
60	Evaluación de logros y avances	1	
61	Balanced Scorecard (BSC)	2	
62	Plan de seguimiento y control del BSC	1	
63	Planes de acción por objetivo estratégico específico	1	

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

Cada proceso de planificación difiere utilizando diversas técnicas y herramientas en cada actividad

Muchas de las actividades tienen similar propósito con nombre diferente.

No existe una ruta crítica mínima que sugiera un mínimo proceso de planificación.

### b) Actividades con nombres o finalidades relacionadas

**Tabla 3.** Actividades con nombres o finalidades comunes

Ítem grupo	Número de Actividad	Actividad
01	14	Oportunidades y amenazas
	31	Fortalezas y debilidades
	32	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)
	33	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
02	44	Prioridades estratégicas
	45	Estrategias retenidas y de contingencia
	49	Estrategias
	50	Objetivos estratégicos generales
	51	Objetivos estratégicos específicos
	52	Objetivos a largo plazo
	53	Políticas
03	56	Indicadores de objetivos
	57	Indicadores de desempeño
04	60	Evaluación de logros y avances
	61	Balanced Scorecard
05	58	Impulsos estratégicos y líneas de acción
	62	Plan de seguimiento y control del BSC
	63	Planes de acción por objetivo estratégico específico

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

Se ha determinado que no existen nombres estandarizados para las actividades del proceso de planificación, esto confunde a cualquier empresario PyME.

#### c) Matrices utilizadas en los diversos planes estratégicos

**Tabla 4.** Matrices utilizadas en los diversos planes estratégicos

Ítem de matriz	Nº actividad	Actividad	Acrónimo
1	15	Matriz de evaluación de factor externo	EFE
2	30	Matriz de evaluación de factor interno	MEFI
3	32	Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	DOFA
4	33	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	FODA
5	34	Matriz Saaty	
6	35	Matriz de despliegue	
7	36	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	MPEYEA
8	37	Matriz del grupo consultor de Boston	MBGC
9	38	Matriz Interna – Externa	MI-E
10	39	Matriz de la gran estrategia	MGE
11	40	Matriz de decisión estratégica	MDE
12	41	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	MCPE
13	42	Matriz de Rumelt	MR
14	43	Matriz de Ética	ME

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

Son muchas las matrices que un empresario PyME debería conocer y utilizar para lograr su correcta utilización, para las diversas etapas del proceso de planificación.

#### d) Técnicas utilizadas

**Tabla 5.** Técnicas utilizadas en los diversos planes estratégicos

Item	Nombre	Acrónimo	Actividades involucradas
1	Análisis del entorno	PESTE	9,10,11,12 Y 13
2	Análisis Interno	AMHOFIT	23,24,25,26,27,28 Y 29

Fuente Elaboración propia

### **Análisis**

Son técnicas que el empresario PyME debería conocer y utilizar para lograr su correcta utilización, las cuales les resultaría un alto esfuerzo.

#### **4.2. Identificación de capacidades mínimas para realizar planeación estratégica**

**Tabla 6.** Capacidades mínimas para realizar planeación estratégica

<b>Capacidad</b>	<b>Propósito</b>
Determinación de competencias laborales	Permitirá contar con personal altamente calificado
Enfoque del negocio por procesos	Organizar la empresa bajo el enfoque por procesos
Identificación y conocimiento de su cliente	Orientar los escasos recursos de la empresa a la satisfacción del cliente
Crecimiento económico financiero sostenible	No perder la orientación que el fin de toda organización es generar valor
Identificación de indicadores	Generar medidores sobre las inversiones realizadas
Formulación de planes de acción o proyectos	Generar acciones medibles en el tiempo
Análisis externo de la empresa	Mantener un claro conocimiento de los cambios de los factores externos que afectan directamente e inmediatamente a la empresa
Análisis interno de la empresa	Mantener un claro conocimiento de búsqueda de mejoras internas.
Prospectiva económica y tecnológica	Vigilancia de los cambios económicos y tecnológicos que afectan directamente a la empresa
Formulación de estrategias	Utilización de los recursos en la generación de valor para la empresa

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis**

Estas capacidades mínimas para la planeación estratégica, se adquieren con aprendizaje en claustros académicos a los que los empresarios PyMES no tienen acceso.

Los datos externos son difíciles de conseguir por parte de los empresarios PyMES a diferencia de los planificadores que por lo general están en contacto con proveedores de base de datos de los sectores económicos, productivos, tecnológicos, etc.

Los planificadores formados en claustros académicos, se convierten en directores de talleres cuando realizan una planificación siendo los empresarios y personal directivo los que son sujetos pacientes del proceso de planificación.

### 4.3. Identificación de brechas

**Tabla 7.** Identificación de brechas

<b>Brecha</b>	<b>Planteamiento de solución</b>
Falta de capacidades de los empresarios PyME Perú en proceso de planificación estratégica	Fortalecimiento de capacidades en proceso de planificación estratégica
No existe una ruta mínima crítica para planificación estratégica PyME que permita realizar un proceso de planificación estratégica	Propuesta de una ruta crítica mínima para el proceso de planificación estratégica PyME
Múltiples técnicas y matrices que dan soporte al proceso de planificación estratégica	Selección o diseño de técnicas y matrices para el soporte de la propuesta de ruta crítica mínima para el proceso de planificación estratégica
Múltiples procesos de planificación no logran implantar las estrategias	Diseñar técnicas para lograr implantar las estrategias utilizando Balanced Scorecard para las PyMEs del Perú.

Fuente Elaboración propia

#### **Análisis**

Se ha determinado la existencia de brechas en el proceso de planificación de la gestión estratégica llevadas a cabo por la PyME, las cuales se pretenden minimizar o eliminar a través del planteamiento de una solución en el presente trabajo de investigación.

#### **Resumen**

El capítulo 4 Análisis preliminar presenta la identificación de actividades en el proceso de la planeación estratégica realizado a través de la frecuencia de veces que se utilizan en los antecedentes seleccionados, luego se evaluó la similitud entre los nombres de las actividades y su contenido obteniendo cinco grupos con actividades con nombres similares.

Se determinó las matrices y técnicas que se utilizan en el proceso de planeación estratégica de los antecedentes logrando identificar las técnicas que el empresario PyME debe conocer y estar capacitado.

Se presenta la identificación de capacidades mínimas para realizar planeación estratégica el cual permite determinar las brechas logrando identificar Falta de capacidades de los empresarios PyME Perú en proceso de planificación estratégica, No existe una ruta mínima crítica para planificación estratégica PyME que permita realizar un proceso de planificación estratégica, Múltiples técnicas y matrices que dan soporte al proceso de planificación estratégica, Múltiples procesos de planificación no logran implantar las estrategias

## **Capítulo 5**

### **Diseño del modelo**

#### **5.1 Modelo propuesto**

Para la presente investigación se considera los siguientes criterios:

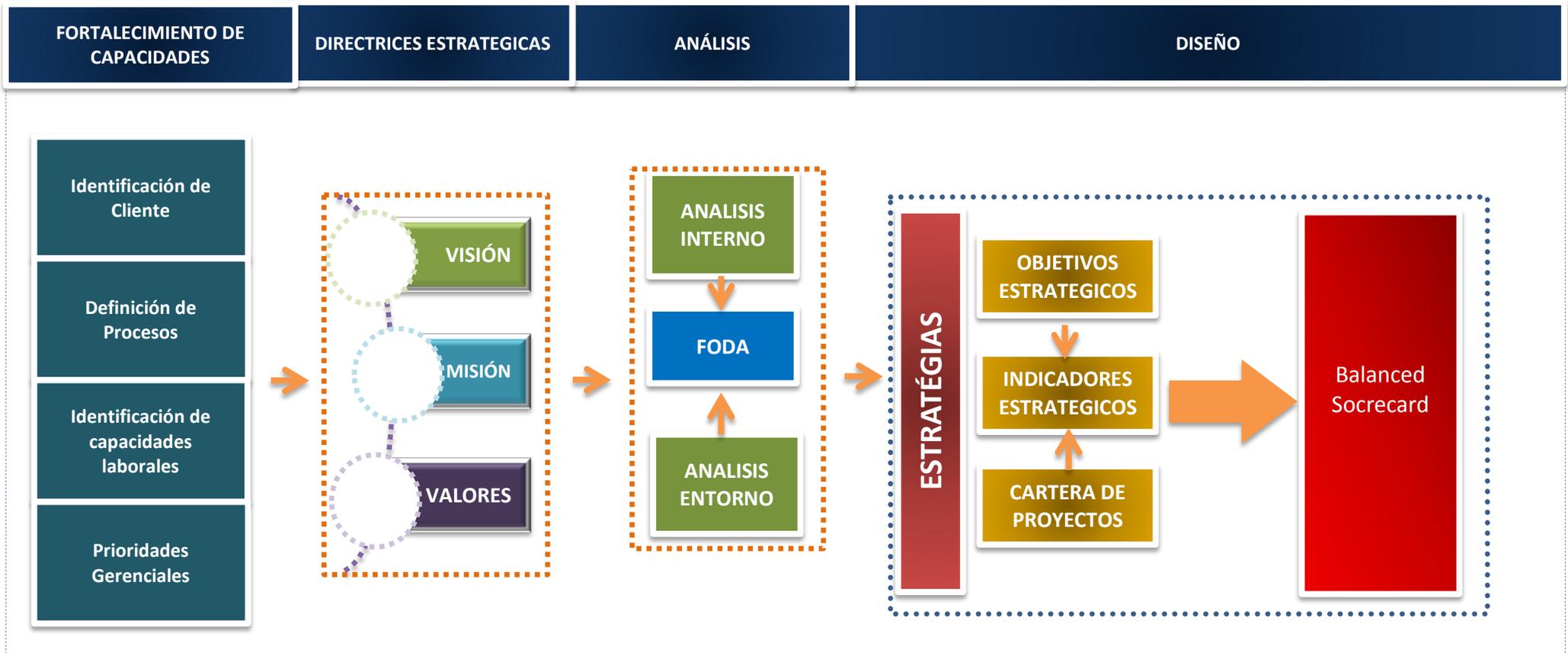
- a) El proceso de planeación estratégica se ha considerado como un servicio donde el cliente son las PyMEs que participaran como clientes usuarios del servicio.
- b) La PyME debe tener el conocimiento pleno del proceso del servicio o proceso por el que atravesará.

Estas consideraciones se han tomado en cuenta en la propuesta de la metodología en la primera etapa denominada Fortalecimiento de capacidades.

Con el conocimiento y el consentimiento tácito o explícito, debe dictarse las Directrices Estratégicas que serán los cimientos para enrumbar las acciones operativas y estratégicas de la PyME, este logro se consigue en la etapa directrices estratégicas.

La etapa de análisis de la PyME permitirá al empresario tener un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra la PyME.

La etapa de diseño, es una etapa de creatividad, que tiene como objetivo establecer el camino futuro de la PyME y las acciones que ha de ejecutar.



**Figura 4.** Metodología de implantación de modelo *Balanced Scorecard* para la gestión estratégica. Caso: PyMEs del Perú.  
Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Desarrollo de procesos y documentación

### 5.2.1 Fortalecimiento de capacidades

La investigación realizada a los antecedentes del tema se identificó una importante observación sobre el proceso de la elaboración de los planes estratégicos, no consideran el fortalecimiento de las capacidades de empresariales dentro del proceso de planeación por ejemplo Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. (Alvarado Martínez, 2001) Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodacta CIA. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark de la ciudad de Quito. (León Benavides, 2011) y Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en *balanced scorecard* (Barragan Dueñas, 2010).

En la presente investigación se propone tomando en consideración las perspectivas del *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2008) el Fortalecimiento de Capacidades como la primera etapa de la metodología considerándose cuatro tareas de fortalecimiento de capacidades relacionadas con cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard presentadas en la tabla 8. Esta propuesta innovadora respecto a las diferentes metodologías desarrolladas pretende disminuir la brecha de capacitación gerencial de los empresario PyMES con la identificando sus clientes, identificación de procesos de su negocio, las capacidades laborales de sus trabajadores y capacidad de decisión priorizando decisiones que generen valor.

El fortalecimiento de capacidades se estructura en tres partes presentación del objetivo, tareas a realizar proponiendo actividades que puedan realizarse y el formato de fortalecimiento de capacidades.

a) **Objetivo:** Fortalecer las capacidades empresariales gerenciales del empresario PyME para su participación en el proceso de implantación de un modelo *balanced scorecard*.

b) **Tareas**

**Tabla 8.** Tareas de fortalecimiento de capacidades

<p><b>b.1 Identificación de cliente</b> Tiene por finalidad saber quiénes son los clientes de la empresa PyME para orientar los esfuerzos hacia ellos.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las características del cliente de la empresa PyME.</li> <li>- Tipificar a los clientes.</li> <li>- Identificar la prioridad competitiva con la que se atenderá a los clientes.</li> </ul>
<p><b>b.2 Identificación de procesos</b> Tiene por finalidad identificar los procesos que son necesarios para la atención del cliente.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de procesos: administrativos y productivos</li> <li>- Identificar los procesos que generan valor</li> <li>- Determinar los procesos que deben ser soportados con tecnología de información, comunicación o producción.</li> </ul>

<p><b>b.3 Identificación de capacidades laborales</b> Tiene por finalidad identificar las capacidades laborales que los trabajadores deben tener para llevar a cabo los procesos.</p>	<p><b>Actividades propuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de capacidades laborales por proceso</li> <li>- Clasificación de las capacidades laborales</li> </ul>
<p><b>b.4 Prioridades gerenciales</b> Tiene por finalidad capacitar al empresario PyME en dirección gerencial para que pueda tomar decisiones que generen valor</p>	<p><b>Actividades propuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de valor</li> <li>- Decisiones operativas y estratégicas</li> <li>- Producto o servicio</li> <li>- Prospectiva</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### c) Formatos para el fortalecimiento de capacidades

**Tabla 9.** Fortalecimiento de capacidades

<b>FORMATO 001</b>					
<b>Fortalecimiento de Capacidades</b>					
<b>Empresa:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 100%;" type="text" value="___/___/___"/>				
<b>Participantes</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Apellidos y Nombres</th> <th style="width: 30%;">Cargo / Relación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Apellidos y Nombres	Cargo / Relación		
Apellidos y Nombres	Cargo / Relación				
<b>Temas</b>	<p><b>Identificación de cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Características del cliente</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Tipos de clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Prioridades competitivas</li> </ul> <p><b>Identificación de procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Identificación de procesos administrativos y de producción</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Identificación de procesos que generan valor</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Procesos que deben ser soportados por tecnologías.</li> </ul> <p><b>Identificación de capacidades laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidades laborales necesarias para el soporte de los procesos</li> </ul> <p><b>Prioridades gerenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Generación de valor</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Decisiones operativas y gerenciales</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Producto o servicio</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Prospectiva</li> </ul>				
<b>Aprobado por</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <b>Firma PyME</b>					

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 Directrices estratégicas

En la observación realizada a los antecedentes revisados se encuentra que en todas están presentes los conceptos de misión y visión citamos a la misión, los propósitos y la visión son los fundamentos que sustentan e inspiran la acción transformadora en las organizaciones modernas (Alvarado Martínez, 2001), representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a donde o a qué situación se quiere llegar.

La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. (Alvarado Martínez, 2001), es el papel primordial de la Organización, su razón de ser, su naturaleza y el motivo por el cual existe. (León Benavides, 2011) es una imagen concreta del futuro que se desea para la organización, la representación de lo que se quiere crear en un plazo determinado, la descripción del destino que se pretende. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agente que componen la organización tanto interno como externos (León Benavides, 2011) dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.

Banco de la Nacion. (2013). El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible Banco de la Nacion. (2013) y los valores estuvieron presnete en 66.66% de los antecedente revisados.

Estos tres conceptos se consideran importantes y se incorporan en la metodología como las Directrices Estratégicas de la PyME, con la innovación de estar relacionado con las las perspectivas del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2008). Los conceptos tienen como objetivo guiar con una base filosófica la conducta de los trabajadores presentadas en la tabla 10 Tareas de Directrices Estratégicas.

La formulación de Las Directrices estratégicas se estructura en tres partes presentación del objetivo, tareas a realizar proponiendo actividades que puedan realizarse y el formato de directrices estratégicas.

- a) **Objetivo:** Definir la guía filosófica de la PyME difundida entre los trabajadores que le permita generar valor.

## b) Tareas

**Tabla 10.** Tareas de directrices estratégicas

<p><b>b.1 Misión</b> Define la existencia de la PyME, orientado sus procesos hacia la satisfacción de los clientes con un recurso humano calificado que genere valor</p>	<p><b>Actividades propuestas</b> - Definición de la misión Se sugiere no ser extensa, una definición precisa y concreta permite su interiorización entre los trabajadores.</p>
<p><b>b.2 Visión</b> Define el propósito de la MyPE que le permite una continua actividad para su alcance. Estrechamente relacionada con la visión.</p>	<p><b>Actividades propuestas</b> - Definición de la visión Se sugiere no ser extensa, una definición precisa y concreta permite su interiorización entre los trabajadores.</p>
<p><b>b.3 Valores</b> Define los reguladores que permiten que las acciones emprendidas no se desvíen de la finalidad de la PyME que es la generación de valor.</p>	<p><b>Actividades propuestas</b> - Identificación de valores. Se sugiere no exceder de cinco valores.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11.** Directrices estratégicas

<b>FORMATO 002</b>					
<b>Directrices Estratégicas</b>					
<b>Empresa:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 100%;" type="text" value="___/___/___"/>				
<b>Participantes</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"><b>Apellidos y Nombres</b></th> <th><b>Cargo / Relación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>				
<b>Temas</b>	<p><b>Misión</b></p> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
	<p><b>Visión</b></p> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
	<p><b>Valores</b></p> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
<b>Aprobado por</b>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
	<b>Firma PyME</b>				

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Análisis

La etapa de Análisis en las revisiones de antecedentes presentan diversas técnicas entre la más utilizadas Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, Fuerzas económicas financieras, Fuerzas tecnológicas y científicas, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), Oportunidades y Amenazas, Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), muchas con diferentes nombres pero con similitud en sus objetivo. Realizando una revisión de diferentes técnicas y contextualizándolas para el sector PyME del Perú, se propone para la metodología realizar en análisis desde las perspectivas interna y externa de la PyME.

Para la perspectiva interna se propone identificar fortalezas y debilidades y para la perspectiva externa se propone identificar oportunidades y amenazas Tabla 12 Tareas de Análisis.

El proceso de análisis se estructura en tres partes presentación del objetivo, tareas a realizar proponiendo actividades que puedan realizarse y los formatos a presentar.

a) **Objetivo:** Determinar una diagnóstico empresarial de la MyPE y el escenario en que desarrolla sus actividades

b) **Tareas:**

**Tabla 12.** Tareas de análisis

<p><b>b.1 Análisis interno</b> Define la estructura de la MyPE, la situación de sus procesos, la competitividad de sus trabajadores, el posicionamiento en sus clientes y su capacidad financiera.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b> - Identificar sus <b>fortalezas</b> - Identificar sus <b>debilidades</b> Se sugiere que para ambos casos no exceder de cinco fortalezas y cinco debilidades.</p>
<p><b>b.2 Análisis Externo</b> Define el escenario en el cual se desenvuelve la MyPE.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b> - Identificar sus reales <b>oportunidades</b> que pueden ser aprovechadas. - Identificar sus reales <b>amenazas</b> que afectaría la supervivencia de la PyME. Se sugiere que para ambos casos no exceder de cinco oportunidades y cinco amenazas.</p>
<p><b>b.3 Matriz FODA</b> Permite determinar si: - Si una fortaleza con una oportunidad pueden ser aprovechadas conjuntamente - Si una oportunidad puede ser aprovechada para minimizar alguna debilidad. - Si una fortaleza puede ser aprovechada para mitigar o eliminar una amenaza. - Si evitando una amenaza se minimiza una debilidad</p>	<p><b>Actividades propuestas</b> - Matriz FODA</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13. Análisis interno**

<b>FORMATO 003 - A</b>					
<b>Análisis Interno</b>					
<b>Empresa:</b>	<input type="text"/>				
<b>Fecha:</b>	<input type="text" value="___/___/___"/>				
<b>Participantes</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"><b>Apellidos y Nombres</b></th> <th><b>Cargo / Relación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>				
<b>Temas</b>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p style="text-align: center;">F1</p> <p style="text-align: center;">F2</p> <p style="text-align: center;">F3</p> <p style="text-align: center;">F4</p> <p style="text-align: center;">F5</p> <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p style="text-align: center;">D1</p> <p style="text-align: center;">D2</p> <p style="text-align: center;">D3</p> <p style="text-align: center;">D4</p> <p style="text-align: center;">D5</p>				
<b>Aprobado por</b>	<input type="text"/>				
<b>Firma PyME</b>					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis interno

<b>FORMATO 003 -B</b>					
<b>Análisis interno</b>					
<b>Empresa:</b>	<input type="text"/>				
<b>Fecha:</b>	<input type="text" value="___/___/___"/>				
<b>Participantes</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"><b>Apellidos y Nombres</b></th> <th><b>Cargo / Relación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>				
<b>Temas</b>	<p style="margin-left: 40px;"><b>Amenazas</b></p> <p style="margin-left: 80px;">A1</p> <p style="margin-left: 80px;">A2</p> <p style="margin-left: 80px;">A3</p> <p style="margin-left: 80px;">A4</p> <p style="margin-left: 80px;">A5</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>Oportunidades</b></p> <p style="margin-left: 80px;">O1</p> <p style="margin-left: 80px;">O2</p> <p style="margin-left: 80px;">O3</p> <p style="margin-left: 80px;">O4</p> <p style="margin-left: 80px;">O5</p>				
<b>Aprobado por</b>	<input type="text"/>				
<b>Firma PyME</b>					

Fuente Elaboración propia

**Tabla 15.** Matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas

<b>FORMATO 004</b>																
<b>Matriz FODA</b>																
<b>Empresa:</b>																
<b>Fecha:</b>	___ / ___ / ___															
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>						<b>Cargo / Relación</b>									
<b>F. Externos</b>		<b>F. Internos</b>					<b>Fortalezas</b>					<b>Debilidades</b>				
		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>					
<b>Oportunidades</b>		<b>01</b>														
		<b>02</b>														
		<b>03</b>														
		<b>04</b>														
		<b>05</b>														
<b>Amenazas</b>		<b>A1</b>														
		<b>A2</b>														
		<b>A3</b>														
		<b>A4</b>														
		<b>A5</b>														
<b>Aprobado por</b>																
_____																
<b>Firma PyME</b>																

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.4 Diseño

La etapa de diseño de la metodología ha sido delineada considerando el contexto PyME del Perú, un fácil entendimiento de cada tarea y principalmente que permita la implementación de cada estrategia que se plantea.

Las estrategias se identificarán a partir de las acciones que pueden proponerse del cruce entre los factores internos y los factores externos; del cruce de las fortalezas y las oportunidades se determinarán estrategias de avanzada; del cruce de las fortalezas y las amenazas se determinarán estrategias defensivas; del cruce de las debilidades y oportunidades se determinarán estrategias adaptativas y del cruce de las debilidades y las amenazas las estrategias de supervivencia.

Determinada las estrategias se identificarán objetivos estratégicos que serán cuantificables y realistas, para cada objetivo deberán diseñarse identificadores que permita medir el logro del objetivo. Con los indicadores se fijan las metas cuantificables a alcanzar. Para lograr el objetivo se plantearán iniciativas que se medirá su avance y permitirá comparar con la meta logrando una señalización definida para la metodología como semaforización.

El conjunto de iniciativas formaran lo que se denominará la cartera de iniciativas para la PyME, logrando que cada iniciativa se encuentre alineada a cada estrategia.

La innovación de la metodología es que permitirá al empresario PyME diseñar su plan estratégico donde sus acciones estarán alineadas a las estrategias a través de las iniciativas estratégicas de una manera sencilla, práctica y principalmente que se pueda llevar a cabo.

Para lograr obtener validez a la metodología y siendo una investigación no experimental cuya comprobación es de carácter longitudinal, se determina la posibilidad de validarla en forma transversal para lo cual se diseñó la investigación a través del juicio de expertos. En la tabla 24 se presenta los resultado de la prueba de validez.

#### a) Objetivo

Diseñar el modelo estratégico con *Balanced Scorecard* que regirán las decisiones estratégicas, las acciones para el logro de los objetivos y su forma de medición.

#### b) Tareas

**Tabla 16.** Tareas de diseño

<p><b>b.1 Estrategias</b> Define las estrategias a partir del análisis FODA.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b> - Diseñar las estrategias. Se recomienda que el enunciado sea preciso, concreto que identifique el tipo de estrategia según la matriz FODA.</p>
<p><b>b.2 Objetivos estratégicos</b> Definir los objetivos estratégicos para cada estrategia.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b> - Diseño de objetivos estratégicos. Debe ser posible de cuantificarse. Se recomienda un máximo de tres objetivos por cada estrategia</p>
<p><b>b.3 Indicadores estratégicos</b> Permite determinar si el cumplimiento de los objetivos se está llevando a cabo, de no ser así, se decide estratégicamente sobre los recursos asignados para el logro del objetivo.</p>	<p><b>Actividades propuestas:</b> - Diseño de los indicadores. Debe ser técnicamente diseñado, con metas reales y tiempo de medición adecuado. Se recomienda no exceder de tres indicadores por cada objetivo estratégico.</p>

<b>b.4 Cartera de proyectos</b> Son las acciones a ejecutar por la PyME para el logro de los objetivos planteados.	<b>Actividades propuestas:</b> - Elaboración de la cartera de proyectos. Cada indicador debe estar vinculado al menos a un proyecto.
<b>b.5 Diseñar Balanced Scorecard</b> Permite al gerente de la PyME utilizar un tablero gerencial para monitorear el avance de la ejecución de los proyectos a través de los indicadores.	<b>Actividades propuestas:</b> - Diseño del tablero de control de mando.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17. Estrategias**

<b>FORMATO 005</b>	
<b>Estrategias</b>	
<b>Empresa:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 100%;" type="text" value="___/___/___"/>
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>
	<b>Cargo / Relación</b>
<b>Temas</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;">E01</p> <p style="text-align: center;">E02</p> <p style="text-align: center;">E03</p> <p style="text-align: center;">E04</p> <p style="text-align: center;">E05</p> <p style="text-align: center;">E06</p> <p style="text-align: center;">E07</p> <p style="text-align: center;">E08</p> <p style="text-align: center;">E09</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;"><b>En</b></p>
<b>Aprobado por</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<b>Firma PyME</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Objetivos estratégicos

<b>FORMATO 006</b>																																																				
<b>Objetivos estratégicos</b>																																																				
<b>Empresa:</b>	<input type="text"/>																																																			
<b>Fecha:</b>	<input type="text" value="___/___/___"/>																																																			
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>																																																		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		
<b>Temas</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;"><b>E01</b></td> <td>OE1_1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE1_2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE1_3</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;"><b>E02</b></td> <td>OE2_1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE2_2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE2_3</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;"><b>E03</b></td> <td>OE3_1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE3_2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE3_3</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;"><b>E04</b></td> <td>OE4_1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE4_2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OE4_3</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;"><b>En</b></td> <td><b>OEn_1</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>OEn_2</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>OEn_3</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<b>Estrategias</b>			<b>E01</b>	OE1_1		OE1_2		OE1_3		<b>E02</b>	OE2_1		OE2_2		OE2_3		<b>E03</b>	OE3_1		OE3_2		OE3_3		<b>E04</b>	OE4_1		OE4_2		OE4_3		.			.			.			.			<b>En</b>	<b>OEn_1</b>		<b>OEn_2</b>		<b>OEn_3</b>	
<b>Estrategias</b>																																																				
<b>E01</b>	OE1_1																																																			
	OE1_2																																																			
	OE1_3																																																			
<b>E02</b>	OE2_1																																																			
	OE2_2																																																			
	OE2_3																																																			
<b>E03</b>	OE3_1																																																			
	OE3_2																																																			
	OE3_3																																																			
<b>E04</b>	OE4_1																																																			
	OE4_2																																																			
	OE4_3																																																			
.																																																				
.																																																				
.																																																				
.																																																				
<b>En</b>	<b>OEn_1</b>																																																			
	<b>OEn_2</b>																																																			
	<b>OEn_3</b>																																																			
<b>Aprobado por</b>	<input type="text"/>																																																			
	<b>Firma PyME</b>																																																			

Fuente: Elaboración propia

Nota:

OE1\_1: Objetivo estratégico 1 de la estrategia 1

Tabla 19. Indicadores estratégicos

<b>FORMATO 007</b>			
<b>Indicadores estratégicos</b>			
<b>Empresa:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 100%;" type="text" value="___/___/___"/>		
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo / Relación</b>	
<b>Temas</b>	<b>Estrategias</b>		
	<b>E01</b>	<b>0E1_1</b>	IOE11_01
			IOE11_02
			IOE11_03
		<b>0E1_2</b>	IOE12_01
			IOE12_02
			IOE12_03
		<b>0E1_3</b>	IOE13_01
			IOE13_02
			IOE13_03
	<b>E02</b>	<b>0E2_1</b>	IOE21_01
			IOE21_02
			IOE21_03
		<b>0E2_2</b>	IOE22_01
			IOE22_02
			IOE22_03
		<b>0E2_3</b>	IOE23_01
			IOE23_02
			IOE23_03
	•		
	•		
	•		
<b>Aprobado por</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
	<b>Firma PyME</b>		

Fuente: Elaboración propia

Nota:

IOE11\_01: Indicador del Objetivo Estratégico 1\_1 número 01

Tabla 20. Ficha indicador

<b>Formato 008</b> <b>Ficha de indicador</b>																					
<b>Empresa:</b>	<input type="text"/>																				
<b>Fecha:</b>	<input type="text" value="___/___/___"/>																				
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>																				
	<b>Cargo / Relación</b>																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #cccccc;">NOMBRE DE INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Objetivo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de actualización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Forma de actualización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Semaforización</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  <b>VERDE</b>  <b>AMARILLO</b>  <b>ROJO</b> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsable de lograr la meta</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supervisor de cumplimiento de meta</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DE INDICADOR		Objetivo		Frecuencia de actualización		Forma de actualización		Meta		Semaforización		 <b>VERDE</b> <b>AMARILLO</b> <b>ROJO</b>		Responsable de lograr la meta		Supervisor de cumplimiento de meta		Iniciativa	
NOMBRE DE INDICADOR																					
Objetivo																					
Frecuencia de actualización																					
Forma de actualización																					
Meta																					
Semaforización																					
 <b>VERDE</b> <b>AMARILLO</b> <b>ROJO</b>																					
Responsable de lograr la meta																					
Supervisor de cumplimiento de meta																					
Iniciativa																					
<b>Aprobado por</b>																					
<hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <b>FIRMA PyME</b>																					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Balanced Scorecard

FORMATO 009 Balanced scorecard								
Empresa:		<input type="text"/>						
Fecha:		<input type="text"/>						
Participantes		Apellidos y Nombres			Cargo / Relación			
Perspectiva	Indicador	Iniciativa	Frecuencia evaluación	Ultima actualización	Semáforo	Real (actualizar)	Meta	Diferencia
Financiera					0%	0%	0%	0%
					0%	0%	0%	0%
Cliente					0	0	0	0
					0	0	0	0
Procesos internos					0	0	0	0
					0	0	0	0
Aprendizaje					0%	0%	0	0
					0	0	0	0
Aprobado por		<input type="text"/>						
<hr/> <b>Firma PyME</b>								

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22.** Cartera de iniciativas

<b>FORMATO 010</b>					
<b>Cartera de iniciativas</b>					
<b>Empresa:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 100%;" type="text" value="___/___/___"/>				
<b>Participantes</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>			<b>Cargo / Relación</b>	
<b>Temas</b>	<b>Estrategias</b>				
Indicador	Iniciativa	Fecha inicio	Fecha final	Frecuencia revisión	Presupuesto
IOE11_01	INI_001				
IOE11_02	INI_002				
IOE11_03	INI_003				
IOE12_01	INI_004				
IOE12_02	INI_005				
IOE12_03	INI_006				
.					
.					
.					
<b>Aprobado por</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>Firma PyME</b>					

Fuente: Elaboración propia

Nota:

INI\_001: Iniciativa 001

Tabla 23. Ficha técnica de iniciativa

<b>FORMATO 011</b>																															
<b>Ficha técnica de iniciativa</b>																															
<b>Empresa:</b>	<input type="text"/>																														
<b>Fecha:</b>	<input type="text" value="___/___/___"/>																														
<b>Participantes</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Apellidos y Nombres</th> <th style="width: 30%;">Cargo / Relación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 50px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Apellidos y Nombres	Cargo / Relación																												
Apellidos y Nombres	Cargo / Relación																														
<b>Temas</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">INICITIVA N° _____</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>1.- Iniciativa:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>2.- Indicador referencial:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>3.- Objetivos de la iniciativa:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-left: 20px;">❖ Apoyar a los procesos de crédito con TI/SI</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>3.- Alcances: son las áreas involucradas</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-left: 20px;">➤</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>4.- INFORMACION PRINCIPAL:</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>4.1.- ENTRADA</b></td> <td style="text-align: center;"><b>4.2.- SALIDA</b></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">➤</td> <td style="padding-left: 20px;">➤</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>5.- BENEFICIOS:</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>5.1.- TANGIBLES</b></td> <td style="text-align: center;"><b>5.2.- INTANGIBLES</b></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">➤</td> <td style="padding-left: 20px;">➤</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>6.- PRESUPUESTO: .S/.</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>7.- TIEMPO DE EJECUCION: 12 meses</b></td> </tr> </tbody> </table>	INICITIVA N° _____		<b>1.- Iniciativa:</b>		<b>2.- Indicador referencial:</b>		<b>3.- Objetivos de la iniciativa:</b>		❖ Apoyar a los procesos de crédito con TI/SI		<b>3.- Alcances: son las áreas involucradas</b>		➤		<b>4.- INFORMACION PRINCIPAL:</b>		<b>4.1.- ENTRADA</b>	<b>4.2.- SALIDA</b>	➤	➤	<b>5.- BENEFICIOS:</b>		<b>5.1.- TANGIBLES</b>	<b>5.2.- INTANGIBLES</b>	➤	➤	<b>6.- PRESUPUESTO: .S/.</b>		<b>7.- TIEMPO DE EJECUCION: 12 meses</b>	
INICITIVA N° _____																															
<b>1.- Iniciativa:</b>																															
<b>2.- Indicador referencial:</b>																															
<b>3.- Objetivos de la iniciativa:</b>																															
❖ Apoyar a los procesos de crédito con TI/SI																															
<b>3.- Alcances: son las áreas involucradas</b>																															
➤																															
<b>4.- INFORMACION PRINCIPAL:</b>																															
<b>4.1.- ENTRADA</b>	<b>4.2.- SALIDA</b>																														
➤	➤																														
<b>5.- BENEFICIOS:</b>																															
<b>5.1.- TANGIBLES</b>	<b>5.2.- INTANGIBLES</b>																														
➤	➤																														
<b>6.- PRESUPUESTO: .S/.</b>																															
<b>7.- TIEMPO DE EJECUCION: 12 meses</b>																															
<b>Aprobado por</b>	<input type="text"/>																														
<hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <b>FIRMA PyME</b>																															

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Evaluación de expertos

**Tabla 24.** Resultado de prueba de validez Interrogantes individualizadas

Etapa	La metodología refleja que:	Experto 01	Experto 02	Experto 03	Promedio pregunta	Promedio etapa	
Fortalecimiento de capacidades	P1	Referencia la técnica y herramienta para la identificación del cliente de la PyME	3	4	3	3,33	3,08
	P2	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de los procesos de la PyME	2	3	3	2,67	
	P3	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las capacidades laborales de la PyME	3	3	4	3,33	
	P4	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las prioridades gerenciales de la PyME	3	3	3	3,00	
Directrices estratégica	P5	La PyME definiría el fundamento filosófico sobre el cual todas las decisiones deber ser tomadas.	5	4	4	4,33	4,22
	P6	La PyME proyectaría el horizonte que todas las decisiones debería alcanzar	4	4	5	4,33	
	P7	La PyME estructuraría un sistema de control sobre la cual las decisiones deberían cumplirse.	4	4	4	4,00	
Análisis	P8	La PyME evaluaría el entorno en el cual se desenvuelve	3	3	3	3,00	3,44
	P9	La PyME evaluaría sus cualidades con las cuales compete en el entorno	3	4	3	3,33	
	P10	La PyME identifica como superar sus debilidades y amenazas utilizando sus oportunidades y amenazas	4	4	4	4,00	
Diseño	P11	La PyME elaboraría la relación de sus estrategias	4	4	3	3,67	4,40
	P12	La PyME asignaría objetivos estratégicos a cada estrategia	4	4	4	4,00	
	P13	La PyME cuantificaría sus objetivos a través de la definición de sus indicadores	5	4	5	4,67	
	P14	La PyME podría realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento de sus objetivos	5	4	5	4,67	
	P15	La PyME establece las acciones para lograr el establecimiento de sus objetivos	5	5	5	5,00	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 24 Resultado de prueba de validez Interrogantes individualizadas presenta en forma individual el resultado de opinión por cada tarea obteniendo que a excepción de la tarea Identificación de Procesos evaluada con la pregunta 2 Referencia la técnica y herramienta para la identificación de los procesos de la PyME tiene un promedio de

2,67 lográndose promedios por etapas que el fortalecimiento de capacidades obtuvo un promedio de 3,08, directrices estratégicas tiene un promedio de 4.22, análisis tiene un promedio de 3,44 y la tarea de diseño tiene un promedio de 4.40.

El promedio global de la metodología medida por preguntas individualizadas es de 3,78.

**Tabla 25.** Resultado de validez interrogante general por etapa de la planeación estratégica

General	Pregunta		Experto 01	Experto 02	Experto 03	Promedio pregunta
General	P16	¿Considera usted qué la guía metodológica aplicada adecuadamente permite que la PyME fortalezca sus capacidades gerenciales estratégicas?	3	3	3	3.00
	P17	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite definir las directrices estratégicas de la PyME?	4	4	3	3.67
	P18	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite realizar un análisis de la PyME?	3	4	4	3.67
	P19	¿Considera usted que la guía metodológica permite diseñar la implantación de las estrategias?	4	4	4	4.00

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de validez por etapas determinó que fortalecimiento de capacidades obtuvo un promedio de 3,00, Directrices Estratégicas tiene un promedio de 3,67, Análisis tiene un promedio de 3,67 y la tarea de diseño tiene un promedio de 4,00, valores cercanos a los obtenidos en las preguntas individualizadas.

El promedio global de la metodología por preguntas por etapas es de 3,58

**Tabla 26.** Resultado de validez del proceso de planeación estratégica

General	Pregunta		Experto 01	Experto 02	Experto 03	Promedio pregunta
General	P20	¿La Guía Metodológica permite la implantación utilizando Balanced Scorecard para las PyMES?	4	4	3	3.67

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de validez global de la metodología obtuvo un promedio de 3,67 cercanos a los valores por preguntas individualizadas de 3,78 y a los valores por pregunta por etapas de 3,58

### **Resumen**

En el presente capítulo se ha presentado la Metodología de implantación de modelo de Balanced Scorecard para la gestión estratégica. Caso PyMEs del Perú proponiendo cuatro etapas fortalecimiento de capacidades, directrices estratégicas, análisis y diseño. Para cada etapa se ha diseñado las tareas que deben ejecutarse y las posibles actividades de cada tarea. También se han diseñado los formatos para cada tarea que se utilizarán en el momento de la aplicación de la metodología.

La innovación a través de la etapa fortalecimiento de capacidades y la aplicación contextualizada son los principales aportes para que la metodología sea aceptada por los empresario PyMEs para el desarrollo de su proceso estratégico, validado a través como estudio transversal con el juicio de expertos



## Capítulo 6

### Análisis de resultados

En el presente capítulo se presenta las pruebas de validez de afirmación del resultado de la aplicación del instrumento a los expertos.

La validez sigue la secuencia de validar la metodología iniciando por las tareas, luego agrupadas por etapas y finalmente la contrastación de la validez de la metodología.

Se ha utilizado la escala de Likert considerando a 1 como el valor más bajo y 5 el valor más alto de validez.

Se toma como valor referencial el valor de 3 para la comparación de aceptación o rechazo.

#### 6.1 Contrastación por tarea

En la tabla 27 se presenta la aceptación o rechazo de cada una, logrando la aceptación de todas a excepción de la tarea identificación de los procesos de la PyME que tiene un promedio de 2,67

**Tabla 27.** Análisis de validez por tarea

<b>Etapas</b>	<b>La metodología refleja que:</b>		<b>Promedio pregunta</b>	<b>Valor referencial</b>	<b>Aceptación / rechazo</b>
Fortalecimiento de Capacidades	P1	Referencia la técnica y herramienta para la identificación del cliente de la PyME	3,33	3	Aceptación
	P2	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de los procesos de la PyME	2,67	3	Rechazo
	P3	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las capacidades laborales de la PyME	3,33	3	Aceptación
	P4	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las prioridades gerenciales de la PyME	3,00	3	ACEPTACION

<b>Etapa</b>	<b>La metodología refleja que:</b>		<b>Promedio pregunta</b>	<b>Valor referencial</b>	<b>Aceptación / rechazo</b>
Directrices estratégicas	P5	La PyME definiría el fundamento filosófico sobre el cual todas las decisiones deber ser tomadas.	4,33	3	Aceptación
	P6	La PyME proyectaría el horizonte que todas las decisiones debería alcanzar	4,33	3	Aceptación
	P7	La PyME estructuraría un sistema de control sobre la cual las decisiones deberían cumplirse.	4,00	3	Aceptación
Análisis	P8	La PyME evaluaría el entorno en el cual se desenvuelve	3,00	3	Aceptación
	P9	La PyME evaluaría sus cualidades con las cuales compite en el entorno	3,33	3	Aceptación
	P10	La PyME identifica como superar sus debilidades y amenazas utilizando sus oportunidades y amenazas	4,00	3	Aceptación
Diseño	P11	La PyME elaboraría la relación de sus estrategias	3,67	3	Aceptación
	P12	La PyME asignaría objetivos estratégicos a cada estrategia	4,00	3	Aceptación
	P13	La PyME cuantificaría sus objetivos a través de la definición de sus indicadores	4,67	3	Aceptación
	P14	La PyME podría realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento de sus objetivos	4,67	3	Aceptación
	P15	La PyME establece las acciones para lograr el establecimiento de sus objetivos	5,00	3	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis**

Se realiza el proceso de validación de cada tarea, resultando aceptadas catorce tareas y una tarea rechazada.

## **6.2 Contrastación por etapa**

**Tabla 28.** Análisis de validez por etapas

<b>Etapa</b>	<b>Promedio etapa</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Aceptación / rechazo</b>
Fortalecimiento de capacidades	3,08	3	Aceptación
Directrices estratégica	4,22	3	Aceptación
Análisis	3,44	3	Aceptación
Diseño	4,40	3	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

### Análisis

Se realiza el proceso de validación de cada etapa resultando aceptadas las cuatro etapas.

### 6.3 Contratación de hipótesis

Considerando la Hipótesis que la metodología de implantación de Modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica Caso: PyMEs del Perú logra una aceptación superior a 3.

$$\begin{aligned} H_0: & \mu < 3 \\ H_1: & \mu \geq 3 \end{aligned}$$

Datos		Datos		Valor referencial 3	
Media: $\bar{y}_1$	3,82	Media: $\bar{y}_2$	3		
Varianza $S_1^2$	0,4989	Varianza $S_2^2$	0		
Tamaño: $n_1$	15	Tamaño: $n_2$	15		

Criterios de rechazo		
Grados de libertad gl	$n_1+n_2-2$	28
$\alpha$		0.05
t	$\alpha/2$ , 28	1,7011

**Criterio de rechazo:** Rechazar si  $t_0 > 1,70$ , o si  $-t_0 < -1,70$

$$\text{Estadístico: } t_0 = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$\text{Donde } S_p^2 = \frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{n_1+n_2-2}$$

$$\text{Cálculo: } S_p^2 = \frac{(15-1)0,4899^2 + (15-1)0,0^2}{15 + 15 - 2} = 0,494948$$

$$\text{Cálculo: } t_0 = \frac{3,82 - 3}{0,494948 \sqrt{\frac{1}{15} + \frac{1}{15}}} = 4,549464165$$

Puesto que  $t_0 = 4,549464165 > t_{\frac{\alpha}{2}, 28} = 1,7011$ , se rechazaría  $H_0$  y se concluye aceptar la hipótesis alternativa, por consiguiente se aceptada valida la metodología.

#### 6.4 Verificación de promedio por etapa

**Tabla 29.** Verificación de validez por etapa

Pregunta de control por etapa		Promedio pregunta control	Etapa	Promedio etapa	Resultado
P16	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite que la PyME fortalezca sus capacidades gerenciales estratégicas?	3.00	Fortalecimiento de capacidades	3.08	Los promedios son superiores al valor referencia
P17	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite definir las directrices estratégicas de la PyME?	3.67	Directrices estratégica	4.22	Los promedios son superiores al valor referencia
P18	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite realizar un análisis de la PyME?	3.67	Análisis	3.44	Los promedios son superiores al valor referencia
P19	¿Considera usted que la guía metodológica permite diseñar la implantación de las estrategias?	4.00	Diseño	4.40	Los promedios son superiores al valor referencia

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis

Se ha realizado preguntas de control para comparar con los promedios por etapas resultando que los promedios por etapas son superiores a los valores de control.

#### 6.5 Verificación de promedio global

**Tabla 30.** Verificación de validez global

	Pregunta control global	Promedio pregunta control	Promedio global	Comparación promedio
P20	¿La Guía metodológica permite la implantación utilizando Balanced Scorecard para las PyMES?	3.67	3.79	Los promedios son superiores al valor referencia

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis

Se ha realizado la pregunta de control general para compararla con el promedio global obtenido, resultando superior el promedio global es superior al valor promedio de la pregunta de control.

## **Resumen**

El capítulo VI Análisis de Resultados presenta la contrastación de la hipótesis de la investigación validado por tareas logrando que a excepción de la tarea identificación de los procesos de la PyME sea aceptada en forma individual.

La validación por etapas presenta la aceptación de las cuatro tareas de la metodología.

La contrastación de la hipótesis determinó la validez de la metodología por opinión de expertos rechazando la hipótesis nula aceptando que el promedio de opinión de los expertos es superior al parámetro 3 quedando validada la investigación



## Conclusiones

La investigación abordó un problema que constituye una brecha vinculada directamente a los empresarios PyMES del Perú como son las limitaciones que tienen en gestión estratégica donde faltan alternativas para lograr una capacitación pertinente con su entorno y con el creciente avance de las tecnologías para el soporte estratégico aprovechadas principalmente por las grandes empresas hacen que la distancia de lograr una PyME con visión estratégica sea cada vez más grande por lo que el estudio realizado permite aportar con un planteamiento metodológico contextualizado para las PyME del Perú, que no se ha realizado hasta la actualidad. La búsqueda de antecedentes relacionados con el tema fue muy rica y provechosa, descubriendo que existen propuestas metodológicas para PyMES en otros países demostrando que existe la preocupación por la forma que se gestiona estratégicamente en este sector por lo que la presente investigación aporta a este cúmulo de conocimiento una propuesta metodológica de gestión estratégica en el sector PyME del Perú.

El proceso de análisis de la investigación permitió identificar las actividades que se describen en diferentes modelos de gestiones estratégicas donde la diversidad de enunciados a cada actividad y su objetivo es variado, no pudiendo seleccionar un modelo de gestión entre ellos para aplicación directa a la gestión estratégica y principalmente no existe un metodología aceptada para las PyMES del Perú. En esta etapa de la investigación se identifica que actividades son las que tienen mayor frecuencia y cuales tienen objetivo común donde se aprecia que ninguna permite al empresario PyME fortalecer sus capacidades en gestión estratégica, los modelos solamente exponen resultado de un proceso gestión estratégica. La diversificación de nombres de actividades no permite determinar un modelo de proceso estratégico que permita lograr su implementación por parte de la PyMES del Perú.

A partir de las brechas identificadas se desarrolla un aporte metodológico de gestión estratégica contextualizado para el sector PyMES. La propuesta metodológica establece una visión de proceso para la gestión estratégica donde el cliente del proceso es la PyME que participa directamente y debe necesariamente tener el conocimiento sobre proceso estratégico que se someterá y la importancia del cumplimiento de cada una de sus actividades que permitirá su crecimiento empresarial. Esta importante diferencia en la propuesta planteada hace que el proceso estratégico inicie con el *fortalecimiento de*

*capacidades* estratégicas del empresario PyME donde su perspectiva empresarial se perfecciona alineando sus conocimientos al proceso que desarrollará. El resultado del análisis a los antecedentes refleja la importancia de direccionamiento empresarial alineado a una propuesta estratégica debe siempre regularse, diversas actividades con nombres diferentes describen esta alineación, concluyendo que la importancia de estos reguladores en la metodología son las *Directrices Estratégicas* que serán enunciadas por la PyME con la finalidad de mantener el rumbo estratégico y todos los involucrados en la PyME deberán conocer y considerar en cada actividad que realice.

Identificado el rumbo estratégico el empresario PyME debe realizar la evaluación estratégica empresarial, esta evaluación es realizada por en los procesos estratégicos donde se aplican diversas técnicas algunas con poca o mucha frecuencia logrando que el empresario no comprenda y se encuentre indeciso en la elección de las actividades pertinentes que deba seleccionar. A partir del marco teórico para eliminar esta brecha se propone en la metodología la actividad *Análisis* estratégico de fácil aplicación y comprensión utilizando como técnica el análisis interno y análisis externo que permite definir el análisis situacional empresarial y eslabonar el *Diseño* del rumbo estratégico con facilidad. En la etapa de *Diseño* el principal problema era lograr una metodología que permita su implementación posterior, también en esta etapa se determinó que existen diversas formas de realizar el diseño y terminología similar entre diversos modelos, el estudio realiza la propuesta del *Diseño* que permite trasladar la definición de las estrategias a la posibilidad de la aplicación medible.

La propuesta de una metodología es una investigación cuasi experimental, para validar el estudio se propuso diseñarlo como un estudio transversal recurriendo a la evaluación de la metodología por parte de expertos académicos con resultado válido para cada una de las actividades. La validez lograda permite proponerla como una metodología con implicancia práctica de relevancia social para las PyME del Perú disponible para su implementación.

## **Recomendaciones**

La investigación realizada aborda el problema de la gestión estratégica contextualizado para las PyMES del Perú en forma global logrando una metodología general, es decir, no se ha realizado un estudio por sectores de PyMES, por lo que aplicación todavía podría tener mejoras en un contexto más sectorizado. Nuevas investigaciones pueden abordarse para disminuir las limitaciones empresariales estratégicas, determinar nuevas actividades, modificar las actuales con la finalidad de mejorar la metodología propuesta. No se observó en el presente estudio una obligatoriedad del empresario en capacitación en gestión estratégica para convertirse en empresario PyME, el requisito principal para convertirse en un empresario PyME es la obtención del Registro Único de Contribuyente, esto permite a cualquier persona sin capacitación gerencial tener la oportunidad de convertirse en un empresario PyME, el presente estudio plantea la posibilidad de nuevas investigaciones sobre la responsabilidad del empresario PyME para lograr una capacitación en gestión estratégica.

El estudio ha sido realizado sobre observaciones de metodologías propuestas y procesos estratégicos planteados, donde existe la facilidad de identificación de actividades y técnicas, no se ha estudiado la posible gestión estratégica tácita de empresario PyMES pudiendo dar la posibilidad nuevo conocimiento. La búsqueda en identificar y describir este proceso es recomendable para un nuevo estudio iniciando con una posible investigación cualitativa.

El modelo planteado deberá ser revisado y mejorado a partir de su aplicación para que la metodología logre madurez y aceptación de las PyMES. La promoción y aplicación de la metodología como sustento sólido para lograr el rumbo correcto de las PyMES bajando los costos en decisiones poco trascendentales y el crecimiento económico en el mediano y largo plazo.



## Referencia Bibliográfica

- Alvarado Martinez, T. (2001). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional*. Mexico: Revista Mexicana de Agronegocios.
- Arnoldo Hax, & Nicolas Majluf. (1993). *Gestión de empresas con una visión estratégica*. Dolmen segunda edición.
- Ballon Valenzuela, S., Mena Robles, E., Santos Acostupa, B., & Vasquez Ballon, C. (2013). *Plan estratégico para el turismo rural comunitario en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo-Cusco*. LIMA: PUCP.
- Banco de la Nación. (2013). Plan estratégico 2013-2017. Lima: BN.
- Barragan Dueñas, N. (2010). *Guía Metodológica para la planificación estratégica en PYMES del sector servicios basada en Balanced Scorecard*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Congreso del Perú. (2008). Decreto Legislativo 1086. Lima: Congreso del Perú.
- GERENS. (2012). *Plan Estratégico 2013-2017 Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado Peruano FONAFE Lima*. Lima.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1 de ENERO de 2008). <https://balancedscorecard.org>. Recuperado el 25 de junio de 2014, <https://balancedscorecard.org/bscresources/aboutthebalancedscorecard/tabid/55/default.aspx>
- Leon Benavides, C. (2011). *Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata cia. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark*. Quito: Universidad Potécnica Salesiana.

Lopez Mas, J., & Condori Luna, P. (2009). *Conformación de alianzas estratégicas bancos - empresas estratégicas bancos - empresa financiero inclusivo*. Lima: UNMSM.

SBN. (2012). *Plan estratégico institucional 2012-2016*. Lima.

T., W., & Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Education 10a. edición.

## **Anexos**



### Anexo A. Relación de expertos consultados

Nombre	Referencia personal	Referencias profesionales
Joel Vladimir Díaz Plaza	<a href="mailto:joeldiazplaza@hotmail.com">joeldiazplaza@hotmail.com</a>	Economista MBA Administración Especialista en Comercio Exterior Candidato a Doctor en Economía
Regis Jorge Alberto Díaz Plaza	<a href="mailto:regis1608@hotmail.com">regis1608@hotmail.com</a>	Ingeniero de Sistemas MA. Magister en Administración Candidato a doctor en Administración
Ernesto Karlo Celi Arévalo	<a href="mailto:ekceli@hotmail.com">ekceli@hotmail.com</a>	Ingeniero en Computación y Sistemas MA. Magister en Ingeniería de Sistemas Candidato a doctor en Administración Candidato a doctor en Educación

## Anexo B. Cuestionario para expertos

### Cuestionario

Objetivo del cuestionario: Evaluar la metodología de implantación de Balanced Scorecard para PyMEs.

#### Indicaciones:

- a) Se le solicita conteste las siguientes en orden consecutivo, NO puede pasar a la siguiente pregunta sin contestar la que está leyendo.
- b) Marcar **Obligatoriamente** cada una de las preguntas según la escala siguiente
  - 1 Mala
  - 2 Regular
  - 3 Buena
  - 4 Muy Buena
  - 5 Excelente

La Metodología refleja que:		1	2	3	4	5
P1	Referencia la técnica y herramienta para la identificación del cliente de la PyME					
P2	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de los procesos de la PyME					
P3	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las capacidades laborales de la PyME					
P4	Referencia la técnica y herramienta para la identificación de las prioridades gerenciales de la PyME					
P5	La PyME definiría el fundamento filosófico sobre el cual todas las decisiones deber ser tomadas.					
P6	La PyME proyectaría el horizonte que todas las decisiones debería alcanzar					
P7	La PyME estructuraría un sistema de control sobre la cual las decisiones deberían cumplirse.					
P8	La PyME evaluaría el entorno en el cual se desenvuelve					
P9	La PyME evaluaría sus cualidades con las cuales compite en el entorno					

<b>LA METODOLOGIA REFLEJA QUE:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
P10	La PyME identifica como superar sus debilidades y amenazas utilizando sus oportunidades y amenazas					
P11	La PyME elaboraría la relación de sus estrategias					
P12	La PyME asignaría objetivos estratégicos a cada estrategia					
P13	La PyME cuantificaría sus objetivos a través de la definición de sus indicadores					
P14	La PyME podría realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento de sus objetivos					
P15	La PyME establece las acciones para lograr el establecimiento de sus objetivos					
P16	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite que la PyME fortalezca sus capacidades gerenciales estratégicas?					
P17	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite definir las directrices estratégicas de la PyME?					
P18	¿Considera usted que la guía metodológica aplicada adecuadamente permite realizar un análisis de la PyME?					
P19	¿Considera usted que la guía metodológica permite diseñar la implantación de las estrategias?					
P20	¿La Guía Metodológica permite la implantación utilizando Balanced Scorecard para las PyMES?					

### **Anexo C. Figuras**

Figura 1	Modelo Secuencial del Proceso de Estratégico. F.A. D' Alessio 2008	6
Figura 2	Adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Uso del cuadro de mando integral como un Sistema de Gestión Estratégica", Harvard Business Review (enero-febrero de 1996): 76.	8
Figura 3	Referencia: The Way Institute: Simplifique Planificación Estratégica y Gestión con el Cuadro de Mando Integral	10
Figura 4	Metodología de implantación de Modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica. Caso: PyMEs del Perú.	20

## Anexo D. Tablas

Tabla 1	Principales características DL 1086	7
Tabla 2	Frecuencia de actividades realizadas en las diversas planificaciones estratégicas	12
Tabla 3	Actividades con nombres o finalidades comunes	15
Tabla 4	Matrices utilizadas en los diversos planes estratégicos	16
Tabla 5	Técnicas utilizadas en los diversos planes estratégicos	16
Tabla 6	Capacidades mínimas para realizar planeación estratégica	17
Tabla 7	Identificación de Brechas	18
Tabla 8	Tareas de Fortalecimiento de capacidades	21
Tabla 9	Fortalecimiento de capacidades	22
Tabla 10	Tareas de directrices estratégicas	23
Tabla 11	Directrices Estratégicas	24
Tabla 12	Tareas de Análisis	25
Tabla 13	Análisis interno	26
Tabla 14	Análisis interno	27
Tabla 15	Matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas	28
Tabla 16	Tareas de diseño	29
Tabla 17	Estrategias	30
Tabla 18	Objetivos estratégicos	31
Tabla 19	Indicadores estratégicos	32
Tabla 20	Ficha indicador	33
Tabla 21	<i>Balanced Scorecard</i>	34
Tabla 22	Cartera de iniciativas	35
Tabla 23	Ficha técnica de iniciativa	36
Tabla 24	Resultado de prueba de validez Interrogantes individualizadas	37
Tabla 25	Resultado de validez interrogante general por etapa de la planeación estratégica	38
Tabla 26	Resultado de validez del proceso de planeación estratégica	38
Tabla 27	Análisis de validez por tarea	39
Tabla 28	Análisis de validez por etapas	40
Tabla 29	Verificación de validez por etapa	42
Tabla 30	Verificación de validez global	42

### Anexo E. Análisis de los planes o metodologías observados

Item	Actividad	Plan / Metodología							Veces que se repite de 7	Considerada en la propuesta metodológica (mayor o igual a 4 veces utilizadas)
		Plan estratégico para el turismo rural comunitario en el corredor turístico Raqchi-Písac-Ollantaytabo-Cusco	Plan estratégico Banco de la Nación 2013-2017	Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño de una unidad de producción agropecuaria. México	Diseño de una planificación estratégica para la empresa Rreprodata CIA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark de la ciudad de Quito	Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector de servicios basada en Balanced Scorecard-Bogotá	FONAFE 2013-2017	SBN 2012-2016		
1	Antecedentes	X							1	
2	Visión	X	X	X	X	X	X	X	7	✓
3	Visión	X	X	X	X	X	X	X	7	✓
4	Valores	X	X		X		X	X	5	✓
5	Principios				X		X		2	
6	Código de Ética	X							1	
7	Análisis tridimensional de la naciones	X							1	
8	Análisis competitivo	X							1	
9	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	X	X				X		3	
10	Fuerzas económicas financieras	X	X				X		3	
11	Fuerzas sociales, culturales y demográficas	X	X				X		3	
12	Fuerzas tecnológicas y científicas	X	X				X		3	

13	Fuerzas ecológicas y ambientales	X		X			X		3	
14	Oportunidades y Amenazas		X						1	
15	Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	X			X				2	
16	Poder de negociación de los proveedores	X			X				2	
17	Poder de negociación de los compradores	X			X				2	
18	Amenaza de sustitutos	X			X				2	
19	Amenaza de los entrantes	X			X				2	
20	Rivalidad de los competidores	X			X				2	
21	Matriz de perfil competitivo (MPC)	X							1	
22	Matriz de perfil de referencia (MPR)	X							1	
23	Administración y gerencia	X					X		2	
24	Marketing y ventas	X							1	
25	Operaciones y logística	X							1	
26	Finanzas y contabilidad	X					X		2	
27	Recursos humanos	X					X		2	
28	Sistema de información y comunicaciones	X							1	

29	Tecnología e investigación y desarrollo	X							1	
30	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	X			X				2	
31	Fortalezas y debilidades		X						1	
32	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)					X			1	
33	Matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA)	X		X			X		3	
34	Matriz Saaty				X				1	
35	Matriz de despliegue				X				1	
36	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	X							1	
37	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	X							1	
38	Matriz Interna-Externa (MI-E)	X							1	
39	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	X							1	

40	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	X							1	
41	Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	X							1	
42	Matriz de Rumelt (MR)	X							1	
43	Matriz de Ética (ME)	X							1	
44	Prioridades estratégicas			X					1	55
45	Estrategias Retenidas y de Contingencia	X							1	
46	Matriz de estrategias vs. Objetivos a largo plazo	X							1	
47	Matriz de posibilidades de los competidores	X							1	
48	Objetivos a corto plazo	X			X				2	
49	Estrategias							X	1	
50	Objetivos estratégicos generales		X			X	X	X	4	
51	Objetivos estratégicos específicos		X				X		2	
52	Objetivos a largo plazo				X				1	
53	Políticas				X				1	
54	Perspectivas	X			X				2	
55	Mapa estratégico						X	X	2	
56	Indicadores de objetivos					X	X	X	3	

57	Indicadores de desempeño		X			X			2	
58	Impulsos estratégicos y líneas de acción			X					1	
59	Matriz estratégica		X			X			2	
60	Evaluación de logros y avances			X					1	
61	Balanced Scorecard (BSC)	X				X			2	
62	Plan de seguimiento y control del BSC					X			1	
63	Planes de acción por objetivo estratégico específico						X		1	