



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN  
LAS MYPES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LIMA  
METROPOLITANA, AÑO 2019**

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión  
Económica Empresarial

**Autor:**

Castillo Franco, Oscar Raúl

**Asesor:**

Nieto Modesto, David Abel  
(ORCID: 0000-0003-4434-1037)

**Jurado:**

Alzamora Carrión, José Henry  
Díaz Chuquipiondo, Richard  
Flores Palomino, Floresmilo

**Lima- Perú**

**2023**

**Dedicatoria:**

A mi familia por su constante e  
incansable apoyo y motivación,  
por su paciencia y por ser mi  
fuente de inspiración.

**CASTILLO FRANCO OSCAR RAÚL**

**Agradecimiento:**

A mis maestros de la Maestría de mi Casa Superior de Estudios por compartir sus experiencias y conocimientos durante ese tiempo.

**CASTILLO FRANCO OSCAR RAÚL**

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	x
Abstract	xi
<b>I. Introducción</b>	<b>01</b>
1.1. Planteamiento del problema	02
1.2. Descripción del problema	03
1.3. Formulación del Problema	05
1.3.1. Problema general	05
1.3.2. Problemas específicos	05
1.4. Antecedentes	06
1.5. Justificación de la investigación	11
1.6. Limitaciones de la investigación	11
1.7. Objetivos	11
1.7.1. Objetivo general	11
1.7.2. Objetivos específicos	11
1.8. Hipótesis	12
1.8.1 Hipótesis general	12
1.8.2. Hipótesis específicas	12
<b>II. Marco teórico</b>	<b>13</b>
2.1. Marco conceptual	13
2.2. Bases teóricas de la investigación	15
2.2.1. Planteamiento estratégico	15

2.2.2. Desarrollo empresarial	38
<b>III. Método</b>	<b>42</b>
3.1. Tipo de investigación	42
3.2. Población y muestra	42
3.3. Operacionalización de variables	43
3.4. Instrumentos	44
3.5. Procedimientos	44
3.6. Análisis de datos	44
<b>IV. Resultados</b>	<b>45</b>
4.1. Análisis de la encuesta	45
4.2. Contrastación de la hipótesis	69
<b>V. Discusión de resultados</b>	<b>77</b>
5.1. Alanzados en la encuesta	77
<b>VI. Conclusiones</b>	<b>80</b>
<b>VII. Recomendaciones</b>	<b>81</b>
<b>VIII. Referencias</b>	<b>82</b>
<b>IX. Anexos</b>	<b>85</b>
Anexo A: Matriz de consistencia	85
Anexo B: Instrumento de encuesta	86
Anexo C: Validación determinada por experto	89
Anexo D: Confiabilidad del instrumento establecida por experto	90

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Producto bruto interno según actividad económica, 2011 – 2018	03
<b>Tabla 2.</b> Sector manufacturero mueble y madera aporte al PBI, 2011– 2018	04
<b>Tabla 3.</b> Evolución de las empresas formales dedicadas a la producción y fabricación de productos de madera y muebles, 2011 – 2018	05
<b>Tabla 4.</b> Es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector	45
<b>Tabla 5.</b> Es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector	46
<b>Tabla 6.</b> Queda usted satisfecho con el actual servicio que le brinda en la empresa	47
<b>Tabla 7.</b> Al lograr satisfacción en el cliente se puede lograr su fidelización	48
<b>Tabla 8.</b> El cliente está satisfecho con la calidad que se le brinda en la empresa	49
<b>Tabla 9.</b> La empresa cuenta con protocolos de calidad que le permiten brindar mejores productos	50
<b>Tabla 10.</b> Sería importante que los resultados de productividad en la empresa sean positivos	51
<b>Tabla 11.</b> Los buenos niveles productividad contribuyen al desarrollo empresarial	52
<b>Tabla 12.</b> La empresa ha logrado en los últimos años buenos niveles de rentabilidad	53
<b>Tabla 13.</b> Es importante que se distinga la rentabilidad en cada producto o servicio que se produce en la empresa	54
<b>Tabla 14.</b> <i>Es importante el crecimiento que viene logrando la empresa</i>	55
<b>Tabla 15.</b> Un buen crecimiento económico puede contribuir a mejorar el desarrollo empresarial	56
<b>Tabla 16.</b> La innovación permanente contribuye al desarrollo empresarial	57
<b>Tabla 17.</b> Es importante la innovación en los procesos de servicios en la empresa	58

<b>Tabla 18.</b> Las capacitaciones deben ser constantes en la empresa	59
<b>Tabla 19.</b> El aprendizaje continuo contribuye a mejorar el desarrollo empresarial	60
<b>Tabla 20.</b> Es importante que los trabajadores tengan una educación técnica mínima para desempeñar sus labores	61
<b>Tabla 21.</b> El factor es importante para mejorar el desarrollo empresarial	62
<b>Tabla 22.</b> La empresa debe implementar el desarrollo cultural en sus trabajadores	63
<b>Tabla 23.</b> La economía puede influir en los clientes de la empresa	64
<b>Tabla 24.</b> Los colaboradores son importantes para mejorar el desarrollo empresarial	65
<b>Tabla 25.</b> Los objetivos que se formulen en la empresa deben ser alcanzables y realizables	66
<b>Tabla 26.</b> La empresa debe contar con políticas establecidas y determinadas para cada proceso	67
<b>Tabla 27.</b> La renovación y actualización de maquinaria y equipo puede contribuir a desarrollo empresarial	68
<b>Tabla 28.</b> Prueba estadística de correlación para hipótesis general y nula	70
<b>Tabla 29.</b> Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 1	71
<b>Tabla 30.</b> Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 2	73
<b>Tabla 31.</b> Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 3	74
<b>Tabla 32.</b> Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 4	76

**Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Contribución al PBI total, 2018	04
<b>Figura 2.</b> Proceso del planeamiento estratégico	29
<b>Figura 3.</b> Desarrollo empresarial	40
<b>Figura 4.</b> Resultado a la pregunta No. 1 encuesta	45
<b>Figura 5.</b> Resultado a la pregunta No. 2 encuesta	46
<b>Figura 6.</b> Resultado a la pregunta No. 3 encuesta	47
<b>Figura 7.</b> Resultado a la pregunta No. 4 encuesta	48
<b>Figura 8.</b> Resultado a la pregunta No. 5 encuesta	49
<b>Figura 9.</b> Resultado a la pregunta No. 6 encuesta	50
<b>Figura 10.</b> Resultado a la pregunta No. 7 encuesta	51
<b>Figura 11.</b> Resultado a la pregunta No. 8 encuesta	52
<b>Figura 12.</b> Resultado a la pregunta No. 9 encuesta	53
<b>Figura 13.</b> Resultado a la pregunta No. 10 encuesta	54
<b>Figura 14.</b> Resultado a la pregunta No. 11 encuesta	55
<b>Figura 15.</b> Resultado a la pregunta No. 12 encuesta	56
<b>Figura 16.</b> Resultado a la pregunta No. 13 encuesta	57
<b>Figura 17.</b> Resultado a la pregunta No. 14 encuesta	58
<b>Figura 18.</b> Resultado a la pregunta No. 15 encuesta	59
<b>Figura 19.</b> Resultado a la pregunta No. 16 encuesta	60
<b>Figura 20.</b> Resultado a la pregunta No. 17 encuesta	61
<b>Figura 21.</b> Resultado a la pregunta No. 18 encuesta	62
<b>Figura 22.</b> Resultado a la pregunta No. 19 encuesta	63
<b>Figura 23.</b> Resultado a la pregunta No. 20 encuesta	64
<b>Figura 24.</b> Resultado a la pregunta No. 21 encuesta	65



<b>Figura 25.</b> Resultado a la pregunta No. 22 encuesta	66
<b>Figura 26.</b> Resultado a la pregunta No. 23 encuesta	67
<b>Figura 27.</b> Resultado a la pregunta No. 24 encuesta	68

## **Resumen**

La investigación que se realizó analiza un tema que es importante para las MYPES y en nuestro caso específico para aquellas del sector manufacturero en Lima Metropolitana; estas empresas nunca o pocas veces realizan algún tipo de planeamiento estratégico a pesar de la importancia que significa y muchas veces la necesidad de que esto sea así, para mejorar la competitividad, eficacia y rentabilidad de estas empresas. La investigación fue de tipo mixta, aplicada, correlacional y descriptiva. Se aplicó un instrumento a 120 personas que trabajan en las MYPES del sector manufacturero en Lima Metropolitana y luego se procesó la información y se presentaron debidamente tabulados, graficados e interpretados. Los principales resultados apuntan a que las MYPES del sector manufacturero en esta parte del país, trabajan en forma empírica o con poco conocimiento de manejo gerencial y deben realizar planeamiento estratégico como parte de su desarrollo empresarial. La principal conclusión a la que se llegó fue que existe una relación entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana.

***Palabras claves:*** planeamiento, estrategia, desarrollo.

### **Abstract**

The research that was carried out analyzes a topic that is important for the MYPES and in our specific case for those of the manufacturing sector in Metropolitan Lima; these companies never or rarely carry out any type of strategic planning in spite of the importance that it means and many times the need for this to be so, to improve the competitiveness, efficiency and profitability of these companies. The research was of a mixed, applied, correlational and descriptive type. An instrument was applied to 120 people working in MYPES of the manufacturing sector in Metropolitan Lima and then the information was processed and duly tabulated, graphed and interpreted. The main results indicate that MSEs in the manufacturing sector in this part of the country work empirically or with little knowledge of management and should carry out strategic planning as part of their business development. The main conclusion reached was that there is a relationship between strategic planning and business development in MSEs in the manufacturing sector in Metropolitan Lima.

**Keywords:** planning, strategy, development.

## **I. Introducción**

La investigación titulada “Planeamiento estratégico y desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, año 2019”, fue elaborada en base a la experiencia del tesista en el conocimiento de la problemática de este tipo de empresas que desarrollan sus actividades en Lima. Estas empresas generalmente presentan problemas para poder realizar un planeamiento estratégico apropiado y adecuado a sus necesidades en las diversas áreas de la empresa. No lo realizan por diversos motivos: porque son empresas informales que están acostumbradas a trabajar en forma tradicional y no son organizadas en forma estructural o de acuerdo a sus necesidades; por la resistencia al cambio de parte de los propietarios, administradores o gerentes; por la falta de asesoramiento especializado en estos temas; por desconocimiento de las herramientas administrativas como el planeamiento estratégico; por la falta de preparación o capacitación del personal que labora y de los directivos, entre otros aspectos. Todo ello contribuye a que no se logre un buen o aceptable nivel de desarrollo empresarial en estas empresas.

Para alcanzar el objetivo propuesto, la tesis se conforma de nueve capítulos, conforme a la estructura fijada por la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, así:

I. Introducción: en la que se describe y formula el problema a investigar, se refieren los antecedentes internacionales y nacionales, se formularon los objetivos planteados y se presentan las hipótesis.

II. Marco teórico: contiene los fundamentos científicos de los residuos de disparo y la prueba de espectrofotometría de absorción atómica.

III. Método: en él se consigna el método trazado para realizar la investigación.

IV. Resultados. Muestra los resultados obtenidos al formular la encuesta y contrastar las hipótesis de la investigación.

V. Discusión de resultados. Contiene el análisis de los resultados alcanzados, confrontándolos con los antecedentes y el marco teórico.

VI. Conclusiones: se presentan las deducciones a las que se arribó producto de la investigación.

VII. Recomendaciones: comprende las propuestas realizadas para superar la problemática investigada.

VII. Referencias: listado de las diversas fuentes de información examinadas en la investigación.

IX. Anexos: contiene documentos de apoyo a la investigación.

### **1.1. Planteamiento del problema**

En nuestro país en el sector manufacturero, el índice de la producción disminuyó en 5.6% en el año 2019 en relación a enero de 2018. Nuestra investigación se centrará en el sector manufacturero no primario de muebles, en este sector en enero de 2019, la producción de muebles presentó un crecimiento de 6.8% respecto de lo registrado en enero del año pasado. Según la información de empresas pertenecientes a esta industria, este crecimiento se debería a la mayor demanda de mobiliario para tiendas por departamento, así como de mobiliario para oficinas y nuevas viviendas multifamiliares. (PRODUCE, 2019).

Durante los últimos años, el sector de la madera y el mueble atraviesa unas circunstancias adversas que se vienen traduciendo en una merma de competitividad. Está claro que el mundo está cambiando y los empresarios de este sector están en la difícil situación de saber gestionar estos cambios. Como sector manufacturero, están condicionados por un conjunto de debilidades estructurales y de fuertes amenazas provocadas por la globalización que están limitando su capacidad para subsistir.

Nuestro pequeño tamaño hace que tengamos carencias estratégicas en innovación, en formación y en marketing. Estamos inmersos en una competencia espectacular proveniente

de los países asiáticos y de los países de la Europa del Este. Igualmente estamos sufriendo una pérdida de poder de negociación frente a la distribución, que progresivamente va incrementando su volumen de compras y capacidades logísticas como consecuencia de los procesos de concentración.

## 1.2. Descripción del problema

En el Perú el sector manufacturero y específicamente el de la industria de madera y de mueble no mantiene una evolución sostenida en cuanto a contribución al PBI, tal como se puede apreciar en la tabla siguiente, en la que se nota que en el año 2018 la industria del mueble viene cayendo.

**Tabla 1**

*Producto bruto interno según actividad económica, 2011 – 2018 (millones de nuevos soles)*

<b>Actividad Económica</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Producto Bruto Interno	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,103	466,905
PBI Manufactura	52,807	57,354	53,502	59,255	64,330	65,265	69,002	66,743
Industria de la madera y mueble	2,892	3,019	2,620	3,023	3,019	3,186	3,363	3,047
Fabricación de madera y productos de madera	1,633	1,656	1,345	1,503	1,436	1,381	1,369	1,212
Fabricación de muebles	1,259	1,363	1,275	1,520	1,583	1,805	1,994	1,835

*Nota:* Tomado de INEI, 2018.

Del mismo modo podemos apreciar que este sector tampoco tiene un aporte importante al PBI nacional y no ha crecido en forma sostenida.

**Tabla 2**

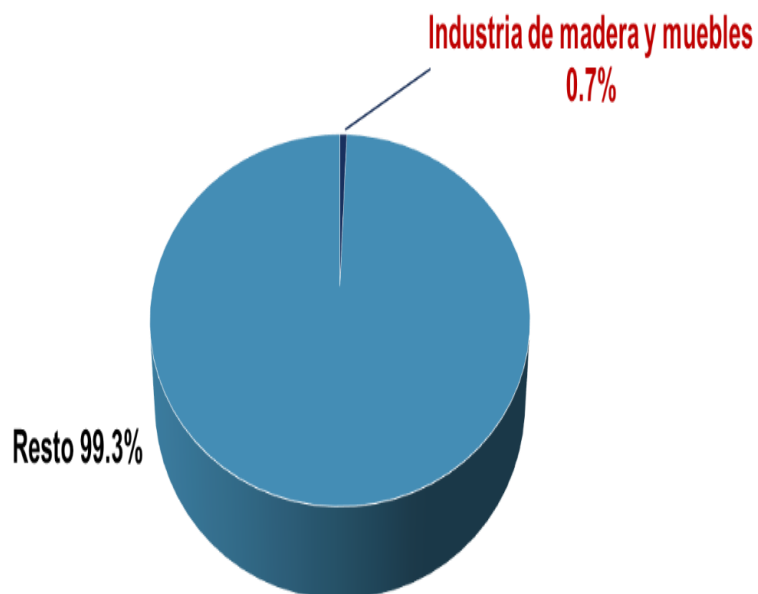
*Sector manufacturero mueble y madera aporte al PBI, 2011 – 2018 (Aporte %)*

Aporte %	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Como porcentaje del PBI								
Industria de la madera y mueble	0.9	0.9	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7
Fabricación de madera y productos de madera	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
Fabricación de muebles	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 1**

*Contribución al PBI total, 2018*



*Nota:* Tomado de INEI, 2018.

**Tabla 3**

*Evolución de las empresas formales dedicadas a la producción y fabricación de productos de madera y muebles, 2011 - 2018*

Estrato	Años							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Microempresa</b>	,685	,529	,136	,664	,425	,626	,393	8,767
<b>Pequeña</b>	21	53	39	66	73	37	34	297
<b>Mediana</b>						2		9
<b>Gran</b>	6	5	4	6	5	1	3	21
<b>Total</b>	,931	,816	,406	,964	,732	,996	,757	9,094

*Nota:* Tomado de SUNAT, 2018.

Como podemos apreciar en cuanto a la estructura empresarial estas empresas del sector manufacturero del rubro de maderas y muebles son en su mayoría (99.5%) micro y pequeñas empresas.

Es precisamente en este tipo de empresas que no existe un adecuado planeamiento estratégico, la administración es un tanto informal, no se planifica adecuadamente, no se invierte en organización, en formalización, y esto afecta definitivamente su desarrollo y sostenibilidad, que es materia de investigación para nuestro caso.

### **1.3 Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

1) ¿De qué manera se relaciona la perspectiva clientes con el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?



2) ¿Cómo se relaciona la perspectiva procesos con el desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?

3) ¿De qué manera se relaciona la perspectiva financiera con el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?

4) ¿Cómo se relaciona la perspectiva aprendizaje y crecimiento con el desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?

#### **1.4. Antecedentes**

##### ***1.4.1. Antecedentes internacionales***

Flores (2015), en su investigación planteó como objetivo: Determinar si con una apropiada gestión estratégica de proyectos con endeudamiento se puede optimizar la eficiencia de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, Período 2015. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional. El diseño fue No experimental – Transversal. Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron:

1. La definición de la misión de los proyectos con endeudamiento optimizará la eficacia de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, Período 2015.

2. La planificación estratégica de proyectos con endeudamiento contribuye favorablemente con el desarrollo rural en el Ministerio de Agricultura y Riego, período 2015.

3. La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la sostenibilidad de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, período 2015.

4. La dirección estratégica de proyectos con endeudamiento contribuye favorablemente con la optimización del desarrollo integral en el desarrollo de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, período 2015.

##### ***1.4.2. Antecedentes nacionales***

Zárate (2012), en su investigación planteó como objetivo: Demostrar que el desarrollo de la planeación estratégica; en la recaudación del impuesto predial permite optimizar sus

ingresos en la Municipalidad Distrital de Ate. Conocer como los gobiernos locales de hoy en día enfrentan similares problemas de tipo financiero. La demanda de servicios públicos es superior a la capacidad gubernamental para recaudar fondos suficientes a fin de cubrir el siempre creciente aumento de los gastos e inversiones públicas. Sin embargo, la recesión y crisis económica que viene afectando a casi todos los países del mundo determina que no sea fácil obtener mayores ingresos públicos mediante la creación de nuevos tributos.

La única salida posible a esta crisis financiera gubernamental debe ser una solución técnica de largo plazo; aumentar la productividad de los recursos disponibles, de tal manera que se pueda lograr por ese medio un incremento de la recaudación a través de un mejor cumplimiento de sus obligaciones por parte de los contribuyentes. Alcanzar esta meta es complejo, ya que la misma exige una administración tributaria eficiente y efectiva, resultado de la optimización de los recursos que integran la misma.

Las limitaciones presupuestarias y de recursos, comunes a casi todas las administraciones tributarias, hacen necesario buscar alternativas que hagan énfasis en el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. En ese sentido, la innovación con un diseño de una Planeación Estratégica, representa la alternativa de solución más viable al alcance del administrador tributario, pues sin insumir mayores recursos puede hacer posible incrementar la productividad. Sin embargo, no se trata de implementar un diseño de Planeación Estratégica de una manera improvisada. Se debe conocer los recursos disponibles y sus limitaciones, examinar la situación de la administración tributaria en cada caso y muy particularmente en sus recursos humanos y materiales en calidad y cantidad para así obtener un impacto positivo en la eficiencia y optimización en la recaudación tributaria de las municipalidades.

Cock et al. (2004), en su investigación “Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”, indican que el sector textil exportador del Perú constituye una de las

industrias más importantes del país por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años. Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, el algodón, que constituye en promedio el 60% de los costos totales de la industria y que representa, asimismo, una de las principales ventajas competitivas del sector.

En este estudio la idea a investigar fue: Identificar y evaluar las estrategias del sector textil exportador del Perú que permitan mantener y mejorar sustancialmente sus ventajas competitivas. Asimismo, en este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.

2. La industria textil peruana presenta un alto nivel de integración, desde el desmote del algodón hasta la confección, factor altamente apreciado por los clientes en los mercados internacionales debido a que ofrece un mayor nivel de confianza en la calidad del producto y sus plazos de entrega. Las empresas grandes dedicadas a la confección de prendas de vestir, corresponden a menos del 1% del total de empresas en el sector y responsables del 94% de las exportaciones totales.

3. Los empresarios textiles peruanos cuentan con un amplio conocimiento de cada una de las etapas productivas del sector, situación que les permite responder de manera rápida y adecuada a las exigencias de sus clientes.

Como se puede notar en esta investigación se concluye que el sector textil es muy importante para el dinamismo y desarrollo económico del país, se dice también que tiene este sector un alto grado de integración, con buena clientela, pero que aún le faltan conocimientos por aplicar en sus organizaciones para consolidarse.

Alonzo (2012), presentaron en el centro de negocios de la PUCP el estudio titulado

“Planeamiento estratégico para el sector floricultor del Perú”, los objetivos propuestos fueron: proponer un plan estratégico que permita aumentar el nivel de ventas de 12 a 200 millones de dólares anuales en exportaciones al año 2023 y como segundo objetivo se propuso que el sector floricultor al año 2023 sea reconocido, entre los principales exportadores mundiales de waxflower, incrementando las ventas de US\$/. 6 millones a US\$/.100 millones. En esta investigación los autores concluyen que el Perú es un país con condiciones geográficas y climáticas favorables para el desarrollo del sector floricultor, cuenta con las fortalezas necesarias no solo para ofrecer al mercado internacional variedades tradicionales de igual o mejor calidad que los líderes de la industria, sino también variedades no tradicionales, como las flores exóticas, flores de desierto, flores de acompañamiento, entre una diversidad de flores que le permite tener una ventaja frente a los demás competidores. Asimismo, concluye que la falta de visión y planeamiento estratégico no permite el desarrollo de este sector a nivel nacional ni internacional.

Quiñones et al. (2011). Perú: Metodología para el diseño de una planificación estratégica interrelacionada con la administración presupuestaria en las entidades del Sector Público. Caso “RENIEC”. En esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad, en el Perú no se cuenta con una metodología que integre el planeamiento estratégico con herramientas de corto plazo como son los planes operativos, el presupuesto institucional y el plan de adquisiciones y contrataciones.
2. Por tal, motivo se ha creído necesario desarrollar una metodología alternativa que, sobre la base de los cursos dictados en el “Master a distancia de Gerencia Pública para Directivos Iberoamericanos”, integre las herramientas de planificación de mediano y largo plazo (Plan Estratégico) con las herramientas de planificación y administración de recursos de corto plazo (Plan Operativo, presupuesto y cuadro de necesidades).

3. Para el efecto, se han utilizado diversos instrumentos clásicos de la planificación, como el FODA y modernos, como es el caso del tablero de control, así como se ha adecuado la utilización de herramientas del desarrollo de proyectos como son el análisis de involucrados, los árboles de problemas y el marco lógico, tomándose algunas libertades en su desarrollo debido a la adecuación que debe presentar, en especial el marco lógico, con la estructura funcional programática, que es la estructura de categorías y conceptos presupuestales en el marco de la cual se programan los presupuestos de las entidades públicas en el Perú.

4. Asimismo, se ha desarrollado, en el marco de la metodología, un formato que permite realizar el presupuesto por tareas, enlazándolo directamente con el presupuesto institucional, a través de la categoría presupuestal actividades.

5. Además, se ha diseñado un sistema de información que permita la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional a través del cumplimiento de metas físicas y, por medio de la adecuación de la definición de promedios ponderados, del cumplimiento de los objetivos institucionales (específicos, parciales y general) hasta llegar a calcular el cumplimiento de la misión institucional.

6. Por último, se han establecido indicadores de gestión, para medir los principales procesos de las gerencias de operaciones y procesos, los órganos de línea de la institución que se relacionan directamente con la misión institucional a través de la captura de trámites, procesamiento e impresión de los DNI y la entrega de los mismos.

7. En conjunto se pretende dotar de herramientas que permitan mejorar la gestión de la institución y que puedan dar coherencia al planeamiento estratégico de largo y mediano plazo, con los instrumentos de corto plazo, enlazándolos e integrándolos a través de una alternativa de desarrollo en el marco de la normatividad del sector público peruano para las acciones de planeamiento y programación presupuestal.

### **1.5. Justificación de la investigación**

La investigación planteada es importante porque nos permitió conocer la realidad de este tipo de empresas (Mypes) de un sector que no se le otorga la debida importancia ni se analiza por qué no despega o no contribuye de manera efectiva con la economía del país, de allí la necesidad e importancia de realizar una investigación de este tipo.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Durante la investigación se presentaron algunas limitaciones relacionadas con la información que se tenía que conseguir para desarrollar el trabajo, marco conceptual, teórico y doctrinario y acceso a la aplicación del instrumento de recopilación de datos, hechos que fueron superados exitosamente por el tesista hasta la culminación del presente estudio.

### **1.7. Objetivos**

#### ***1.7.1. Objetivo general***

Determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

#### ***1.7.2. Objetivos específicos***

Describir la relación que existe entre la Perspectiva Clientes y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Analizar la relación que existe entre la Perspectiva Procesos y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Describir la relación que existe entre la Perspectiva Financiera y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Analizar la relación que existe entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

## **1.8. Hipótesis**

### ***1.8.1. Hipótesis general***

Existe una relación significativa entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019

### ***1.8.2. Hipótesis específicas***

Existe una relación significativa entre la Perspectiva Clientes y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Existe una relación significativa entre la Perspectiva Procesos y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Existe una relación significativa entre la Perspectiva Financiera y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

Existe una relación significativa entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

## II: Marco teórico

### 2.1. Marco conceptual

#### *Perspectiva financiera*

Para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero es lo más importante. Por lo tanto, la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros.

Esencialmente, cualquier objetivo clave que esté relacionado con la salud financiera y el desempeño de la compañía puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros pueden incluir:

- Ahorro de costos y eficiencias (por ejemplo, un objetivo específico para reducir los costos de producción en un 10% para 2020).
- Márgenes de beneficio (aumento de los márgenes de beneficio operativo, por ejemplo).
- Fuentes de ingresos (por ejemplo, agregar nuevos canales de ingresos).

#### *Perspectiva del cliente*

Esta perspectiva se centra en los objetivos de rendimiento que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, si va a lograr sus objetivos financieros, ¿qué necesita entregar exactamente en términos de sus clientes y mercados?

Incluido en esta perspectiva, puede encontrar objetivos para:

- Servicio al cliente y satisfacción (aumentar los puntajes netos de los promotores o reducir los tiempos de espera del centro de llamadas, por ejemplo)
- Cuota de mercado (como el aumento de la cuota de mercado en un determinado segmento o país)



- Conocimiento de la marca (por ejemplo, aumento de las interacciones en las redes sociales)

### ***Perspectiva de procesos***

¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos relacionados con el cliente y las finanzas? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí usted establecería cualquier meta y objetivo operacional interno, o, en otras palabras, ¿qué necesita tener el negocio y qué necesita hacer bien para impulsar el desempeño?

Los ejemplos de objetivos internos del proceso pueden incluir:

- Mejoras de proceso (por ejemplo, agilizar un proceso de aprobación interno)
- Optimización de la calidad (como reducir el desperdicio de fabricación)
- Utilización de la capacidad (utilizando tecnología para aumentar la eficiencia, por ejemplo)

### ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***

Mientras que la tercera perspectiva es sobre el lado del proceso concreto de las cosas, esta perspectiva final considera los impulsores más intangibles del desempeño. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- Capital humano: habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluaciones de habilidades, puntajes de gestión del desempeño, efectividad de la capacitación)
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica (como sistemas de seguridad, sistemas de protección de datos, inversiones en infraestructura)
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en

equipo y gestión del conocimiento (por ejemplo, compromiso del personal, puntaje neto del promotor del empleado, auditorías de cultura corporativa).

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

### **2.2.1. Planeamiento estratégico**

Serna (2008), refiere que la estrategia es la “Ciencia y arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.

Las estrategias competitivas son acciones que las empresas eligen adoptar para obtener una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando puede crear más valor económico que las empresas rivales, valor(es) que no están siendo implementados simultáneamente por otros competidores.

Las empresas que se centran en el éxito a largo plazo adoptan estrategias competitivas que se alinean constantemente para adaptarse a las necesidades de la situación particular que la empresa está enfrentando en relación con las fuerzas dinámicas del entorno. Estas empresas suelen utilizar sus recursos y capacidades para maximizar sus posibilidades de supervivencia en un entorno altamente competitivo y en un entorno operativo altamente dinámico. (Barney, 2011).

La competencia es un determinante principal del éxito o fracaso de una empresa que no alinea su estrategia con las fuerzas ambientales operativas. Las empresas usan recursos, tanto internos como externos, para crear oportunidades de ventaja competitiva y para contrarrestar los efectos de fuerzas competitivas adversas. Porter (1998), describió las principales fuerzas competitivas que afectan a las empresas en entornos operativos particulares.

#### **A. Concepto de planeamiento estratégico**

Cuando hablamos de Planeamiento Estratégico es inevitable referirnos a la “...creación de estrategias a fin de aprovechar con eficiencia las oportunidades del entorno y

encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa”. (Hellriegel et al., 2011). “Así como, la selección y relación de hechos, formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las acciones propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (Hernández, 2013).

Pero, Planeamiento también implica hablar de:

- Estrategias, como un eje que rija la planeación y dé las bases para organizar, dirigir y controlar la empresa.
- Objetivos, que marcarán el propósito de la organización en función del tiempo.
- Metas, las cuales nos ayudarán a medir el logro de objetivos que espera alcanzar la organización en un corto o mediano plazo.
- Acciones, como hechos que deben llevarse a cabo para lograr las metas que nos ayudarán a la consecución de los objetivos.
- Políticas, que se imparten como decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos.
- Normas o reglas, con el propósito de dar especificaciones concretas que nos ayuden a asegurar la calidad y consistencia del trabajo”. (Hernández, 2013).

Según Jaramillo (2011); se puede definir como:

“El planeamiento estratégico es un proceso permanente, continuo y participativo fundamentalmente orientado a:

- Evaluar riesgos y tomar decisiones frente al futuro.
- Anticiparse a los hechos.
- Forzar nuevas situaciones, formulando objetivos a lograr.
- Definir los cursos de acción tanto a nivel organizacional en su conjunto como para cada una de las partes de las estructuras.

- Integrar la organización.
- Preparar los recursos humanos para su ejecución.
- Corregir rumbos.

Para Cornejo (2009), el planeamiento estratégico consiste en lo siguiente:

“Tenemos que aprender con humildad nuevas teorías y herramientas que nos aseguren ser competitivos, por otro lado, tenemos que desprender modelos que en el pasado fueron efectivos pero que hoy ya no funcionan; y sobre todo proponer y desarrollar una nueva filosofía que nos permita rebasar nuestras limitaciones y nos lance a la conquista de nuevos horizontes haciendo surgir nuestro potencial, optimismo y desafío al futuro”.

La competencia existió mucho antes que la estrategia, nació con la vida misma. Los primeros organismos celulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Pero a medida que la vida evolucionó, la vida unicelular se convirtió en recurso alimenticio para seres más complejos.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan, también debe existir el conocimiento de la competencia y los últimos efectos que caracterizan a las acciones estratégicas.

“El planeamiento estratégico es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo, como veremos, van desde una reunión anual para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. En definitiva, son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico en la empresa”.

“El planeamiento estratégico aporta una metodología al proceso del diseño

estratégico, puesto que establece una serie de pasos... El planeamiento estratégico no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización...”. (Cornejo, 2009).

El hombre ha demostrado preocupaciones en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios o cuando son buenas promesas disfrutarlas por adelantado. Desafortunadamente los adivinos no siempre han acertado, traduciéndose en desilusión de vaticinios incumplidos.

Planear quizá también responde a esta lógica inquietud de los hombres de conocer su futuro, aunque su enfoque es más que esperar lo que va ocurrir, lo que se busca no es sólo el diseño de escenarios sino busca la forma y saca mayor provecho. Considero que se trata de planear el futuro en vez de predecirlo.

“Planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones estos parecen descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos”. (Anclé, 2007).

Mucho de esto ha sido realizado por gobiernos y particulares, quienes han destinado gran parte de recursos y energías en planear, desarrollando una metodología que cada vez ha sido más compleja. El carácter estratégico de la planeación no se trata sólo de prever el camino sobre el cual se va a transitar, sino que buscar anticipar un rumbo y si es posible, cambiar su destino; sería un craso error pensar que el planeamiento estratégico está limitado a un mero planeamiento del futuro esperado. Utilizaremos dos definiciones de dos autores que

son suficientes para aclararlo:

Freije (2006), en su obra "Estrategias y política de empresa", menciona a Argenti y Drucker, quienes dan sus puntos de vista sobre esta forma de planeamiento, tal es así:

Según Argenti (2002). "El planeamiento estratégico consiste en determinar las metas a largo plazo de una empresa, considerada como un todo, y luego generar planes ideados para alcanzar estas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior..." y según Drucker (1999), podríamos definirla como "el proceso continuo de toma de decisiones empresariales presentes sistemáticamente y con el más grande conocimiento de su futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para aplicar estas decisiones y medir los resultados contra las expectativas a través de una organizada realimentación".

Si se acepta la redundancia podemos integrar y resumir todos los conceptos y fundamentos antes mencionados, y decir que la Planeación Estratégica tiene los siguientes conceptos destacables.

Es un proceso permanente, continuo y participativo y está fundamentalmente orientado a:

- Evaluar riesgos y tomar decisiones al futuro.
- Anticiparse a los hechos.
- Forzar nuevas situaciones formulando objetivos a lograr.
- Definir los cursos de acción en la organización como en sus partes.
- Integrar la organización.
- Preparar los recursos humanos para su ejecución.
- Corregir rumbos.
- Debe ser practicado como un "modo de vida".

No podemos dejar de lado la gran presión de la creciente búsqueda de igualdad de oportunidades de parte de las universidades con el propósito de reajustar sus planes de

desarrollo para actualizar y superar los servicios, aprovechando la tecnología actual; como la microcomputadora y el internet que generan fuerzas intra y extra institucionales, creando condiciones para la innovación educativa, tanto en la formación del profesorado como en la calidad del trabajo lectivo de las universidades.

Como dijimos en párrafos anteriores, indudablemente se hace necesaria la aplicación de una planeación estratégica que consiste, en la identificación sistemática de la acción dinámica y de los riesgos que conlleva dicha función y de los factores que pueden surgir en la aplicación de dicho sistema.

“El planeamiento estratégico es una actividad científica que requiere de una actitud formal, es una óptica de la vida, la dedicación para actuar en base a la observación del futuro del negocio y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la alta dirección, además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas”. (Andrade, 2011)

Es obvio, para lograr resultados mejores, el personal de alta dirección como el personal calificado de la institución debe estar claro en la valía del Plan Estratégico desempeñando lo mejor posible sus actividades. Ackoff (2003), ha manifestado “Para todo hombre, el no hacerlo bien no es pecado, pero tratar de no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

El planeamiento estratégico no trata de tomar decisiones futuras, no pronostica las ventas, va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes y formula preguntas muchos más fundamentales:

- ¿Tenemos resultados adecuados?
- ¿Cuáles son los objetivos básicos?
- ¿Cuándo serán obsoletos nuestros resultados actuales?
- ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

“El planeamiento estratégico no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlo en el futuro. Cada institución revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. El planeamiento estratégico debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. En realidad, no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, ... no representa un esfuerzo para sustituir la intuición o criterio del gerente... es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas propuestas”. (Andrade, 2011).

Para determinar, es necesario indicar que para la realización del planeamiento estratégico pueden existir cuatro enfoques fundamentales diferentes:

- Enfoque descendente, se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización, quienes determinan a donde debe llegar la institución.
- Enfoque ascendente, en la cual la alta dirección pide que presenten sus planes las divisiones inferiores.
- Enfoque combinación de las anteriores, aquí la supervisión y el personal operativo se reúnen constantemente para elaborar los objetivos, aquí se logra una mayor coordinación de esfuerzos.
- Enfoque básico, consiste en la planeación en equipo y generalmente son muy fructíferos.

Se hace necesario citar a Drucker (1999), que establece el siguiente postulado “la planeación y su realización (ejecución) son partes independientes dentro de la misma actividad, pero no son actividades separadas”, para tratar de dar un salto tecnológico - administrativo y ubicamos en la realidad actual, así como tratar de olvidarnos del pasado y vivir en sólo el presente y el futuro, vamos revisando conceptos y fundamentos que forman la base del Planeamiento Estratégico “la mejor manera de adivinar el futuro es inventarlo”, el



futuro es plástico y nuestra acción en el presente coopera con su modelación final. Esta actitud tiene participación activa y estratégica en la formulación del futuro.

La planeación como todo acto administrativo de una organización depende de la actitud y conocimientos de factor humano. Exige capacidad para crear, innovar y sobre todo pensar y vivir una amplia perspectiva.

Se nutre de información sobre la organización, mercado, cliente, competencia, por lo que necesita tener un enfoque intensamente analítico y centrado, y para proyectarse se requiere juicio, intuición, visión y aptitud para tomar decisiones globales en la mayoría de los niveles de la organización. Importante es mantener un concepto de trabajo en equipo para fijar los objetivos y metas en conjunto.

Sin ánimo de estructurar este tema que tiene creatividad e imaginación, considero que un proceso de planeamiento estratégico significa:

- a. Formular un diagnóstico estratégico.
- b. Definir la misión de la organización.
- c. Establecer un contexto en el cual se formula la estrategia competitiva. Estos

suponen:

- 1) Efectuar un escrutinio interno:
  - Desempeño pasado y proyecciones a futuro.
  - Identificación de factores internos críticos para lograr una ventaja competitiva.
  - Esto determina las fortalezas y debilidades.
- 2) Efectuar un análisis externo:
  - Desempeño pasado y proyecciones a futuro.
  - Identificación de factores externos que no contribuyan al atractivo de la industria.
  - Identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Identificar las fuerzas competitivas:

- Competidores potenciales.
- Proveedores.
- Rivales.
- Clientes.
- Sustitutos.

4) Configurar la organización:

- Ámbito de producto.
- Para combatir los incendios compran más carros de bomberos.

Consideramos que en toda institución un gobierno cuidadoso debe prevenir antes que curar. Nuestra cultura se ha vuelto ciega al futuro, nuestro modelo burocrático arrastra consigo una preocupación por proporcionar servicios, por “remar”. Las instituciones que ponen sus mayores energías en remar pocas veces llevan el timón, esperan que los problemas se conviertan en crisis y luego se ofrece servicios, gastando sumas altas de dinero, tratando los síntomas y no las causas.

En este proyecto establecemos una acción orientada a algo más que prevenir. Planificar el futuro. Un número cada vez mayor de instituciones públicas tratan de hacerlo utilizando la experiencia del sector privado en el planeamiento estratégico que básicamente consiste en el proceso de examinar la situación corriente de la organización y su futura trayectoria, fijar metas, establecer estrategias para corregir esas metas y medir los resultados.

“El planeamiento estratégico involucra diferentes tácticas, e implica un número de pasos básicos:

- Análisis de la situación tanto interna como externa.
- Diagnóstico o identificación de la situación clave que afronta la organización.
- Definición de la misión fundamental de la organización.
- Articulación de las metas básicas de la organización.

- Creación de una visión, fija qué aspecto tiene el éxito.
- Desarrollo de una estrategia para conseguir la visión y las metas.
- Desarrollo de un calendario para dicha estrategia.
- Medida y evaluación de resultados”. (Osborne, 2005).

“Constantemente hablaban del siglo XXI. El gobierno de Tokio empezó con un proceso de planificación a largo plazo guiado por una visión, cómo debería ser el aspecto de Tokio en el siglo XXI. Luego desarrolló planes de 10 años, tanto para proyectos operativos como de capital con metas y costos específicos. A partir de allí fluían planes administrativos y fiscales desarrollados con gran detalle, de tres a cuatro años. Por último, situaban el presupuesto de realización de procesos, que se ajustaba con el plan de 3 a 4 años... Oklahoma ha creado una organización público-privado denominada Oklahoma Futures, que desarrolla un plan estratégico de cinco años para toda la economía del estado. El plan establece metas para decenas de organizaciones públicas y privadas”. (Osborne, 2005).

Por lo tanto, debemos entender que la planificación estratégica no es algo que se hace de golpe, desarrollar un plan es determinar acciones para alcanzar algo realizable, en cambio la planificación es un proceso que se repite con regularidad buscando lo que pareciera irrealizable.

El elemento importante no es el plan sino la planeación. Al crear un consenso alrededor de una visión de futuro, una organización proporciona a todos sus miembros un sentido, hacia donde va, lo que permite a todos no sólo a los líderes comprender la dirección que debe tomar.

Ayudar a calibrar las oportunidades inesperadas y también a afrontar las crisis inesperadas sin tener que esperar la voz del líder. O sea, penetrar en la cultura organizacional creando un sentido casi intuitivo de a dónde va y de lo que es más importante. Quisiéramos todos tener el pensamiento estratégico y la acción inmediata y correcta.

“Considerar la calidad de la universidad implica primero y antes que nada plantearse la clasificación y delimitación de lo que debe ser una universidad”. (UNESCO, 2007).

En consecuencia, es necesario tener presente el debe ser y el debe hacer de la institución académica.

El debe ser, de una organización se genera en dos fuentes fundamentales: su naturaleza y su contexto. En el caso de la Universidad esto vendría a ser lo común y lo diverso de la institución. Lo primero referido a su naturaleza, a su esencia y lo segundo relacionado con el contexto, con las circunstancias que condicionan y a veces determinan el perfil de la institución. La universidad debe ser consecuente con su deber ser, para poder hacer de lo deseable una realidad. Esto sería para nosotros el deber hacer de la Universidad, es decir el comportamiento congruente con el deber ser universitario.

Dentro de este panorama, los especialistas presentan como se ha podido observar diferentes puntos de vista en lo relacionado a esta forma de planeación, es así que Hampton (2011), nos dice lo siguiente:

“Es el proceso de desarrollar una estrategia que se llama planeación estratégica. Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para sus organizaciones. Es la clase de planeación que se está efectuando mientras se dirige magistralmente la transformación de las organizaciones; esta planeación tiende a ser la responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global.

En el caso de organizaciones grandes el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de ejecutivos de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden. Entre los deberes de ese staff suele figurar la vigilancia del ambiente organizacional y estar alerta ante los cambios

económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que con toda probabilidad afectaran a la firma. El análisis y síntesis de esa información ayudaran a los planificadores a recomendar estrategias y objetivos. El staff de planeación contribuye a sí mismos a coordinar la planeación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos organizacionales”.

De otro lado Terry et al. (1999), indican que el planeamiento estratégico no pronostica el futuro, pero para un Gerente representa lo siguiente:

- “Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado, y
- Se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según lo desea”.

El planeamiento estratégico principia haciendo preguntas, respecto al propósito y a las operaciones a que está dedicada la empresa. Por ejemplo, ¿qué servicio estamos tratando de proporcionar? ¿cuáles son nuestros competidores? ¿debemos hacer todo lo que hacemos ahora? ¿necesitamos más o menos líneas de productos o servicios? ¿cuál es el entorno dominante en el cual operamos? ¿qué es lo que está sucediendo tecnológica, social y políticamente que pudieran tener impacto? ¿hasta qué grado? ¿cómo nos afectará? ¿qué podemos ofrecer? ¿qué es único respecto a lo que podemos hacer? ¿puede esta calidad única, si la hay, ser explorada por nosotros?

Las respuestas a tales preguntas ayudan a los gerentes de una empresa a volver el radar sobre sí mismos y sus actividades, a tomar un punto de vista crítico sobre lo que se está haciendo, a decidir lo que deba retenerse y qué habrá de agregarse, y a poner estos pensamientos e ideas en sus planes. En pocas palabras, es un auto examen total respecto a las metas y a los medios para su realización, de manera que se dé a la empresa tanto dirección

como cohesión.

Para Thieruaf et al. (2004); “El planeamiento estratégico también la dirige la alta gerencia, para abarcar un largo periodo, por lo general de uno a cinco años, y se suele enfocar con base en una amplia gama de información. Para algunas empresas el periodo podría ser largo. La finalidad es establecer prioridades, elaborar estrategias, iniciar programas y establecer políticas que rijan la adquisición, el uso y la enajenación de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de la organización. En su mayor parte, requiere información proviniendo de fuentes exteriores a la organización o relacionada con ellas”.

Puesto que el planeamiento estratégico supone la obtención de un pronóstico ambiental, es intrínsecamente diferente de la obtención de pronóstico financiero o de productos. Estos dos últimos pronósticos son importantes, pero sólo son parte del proceso de planificación estratégica. Así mismo, no es conveniente preocuparse por los datos de la contabilidad como resultado principal de un programa de planificación y no suponer que el futuro, por lo menos en relación con los índices económicos generales, se parecerá mucho al pasado.

Para ellos, los elementos básicos de un plan estratégico deben incluir una declaración de los objetivos de la organización, supuestas claves acerca del ámbito comercial y la competencia, restricciones impuestas al negocio y cursos de acción a seguir para enfrentarse a dichas restricciones, datos de los programas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos y un conjunto de planes para contingencias. Todos ellos se deben integrar en el sistema de información computada para la gerencia.

Como la planificación estratégica es original, debe comprender toda la gama de actividades de la organización. Se concentra en objetivos desafiantes que estimularán a los miembros de la organización. Para ellos los objetivos de la planificación estratégica deben ser:

- “Incrementar la sensibilidad de la organización hacia el ámbito económico total, social, político, laboral, educacional, tecnológico y competitivo.
- Proporcionar la capacidad para evaluar oportunidades estratégicas importantes que facilitan los cambios óptimos en la asignación de recursos.
- Destacar y contener los riesgos en compromisos estratégicos masivos
- Reforzar un sentido de responsabilidad comercial en toda la organización.
- Incrementar la perfección y eficacia del proceso de planificación en todos los niveles
- Proporcionar una revisión más aguda y constructiva de estrategias y planes comerciales básicos, y
- Proporcionar la capacidad para tomar decisiones que intensifiquen el aumento de las unidades de la empresa”. (Thieruaf, 2004).

En nuestra opinión se denomina planeamiento estratégico al proceso de desarrollar estrategias; es la planeación más importante de más largo alcance que los gerentes pueden efectuar para sus empresas, sus resultados incluyen los objetivos de la empresa. La planeación estratégica proporciona también la estructura de la planeación operativa; planeación detallada necesaria para poner en práctica la estrategia.

### **B. Proceso del planeamiento estratégico**

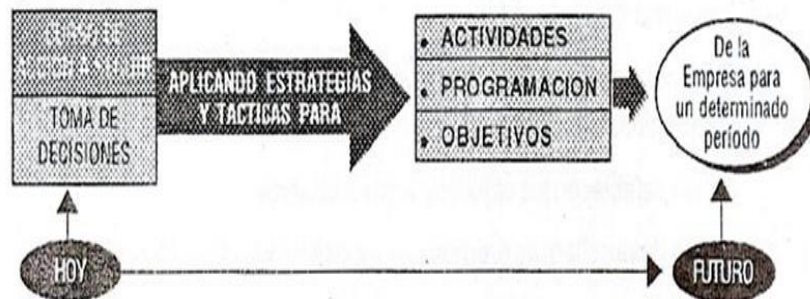
Para aplicar el planeamiento estratégico, se tiene que aplicar los siguientes pasos:

1. Contemplar el exterior de la empresa para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
2. Presupone observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
3. Incluye el panorama a largo plazo.
4. Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una

mentalidad que es útil en todos los niveles.

## Figura 2

*Proceso del planeamiento estratégico*



*Nota.* Elaboración propia

### C. Naturaleza y pronóstico de estrategias y políticas

***Estrategias y políticas:*** Ambas poseen relación entre sí de planificación y proyecto.

El término estrategias tiene muchos usos, sin embargo, la palabra estrategia se ha señalado como: la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos físicos a largo plazo de una empresa, asimismo como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

Las políticas son enunciados generales, teniendo esencia la discrecionalidad que guía a los administradores en la toma de decisiones. Estrategias y políticas contribuyen a las labores de la planeación y orientan las decisiones operativas de una empresa. Por lo tanto, el principio de la estructura de la estrategia y políticas cuanto nos aclare y sea la comprensión e instrumentación de la práctica, tanto más consistente y ejecutivo será la estructura de los planes de una empresa.

En este orden de ideas, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente en:

***Insumos de la organización.*** Los diversos insumos organizacionales incluidos los insumos meta de los demandantes.



#### **D. Análisis de la industria**

Según Porter (1998), la formulación de una estrategia supone la evaluación mediante el análisis externo y debe centrarse en el tipo de competencia al interior de la industria. Ya que puede ser:

- Posibilidad de incorporación de nuevas empresas al mercado.
- Posibilidad de bienes o productos sustituidos.
- Concertación entre gerentes y compradores.

#### **E. Perfil empresarial**

Generalmente indican donde se encuentran una compañía y hacia donde deben dirigirse, es decir, su propósito básico de la empresa y su orientación geográfica.

#### **F. Orientación de ejecutivos, valores y visión**

Aquí se habla sobre el perfil empresarial, es decir, la empresa debe ser administrada para lograr sus objetivos y fines que aspira alcanzar.

Además de los objetivos, las empresas tienen que incluir el concepto de valores con el propósito de competir en el mercado actual, algunos de estos valores pueden ser:

1. Creencia en ser la mejor.
2. Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución para realizar un buen trabajo.
3. Creencia en la importancia de las personas o individuos.
4. Creencias de la calidad y servicios superiores.
5. Creencia en que la mayoría de los miembros de la organización debería ser innovadora.
6. Creencia en la importancia de la información para realizar la comunicación.
7. Creencia explícita o aceptación de la importancia del crecimiento económico y utilidades.

Los valores y creencias que algunas empresas exitosas incluye son:

- Dar a los demás un trato respetuoso.
- Brindar a cada empleado oportunidades iguales.
- Mantener un ambiente seguro de trabajo.
- Comportarnos con ética y utilidad.
- Comunicarse con los demás sincera y honestamente.
- Apoyo a la creatividad e innovación individual.
- Brindar a los consumidores calidad y servicio óptimos.
- Proteger el medio ambiente.
- Contribuir a la calidad de vida de todos los lugares de donde se trabaja.

Asimismo, la empresa debe guiarse por un conjunto de valores definidos con precisión:

- ***Innovación:*** Exigir y estimular la búsqueda de métodos adecuados de soluciones de problemas y recursos innovadores que produzcan resultados para los consumidores y satisfaga los desafíos que enfrenta la empresa.
- ***Excelencia:*** Crear valores para los consumidores brindando calidad y excelencia en todo lo que hace y en la forma como se hace.
- ***Participación:*** Trabajando juntos en equipo y cada uno de sus miembros contribuye según la medida de sus capacidades.
- ***Pertenencia:*** Cada uno de sus trabajadores tiene un interés en su organización en la que invierte sus vidas y comparte sus riesgos y recompensas del sentido de pertenencia.
- ***Liderazgo:*** Poder liderar capacitando mejor a los demás y dedicándose a lograr su misión corporativa.

En conclusión, en el perfil empresarial es producto de las personas; especialmente de los ejecutivos del primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia.

En consecuencia, sus valores referencia y actitudes frente al riesgo deben examinarse detenidamente, a causa del impacto que ejercen sobre la estrategia.

### **G. Ambiente externo**

La empresa se ubica en un ambiente local, nacional e internacional en el que abre sus mercados y donde adquiere sus equipos y materias primas, recluta su personal y obtiene la mayor parte de sus ideas y conocimientos.

En el mundo exterior vive también los competidores de la empresa unas veces favorables y otras veces perjudiciales.

Una de las aptitudes de los directores de las empresas debe ser precisamente la de saber aprovechar los factores favorables y contrarrestar los factores perjudiciales.

### **H. Factores económicos**

Se encuentran en la situación de los mercados y de la competencia, la disponibilidad o carencia de divisas, el poder adquisitivo de la población, la disponibilidad de materias primas nacionales y en el plano internacional, la situación general del comercio en el mundo.

### **I. Factores políticos**

Están las políticas adoptadas por los gobierno o autoridades locales en cuestiones económicas y sociales. Muchos de los factores políticos en el interior de un país están estrechamente vinculados con los factores económicos y las políticas más estrechamente relacionadas con los factores sociales, podrían ser las relacionadas a la discriminación racional del empleo, despido de los trabajadores, seguridad en el empleo etc.

Entre los factores políticos del exterior son los acuerdos comerciales las barreras arancelarias y el estado general de las relaciones internacionales.

### **J. Factores tecnológicos**

Esto dependerá en gran medida del campo en que la empresa está actuando, así como del país en el que esté establecido.

Las empresas que deseen mantener su poder competitivo tienen que invertir mucho dinero en planeamiento, investigación y perfeccionamiento, o bien de la obtención y licencias y patentes.

### **K. Factores sociales**

Los factores sociales influyen en la empresa desde el interior y el exterior y estos pueden ser: las presiones sindicales, las disposiciones o leyes sociales gobierno; las costumbres, hábitos, preferencia de los habitantes, etc.

### **L. Ambiente interno**

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa, el aspecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios son factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de observación son los recursos humanos y financieros así como la imagen de la empresa, su estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y servicios por los clientes.

### **M. Desarrollo y estrategias alternativas**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambiente externos e internos.

Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias.

Puede especializarse o concentrarse, como lo hizo Hyundai Company de Corea al producir automóviles de bajo costo (en contraste con General Motors, por ejemplo, que cuenta con una completa línea de productos, desde autos baratos hasta de lujo).

En otro sentido una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados.

Otra estrategia consiste en la internacionalización la extensión de operaciones a otros países. Las empresas multinacionales ofrecen numerosos ejemplos de ello.

#### **N. Evaluación y elección de estrategias**

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección.

Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos que pueden darse al desarrollar dichas estrategias.

En ocasiones es necesario dejar pasar rentables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa.

Otro elemento esencial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado, así mismo también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores.

#### **O. Administración estratégica**

Estrategia nace de la palabra griega "Strategos", que significa jefe del ejército. Este concepto ha sido usado tradicionalmente en el terreno de las operaciones guerreras. Es el arte de dirigir las operaciones militares. Y en término figurado, habilidad para dirigir un asunto.

Según Barreto (2007). "Una empresa es un sistema que tiene objetivos y que necesita movilizar recursos para lograrlo, es un sistema que tiene elementos internos que se interrelacionan y actúan en un entorno determinado. Precisamente en los últimos años, la empresa ha tenido que enfrentarse con un entorno muy dinámico y de complejidad creciente, hay una gran recesión, inflación, pérdida de capacidad de compra, escasez de recursos, mayores expectativas de los trabajadores, etc., de tal manera que las empresas que no se preparen para enfrentar al futuro se ahogarán por la inundación de estos problemas. Sería un

error que los empresarios asuman una actitud pasiva y se dejen llevar por la crisis o por la llamada mala suerte".

En pocas palabras, administración estratégica es prever antes que solucionar. Anticiparse, hasta donde es posible, a los acontecimientos futuros.

El término planeamiento estratégico tiene muchos sinónimos como veremos a continuación: Estrategia empresarial, gerencia estratégica, planeamiento corporativo, planeamiento estratégico, política de empresa, administración estratégica, etc.

Andrews (2009), se refiere a "... la elección de objetivos... (...) a la definición de lo que debe hacerse y a la movilización de recursos para el logro de metas".

Argenti (2002), habla de Planeamiento Estratégico "como pocas, pero importantes afirmaciones sobre el futuro a largo plazo de la empresa como un todo, que incluye objetivos y estrategias (...) no es de planificación de producto, mercado o producción, no es la reunión de todos los planes de la empresa, no es la planificación de la empresa, sino la planificación de la empresa como un todo".

Peter Drucker, William Glueck y Ernest Miller, lo denominan "Planeamiento estratégico". Peter Drucker dice que es: "preparar al negocio de hoy para el futuro". (Drucker, 1999).

Glueck (2001), indica que es: "Un conjunto de decisiones y acciones conducentes a desarrollar una estrategia efectiva".

Miller (2008), dice que: "Consiste en importantes decisiones acerca del negocio de la empresa, sus productos, mercados y competencia"

Steiner (1983), lo denomina "Planeación Estratégica" y dice: "... que no es un pronóstico de ventas, mercado, etc., sino que va más allá, implica preguntarse ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoleto nuestros

productos actuales? (...) es un enfoque de sistemas para guiar a una empresa ...(...) es una actitud, una filosofía, una forma de vida, representa un proceso intelectual.”

Wanty y Harberthal (1999), denominan la estrategia de la empresa "Al conjunto de las decisiones explícitas o no, que determinan la coherencia de las iniciativas y de las reacciones de la firma frente a su medio".

Fred (2009), nos dice que el proceso de la gerencia estratégica se puede describir como: “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (...) se trata de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. (...)”

“Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas, o eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas".

A la luz de las definiciones propuestas, consideramos que planificación estratégica es preparar el negocio de hoy e integrarlo al proceso de globalización al futuro, buscando llevar a efecto estrategias que beneficien el uso de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas y neutralizando el impacto de las debilidades internas, así como las amenazas externas.

### **P. Los componentes del proceso de planeamiento estratégico**

Asumiendo una de las teorías que se aplica para desarrollar procesos de planeamiento estratégico, consideramos los siguientes componentes.

1. Análisis del entorno de la empresa.
2. Análisis del interior de la empresa.
3. Formulación de la visión empresarial.
4. Formulación de la misión.
5. Diseño del plan estratégico.

Uno de los errores más comunes de las empresas que desarrollan procesos de planeamiento estratégico es quedarse en una apuesta hacia el futuro sin considerar que se requieren planes operativos y el seguimiento de los mismos, de tal manera que, después de transcurrido el tiempo en el cual se desarrolló el proceso, se alcancen los objetivos que las organizaciones se trazaron.

### **Q. Etapas**

Veamos este proceso como etapas:

1. Desarrollar la visión de la empresa, detallando un futuro ideal
2. definir la situación actual, realizando un análisis Foda. Fortalezas y Debilidades (internas), Amenazas y Oportunidades (externas)
3. acordar la misión. definir los términos con exactitud.
4. desarrollar objetivos, que sean específicos, mensurables, alcanzables, realistas, oportunos
5. generar alternativas estratégicas
6. seleccionar estrategias
7. Convenir tácticas. Responsabilidades, tiempo, apoyo, supervisión, comunicación.

“El planeamiento estratégico es algo reciente en la escena de planeación de la compañía. Se trata de planeación que abarca a toda la compañía y que comienza con la premisa de que hay dos firmas con diversos mercados y productos”. (Lear, 2009). No todos estos negocios o productos son igualmente atractivos. Algunos negocios están creciendo, otros son estables y otros más están en decadencia. El propósito del planeamiento estratégico consiste en asegurar que la compañía encuentre y desarrolle negocios fuertes y discontinúe o elimine sus negocios más débiles.



En la preparación de planes de mercadotecnia los gerentes necesitan mucha información oportuna y exacta. Necesitan información sobre los estados pasado, presente y futuro del ambiente, de los consumidores meta, los competidores, los abastecedores y revendedores, y el público. Esto se obtiene mediante el sistema de información de mercadotecnia y la investigación de mercados.

### **2.2.2. *Desarrollo empresarial***

El autor Meza (2000), en su libro “El sistema de globalización y el desarrollo empresarial”, refiere sobre el tema de desarrollo empresarial lo siguiente:

“Los cinco factores que determinan el desarrollo empresarial son los siguientes:

- Factores estructurales: Referidos a los sistemas políticos, sociales y económicos que determinan el escaso acceso de las personas a los recursos, activos, instituciones, servicios que permiten el desarrollo empresarial.
- El contexto: En tanto, frente de las condiciones coyunturales en las que se gestiona una empresa, las condiciones de entorno, principalmente el diseño y orientación de las políticas macroeconómicas y las sectoriales (políticas macro, condiciones climáticas).
- Los antecedentes: Del empresario, la historia familiar, la cultura y la experiencia (evaluación previa a un crédito o financiamiento).
- Factores internos: Los valores, características y actitudes más bien personales que denominaremos atributos y que analizaremos con relación a los resultados empresariales logrados.
- Factores habilitadores: Aquellos que, sin determinar el desarrollo empresarial, lo facilitan o soportan”. (p. 41).

Necesitamos volver a la idea donde las personas no están enfocadas en una tarea determinada o una aislada, sino hacia un resultado. Y ¿qué produce ese resultado? Un proceso. No una tarea individual, sino un conjunto de tareas.

Por otro lado, el autor Degen (2009), en su libro “Fundamentos da Iniciativa Empresarial”, refiriéndose al desarrollo empresarial indica que:

“Sobre las consideraciones a tomar en cuenta en el desarrollo empresarial, presenta una visión al respecto. La revolución industrial introdujo la idea del trabajador sin mente, del trabajador que no tenía responsabilidad o poder para tomar decisiones. Sólo tenía una mínima tarea que llevar a cabo y lo hacía bajo la mirada vigilante de un supervisor”. (p. 110).

Como los procesos no pueden ser llevados a cabo siempre por una sola persona, debemos volver a la idea de equipo. No una línea de ensamblaje, sino un conjunto de individuos, un grupo de personas con una responsabilidad colectiva de crear algo. Para llevar a cabo el proceso completo, no trozos del mismo y para llevar el resultado al cliente.

Es un trabajo dirigido a un entorno enfocado en el cliente y conducido por el cliente, en el cual equipos de profesionales, con autonomía y responsabilidad, crean un producto final. Y lo hacen no bajo la mirada de águila de un supervisor severo, sino bajo el benigno tutelaje de un directivo que les aconseje.

El directivo se convierte en un entrenador. Alguien que da consejos, apoya, facilita y capacita a los miembros del equipo para que hagan su trabajo. Pero no basándose en la premisa de que los directivos están mejor calificados para hacerlo, porque, si estuviesen más capacitados para hacerlo estarían haciéndolo, sino porque su capacidad está en nivelar y ampliar el trabajo del equipo.

Uno de los fenómenos que interesa es lo rápidamente que tendemos a asociar condiciones temporales a condiciones permanentes. Tenemos tendencia a pensar que sólo porque algo parece ser como es, siempre ha sido igual y siempre lo será. De hecho, esto no es cierto. Nos hemos acostumbrado en los últimos 50, 60, 90 años quizás, a una organización jerárquica, en la cual el modelo de desarrollo personal era la promoción jerárquica. Y hemos dado por supuesto que eso iba a ser siempre así.

La idea es que si hago un buen trabajo me ascenderán a una posición en la cual puedo supervisar a los otros que hacen el trabajo. Y después seré supervisor de supervisores y así una y otra vez. Esto es engañoso y sólo tiene sentido si se cree que el trabajo más importante es supervisar. (Meza, 2000).

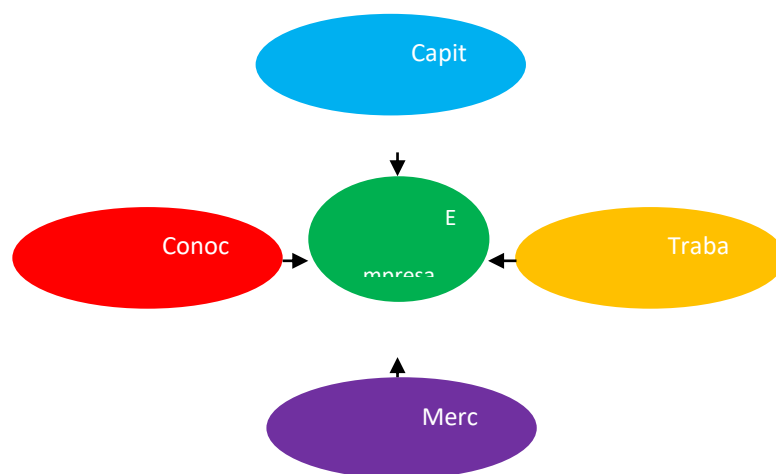
Así mismo el autor Aguirre (2012), en su libro *¿Cómo crear un pequeño negocio?*, sobre el desarrollo empresarial indica lo siguiente:

“El desarrollo empresarial es un proceso mediante el cual el empresario y su equipo, adquieren o fortalecen habilidades y destrezas que favorecen la gestión eficiente de su negocio, impulsando un crecimiento que pueda perdurar en el tiempo. La empresa desde su nacimiento pasa por una serie de etapas hasta alcanzar la madurez. El mayor obstáculo, hoy en día, para los propietarios de pequeños negocios es adaptar sus estilos de gestión a las exigencias de un mercado tremendamente competitivo, para garantizar, no solo la supervivencia del negocio sino su viabilidad futura”. (p. 24).

De acuerdo a Rebosio (2010), menciona que se obtiene el desarrollo empresarial según como se detalla en el gráfico a continuación:

### Figura 3

#### *Desarrollo empresarial*



*Nota.* Elaboración propia.

Considerando:

- Conocimiento: competencias,
- Capital: si se cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades para dirigirse a su mercado,

- Trabajo: actividad humana tanto física e intelectual,
- Mercado: demanda de sus bienes y/o servicios. Y la suma de todos los elementos es que se logra tener una empresa exitosa.

### III. Método

#### 3.1. Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); del mismo modo se trató de una investigación aplicada. Este trabajo, es una investigación del tipo aplicada, en razón que se utilizarán conocimientos sobre planeamiento estratégico y desarrollo empresarial.

Según su nivel de la investigación fue descriptiva y correlacional, por cuanto se presenta la realidad actual del tema planteado para la investigación, en lo referido al análisis de su problemática y una probable alternativa de solución; asimismo se buscará establecer la relación entre las variables en estudio.

En cuanto al diseño será no experimental, pues no se manipuló las variables motivo de investigación.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

La población de este trabajo de investigación se constituye por el personal que labora en las MYPES del sector manufacturero en Lima Metropolitana que de acuerdo a información de SUNAT y de PRODUCE son un total de 22,169 personas.

##### 3.2.2. Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico, aplicando la fórmula siguiente:

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

#### Donde:

- n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo, es la variable que se desea determinar.

**p, q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. Se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z:** Representa las unidades de desviación estándar con una probabilidad de error de 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza de 95% en la estimación de la muestra, por tanto, el valor de Z es igual a 1.96.

**N:** Es el total de la población, son aquellas personas que darán información valiosa para la investigación, en este caso es 22169.

**EE:** Representa el error estándar de la estimación, que para nuestro caso es de 5%.

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 22169)}{((0.05)^2 \times 22168) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2)}$$

$$n = 120$$

La muestra estuvo conformada por 120 trabajadores de empresas Mypes del Sector Manufacturero en Lima Metropolitana.

### 3.3. Operacionalización de variables

#### X. Variable Independiente

**(X): Planeamiento estratégico**

**Indicadores:**

- X.1. Perspectiva clientes
- X.2. Perspectivas procesos
- X.3. Perspectivas financieras
- X.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

#### Y. Variable Dependiente

**(Y): Desarrollo empresarial**

**Indicadores:**

Y.1. Fuerzas endógenas

Y.2. Fuerzas exógenas

**3.4. Instrumentos**

Se aplicó una encuesta a la muestra que se calculó, la misma que estuvo compuesta por 24 preguntas que fueron formuladas en base a las dimensiones de las dos variables (independiente y dependiente).

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo estadístico y de análisis – síntesis; entre otros, que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente. La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la Encuesta, la misma que fue aplicada a la muestra seleccionada y fue formulada en base a los indicadores y dimensiones que se pudieron determinar.

**3.5. Procedimientos**

La información obtenida de la aplicación del instrumento (encuesta), fue ingresada al Software SPSS V25, para luego obtener las tablas y gráficos respectivos, analizarlos e interpretarlos y con ello apoyar los resultados de la investigación.

**3.6. Análisis de datos**

En cuanto al análisis de datos se procedió a interpretar toda la información y a elaborar la contrastación de hipótesis a través del coeficiente de correlación a fin de determinar la relación existente entre las variables.

## IV. Resultados

### 4.1. Análisis de la encuesta

En este apartado presentamos los resultados de la encuesta, los cuales fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS 25.0 para poder ingresar los datos.

**Tabla 4**

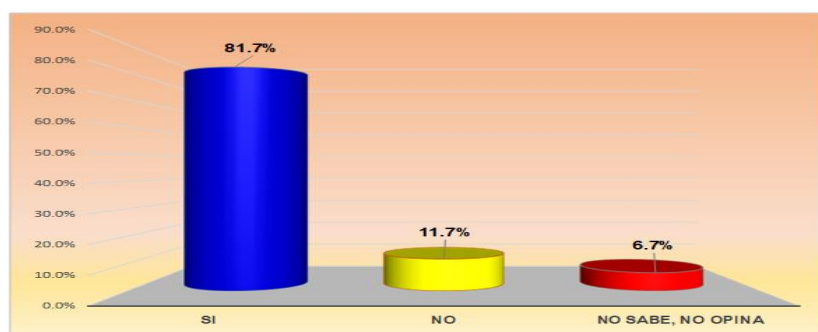
*Es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	98	81,7%	81,7%
No	14	11,7%	93,3%
No sabe, no opina	8	6,7%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 4**

*Resultado pregunta No. 1 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 81.7% de encuestados indicó estar de acuerdo en que es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector, el 11.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 6.7% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.



**Tabla 5**

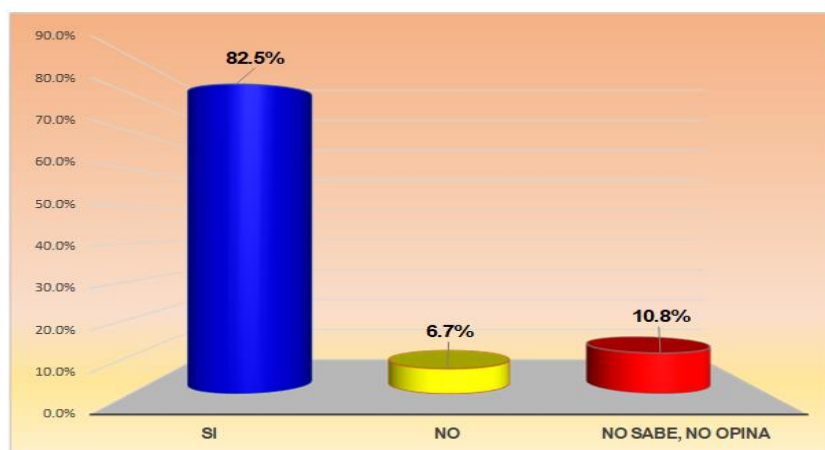
*Es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	99	82,5%	82.5%
No	8	6,7%	89,2%
No sabe, no opina	13	10,8%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 5**

*Resultado pregunta No. 2 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento

Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 82.5% de encuestados indicó estar de acuerdo en que se hace necesario que los resultados mejoren la productividad en la empresa, el 6.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 10.8% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 6**

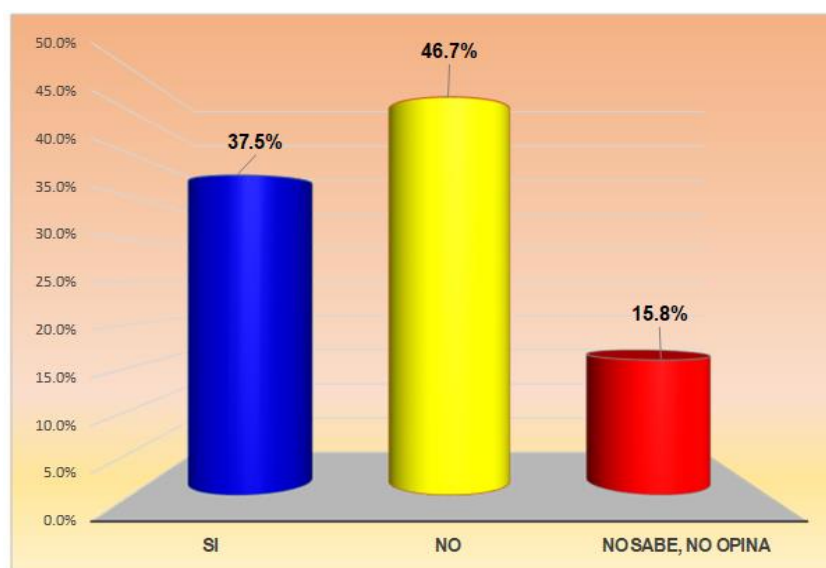
*Queda usted satisfecho con el actual servicio que se le brinda en la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	5	37,5%	37.5%
No	56	46,7%	84,2%
No sabe, no opina	19	15,8%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 6**

*Resultado pregunta No. 3 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 37.5% de encuestados indicó estar de acuerdo en que queda usted satisfecho con el actual servicio que se le brinda en la empresa, el 46.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 15.8% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 7**

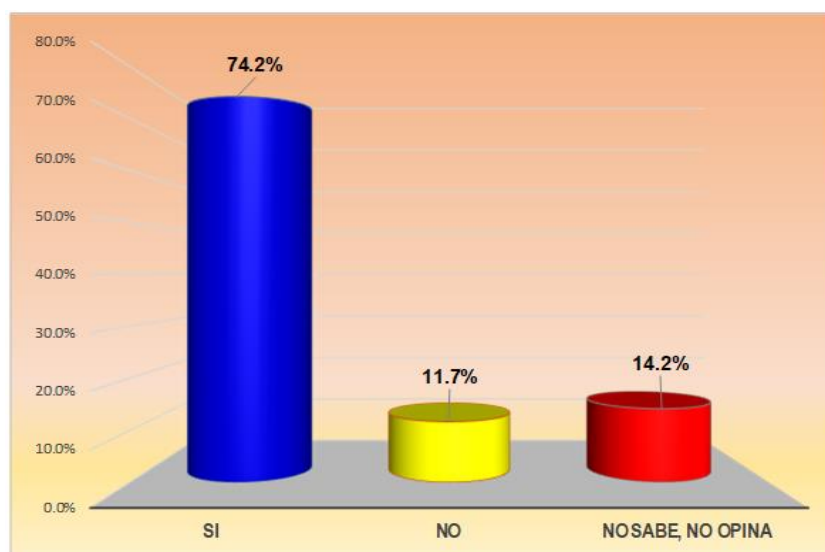
*Al lograr satisfacción en el cliente se puede lograr su fidelización*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	89	74,2%	74,2%
No	14	11,7%	85,8%
No sabe, no opina	17	14,2%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 7**

*Resultado pregunta No. 4 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 74.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que al lograr satisfacción en el cliente se puede lograr su fidelización, el 11.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 14.2% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 8**

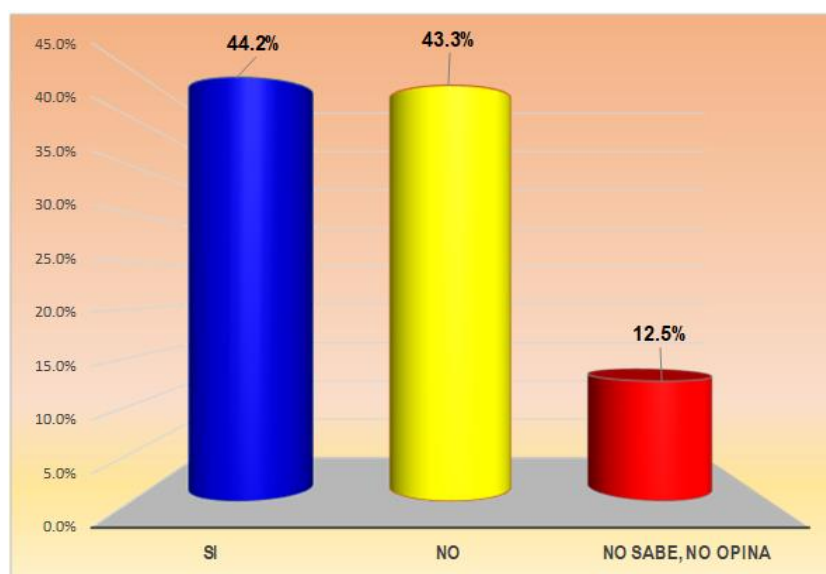
*El cliente está satisfecho con la calidad que se le brinda en la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	53	44,2%	44,2%
No	52	43,3%	87,5%
No sabe, no opina	15	12,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8**

*Resultado pregunta No. 5 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 44.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que el cliente está satisfecho con la calidad que se le brinda en la empresa, el 43.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 12.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 9**

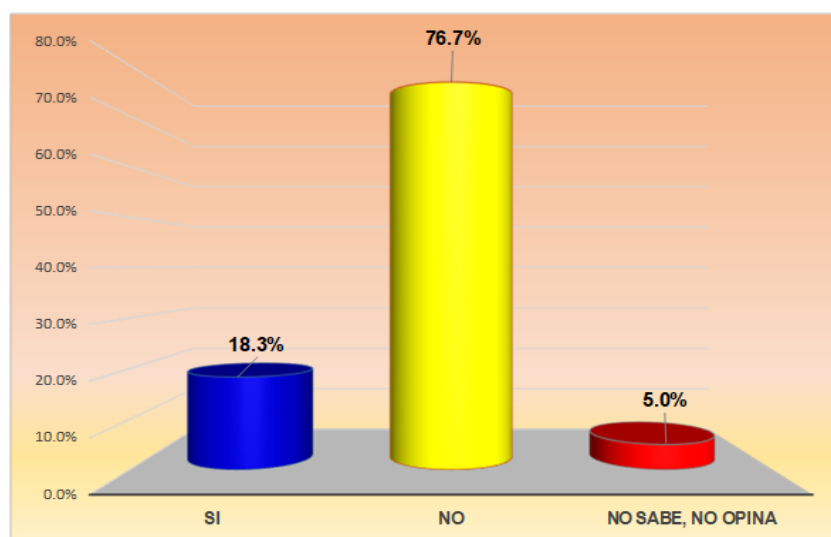
*La empresa cuenta con protocolos de calidad que le permiten brindar mejores productos*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	22	18,3%	18,3%
No	92	76,7%	95,0%
No sabe, no opina	6	5,0%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 9**

*Resultado pregunta No. 6 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 18.3% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la empresa cuenta con protocolos de calidad que le permiten brindar mejores productos, el 76.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 10**

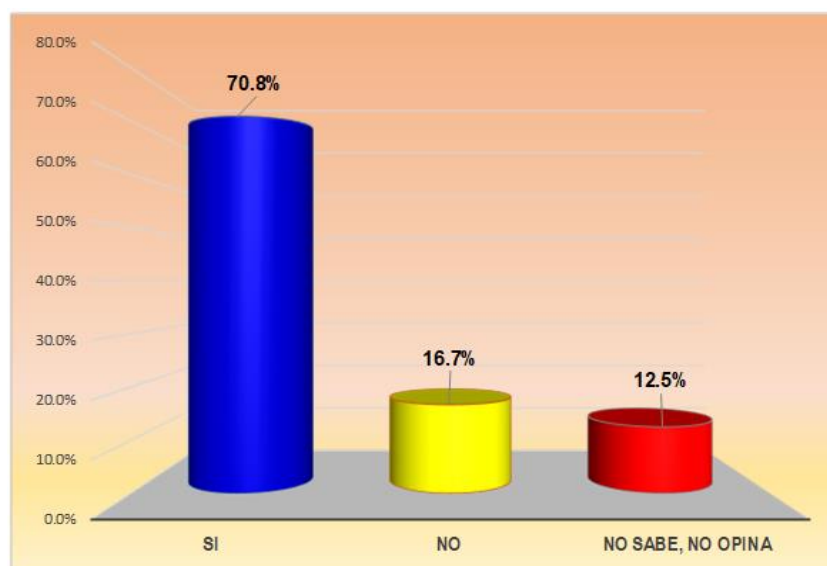
*Sería importante que los resultados de productividad en la empresa sean positivos*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	85	70,8%	70,8%
No	20	16,7%	87,5%
No sabe, no opina	15	12,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 10**

*Resultado pregunta No. 7 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 70.8% de encuestados indicó estar de acuerdo en que sería importante que los resultados de productividad en la empresa sean positivos, el 16.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 12.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 11**

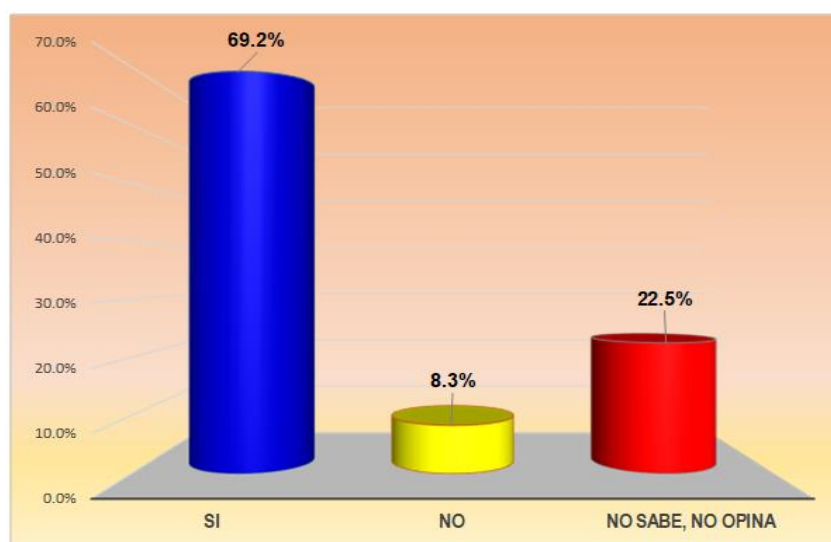
*Los buenos niveles de productividad contribuyen al desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	83	69,2%	69,2%
No	10	8,3%	77,5%
No sabe, no opina	27	22,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 11**

*Resultado pregunta No. 8 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 69.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que los buenos niveles de productividad contribuyen al desarrollo empresarial, el 8.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 22.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 12**

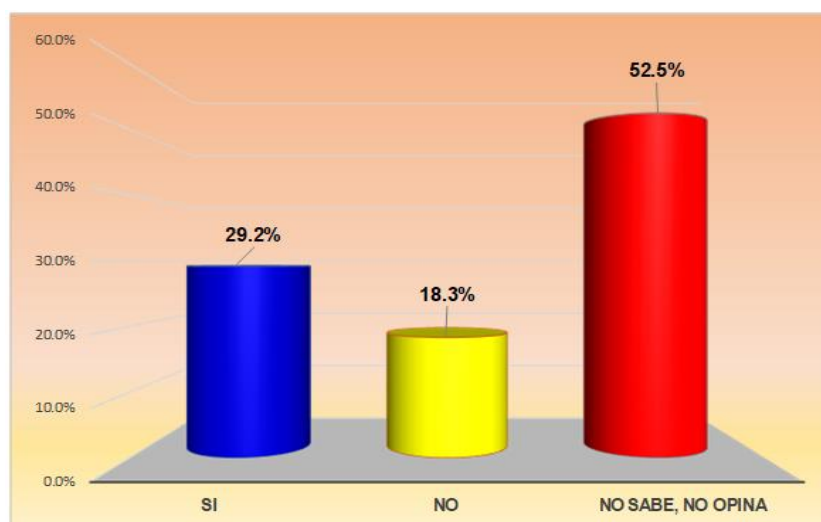
*La empresa ha logrado en los últimos años buenos niveles de rentabilidad*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	35	29,2%	29,2%
No	22	18,3%	44,5%
No sabe, no opina	63	52,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 12**

*Resultado pregunta No. 9 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 29.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la empresa ha logrado en los últimos años buenos niveles de rentabilidad, el 18.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 52.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.



**Tabla 13**

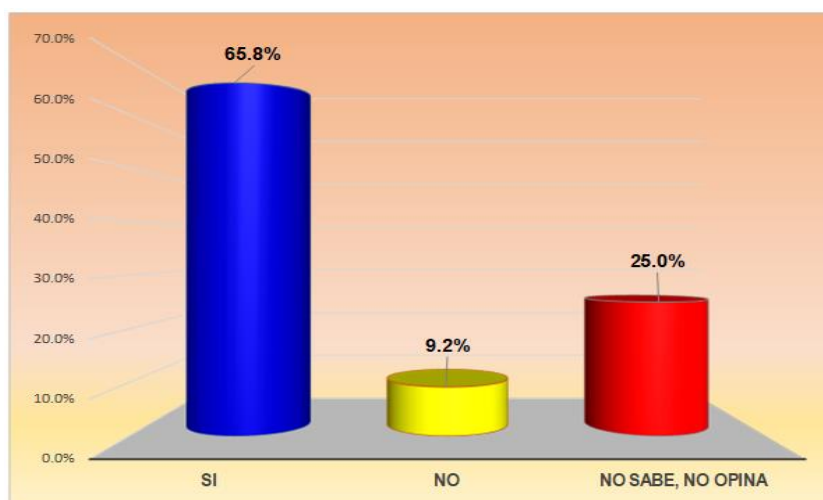
*Es importante que se distinga la rentabilidad en cada producto o servicio que se produce en la empresa*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	79	65,8%	65,8%
No	11	9,2%	75,0%
No sabe, no opina	30	25,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 13**

*Resultado pregunta No. 10 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 65.8% de encuestados indicó estar de acuerdo en que es importante que se distinga la rentabilidad en cada producto o servicio que se produce en la empresa, el 9.2% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 25% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 14**

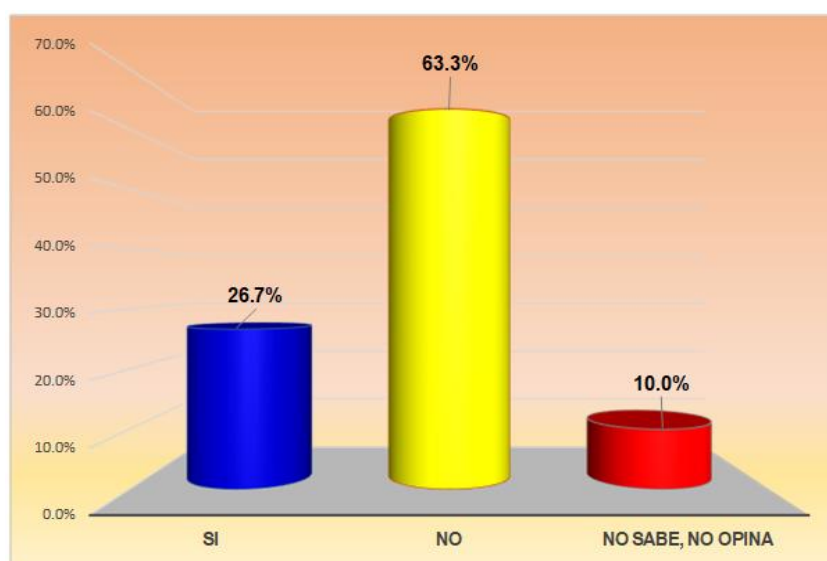
*Es importante el crecimiento que viene logrando la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	26,7%	26,7%
No	76	63,3%	90,0%
No sabe, no opina	12	10,0%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 14**

*Resultado pregunta No. 11 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 26.7% de encuestados indicó estar de acuerdo en que es importante el crecimiento que viene logrando la empresa, el 63.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 10% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 15**

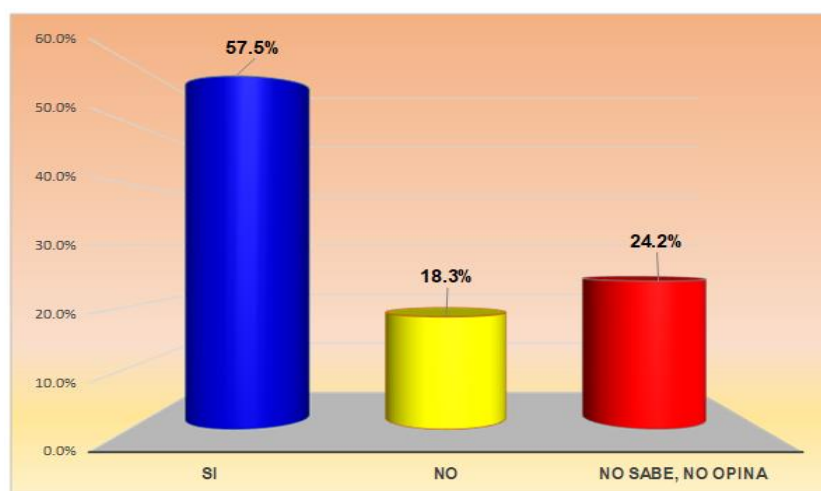
*Un buen crecimiento económico puede contribuir a mejorar el desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	69	57,5%	57,5%
No	22	18,3%	75,8%
No sabe, no opina	29	24,2%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 15**

*Resultado pregunta No. 12 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 57.5% de encuestados indicó estar de acuerdo en que un buen crecimiento económico puede contribuir a mejorar el desarrollo empresarial, el 18.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 24.2% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 16**

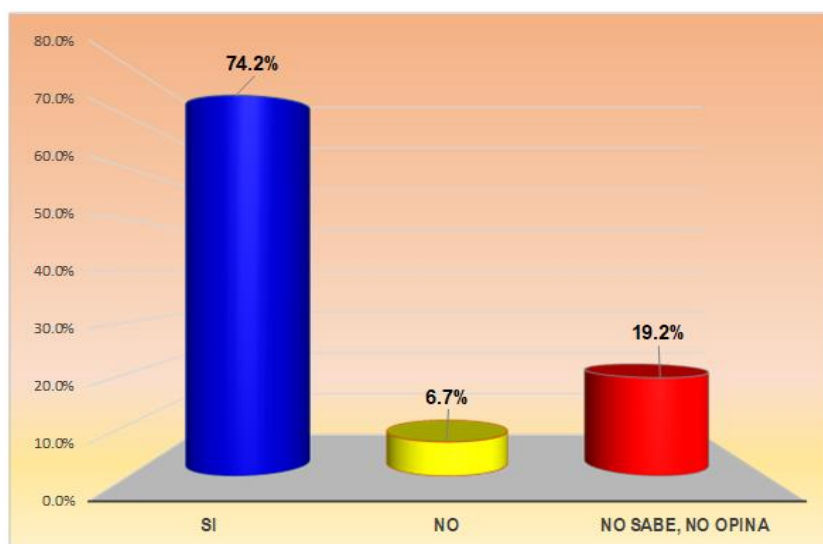
*La innovación permanente contribuye al desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	89	74,2%	74,2%
No	8	6,7%	80,8%
No sabe, no opina	23	19,2%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 16**

*Resultado pregunta No. 13 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 74.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la innovación permanente contribuye al desarrollo empresarial, el 6.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 19.2% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 17**

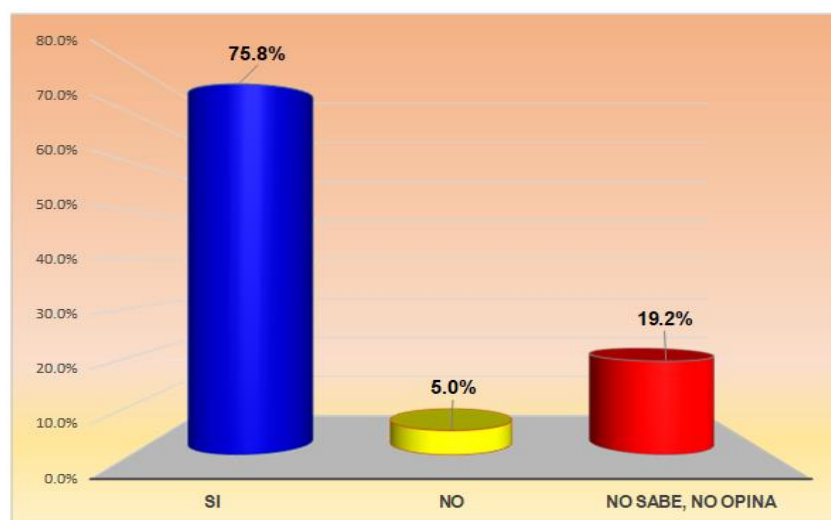
*Es importante la innovación en los procesos de servicios en la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	91	75,8%	75,8%
No	6	5,0%	80,8%
No sabe, no opina	23	19,2%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 17**

*Resultado pregunta No. 14 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 75.8% de encuestados indicó estar de acuerdo en que es importante la innovación en los procesos de servicios en la empresa, el 5% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 19.2% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 18**

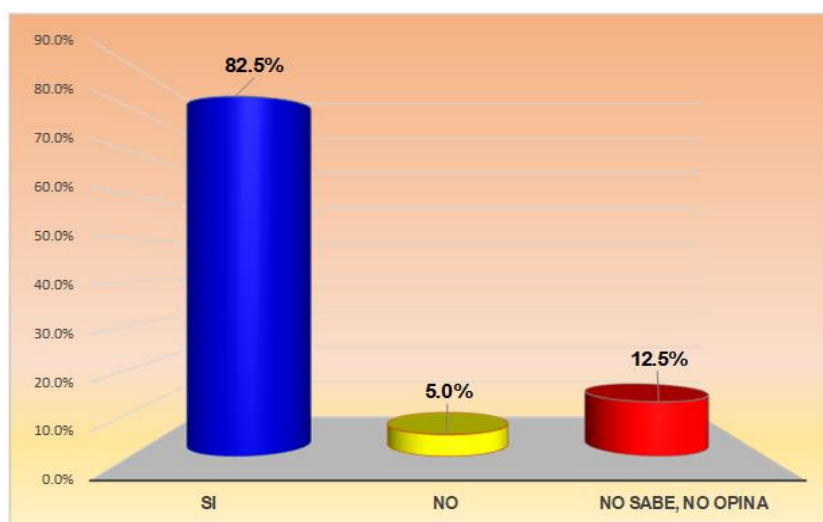
*Las capacitaciones deben ser constantes en la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	99	82,5%	82,5%
No	6	5,0%	87,5%
No sabe, no opina	15	12,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 18**

*Resultado pregunta No. 15 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 82.5% de encuestados indicó estar de acuerdo en que las capacitaciones deben ser constantes en la empresa, el 5% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 12.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 19**

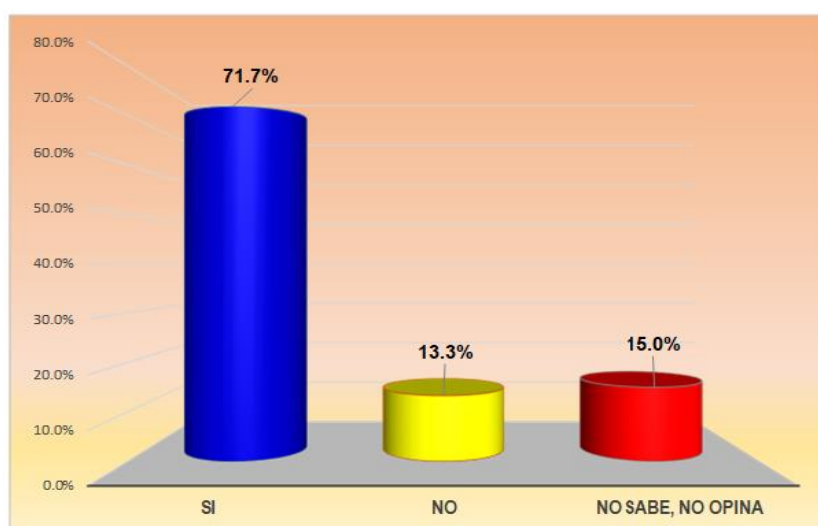
*El aprendizaje continuo contribuye a mejorar el desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	86	71,7%	71,7%
No	16	13,3%	85,0%
No sabe, no opina	18	15,0%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 19**

*Resultado pregunta No. 16 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 71.7% de encuestados indicó estar de acuerdo en que el aprendizaje continuo contribuye a mejorar el desarrollo empresarial, el 13.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 15% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 20**

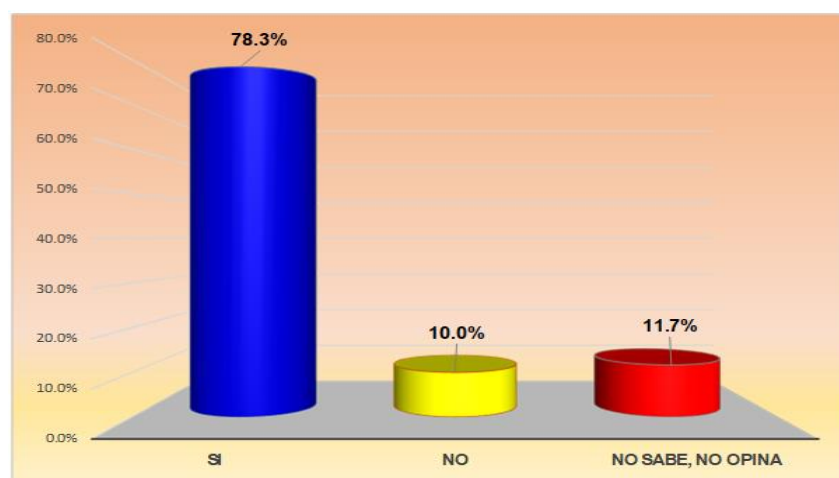
*Es importante que los trabajadores tengan una educación técnica mínima para desempeñar sus labores*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	94	78,3%	78,3%
No	12	10,0%	88,3%
No sabe, no opina	14	11,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 20**

*Resultado pregunta No. 17 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 78.3% de encuestados indicó estar de acuerdo en que es importante que los trabajadores tengan una educación técnica mínima para desempeñar sus labores, el 10% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 11.7% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.



**Tabla 21**

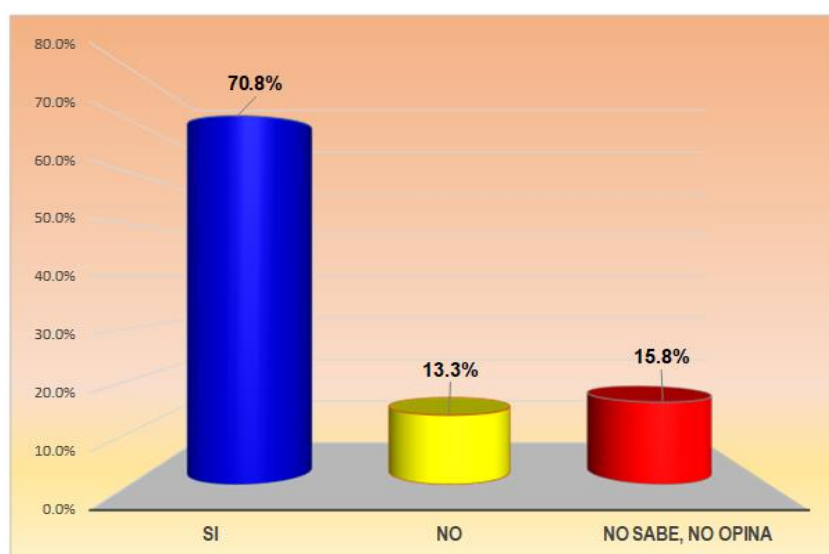
*El factor es importante para mejorar el desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	85	70,8%	70,8%
No	16	13,3%	84,2%
No sabe, no opina	19	15,8%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 21**

*Resultado pregunta No. 18 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 70.8% de encuestados indicó estar de acuerdo en que el factor social es importante para mejorar el desarrollo empresarial, el 13.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 15.8% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 22**

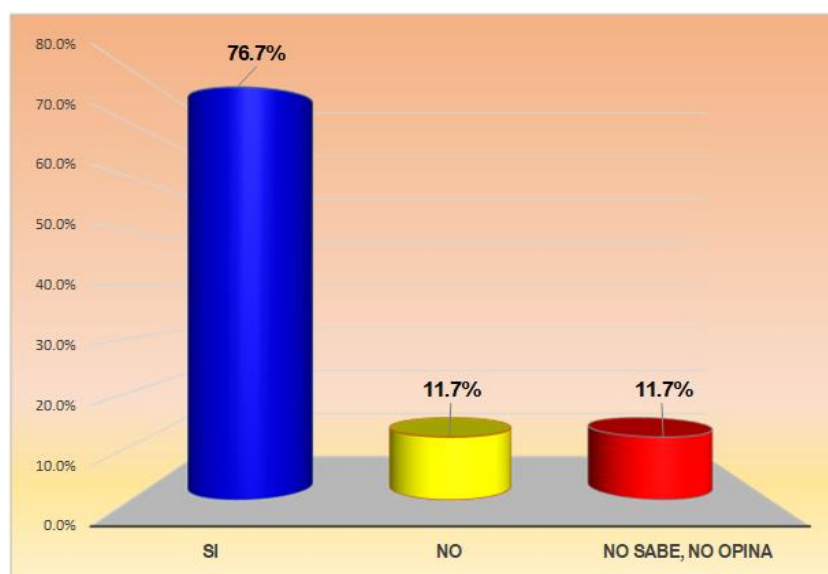
*La empresa debe implementar el desarrollo cultural en sus trabajadores*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	92	76,7%	76,7%
No	14	11,7%	88,3%
No sabe, no opina	14	11,7%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 22**

*Resultado pregunta No. 19 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 76.7% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la empresa debe implementar el desarrollo cultural en sus trabajadores, el 11.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 11.7% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 23**

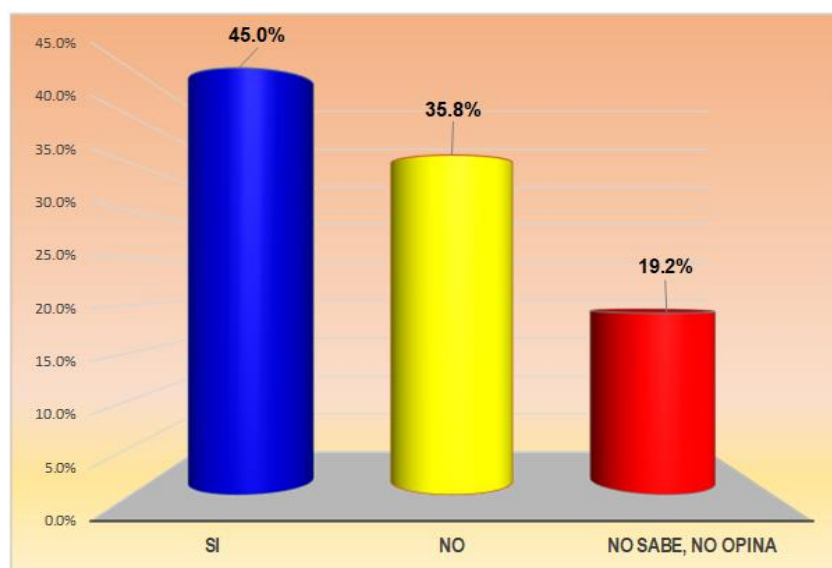
*La economía puede influir en los clientes de la empresa*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	54	45,0%	45,0%
No	43	35,8%	80,8%
No sabe, no opina	23	19,2%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 23**

*Resultado pregunta No. 20 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 45% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la economía puede influir en los clientes de la empresa, el 35.8% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 19.2% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 24**

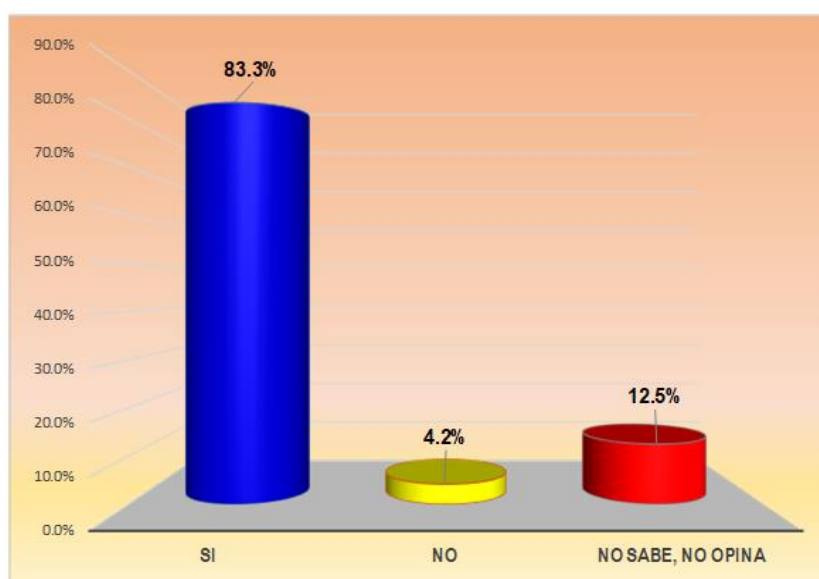
*Los colaboradores son importantes para mejorar el desarrollo empresarial*

Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	100	83,3%	83,3%
No	5	4,2%	87,5%
No sabe, no opina	15	12,5%	100,0%
Total	120	100,0%	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 24**

*Resultado pregunta No. 21 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 83.3% de encuestados indicó estar de acuerdo en que los colaboradores son importantes para mejorar el desarrollo empresarial, el 4.2% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 12.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 25**

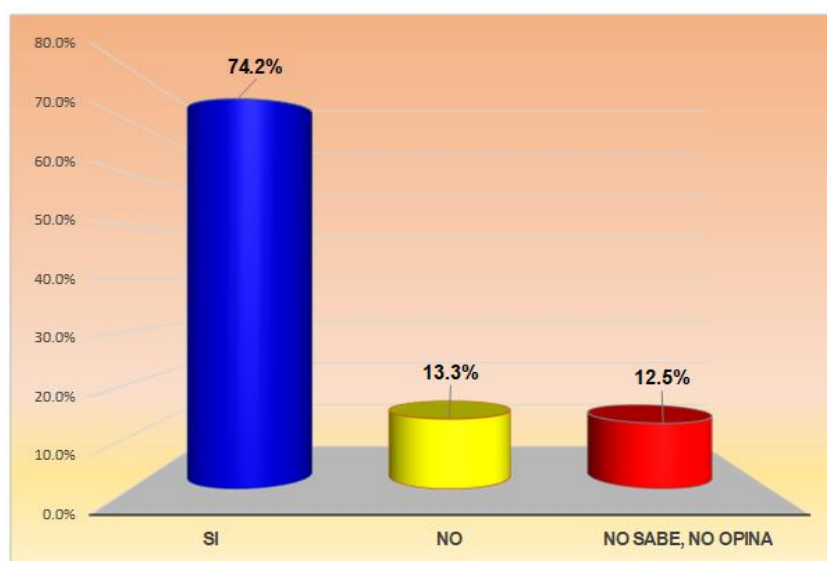
*Los objetivos que se formulen en la empresa deben ser alcanzables y realizables*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	89	74,2%	74,2%
No	16	13,3%	87,5%
No sabe, no opina	15	12,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 25**

*Resultado pregunta No. 22 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 74.2% de encuestados indicó estar de acuerdo en que los objetivos que se formulen en la empresa deben ser alcanzables y realizables, el 13.3% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 12.5% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 26**

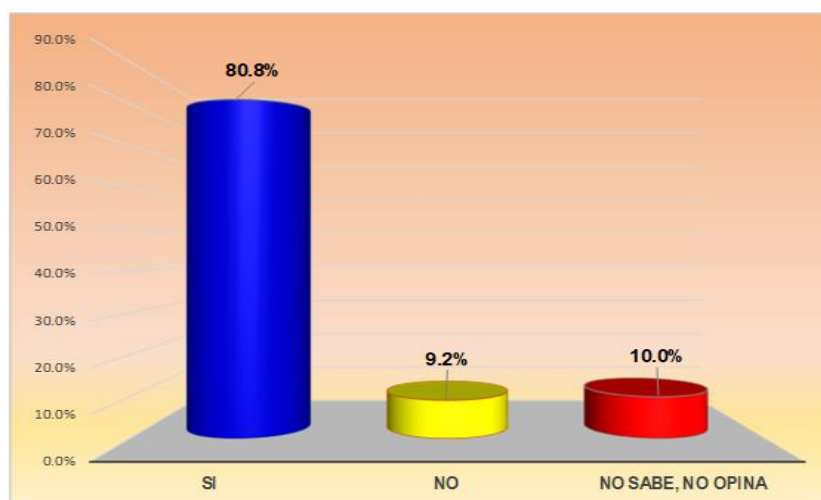
*La empresa debe contar con políticas establecidas y determinadas para cada proceso*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	97	80,8%	80,8%
No	11	9,2%	90,0%
No sabe, no opina	12	10,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 26**

*Resultado pregunta No. 23 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 80.8% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la empresa debe contar con políticas establecidas y determinadas para cada proceso, el 9.2% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 10% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

**Tabla 27**

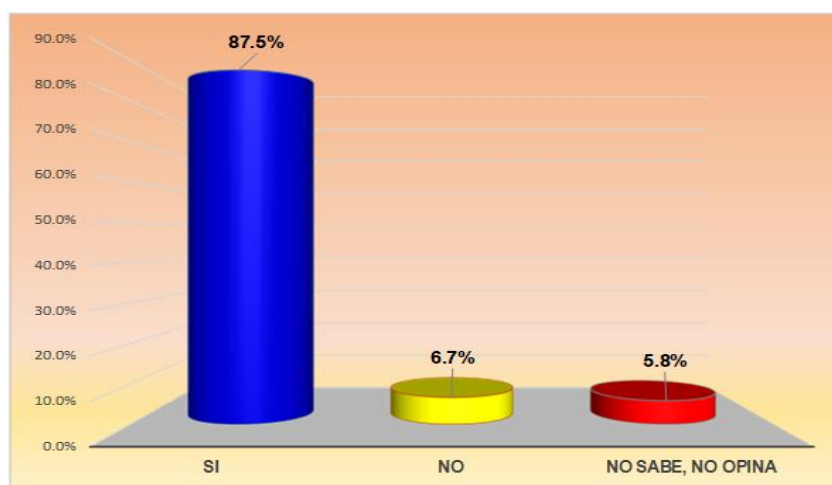
*La renovación y actualización de maquinaria y equipo puede contribuir a desarrollo empresarial*

<b>Valido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	105	87,5%	87,5%
No	8	6,7%	94,2%
No sabe, no opina	7	5,8%	100,0%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 27**

*Resultado pregunta No. 24 de encuesta*



*Nota.* Elaboración propia, fuente encuesta.

**Interpretación:** Respecto a la información procesada y obtenida del instrumento aplicado (encuesta), luego fue procesada en el software SPSS V25, se lograron los resultados siguientes: el 87.5% de encuestados indicó estar de acuerdo en que la renovación y actualización de maquinaria y equipo puede contribuir a desarrollo empresarial, el 6.7% respondió indicando que no estaba de acuerdo con lo formulado en la pregunta y el 5.8% manifestó no saber ni opinar en relación a lo formulado en la pregunta.

## 4.2. Contrastación de la hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis se calculó, mediante el coeficiente estadístico de correlación de Rho de Spearman.

### Contrastación de la hipótesis general

1. **Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

2. **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):** Existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

3. Nivel de Significancia  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2(4) = 0.8007$

4. Prueba Estad. Correlac.  $X^2_c = (oi - ei)^2 / ei$

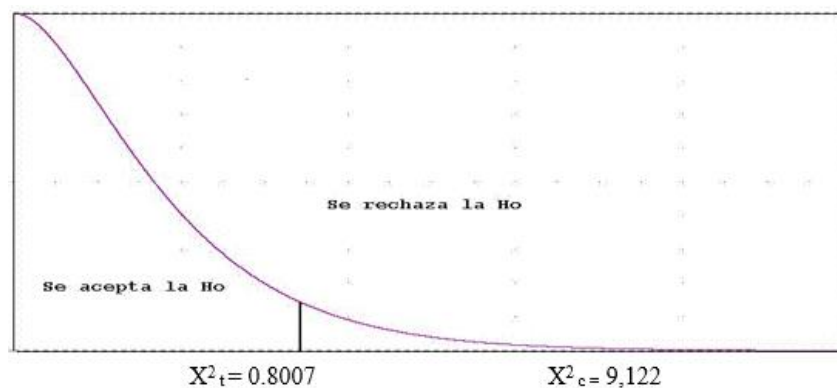
$$X^2_c = 9,122$$

Donde:  $oi$  = Valor que se observa

$ei$  = Valor esperado

$X^2_c$  = Valor estadístico realizado con información de encuestas y procesados en SPSS V25, y se compara con valores asociados al nivel de significancia que se indica en la tabla de prueba estadística de correlación N.º 28.

5. Decisión.  $H_0$  se rechaza





**Interpretación:** Como el dato calculado ( $X^2_c = 9,122$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un Nivel de Significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis propuesta, es decir; que existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

**Tabla 28**

*Prueba estadística de correlación para hipótesis general y nula*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Pearson Chi-cuadrado	9,122 <sup>a</sup>	6	,000
Prueba de verosimilitud	4,221	6	,125
Casos validos	,120		

*Nota.* Elaboración propia.

### Contrastación de la hipótesis específica 1

1. **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe una relación significativa entre la perspectiva clientes y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

2. **Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>):** Existe una relación significativa entre la perspectiva clientes y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

3. Nivel de Significancia  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2(4) = 0.242$

4. Prueba Estad. Correlac.  $X^2_c = (oi - ei)^2 / ei$

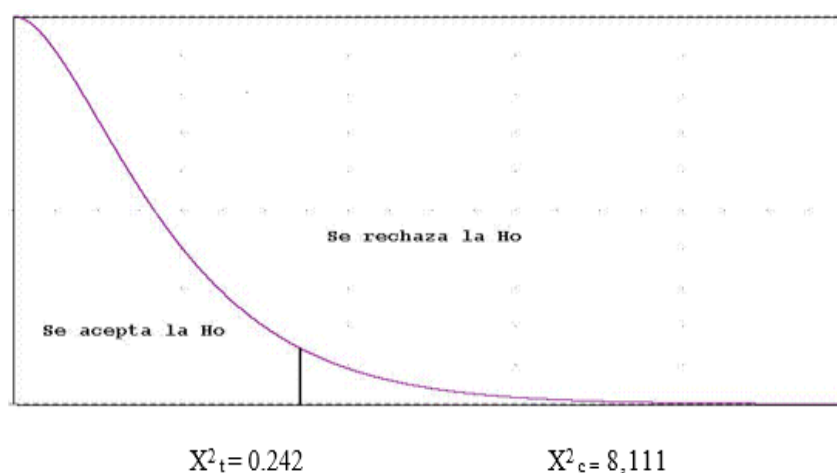
$$X^2_c = 8,111$$

Donde:  $oi =$  Valor que se observa

$ei =$  Valor esperado

$X^2_c$  = Valor estadístico realizado con información de encuestas y procesados en SPSS V25, y se compara con valores asociados al nivel de significancia que se indica en la tabla de prueba estadística de correlación N.º 29.

5. Decisión.  $H_0$  se rechaza



**Interpretación:** Como el dato calculado ( $X^2_c = 8,111$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis propuesta, es decir que existe una relación significativa entre la perspectiva clientes y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

**Tabla 29**

*Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 1*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Pearson Chi-cuadrado	8,111 <sup>a</sup>	6	,002
Prueba de verosimilitud	5,881	6	,397
Casos validos	,120		

*Nota.* Elaboración propia.

## Contrastación de la hipótesis específica 2

1. **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe una relación significativa entre la perspectiva procesos y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

2. **Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>):** Existe una relación significativa entre la perspectiva procesos y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

3. Nivel de Significancia  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2(4) = 2.423$

4. Prueba Estad. Correlac.  $X^2_c = (oi - ei)^2 / ei$

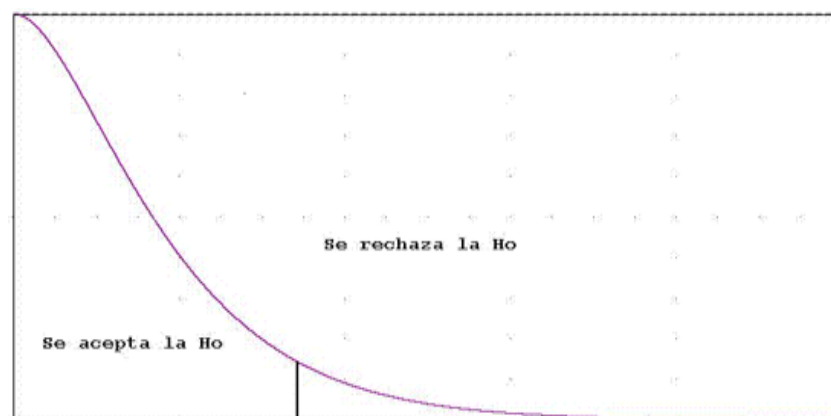
$$X^2_c = 12,132$$

Donde:  $oi$  = Valor que se observa

$ei$  = Valor esperado

$X^2_c$  = Valor estadístico realizado con información de encuestas y procesados en SPSS V25, y se compara con valores asociados al nivel de significancia que se indica en la Tabla de prueba estadística de correlación N.º 30.

5. Decisión. H<sub>0</sub> se rechaza



$$X^2_t = 2,423$$

$$X^2_c = 12,132$$

**Interpretación:** Como el dato calculado ( $X^2_c = 12,132$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis propuesta, es decir que existe una relación significativa entre la perspectiva procesos y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

**Tabla 30**

*Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 2*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Pearson Chi-cuadrado	12,132 <sup>a</sup>	6	,029
Prueba de verosimilitud	2,666	6	,325
Casos validos	,120		

*Nota.* Elaboración propia.

### Contrastación de la hipótesis específica 3

1. **Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una relación significativa entre la perspectiva financiera y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

2. **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):** Existe una relación significativa entre la perspectiva financiera y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

3. Nivel de Significancia  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2(4) = 0.6221$

4. Prueba Estad. Correlac.  $X^2_c = (oi - ei)^2 / ei$

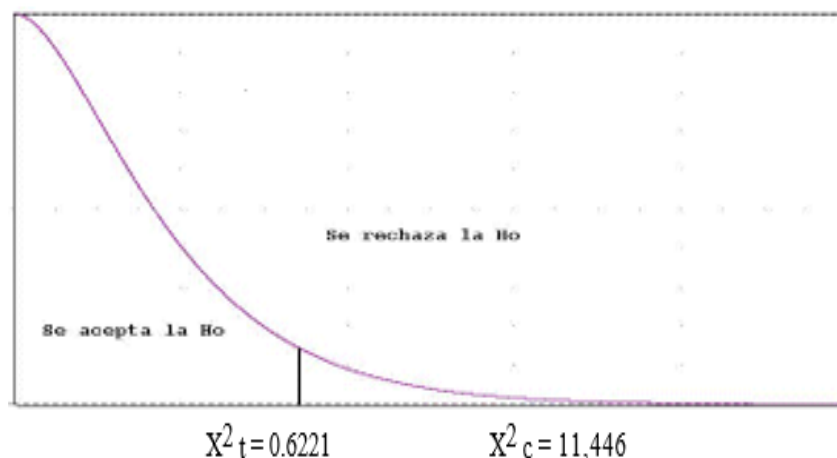
$$X^2_c = 11,446$$

Donde:  $oi =$  Valor que se observa

$ei =$  Valor esperado

$X^2_c$  = Valor estadístico realizado con información de encuestas y procesados en SPSS V25, y se compara con valores asociados al Nivel de Significancia que se indica en la Tabla de prueba estadística de correlación N.º 31.

5. Decisión.  $H_0$  se rechaza



**Interpretación:** Como el dato calculado ( $X^2_c = 14,446$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis propuesta, es decir que existe una relación significativa entre la perspectiva financiera y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

**Tabla 31**

*Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 3*

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Pearson Chi-cuadrado	11,446 <sup>a</sup>	6	,000
Prueba de verosimilitud	2,118	6	,002
Casos validos	,120		

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Contrastación de la hipótesis específica 4**

1.  $H_0$ : No existe una relación significativa entre la perspectiva aprendizaje y

crecimiento y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

2. H1: Existe una relación significativa entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

3. Nivel de Significancia  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2(4) = 0.431$

4. Prueba Estad. Correlac.  $X^2_c = (oi - ei)^2 / ei$

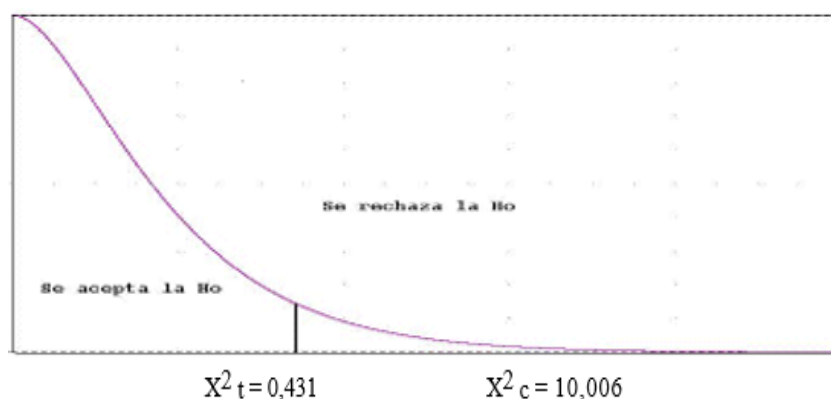
$$X^2_c = 10,006$$

Donde:  $oi =$  Valor que se observa

$ei =$  Valor esperado

$X^2_c =$  Valor estadístico realizado con información de encuestas y procesados en SPSS V25, y se compara con valores asociados al nivel de significancia que se indica en la tabla de prueba estadística de correlación N.º 32.

5. Decisión.  $H_0$  se rechaza



**Interpretación:** Como el dato calculado ( $X^2_c = 10,006$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis propuesta, es decir que existe una relación significativa entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

**Tabla 32***Prueba estadística de correlación para hipótesis específica 4*

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. Asintótica (bilateral)</b>
Pearson Chi-cuadrado	10,006 <sup>a</sup>	6	,000
Prueba de verosimilitud	2,118	6	,002
Casos validos	,120		

*Nota.* Elaboración propia.

## V. Discusión de resultados

### 5.1. Alcanzados en la encuesta

En relación a los objetivos formulados y su cumplimiento o logro, podemos indicar lo siguiente:

a) El objetivo específico 1: Describir la relación que existe entre la perspectiva clientes y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, este objetivo fue confirmado con los resultados hallados que nos indican que como el dato calculado ( $X^2_c = 8,111$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, y con una significancia asintótica de 0.002, este objetivo se logra demostrar.

b) El objetivo específico 2: Analizar la relación que existe entre la perspectiva procesos y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, este objetivo fue confirmado con los resultados hallados que nos indican que como el dato calculado ( $X^2_c = 12,132$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, y con una significancia asintótica de 0.029, este objetivo se logra demostrar.

c) El objetivo específico 3: Describir la relación que existe entre la perspectiva financiera y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, este objetivo fue confirmado con los resultados hallados que nos indican que como el dato calculado ( $X^2_c = 14,446$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, y con una significancia asintótica de 0.000, este objetivo se logra demostrar.

d) El objetivo específico 4: Analizar la relación que existe entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, este objetivo fue confirmado con los resultados hallados que nos



indican que como el dato calculado ( $X^2_c = 10,006$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significancia del 5%, y con una significancia asintótica de 0.000, este objetivo se logra demostrar.

e) Asimismo, resulta importante dentro de este capítulo, efectuar un análisis y discusión de los resultados alcanzados y los obtenidos en las investigaciones que se mencionaron en los antecedentes del presente trabajo, con la finalidad de validar las relaciones estudiadas; es así que:

f) De acuerdo a lo planteado por Zárate (2012), en su investigación, llegó a determinar que la Planificación Estratégica en la Gerencia de Rentas de la Municipalidad de Ate, es importante porque permite lograr los objetivos y metas trazadas, ayudando a cautelar adecuadamente la recaudación tributaria (impuesto predial) evitando su malversación y cumplir con el servicio a la comunidad con una eficiente gestión; aplicando a las deficiencias identificadas, las medidas correctivas pertinentes de manera oportuna, en el momento de proyección, incidiendo en las sub gerencias que tengan mayor actividad y/o más importantes, de una manera selectiva y con programaciones, según la clase socio-económica y ubicación de los predios dentro del ámbito del gobierno local.

g) Consecuentemente, la planificación estratégica contribuye a lograr los objetivos institucionales, permitiendo el desarrollo adecuado de la gestión, evitando omisiones y/o errores que desvían la eficiencia y la eficacia de los resultados, con el fin de obtener una información adecuada oportuna sobre el desarrollo y la organización de las actividades que realizan los gobiernos locales. Respecto de esta tesis podemos indicar que coincide con nuestros resultados, al considerar que la adecuada formulación y diseño del planeamiento estratégico en las Mypes del sector manufacturero tienen relación directa con la mejora de la gestión y el desarrollo empresarial.

h) Luego tenemos que Cock et al. (2004), en su investigación señalaron que el sector textil es de mucha importancia para nuestro país y que contribuye al desarrollo económico nacional, del mismo modo este sector tiene un alto grado de integración con diversos giros empresariales e industriales, además de que dicho sector cuenta con clientela muy amplia, sin embargo, a pesar de todo ello y del auge que ha tenido, debe consolidarse y le faltan muchos aportes y una adecuada planificación estratégica que le permita afianzarse en el medio. Esta investigación tiene mucha similitud con nuestros resultados porque también considera al Planeamiento Estratégico como una herramienta de vital importancia para las organizaciones y que debe ser utilizado de manera eficiente, teniendo en cuenta las diversas perspectivas que pueden ser de mucha utilidad para afrontar los constantes cambios en los mercados y el logro de un adecuado desarrollo empresarial.

i) En este mismo orden de ideas, Quiñones et al. (2011), en su investigación señalaron que en nuestro país las empresas y entidades no consignan el Planeamiento Estratégico como una herramienta o metodología de ayuda para poder proyectarse y consolidarse; esto se relaciona con nuestra investigación en el hecho que, se ha llegado a establecer y demostrar que el planeamiento estratégico influye de manera directa en el desarrollo empresarial de las Mypes del sector manufacturero de Lima Metropolitana, lo que reviste mucha importancia para estas empresas y su implicancia en la mejora del aporte a la economía local y nacional.

## **VI. Conclusiones**

6.1. Con la investigación realizada se logró determinar que existe una relación entre el planeamiento estratégico y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana.

6.2. Asimismo, se pudo establecer que existe una relación significativa entre la perspectiva clientes y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana.

6.3. También se pudo determinar que existe una relación significativa entre la perspectiva procesos y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.

6.4. Igualmente se pudo establecer que existe una relación significativa entre la perspectiva financiera y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana.

6.5. Y finalmente se pudo determinar que existe una relación significativa entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana.

## VII. Recomendaciones

7.1. Se recomienda que con la finalidad de que las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana puedan mejorar la Perspectiva Clientes y con ello contribuir a optimizar el desarrollo empresarial, deben mejorar la calidad de servicio que brindan, el cual debe estar orientado a incrementar el nivel de satisfacción del cliente, en consideración a que es un factor muchas veces determinante y que garantiza la continuidad de la empresa.

7.2. Del mismo modo con el propósito de que las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana puedan mejorar la Perspectiva Procesos y contribuir con el Desarrollo Empresarial en estas empresas, deben de analizar en forma periódica la calidad de sus productos y servicios que vienen brindado a su cartera de clientes y definir estrategias que respondan a la pregunta de cómo esta situación puede afectar la productividad en la empresa.

7.3. También se sugiere que para que mejorar la Perspectiva Financiera y se contribuya a mejorar el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, es necesario que en estas empresas se deben plantear objetivos y metas orientados a obtener niveles de rentabilidad que les permitan cubrir sus costos y dejar un margen de rentabilidad que les permita continuar invirtiendo en estrategias que aseguren el logro de mejores niveles de crecimiento y consolidación empresarial.

7.4. Finalmente con la finalidad de que la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento influya en forma favorable en el desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, se recomienda que se tenga muy en cuenta el aspecto del talento humano en estas empresas, proporcionales capacitaciones, motivación e inducción hacia el trabajo en equipo y el logro de objetivos; todo ello, orientado enriquecer sus niveles de conocimiento y aprendizaje, aspectos que redundaran en beneficio de la satisfacción del cliente y el logro de un adecuado y eficiente desarrollo empresarial.

### VIII. Referencias

- Ackoff, R. (2003). *El paradigma de Ackoff una administración sistémica*. Publisher Limusa.
- Aguirre, R. (2012). *¿Cómo crear un pequeño negocio?* Universidad Nacional del Centro.  
<https://es.scribd.com/document/417966850/Como-Crear-Un-Pequeño-Negocio>
- Alonzo, B. (2012). *Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú*. Editor Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM.
- Ancle, A. (2007). *Planeación estratégica y control total de calidad un caso real hecho en México*. (1ª ed.). Editorial Grijalbo.
- Andrade, S. (2011). *Planeación estratégica*. Editorial Lucero.
- Andrews, K. (2009). *El concepto de estrategia empresarial*. Editorial Universidad de Navarra.
- Argenti, J. (2002). *Practical corporate planning*. George Allen and Unwind Ltd. England.
- Barney, J. (2011) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Edition Pearson.
- Barreto, W. (2007), *Política de empresa*. Editorial San Marcos.
- Cock, P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004) “*Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú*”. [Tesis de Maestría, Universidad Católica del Perú].  
[http://www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia/1\\_Planeamiento\\_Estrategico\\_del\\_SectorTextilExportadordel.pdf](http://www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia/1_Planeamiento_Estrategico_del_SectorTextilExportadordel.pdf)
- Cornejo, M. (2009). *Excelencia la nueva competencia*. (4ª ed.). Editorial Polanco.
- Degen, R. (2009). *O Empreendedor. Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. Makron Books.
- Drucker, P. (1999). *Management*. Publisher HarperBusiness
- Flores, J. (2015). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Pacifico editores S.A.C.
- Fred, D. (2009). *La gerencia estratégica*. Legis. Editores.

- Freije, A. (2006). *Estrategias y políticas de empresas*. (4ª ed.). Ediciones DEUSTO.
- Flores, J. (2015). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Pacifico editores S.A.C.
- Glueck, W. (2001). *Business policy: Strategy, formation and management action*. Mc. Graw-Hill.
- Hampton, D. (2011). *Administración*. (3ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel, S., Jackson, E. y Slocum, J. (2011). “*Administración: Un enfoque basado en competencias*”. (12ª ed.). Cengage.
- Hernández, S. (2013). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Editorial Persons.
- Jaramillo, J. (2011). *Dirección estratégica*. (5ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Lear, R. (2009). *Orientación al Marketing*. Asociación Americana de Marketing
- Meza, J. (2000). *El sistema de globalización y el desarrollo empresarial*. (1ª ed.). Editorial Universidad San Martín de Porres
- Miller, E. (2008). *Advanced techniques for strategic planning*. American Management Association.
- Osborne, D. (2005). *La reinvencción del gobierno, influencia de espíritu empresarial en el sector público*. (5ª ed.). Editorial Paidós.
- Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva: Estrategias para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2019). Reporte de producción manufacturera.  
<https://www.gob.pe/produce>
- Quiñones, A., Lozano, I., Cucho, M., Tello, P. y Acuña, R. (2011). *Perú: Metodología para el diseño de una Planificación Estratégica interrelacionada con la Administración*

- Presupuestaria en las Entidades del Sector Público. Caso "RENIEC".* [Tesina de Máster, Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN].
- Rebosio, G. (2010). *Pequeña agroindustriales rurales: Estrategias de promoción y consolidación empresarial.* Centro de Investigación, educación y desarrollo.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica.* Editorial 3R editores.
- Steiner, G. (1983). *"Planeación Estratégica"*. Compañía Editorial Continental.
- Terry, G. y Franklin, S. (1999). *Principios de administración.* (1ª ed.). Compañía Editorial Continental.
- Thieruaf, R., Klekamp, R. y Geeding, D. (2004). *Principios y aplicaciones de administración.* Editorial Limusa.
- UNESCO (2007). *La educación superior en el siglo XXI, visión de América Latina y el Caribe.* (5ª ed.). Ediciones CRESALC-UNESCO.
- Wanty, J. y Halberthal, I. (1999). *La estrategia empresarial.* Editorial Ateneo.
- Zárate (2012). *"Planeación estratégica en la gerencia de rentas con incidencia en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Distrital de Ate"*. [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres].

## IX. Anexos:

## Anexo A: Matriz de consistencia

## “Planeamiento estratégico y desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, año 2019”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E DIMENSIONES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. ¿De qué manera se relaciona la Perspectiva Clientes con el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?</p> <p>2. ¿Cómo se relaciona la Perspectiva Procesos con el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?</p> <p>3. ¿De qué manera se relaciona la Perspectiva Financiera con el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?</p> <p>4. ¿Cómo se relaciona la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento con el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Describir la relación que existe entre la Perspectiva Clientes y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>2. Analizar la relación que existe entre la Perspectiva Procesos y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>3. Describir la relación que existe entre la Perspectiva Financiera y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>4. Analizar la relación que existe entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. Existe una relación significativa entre la Perspectiva Clientes y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>2. Existe una relación significativa entre la Perspectiva Procesos y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>3. Existe una relación significativa entre la Perspectiva Financiera y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p> <p>4. Existe una relación significativa entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Desarrollo Empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, Año 2019.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>X1: Perspectiva clientes X2: Perspectiva Procesos X3: Perspectiva Financiera X4: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Y1: Fuerzas endógenas Y2: Fuerzas exógenas</p>	<p>Esta investigación será de tipo aplicada.</p> <p>La investigación será del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Cuantitativo y cualitativo.</p> <p>El diseño que se aplicará será el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estará conformada por 22,169 personas.</p> <p>La muestra estará compuesta por 120 personas.</p> <p>Los instrumentos que se utilizaron fueron las encuesta.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la bibliografía.</p>



## **Anexo B: Instrumento: encuesta**

### **Instrucciones generales**

Estamos realizando una investigación sobre “planeamiento estratégico y desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, año 2018

Por favor le solicitamos se sirva responder las preguntas formuladas, las mismas que servirán de mucho para nuestra investigación.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Si

2= No

3= No sabe, no opina

## Cuestionario a utilizar

NR	PREGUNTA	Si	No	No sabe, No opina
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>			
1	¿Es necesario que se realicen evaluaciones a la productividad en la empresa a pesar de la experiencia que tiene en el sector?			
2	¿Se hace necesario que los resultados mejoren la productividad en la empresa?			
3	¿Queda usted satisfecho con el actual servicio que se le brinda en la empresa?			
4	¿Al lograr satisfacción en el cliente se puede lograr su fidelización?			
5	¿El cliente está satisfecho con la calidad que se le brinda en la empresa?			
6	¿La empresa cuenta con protocolos de calidad que le permiten brindar mejores productos?			
7	¿Sería importante que los resultados de productividad en la empresa sean positivos?			
8	¿Los buenos niveles de productividad contribuyen al desarrollo empresarial?			
9	¿La empresa ha logrado en los últimos años buenos niveles de rentabilidad?			
10	¿Es importante que se distinga la rentabilidad en cada producto o servicio que se produce en la empresa?			
11	¿Es importante el crecimiento que viene logrando la empresa?			
12	¿Un buen crecimiento económico puede contribuir a mejorar el desarrollo empresarial?			
13	¿La innovación permanente contribuye al desarrollo empresarial?			
14	¿Es importante la innovación en los procesos de servicios en la empresa?			
15	¿Las capacitaciones deben ser constantes en la empresa?			

16	¿El aprendizaje continuo contribuye a mejorar el desarrollo empresarial?			
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO EMPRESARIAL</b>			
17	¿Es importante que los trabajadores tengan una educación técnica mínima para desempeñar sus labores?			
18	¿El factor social es importante para mejorar el desarrollo empresarial?			
19	¿La empresa debe implementar el desarrollo cultural en sus trabajadores?			
20	¿La economía puede influir en los clientes de la empresa?			
21	¿Los colaboradores son importantes para mejorar el desarrollo empresarial?			
22	¿Los objetivos que se formulen en la empresa deben ser alcanzables y realizables?			
23	¿La empresa debe contar con políticas establecidas y determinadas para cada proceso?			
24	¿La renovación y actualización de maquinaria y equipo puede contribuir a desarrollo empresarial?			

### Anexo C: Validación determinada por experto

Después de revisado el instrumento del Plan de Tesis denominado: “Planeamiento estratégico y desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, año 2019”, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

Validado favorablemente por:

Dr. Nieto Modesto David Abel

### **Anexo D: Confiabilidad del instrumento establecida por experto**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominado: “Planeamiento estratégico y desarrollo empresarial en las Mypes del sector manufacturero en Lima Metropolitana, año 2019”, tengo que indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograrán. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación.

Otra manera de aproximarse a la confiabilidad del instrumento es preguntarse: ¿Hasta dónde los resultados que se obtendrán con el instrumento constituirán la medida verdadera de las variables que se pretenden medir? Esta acepción del término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad; la misma que es factible de lograr con el instrumento de este trabajo de investigación.

Existe una tercera posibilidad de enfocar la confiabilidad del instrumento; ella responde a la siguiente cuestión: ¿cuánto error está implícito en la medición del instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición. De acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se ha establecido un margen de error del 5% que es un porcentaje generalmente aceptado por los investigadores; lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo de tiene un alto grado de homogeneidad.

Determinada la confiabilidad del instrumento por el experto:

Dr. Dr. Nieto Modesto David Abel