

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas**

**Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas**

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LAS FINANCIERAS, CAJAS MUNICIPALES, COOPERATIVAS Y MICROFINANCIERAS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2015.**

**Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público**

**Presentada por:**

**Bach. Hernández Becerra Cindy Sayuri**

**Bach. Yopla Carrasco María Alicia**

**Asesor:**

**Ing. Sist. Manuel Huaripata Chilón**

**Cajamarca - Perú**

**2016**

COPYRIGHT © 2016 by

Hernández Becerra Cindy Sayuri, Yopla Carrasco María Alicia


Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE  
DECISIONES GERENCIALES DE LAS FINANCIERAS, CAJAS  
MUNICIPALES, COOPERATIVAS Y MICROFINANCIERAS DE LA CIUDAD  
DE CAJAMARCA, EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2015.

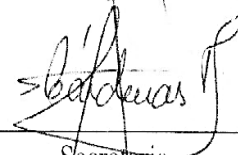
C.P.C.C. Cesar Edwin Llerena Peralta:



---

Presidente

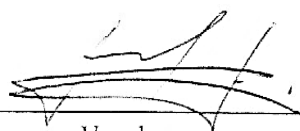
C.P.C.C. Sheila Janet Cárdenas Mendo:



---

Secretaria


C.P.C.C. Ulises Linares Castañeda:



---

Vocal

Ing. Sist. Manuel Huaripata Chilón



---

Asesor

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES  
DE LAS FINANCIERAS, CAJAS MUNICIPALES,  
COOPERATIVAS Y MICROFINANCIERAS DE  
LA CIUDAD DE CAJAMARCA, EN EL ÚLTIMO  
TRIMESTRE DEL AÑO 2015.**

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| ÍNDICE.....  | i   |
| DEDICATORIA.....   | iii |
| AGRADECIMIENTO.....  | iv  |
| RESUMEN.....   | v   |
| ABSTRACT.....  | vii |
| LISTA DE TABLAS.....                                       | ix  |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                                     | xii |
| LISTA DE FIGURAS.....                                      | xiv |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....                              | 1   |
| 1.Planteamiento del problema de investigación.....         | 1   |
| 1.1.Descipción de la realidad problemática.....            | 1   |
| 1.2. Formulación del problema.....                         | 3   |
| 1.3.Objetivos.....   | 5   |
| 1.4. Justificación de la investigación.....                | 6   |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....                            | 7   |
| 2. Fundamentos teoricos.....                               | 7   |
| 2.1. Antecedentes.....                                     | 7   |
| 2.2. Marco histórico.....                                  | 10  |
| 2.3. Fundamentos teóricos: Teoría y bases concetuales..... | 15  |
| 2.4. Marco Conceptual.....                                 | 29  |

|   |     |
|---|-----|
| 2.5. Hipótesis y variables.....                               | 53  |
| CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....                   | 55  |
| 3. Método de investigación.....                               | 55  |
| 3.1. Tipo de investigación.....                               | 55  |
| 3.2. Diseño de la investigación.....                          | 56  |
| 3.3. Área de la investigación.....                            | 57  |
| 3.4. Métodos de la investigación.....                         | 57  |
| 3.5. Unidad de análisis.....                                  | 57  |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....     | 58  |
| 3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....  | 59  |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                      | 60  |
| 4. Presentación, análisis e interpretación de resultados..... | 60  |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....              | 96  |
| 5.1. Conclusiones.....  | 96  |
| 5.2. Recomendaciones.....                                     | 99  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                               | 101 |
| GLOSARIO.....   | 105 |
| ANEXOS.....   | 110 |

## **DEDICATORIA**

A mi abuela Doña Delia Terrones Guerrero, por ser como una madre para mí y brindarme el apoyo moral, emocional y económico durante toda mi formación personal y profesional.

A la memoria de mi madre.

A mis tíos y tías que siempre me apoyan y motivan a cumplir mis metas.

### **C.S.H.B.**

A mis padres, Don Marcial Yopla Murrugarra y Doña Lucia Carrasco Calua, por su amor, esfuerzo y apoyo constante en mi formación personal y profesional, quienes son mi mayor fortaleza para seguir adelante y seguir esforzándome a cumplir mis objetivos.

A mis hermanos, Estrella y Jhammerly; por su cariño y comprensión, quienes me impulsan a no rendirme en este trayecto.

A mi esposo Luis Alberto Gastolomendo por su amor, paciencia y comprensión, quien me motiva y ayuda a ser mejor persona; como también por el apoyo emocional y moral.

### **M.A.Y.C**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por habernos acompañado en este camino tan arduo y, brindado las fuerzas para seguir adelante.

A nuestros profesores que nos brindaron en todo momento su apoyo y nos transmitieron sus conocimientos para ser mejores profesionales.

A nuestro asesor por guiarnos y brindarnos sus conocimientos.

A los gerentes o administradores que nos facilitaron la información suficiente para el desarrollo de la tesis.



## RESUMEN

La gestión estratégica surge como una necesidad de las organizaciones que actualmente se encuentran compitiendo entre sí y desean lograr el crecimiento y competitividad a corto, mediano y largo plazo; por ello requieren de la gestión estratégica para obtener el éxito esperado de sus estrategias, por lo que están dejando de lado los enfoques tradicionales de contabilidad de gestión, para emplear nuevos modelos contables como lo es la contabilidad directiva en donde el papel del gerente o administrador de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras es importante, ya que con su habilidad y capacidad para tomar decisiones gerenciales encaminará a su organización en conjunto hacia el logro de las estrategias, que son diversas según la actividad que realiza la organización.

El problema de estudio es ¿Cuál es la incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?, es inédito y original debido a que no existen estudios similares de ámbito local.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, porque se explicó las dimensiones que componen a la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales para demostrar si existe una incidencia entre estas dos. El método fue deductivo puesto que se trató de un tema muy vasto que se dividió en dimensiones e indicadores. El diseño fue transeccional correlacional causal que ayuda a describir

el grado de relación de las dos variables en un periodo determinado. Y el instrumento de recolección de datos fue una encuesta de preguntas cerradas que se sometió a juicio de expertos para aplicarla a una población de 11 empresas del sector financiero cuya unidad de análisis fueron los gerentes o administradores.

**Palabras clave:** gestión estratégica, toma de decisiones gerenciales, contabilidad de gestión, contabilidad directiva, estrategias.

## **ABSTRACT**

The strategic management arises as a need of the organizations that nowadays are competing between yes and wanting to achieve the growth and competitiveness to short, medium and long term; for it they need of the strategic management to obtain the success expected from his strategies, for what they are leaving of side the traditional approaches of management accounting, for use new countable models it is the directive accounting where the paper of the manager or administrator is important, since with his skill and aptitude to take managerial decisions will direct his organization as a whole towards the achievement of the strategies, which are diverse according to the activity that realizes the organization.

The problem of study is: ¿which is the incidence of the strategic management in the capture of managerial decisions of the financial, municipal boxes, cooperative and micro-financial of Cajamarca city, in the last quarter of the year 2015?, it is unpublished and original due to the fact of which similar studies do not exist in the local area.

The investigation was of type descriptive correlacional, because it explains the dimensions that compose to the strategic management and capture of managerial decisions to demonstrate if an incidence exists between these two. The method was deductive since it was a question of a very vast topic that It divided in dimensions and indicators. The design was transeccional correlacional causal that helps to describe the degree of relation of both variables in a certain period. And the

instrument of compilation of information was a survey of closed questions that surrendered in the expert judgement to apply it to a population of 11 companies of the financial sector which unit of analysis they were the managers or administrators.

**Key words:** strategic management, management accounting, directive accounting, managerial decisions, strategies.

## **Lista de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Enfoques de la Gestión Estratégica.....  | 15 |
| Tabla 2: Los 3 elementos y procesos de la ejecución.....  | 39 |
| Tabla 3: Operacionalización de variables.....   | 54 |
| Tabla 4: Puntuación según Likert.....   | 58 |
| Tabla 5: Validación de juicio de expertos.....  | 59 |
| Tabla 6: Total de gerentes o administradores encuestados de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....            | 60 |
| Tabla 7: Diagnóstico estratégico según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....   | 61 |
| Tabla 8: Planificación estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca..... | 62 |
| Tabla 9: Ejecución estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....     | 64 |
| Tabla 10: Control estratégico según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca....       | 65 |
| Tabla 11: Gestión estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca....       | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 12: Toma de decisiones gerenciales según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....       | 68 |
| Tabla 13: Diagnóstico estratégico según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                        | 69 |
| Tabla 14: Planificación estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                      | 71 |
| Tabla 15: Ejecución estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                          | 73 |
| Tabla 16: Control estratégico según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                            | 74 |
| Tabla 17: Gestión estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                            | 76 |
| Tabla 18: Toma de decisiones gerenciales según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca....                  | 78 |
| Tabla 19: Diagnóstico estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....              | 80 |
| Tabla 20: Relación del diagnóstico estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca..... | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 21: Planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....             | 82 |
| Tabla 22: Relación de planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca..... | 83 |
| Tabla 23: Ejecución estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                 | 84 |
| Tabla 24: Relación de la ejecución estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....  | 85 |
| Tabla 25: Control estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                   | 86 |
| Tabla 26: Relación del control estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....      | 87 |
| Tabla 27: Gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....                   | 87 |
| Tabla 28: Incidencia de la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.....  | 88 |

## **Lista de gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Total de gerentes o administradores encuestados de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....                                       | 61 |
| Gráfico 2: Diagnóstico estratégico según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....   | 62 |
| Gráfico 3: Planificación estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015..... | 63 |
| Gráfico 4: Ejecución estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....     | 65 |
| Gráfico 5: Control estratégico según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....       | 66 |
| Gráfico 6: Gestión estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....       | 67 |
| Gráfico 7: Toma de decisiones gerenciales según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y   |    |



microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....69

Gráfico 8: Diagnóstico estratégico según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....70

Gráfico 9: Planificación estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....71

Gráfico 10: Ejecución estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....73

Gráfico 11: Control estratégico según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....75

Gráfico 12: Gestión estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....77

Gráfico 13: Toma de decisiones gerenciales según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.....78

## **Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: De la guerra a la gerencia.....                                    | 12 |
| Figura 2: Contabilidad directiva.....  | 13 |
| Figura 3: Rueda de estrategia competitiva.....                               | 24 |
| Figura 4: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva..... | 25 |
| Figura 5: Fuerzas que impulsa la competencia de la industria.....            | 25 |
| Figura 6: Circuito cerrado del proceso de decisión.....                      | 28 |
| Figura 7: Perspectivas del Cuadro de mando integral.....                     | 31 |
| Figura 8: Perspectiva financiera.....  | 32 |
| Figura 9: Perspectiva de procesos internos.....                              | 32 |
| Figura 10: Perspectiva cliente, proveedor y comunidad.....                   | 33 |
| Figura 11: Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....                        | 33 |
| Figura 12: Fases del proceso estratégico.....                                | 45 |
| Figura 13: Las cinco características de las decisiones.....                  | 49 |
| Figura 14: Esquema de incidencia.....  | 57 |
| Figura 15: Coeficiente de correlación de Pearson.....                        | 81 |

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1. Planteamiento del problema de investigación**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Las empresas mundialmente están compitiendo entre sí, debido a los cambios en la economía, por el avance de la tecnología e información, complejidad en los productos, la crisis económica, los tratados de libre comercio, entre otros. (Bouby, 2013)

Estas condiciones y la constante preocupación de la empresa por obtener nuevos ingresos, la llevan a intensificar la exploración de nuevas alternativas que permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias que aprueben la internacionalización como medio de crecimiento, mejora la visión global, la productividad e innovación, es decir, cuando obtiene una condición tal que garantice con éxito la entrada a los mercados extranjeros y tenga estabilidad en su permanencia. (Puerto, 2010)

En donde la gestión estratégica es parte fundamental para plantear y desarrollar estrategias competitivas que sean útiles globalmente, pero estas están determinadas principalmente por la cultura organizacional. (David, 2003)

Por estas razones los gerentes o administradores deben ser capaces de escoger la mejor estrategia que pueda dirigir y orientar a su organización a lograr el crecimiento y competitividad sostenible a largo plazo y que les permita penetrar los mercados internacionales, dejando de lado los paradigmas que determinan la cultura organizacional. Ya que se dará origen a un nuevo entorno y se tendrá que recurrir a la innovación, usando las dimensiones de gestión estratégica y en cada una de ellas tomando decisiones gerenciales, sobre el producto y/o servicio y potencial del crecimiento teniendo presente que varían de un país a otro, y que en mercados emergentes este potencial de crecimiento es mucho más alto que en economías maduras como las Europeas. (Thompson & Strickland, 2004 citado por Puerto, 2010)

En el contexto Cajamarquino existe una mala gestión estratégica en las organizaciones por la corrupción, los malos manejos que se dan a los recursos y la cultura organizacional, por ende los empresarios no son capaces de innovar y crear estrategias que le ayuden a alcanzar un nivel de diferencia global. Puesto que es un problema que genera mala toma de decisiones que parte principalmente de los gerentes que componen dichas organizaciones. Así mismo, esta influye de una forma directa o indirecta. Tal como, en una apropiación ilegal de recursos o falta de ética en la información clara y oportuna, que se brinda, puede llevar a una empresa a la quiebra. (Gallardo & Mendoza, 2011)

Finalmente analizando la realidad empresarial en cuanto a gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales en el contexto global. Con esta investigación se pretende apoyar a la empresa y a futuras investigaciones de la misma índole, además desarrollar una gestión estratégica según las dimensiones que se desarrollaron en la investigación, las cuales mejoran la calidad de las estrategias, y disminuyen las incertidumbres a la hora de tomar decisiones gerenciales para que las empresas puedan alcanzar el desarrollo en mercados locales y nacionales. Por lo tanto, en la investigación se tomó a las empresas pertenecientes al sector financiero, que son las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras ubicadas en la ciudad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cómo el diagnóstico estratégico se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?
  
- b. ¿Cómo la planificación estratégica se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?
  
- c. ¿Cómo la ejecución estratégica se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?
  
- d. ¿Cómo el control estratégico se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar la incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Explicar la relación del diagnóstico estratégico con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.
- Explicar la relación de la planificación estratégica con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.
- Explicar la relación de la ejecución estratégica con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

- Explicar la relación del control estratégico con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

El trabajo de investigación se realizó con el fin de demostrar si existe una incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca. Para lo cual se requirió analizar y definir a cada una de las dimensiones de la gestión estratégica con sus respectivos indicadores que ayudan a saber el proceso de desarrollar, mejorar e innovar estrategias y estas tengan el éxito esperado a largo plazo. Esta fortalece los procesos internos y externos de la empresa, además reduce la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales, entre otros, que orienten a las empresas a alcanzar la competitividad y crecimiento sostenible en el largo plazo.

Así mismo las dimensiones de la toma de decisiones gerenciales que se consideró pueden ser tenidas en cuenta en forma total o parcial dentro de la empresa cuando se aborda un proceso de gestión estratégica para desarrollar la mejor estratégica que se adecue a los requerimientos de esta.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2. Fundamentos teóricos de la investigación

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Las tesis encontradas similares al tema de estudio fueron las siguientes:

Almaraz (2008) en su tesis *“Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”*.

Facultad de contaduría y administración, Universidad autónoma de Querétaro. Se obtuvo como resultado un esquema operativo de tipo normativo el cual se basa en la información obtenida tanto en la investigación bibliográfica como en los resultados de la investigación de campo. Este esquema sugiere acciones derivadas de las prácticas organizacionales observadas durante el desarrollo de este trabajo. El esquema involucra siete etapas que se pueden asociar al proceso natural de toma de decisiones dentro de las organizaciones. La etapa que más se relaciona a la investigación se denominó conocimiento del negocio y del entorno. El administrador debe estar familiarizado con los productos y servicios que ofrece la organización permitirá identificar nuevas necesidades de los clientes. Conocer a los competidores y el entorno externo permitirá plantear estrategias que reduzca o minimice el impacto inminente

de su presencia, así como identificar las posibles amenazas que pudiera poner en riesgo la permanencia de la organización.

Buendía (2013) en su tesis "*Estrategia: formulación, implementación, valoración y control*". Facultad de Ciencias Actuariales y Financieras, Universidad de Barcelona. Concluyo que la dirección de la empresa debe estar implicada en todo el proceso, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia, siendo un factor clave que la comunique al resto de la organización adecuadamente para que el personal de esta pueda adaptar sus acciones del día a día y enfocarlas a la consecución de los objetivos estratégicos, para que la implementación tenga éxito. Es muy importante que el personal de la empresa conozca cual es la estrategia para poder orientarse en ese sentido y establecer objetivos tanto individuales como colectivos que los acerquen a la consecución del propósito estratégico, por lo que la comunicación interna será muy importante para tener éxito. Toda estrategia debe tener en cuenta las capacidades y recursos de la empresa, así como los recursos humanos de los que dispone y debe ir en línea con sus valores estratégicos. Además, debe ser medible, de forma que se pueda establecer un seguimiento y control de ella, y permita analizar, también el impacto de las medidas a adoptar en los resultados de la empresa, y valorar si las acciones propuestas son las adecuadas. Debiendo ser también, manejable, para que en el caso de que los resultados obtenidos no sean los esperados, puedan introducirse cambios que reconduzcan a la

empresa a la consecución de los objetivos estratégicos. La implementación y control de la estrategia es quizás, la parte más importante del proceso, una estrategia puede ser mejor o peor, pero si no se implementa correctamente ni se establece un control y seguimiento de ella, todo el proceso de elaboración de la estrategia se queda únicamente en un proceso de reflexión, sin alterar en nada la actividad diaria ni los resultados de la empresa.

Castillo & Tello (2010) en su tesis *“Planificación estratégica y estructura administrativa para la cooperativa de ahorro y crédito educadores del Azuay Ltda., periodo 2010-2015”*. Área Jurídica, social y administrativa, Universidad Nacional de Loja. Tuvo como uno de sus resultados que la planificación estratégica se propiciará el desarrollo de la organización, se reducirán los niveles de incertidumbre, se preparará a la institución para tomar decisiones frente a las contingencias que se presentan con mayores posibilidades de éxito, manteniendo una mentalidad futurista, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, evitando “corazonadas” o empirismos, que reducirán los riesgos y se aprovecharán las oportunidades, por medio de estas bases operará la cooperativa, eliminando la improvisación del tiempo y los recursos.

Rodríguez (2012) en su tesis *“Pautas para incentivar el compromiso de la alta dirección en la ejecución de estrategias”*. Facultad de ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México. Concluye que, en ocasiones, una estrategia puede llegar a requerir cambios en prácticamente todas las

partes de la organización, lo cual también requerirá un trabajo en equipo para coordinarlos. Es por ello que si los que dirigen la empresa no lideran el proceso con un alto nivel de compromiso en él, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se ejecutará y la oportunidad de obtener resultados se perderá. La ejecución estratégica incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo. Finalmente solo queda mencionar que todo directivo debe tratar de comprometerse con la estrategia que busca ejecutar para así, lograr convertirla en un objetivo personal, en lugar de considerar que todo ese trabajo forma parte de un mero empleo para ganarse un sueldo se dé por medio del acuerdo, a través de valores y objetivos compartidos, no por la fuerza.

## **2.2. Marco Histórico**

### **2.2.1. Estrategia**

Según Stoner (1996) considera que la estrategia proviene de la palabra griega “strategia”, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo.

Martínez (1994) señala que los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del "gran" plan. Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en los negocios. Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporados al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra, al establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc.

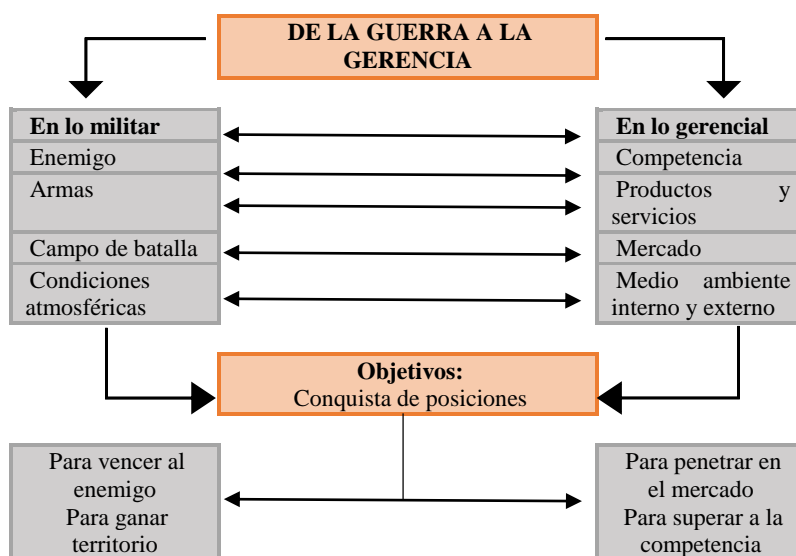


Figura 1. De la guerra a la gerencia  
Fuente: Martínez, 1994.

### 2.2.2. Contabilidad directiva

Sastre (2010) señala que no existe un acuerdo sobre la naturaleza y denominación de la contabilidad de gestión y propone una novedosa forma de contabilidad de gestión y la denomina contabilidad directiva, y afirmó que es un nuevo escalón evolutivo de la contabilidad de gestión.

Sin embargo el cambio es aún más profundo, y aseveró que no es un modelo de contabilidad de gestión avanzada, sino más bien un nuevo modelo contable en el que, además de las informaciones propias de contabilidad financiera y de gestión, la dirección recibirá la información necesaria para desarrollar una gestión estratégica.

Ello implicará la integración, con las otras dos contabilidades, de otra herramienta financiera que es el presupuesto, y de una serie adicional de mecanismos de control. Llamaremos a todas estas nuevas incorporaciones contabilidad presupuestaria.

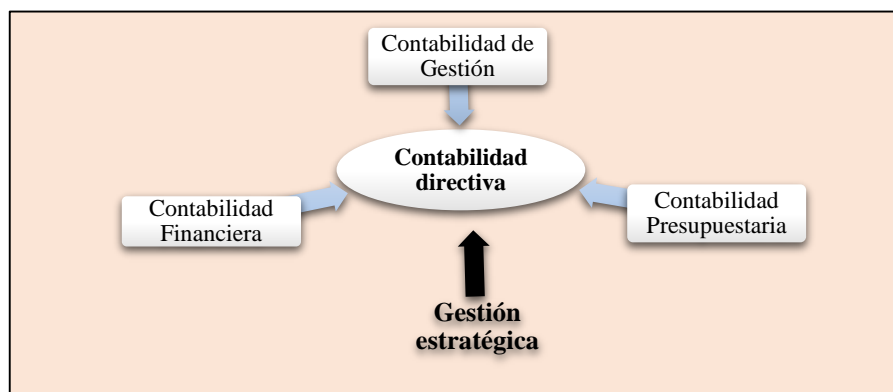


Figura 2. Contabilidad directiva.  
Fuente: Sastre, 2010.

### 2.2.3. Gestión estratégica

Maldonado et al (2009) señala que hasta los primeros años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno empresarial eran demasiado lentos, que no era fácil percibirlos. En correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son predictibles. Frente a estas características del entorno los sistemas de gestión de las empresas se centran en asegurar el crecimiento tan rápido como el de su mercado y mantener su estabilidad interna, período en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia.

Tras la segunda guerra mundial, se produce un rápido crecimiento económico y desarrollo de los mercados, que condujeron a la aceleración y aumento de la competencia internacional, lo que se convirtió en un obstáculo para las empresas en alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este rápido crecimiento condujo que a partir de los años 60 el entorno se haga cada vez menos estable. En los 80 ocurre una transición importante, los procesos organizacionales se orientan más hacia la calidad, y las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno, y empieza a tomar auge el paradigma de la eficacia, ya en los 90 los cambios son más profundos y el entorno llega a convertirse en dinámico, complejo y hostil. Los planteamientos tradicionales son ineficaces para resolver los nuevos problemas que plantea dicho entorno, surgiendo un nuevo enfoque que implica un nuevo modelo de gestión estratégica, que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la visión, misión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación y alcancen sus objetivos y metas trazadas, ya que a partir de ello formulen estrategias que logren un éxito rotundo en las organizaciones.



Tabla 1. Enfoques de la gestión estratégica

| ENFOQUE TRADICIONAL                           | NUEVO ENFOQUE   |
|---|---|
| Interno                                       | Externo   |
| Tangibles                                     | Intangibles   |
| Rígido  | Flexible  |
| Islas   | Integral  |
| <b>Tablero de Control<br/>Cuadro de Mando</b> | <b>Tablero Balanceado de Control<br/>Cuadro de Mando Integral</b> |

Fuente: Martínez, 1997.

### 2.3. Fundamentos teóricos: teorías y bases conceptuales

Para el análisis de las variables de investigación se consultó diversas teorías, definiciones y evaluaciones de los autores que se citan a continuación:

#### 2.3.1. Teoría del “Cuarto Paradigma” de Betancourt

Betancourt (2002) señala que la gestión estratégica está basada en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipadas que sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponga la empresa y adaptativas que sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno, ambas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

En donde la gestión estratégica incluye un proceso estructural de dirección estratégica vinculado a un concepto más amplio, el factor humano. Permittiéndonos proyectarnos hacia un futuro deseado y nos ofrece los medios para conseguirlo. Permite a cada gerente tomar decisiones anticipadas. Si viene un cambio en alguna ley, se tomará la decisión ahora y cuando llegue dicha ley la empresa se encuentra lista, simplemente se ajusta a lo que se apruebe.

Además la gestión estratégica permite transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, es decir se transfiere el aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta.

La teoría expuesta respalda a la investigación para poder aclarar y definir a la gestión estratégica, relacionándola indudablemente con la toma de decisiones que el gerente o líder deberá realizar englobando a toda su organización, y transfiriendo sus conocimientos de manera que todos estén involucrados para que la estrategia llegue a tener éxito.

### **2.3.2. Teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico de Grant.**

Grant (1991) manifiesta que en la teoría de recursos y capacidades supone un proceso de diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis o diagnóstico, formulación o planificación e implementación o ejecución de estrategias, incorporando el control mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, efectuar los ajustes respectivos.

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone. Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles.

La teoría expuesta respalda a la investigación, ya que permitió identificar los componentes o dimensiones de la gestión estratégica, los cuales fueron objeto de estudio.

### **2.3.3. Teoría de la dirección estratégica de Bueno**

Según Bueno (1991) señala que el objetivo del diagnóstico estratégico o análisis estratégico será doble, en primer lugar, establecer una metodología que nos ayude a captar la información necesaria para una adecuada toma de decisiones y, en segundo lugar, demostrar que es una metodología general y, por lo tanto, utilizable por cualquier empresa, con o sin ánimo de lucro. Este análisis consistirá, en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones en la empresa.

En tal efecto, nos planteamos ¿qué tipos de variables existen en la empresa que influyan en sus decisiones? Y también, ¿qué criterio o método de clasificación de estas es conveniente utilizar? Tradicionalmente, se han elaborado dos grandes apartados o grupos de variables que, a su vez, tienen como consecuencia dos tipos de análisis. El criterio de clasificación ha sido el grado de control por parte de la empresa de la decisión. De este modo, si este grado de control, por parte del sujeto decisor perteneciente a una empresa, es escaso, surgirá un conjunto de variables denominadas "Externas", y si ese mismo grado de control es alto, se denominarán "Internas".

De esta se derivan los dos tipos de análisis a los que haremos referencia en este tema. Por una parte, el análisis externo o, también denominado del entorno, y el análisis interno.

El primero de ellos, se encargará de encontrar y clasificar las variables y de buscar influencias de estas sobre las que los sujetos decisores de una empresa poco pueden influir, es decir, le vienen dadas en la toma de decisiones. El segundo, el análisis interno, tratará de encontrar, clasificar, buscar influencias y relaciones, entre variables sobre las que el sujeto decisor tiene un mayor control. Al respecto, debemos de indicar que existirán variables, que aun perteneciendo al ámbito interno y, por lo tanto, teóricamente más manejables, sin embargo, no lo son tanto; estamos pensando, por ejemplo, en variaciones en la estructura organizativa de una gran empresa pública que, aunque susceptible de cambiar por parte de la dirección de la empresa, sin embargo, puede ser más complicada cambiar que otra que pertenezca al ámbito externo, por el poder de los sindicatos.

La teoría expuesta respalda a la investigación para aclarar y definir el diagnóstico estratégico que es un componente o dimensión fundamental para la gestión estratégica.

#### **2.3.4. Teoría de la planificación de Molins.**

Molins (1998) sostiene que la idea de planificación estratégica es muy antigua, la actuación en medios y objetos con órdenes con mucha incertidumbre obligada a idear procedimientos que permitieran lograr el mayor éxito en la acción. Pero fue a mediados de los años cincuenta que la planificación estratégica se sistematizó y se institucionalizó en grandes empresas estadounidenses. En esta modalidad de planificación es apropiada para actuar en objetos donde rige un alto grado de incertidumbre, como es el caso de los ambientes donde existe la competencia empresarial.

Según las circunstancias de su aplicación y los distintos autores, la planificación estratégica asume distintas formas en su proceso, pero en todas ellas se privilegian la categoría estrategia y la norma flexibilidad.

Los objetivos establecidos por la instancia política del sujeto no se discuten, están dados; el esfuerzo del planeamiento se centra, en especial, en formular las distintas estrategias, adecuadas para lograr los objetivos y en seleccionar la alternativa a ejecutar. Durante la ejecución, el control, como operación de realimentación, permite verificar los resultados de la aplicación de la estrategia seleccionada y ajustar la acción conforme a esos; por otra parte, la flexibilidad permite cambiar de estrategia si la situación lo requiere.

La teoría expuesta respalda a la investigación para aclarar y definir a la planificación estratégica que es un componente o dimensión fundamental de la gestión estratégica.

### **2.3.5. Teoría del arte de la ejecución en los negocios de Bossidy, Charan & Charles.**

Bossidy, Charan & Charles (2002) señalan que una organización puede ejecutar la estrategia si el corazón y el alma del líder están inmersos en la compañía. El líder debe estar involucrado personal y profundamente en el negocio. La ejecución requiere una comprensión amplia del negocio, su gente y su ambiente. El líder es la única persona que puede lograr esa comprensión, solo él puede hacer que se ejecute la estrategia. Si el líder está involucrado en el negocio puede tener una visión amplia, puede establecer el diálogo en la empresa. El diálogo es el núcleo de la cultura y la unidad básica del trabajo. La manera en que las personas se comunican entre sí determina el grado de funcionamiento de la organización.

Por ende la comunicación puede ser inútil o puede tener un significado, lo que cuenta es la sustancia de la comunicación y la naturaleza de la persona que se comunica, incluyendo su habilidad para escuchar así como para hablar.

El líder que ejecuta, diseña un patrón o modelo de ejecución. Implementa una cultura y un proceso encaminado a la ejecución, promoviendo el logro de las metas. Su participación en ese modelo consiste en asignar las tareas y darles seguimiento. Esto significa asegurarse de que las personas comprendan las prioridades. El líder que ejecuta estrategias, en organizaciones noveles tiene que decirles a las personas lo que deben hacer; pero en organizaciones que tienen varios años en el mercado no lo hace, simplemente formula preguntas para que ellas se den cuenta lo que se necesita hacer. De esa manera trasmite su experiencia de líder y las educa para que piensen de manera divergente, pero pensando en la ejecución adecuada de la estrategia. El líder en vez de coartar el pensamiento de las personas les ayuda a ampliar sus propias capacidades.

La teoría expuesta respalda a la investigación para aclarar y definir a la ejecución estratégica que es un componente o dimensión fundamental para la gestión estratégica.

### **2.3.6. Teoría de la Administración Estratégica de Charles**

Charles (2009) señala que los sistemas de control estratégico, son herramientas que les permite a los gerentes o administradores supervisar y evaluar si, en realidad, la implantación de estrategia funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben cambiar si no logran los resultados esperados.



El control estratégico no implica solo supervisar si la organización y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada, o lo bien que la empresa utiliza sus recursos. También trata de crear los incentivos para mantener a los empleados motivados y enfocados en los problemas importantes a los que la organización se puede enfrentar en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones que les ayuden a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo.

La teoría expuesta respalda a la investigación para aclarar y definir el control estratégico que es un componente o dimensión fundamental para la gestión estratégica.

### **2.3.7. Teoría de la Estrategia Competitiva de Michael E. Porter**

Porter (2000) señala que para poder diseñar una estrategia competitiva es necesario crear una fórmula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.



Figura 3. Rueda de estrategia competitiva.  
Fuente: Porter, 2000.

En la figura 3 se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos. Llamada “Rueda de estrategia competitiva.

Para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de los que la compañía podrá lograr, que se muestra en la siguiente figura:

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.



Figura 4. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.  
Fuente: Porter, 2000.

### Análisis Estructural de las Industrias

Porter (2000) señala que para formular una estrategia competitiva, es necesario relacionar a la empresa con su ambiente (social y económico). Su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. En donde la intensidad de una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la siguiente figura.

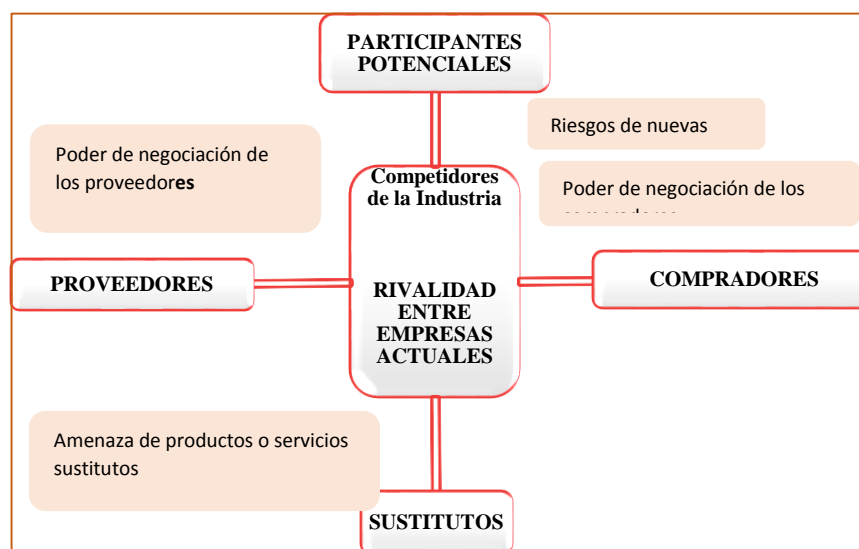


Figura 5. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.  
Fuente: Porter, 2000.

## **Estrategias Competitivas Genéricas**

Porter (2000) propuso tres estrategias genéricas:

- a. El liderazgo en Costos Globales:** Esta revoluciona una industria donde las bases tradicionales de la competencia han sido otras y esta no está preparada ni mental ni económicamente para tomar las medidas necesarias que les permitan minimizar los costos.
  
- b. Diferenciación:** Crea algo que en la industria entera se percibe como único. Se logra a través del diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Esta logra conseguir rendimientos superiores al promedio.
  
- c. Enfoque o Concentración:** Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, esta procura dar un servicio excelente a un mercado particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.

La teoría expuesta sirvió de referencia para poder aclarar y definir cómo se diseña una estrategia competitiva globalmente considerando las fuerzas competitivas de la industria que es un análisis del entorno en general y propone tres estrategias, de las cuales una empresa puede evaluar e incorporar dependiendo de lo que desea lograr a largo plazo.

### **2.3.8. Teoría de las Decisiones Gerenciales de Paul E. Moody**

Moody (1991) señala que con frecuencia se pregunta si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones. Aunque varios autores han tratado de recopilar una lista concisa de normas que se ajusten a todos los casos, sus intentos han sido inútiles. Sin embargo, es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en la que se toman decisiones, la que se muestra a continuación:

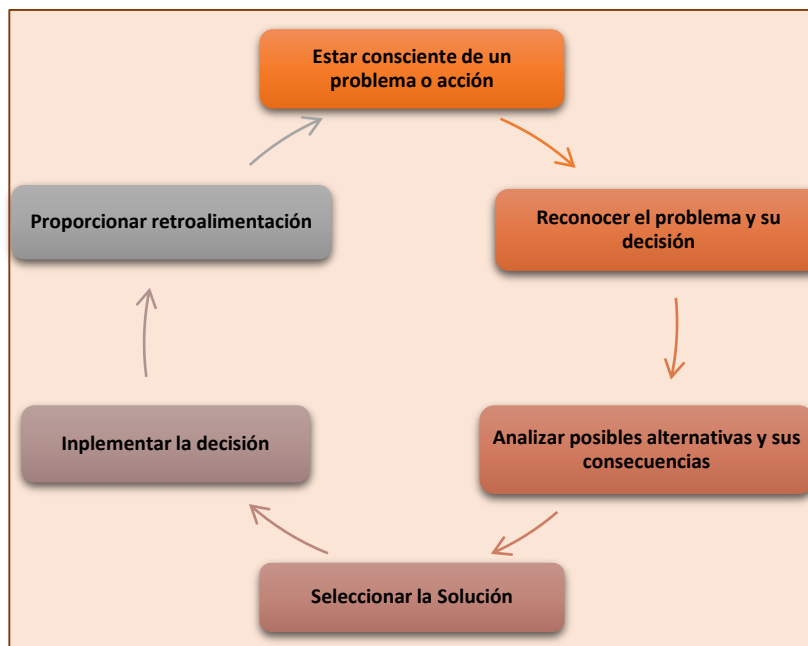


Figura 6. Circuito cerrado del proceso de decisión.  
Fuente: Moody, 1991.

La decisión puede ser simple o compleja; o puede relacionarse con cualquier campo de la administración; sin embargo, todas las decisiones siempre pueden orientarse por el proceso básico del circuito cerrado.

La teoría expuesta respalda a la investigación para definir y explicar la toma de decisiones gerenciales. A partir de la cual se tomó los componentes o dimensiones que se desarrolló en la investigación.

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Gestión Estratégica**

#### **a. Definiciones de Gestión Estratégica**

Según Betancourt (2002) considera que es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Prieto (2012) manifiesta que la gestión estratégica en las organizaciones sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactoria a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía, ofreciendo como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios.

David (2011) señala que gestión estratégica puede definirse como el arte y la ciencia de la formulación, implementación, y evaluación de las decisiones cruzada funcional que permiten a una organización para alcanzar sus objetivos.

### **b. Elementos clave de la Gestión Estratégica**

Según Betancourt (2002) los elementos clave de la gestión estratégica empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, son:

- Excelencia
- Innovación
- Anticipación

### **c. Balance Scorecard o CMI como herramienta de Gestión estratégica**

Según Martínez (1997), en los últimos años el profesor Kaplan inicia un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: “La medición del resultado en la organización del futuro” que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés, el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI). Se define como la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministra la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia



de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.

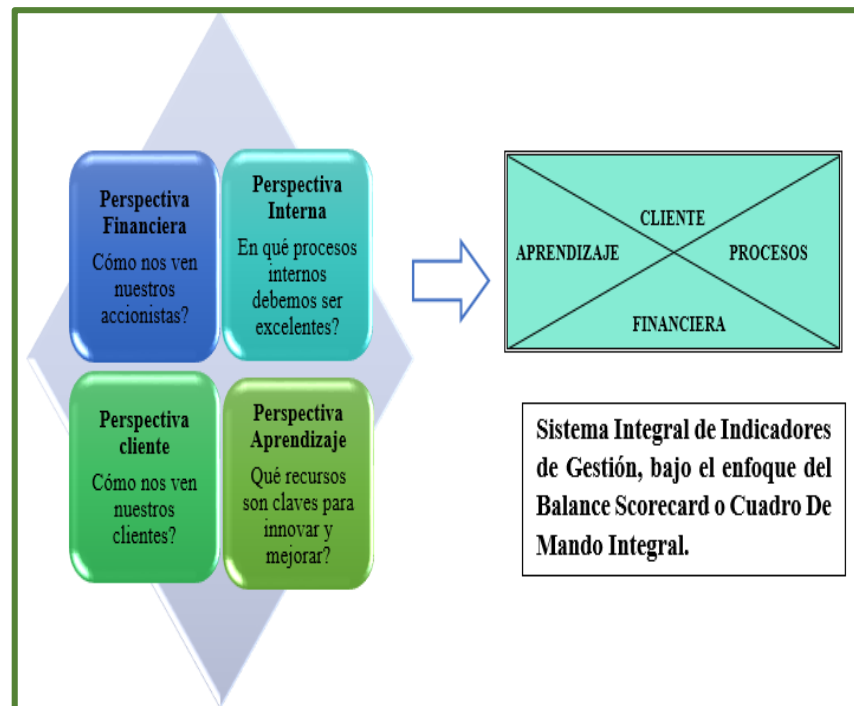


Figura 7. Perspectivas del CMI.  
Fuente: Martínez, 1997.

- **Modelos de Apoyo a la Arquitectura del CMI**

Martínez (1997) propone la construcción del CMI en base a cuatro perspectivas y a los indicadores de cada una, de la siguiente manera:

- 1. Perspectiva Financiera**

El modelo económico de los impulsores claves de desempeño financiero.

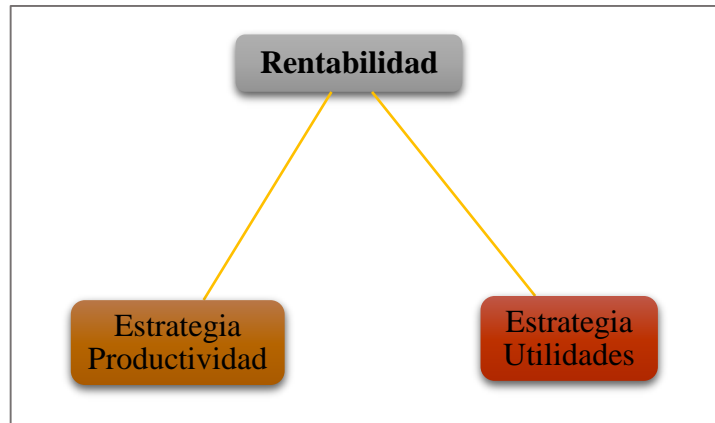


Figura 8. Perspectiva financiera.  
Fuente: Martínez, 1997.

## 2. Perspectiva de procesos internos

La Cadena de Valor del núcleo de los procesos del negocio.

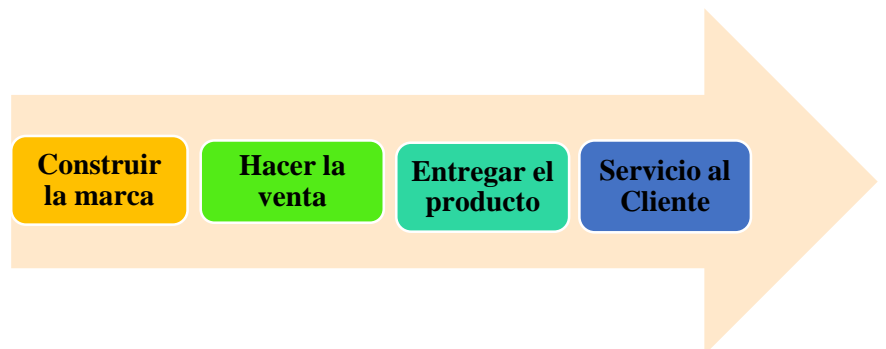


Figura 9. Perspectivas de procesos internos.  
Fuente: Martínez, 1997.

## 3. Perspectiva cliente, proveedor y comunidad

La proposición de valor de los clientes objetivo.

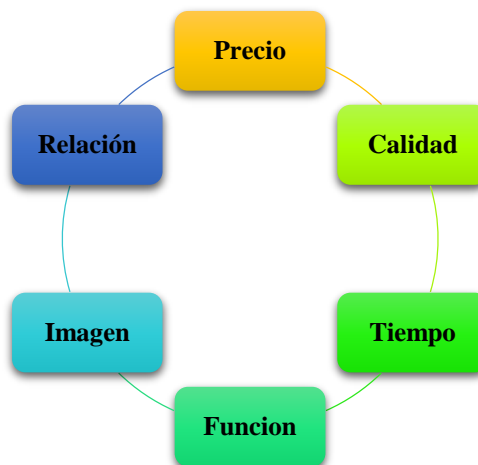


Figura 10. Perspectiva cliente, proveedor y comunidad.  
Fuente: Martínez, 1997.

#### 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Los capacitadores críticos de mejoramiento de desempeño, cambio y aprendizaje.

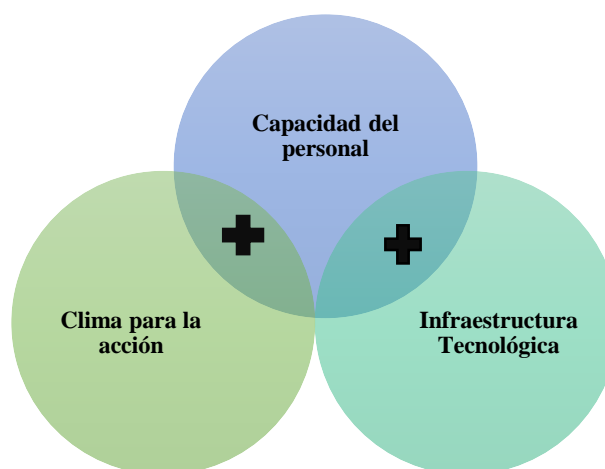


Figura 11. Perspectivas aprendizaje y crecimiento.  
Fuente: Martínez, 1997.

Norton y Kaplan (2009) afirman que el CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben

formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras en sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

#### **d. Dimensiones de la Gestión Estratégica**

Las dimensiones que se consideran dentro de la gestión estratégica son las siguientes:

##### **1. Diagnóstico Estratégico**

Según Amaya (2013) considera que el diagnóstico estratégico sirve de base para el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente, como externamente (frente a su entorno). Para ello, es indispensable obtener y procesar

información sobre el entorno a fin de hacer el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

A partir del cual se hará el análisis interno y el análisis externo de la organización para luego definir las estrategias a seguir, las cuales quedarán plasmadas en el plan estratégico de la organización. Los indicadores son los siguientes:

- **Diagnóstico Interno**

Según De Val (2005) manifiesta que el diagnóstico interno de la empresa pone de relieve las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis se puede llevar a cabo por medio del conocimiento de la estructura económica, la cadena de valor, el estilo de dirección, el análisis de los recursos y técnicas complementarias, tales como el ciclo de vida de los servicios o productos, el benchmarking y la matriz portafolio.

- **Diagnóstico Externo**

Según De Val (2005) manifiesta que el diagnóstico externo facilita la identificación de amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar, se efectúa a través del análisis del entorno general o de los componentes políticos,

económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, a fin de observar las tendencias y estudiar las incidencias.

Lo que facilita la información necesaria para construir los posibles escenarios; y por medio del análisis del entorno específico a la actividad económica y de la industria, lo que permite analizar su estructura, identificar el nivel de competencia y potencial del sector. Para un análisis del entorno se hace uso del modelo de las fuerzas que impulsan la competencia según la figura 5 de Michael E. Porter.

## **2. Planificación Estratégica**

Según Hax y Mailuf (1997) manifiestan que el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Este, tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución. Este proceso apunta a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio intensamente competitivo y dinámico.

Aunque hay casi tantos modelos de planificación estratégica como autores dedicados a su estudio, todos ellos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta

especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

David (1994) señala que los indicadores de la planificación estratégica son los siguientes:

- **Fase de establecimiento de objetivos**

Es la fase inicial de la planificación estratégica, en la que las metas genéricas de la organización se descomponen siguiendo la estructura organizativa para obtener objetivos cuantitativos.

El resultado es el primer producto de la planificación estratégica: una jerarquía de objetivos, en donde se hace una definición de la misión (la razón de ser de la organización) y la visión (percepción del estado futuro deseable para la organización).

- **Fase de evaluación y selección de la estrategia.**

Se trata de utilizar técnicas que permitan evaluar a priori, partiendo de un cierto conocimiento de la evolución futura del entorno las posibles estrategias a aplicar. Con mucha frecuencia, se utilizan técnicas que permiten calcular el valor para el accionista

(Shareholder value), y por tanto fundamentadas básicamente en análisis financiero

- **Fase de elaboración de la estrategia.**

Una vez que se ha determinado la estrategia a seguir por la organización, esta debe hacerse operativa, convirtiéndose en una serie de programas de acción, que tienen asignados unos recursos (asignación que se realiza en el proceso presupuestario, integrado, al menos nominalmente, en el proceso de planificación) y para los que se han marcado unos objetivos. Dichos objetivos permiten medir y controlar el grado de ejecución de los diferentes programas, y en definitiva de la estrategia. Además de los presupuestos, en esta fase pueden obtenerse las jerarquías de estrategias y programas de acción de la organización (David, 1994).

- **Control del desempeño**

Finalmente, toda la obra de objetivos, presupuestos, estrategias, programas se integra en un conjunto de planes operativos, denominado “plan maestro”. A cada elemento de la estructura se le encomienda una parte de los objetivos, presupuestos, planes operativos y



programas de acción. De manera que pueda llevarse a cabo un control del desempeño de la estrategia articulada en dicho “plan maestro”.

### 3. Ejecución Estratégica

Hrebiniak y Lawrence (2007) consideran que los gerentes o administradores necesitan un modelo lógico que guíe las acciones de ejecución. Sin indicadores, la ejecución se convierte en un asunto caótico. Sin guía, los individuos hacen las cosas que creen importantes, lo cual suele dar como resultado decisiones y acciones descoordinadas, divergentes e incluso conflictivas. Sin el beneficio de un enfoque lógico, la ejecución sufre o fracasa, pues los gerentes no saben qué pasos dar ni cuándo darlos. Tener un modelo o mapa de ruta afecta de manera positiva el éxito en la ejecución.

Tabla 2. Los 3 elementos y procesos de la ejecución

| Los 3 elementos de la Ejecución                          | Los 3 procesos básicos de la Ejecución                                    |
|--|---|
| Los 7 comportamientos esenciales de un líder.            | <b>Estrategia:</b> creando el vínculo con las personas y las operaciones. |
| Crear una cultura de Ejecución en la organización.       | <b>Personas:</b> creando el vínculo entre estrategia y operaciones.       |
| Tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados. | <b>Operaciones:</b> creando el vínculo con la Estrategia y las personas.  |

Fuente: Bossidy & Charan, 2002.

Bossidy & Charan (2002) emplean dos modelos principales en la ejecución estratégica. Por un lado presentan a los 3 Elementos de la Ejecución, y por otro lado, los 3 Procesos Básicos. Los indicadores son los siguientes:

- **Los 7 Comportamientos esenciales de un líder:**

- 1) Conocer y estar cercano al equipo y al negocio (tener los pies en la tierra).
- 2) Ser realista.
- 3) Fijar objetivos y prioridades (3 o 4 prioridades sencillas y claras).
- 4) Seguir siempre adelante (tomarse la ejecución en serio).
- 5) Recompensar el buen desempeño.
- 6) Expandir las capacidades del equipo (traspasando conocimientos a los demás).
- 7) Conocerse a uno mismo.

Charan y Bossidy están convencidos de que el verdadero rol de la alta dirección es estar en la primera línea de combate al frente de su equipo garantizando que la estrategia se ejecuta según fue diseñada.

- **Crear una cultura de Ejecución en la organización**

Recae en el líder, que tiene que dar de forma consistente una serie de pasos orientados a empujar a la organización hacia la acción.

En concreto, el líder debe decirles a los empleados claramente qué resultados espera, discutir con ellos cómo conseguir esos resultados (como parte de un proceso de “coaching”), premiar a las personas que obtengan los resultados y decidir qué hacer con aquellos que no los obtengan. Según Charan y Bossidy (2002), la ejecución es la tarea número uno de cualquier líder.

- **Asegurarse de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados**

La razón fundamental del fracaso de muchas empresas, es porque los puestos clave no están ocupados por las personas adecuadas. En donde los líderes deben poner en marcha procesos que permitan que la ejecución se pueda implantar a lo largo de la organización.

#### **4. Control Estratégico**

Jeffrey y Caron (2009) señalan que desde la perspectiva de los altos directivos, un sistema de control estratégico es un sistema

que asiste a los directivos en la valoración de la relevancia de la estrategia organizativa en el proceso de consecución de sus objetivos, y en caso de discrepancias, apoya las áreas que precisan más atención.

Un sistema de control estratégico trata de los procesos que articulan los ajustes en las estrategias, su orientación o su implantación, siempre que sea necesario. Los directores pueden recopilar nueva información que los lleve a reconsiderar su valoración del entorno.

Muchos de los sistemas de control se basan exclusivamente en medidas de contabilidad como el RCI (Rendimiento del capital invertido). Dado que los informes financieros incluyen los datos sobre ingresos, activos y ventas, la dirección puede calcular el RCI fácilmente o cualquier medida relacionada a partir de los datos existentes.

Sin embargo estas medidas basadas en la contabilidad llegan demasiado tarde, son demasiado generales y están demasiado distorsionadas para ser realmente determinantes en la planificación y toma de decisiones por parte de los directivos.

### **2.4.2. Toma de decisiones gerenciales**

Amaya (2010) manifiesta que los gerentes o administradores deben tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa.

Con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir satisfactoriamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni debe salir mal o fracasar ya que pondrían en peligro la organización. Muchos factores pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones y de estos el más importante es la experiencia. Dado que no es lógico permitir que quien tome la decisión obtenga experiencia por ensayo y error. Ya que algunas de estas decisiones involucran la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

#### **a. Definiciones según otros autores**

Según Flores (2002) considera que es la más general de las funciones de la Gerencia, pues está presente no solo en las fases de planeación, pronóstico, coordinación, y control sino también en

todas las actividades de la rutina y, de manera especial en los problemas que se van presentando día a día.

Umanzor et al (2011) señala que la toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa y organización.

Betancourt (2006) indica que tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir. Al decir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados.

#### **b. Toma de decisiones gerenciales en el proceso estratégico**

Cabañero, Rodríguez y Serradell (2009) señala que la toma de decisiones se sitúa en un lugar intermedio del proceso estratégico de la empresa, ya que tienen lugar entre la fase de formulación y la implantación de las estrategias. Son de carácter excepcional o no programado.

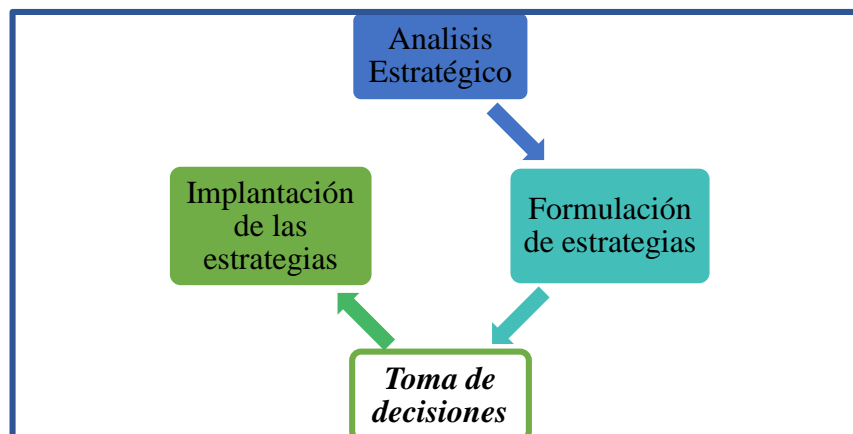


Figura 12. Fases del proceso estratégico.  
Fuente: Cabañero, Rodríguez y Serradell, 2009.

En este contexto, la estrategia se convierte en el medio que permite alcanzar los objetivos de la organización, ya que una vez que la empresa ha determinado los objetivos que pretende conseguir, la estrategia que defina tendrá en cuenta las vías para alcanzarlos. En este sentido, los objetivos que se fije la organización deben ser factibles y medibles.

### c. Importancia de la toma de decisiones gerenciales

Según Moody (1991) el gerente o administrador no solo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo costo. Es posible que las decisiones de menor importancia, no justifiquen un análisis e investigación completos, y que puedan ser delegadas en otros sin asumir mayores riesgos.

La importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión. Para evaluar la importancia de una decisión, se deben evaluar cinco factores:

- **Tamaño o duración del compromiso.** Si la decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas, entonces se considera como una decisión importante.
- **Flexibilidad de los Planes.** Si la decisión implica seguir un curso de acción que no es reversible fácilmente, entonces esta decisión asume un significado importante.
- **Certeza de los Objetivos y las Políticas.** Si una compañía ha tenido una política que indica cómo actuar frente a cierta situación, entonces es fácil tomar una decisión que sea consistente con la historia pasada. Sin embargo, si una organización es muy volátil y no ha establecido un patrón histórico las acciones por seguir dependen en alto grado de factores conocidos por el personal de alto nivel, entonces la decisión adquiere una gran importancia.



- **Cuantificación de las Variables.** Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisada tiene una importancia menor. Pero si la decisión se relaciona con la orden de diseño y manufactura de un producto complejo y está sujeto a errores, entonces la decisión asume una importancia mucho mayor.
- **Impacto Humano.** Esto es especialmente cierto cuando la decisión involucra muchas personas.

#### **d. Problemas en las toma de decisiones gerenciales**

Según Moody (1991) considera que el punto más importante en el proceso de la toma de decisiones es la manera de plantear el problema. La definición del problema constituye el 50 % de la decisión. No es fácil plantear un problema, la mayoría de las decisiones equivocadas se deben a una visión errónea del problema, porque se trabaja con información sesgada. Por lo que algunos buscan conseguir lo que se quiere, sin detenerse a pensar en lo que realmente se necesita.

**Información Errónea:** Información falsa o engañosa que carece de validez o proviene de fuentes no confiables y se difunde con o sin intención.

**Selectividad:** Es cuando se elige una opción, una decisión entre varias opciones, escogiendo la más idónea la cual será usada para la toma de decisiones gerenciales.

**Interpretación:** La interpretación es entender la información y situación, la interpretación varía según el nivel de conocimiento porque esto permite que se entienda de manera clara o no, y se pueda dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir.

**Conclusiones Apresuradas:** Las determinaciones tomadas después de un estudio o investigación, cuando antes de tiempo o por determinación propia se llegan a un resultado apresuradamente, afectado una decisión gerencial.

#### e. Características de las decisiones gerenciales

Moody (1991) manifiesta que existen cinco características: Efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad de las decisiones. Las dos primeras son muy similares a los factores utilizados para evaluar la importancia de una decisión:

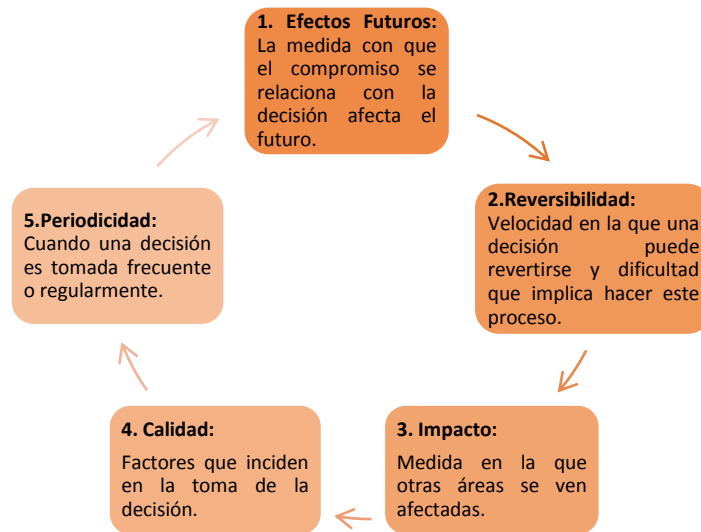


Figura 13. Las cinco características de las decisiones.  
Fuente: Moody, 1991.

Las decisiones gerenciales poseen características que las convierten en decisiones de alto y bajo nivel. Cuando se toman estas decisiones se genera un efecto que afectará el futuro de la organización, entonces si la decisión genera un efecto a largo plazo es de alto nivel y si el efecto es a corto plazo es una decisión de bajo nivel.

#### f. Dimensiones de la toma de decisiones gerenciales

Según Moody (1991) los componentes de la toma de decisiones gerenciales son los siguientes, a los cuales se tomó como sus dimensiones:

### **1. Información**

Puede ser interna y externa

- De implementación directa.
- Se hace síntesis.
- Se consulta y enlista la información clave

### **2. Conocimiento**

En los últimos años, la medida en que los negocios se han vuelto más complejos y los individuos se han especializado en áreas en las cuales no puede esperarse que un gerente posea conocimiento técnico, debido a los años de entrenamiento que esto requiere. Contratar servicios de consultoría es aún más importante cuando se necesita utilizar más de una especialidad para el análisis.

### **3. Experiencia**

El gerente o administrador de contar con información como experiencia para la próxima acción o problema similar.

### **4. Análisis**

Métodos usados para analizar los problemas.

## 5. Juicio

Este combina a las cuatro anteriores con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado.

### g. Etapas de la toma de decisiones gerenciales

Umanzor et al (2011) propone las siguientes etapas:

1. **Identificación y diagnóstico del problema.** Es la fase inicial, nos señala el problema que deseamos solucionar, con el estado actual con respecto al estado deseado.
2. **Generación de soluciones alternativas.** Podemos formular algunas hipótesis, para generar alternativas.
3. **Selección de la mejor alternativa.** Cuando se formule posibles consecuencias de las opciones, ya se está en condiciones de tomar decisiones. La cual se debe considerar tres términos importantes: maximizar, satisfacer y optimizar.
4. **Evaluación de la alternativa.** Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia, deben pretender predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo.
5. **Evaluación de la decisión.** Es un proceso de retroalimentación que puede ser positiva o negativa
6. **Implementación de la decisión.** El proceso no finaliza al tomar la decisión; esta debe ser implementada.

Las personas que participan en este proceso deben involucrarse desde el principio del proceso. Se citan algunos pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución.

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- El tiempo que tomara cada etapa.
- Delegación de responsabilidades a personas específicas por cada etapa.

Umanzor et al (2011) expresa que, los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden presentar.

## 2.5. Hipótesis y variables

- **Hipótesis**

**H<sub>1</sub>** : La gestión estratégica incide en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

**H<sub>0</sub>** :La gestión estratégica no incide en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

- **Variables**

**Variable independiente**

- Gestión estratégica

**Variable dependiente**

- Toma de decisiones gerenciales.

### 2.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 3. Operacionalización de variables

| VARIABLES                             | DEFINICIONES  | DIMENSIONES                      | INDICADORES  | INSTRUMENTOS                                |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|--|---|
| <b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>            | Son procedimientos que le permiten al gerente innovar estrategias de gestión que le ayudan a tomar decisiones que incluyan a toda la organización, o decisiones individuales, las cuales crean un nivel de diferenciación dentro del sector donde se compete. | <b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Interno</li> <li>• Diagnóstico Externo</li> </ul>   | <b>Encuesta al Gerente o Administrador.</b> |
|                                       |   | <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Fase de evaluación y selección de la estrategia</li> <li>• Fase de elaboración de la estrategia.</li> <li>• Control de desempeño.</li> <li>• Comportamiento esencial del líder</li> </ul>                                   |   |
|                                       |   | <b>EJECUCIÓN ESTRATÉGICA</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una cultura de ejecución en las organizaciones.</li> <li>• Personas adecuadas en los puestos adecuados.</li> <li>• Control y aprendizaje</li> <li>• Prueba y adaptación de la estrategia.</li> <li>• Revisión del desempeño de la estrategia</li> </ul> |   |
|                                       |   | <b>CONTROL ESTRATÉGICO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviaciones del plan de acción</li> <li>• Medidas correctivas</li> <li>• Validez de las estrategias</li> </ul>   |   |
| <b>TOMA DE DECISIONES GERENCIALES</b> | Es el proceso por el cual el gerente o administrador de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras debe elegir una alternativa, entre varias planteadas para dar solución a un problema que está presentando la organización.        | <b>INFORMACIÓN</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación directa de la información</li> <li>• Síntesis de la información</li> </ul>   | <b>Encuesta al Gerente o Administrador</b>  |
|                                       |   | <b>CONOCIMIENTO</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta y enlistamiento de la información clave.</li> <li>• Conocimiento técnico del gerente en la toma de decisiones.</li> <li>• Uso de Servicio de Consultoría.</li> </ul>   |   |
|                                       |   | <b>EXPERIENCIA</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información recogida de una acción o problema sirve para la próxima acción similar.</li> </ul>   |   |
|                                       |   | <b>ANÁLISIS JUICIO</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos usados para analizar los problemas o acciones estratégicas.</li> <li>• Capacidad del Gerente para integrar las 4 dimensiones anteriores.</li> </ul>   |   |



## CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3. Método de investigación

#### 3.1. Tipo de la investigación

Es una investigación descriptiva correlacional.

Es descriptiva, porque buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de los gerentes o administradores que realizan gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales. Se empleó el método teórico de tipo descriptivo.

Es correlacional, porque buscó la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Y se asoció a ambos y se obtuvo una investigación descriptiva correlacional, porque se explicó las dimensiones que componen a la gestión estratégica así mismo de la toma de decisiones gerenciales según las teorías encontradas respecto a ambos temas, para demostrar si existe una incidencia entre estas dos.

### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental ya que tuvo como propósito ampliar los conocimientos y conseguir precisar cuáles son los componentes que conllevaba a la gestión estratégica para la toma de decisiones gerenciales.

Dentro de este diseño se utilizó una investigación transversal, que buscó describir y analizar las dimensiones de la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales. Asimismo se desarrolló un estudio de tipo correlacional causal, porque se demostró en función únicamente en términos correlacionales el grado de relación de la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales en un periodo determinado.

- Se recolectan datos y se describen relación:

$$X_1 \rightarrow Y_1$$

- Se recolectan datos y se describen relación:

$$X_2 \rightarrow Y_2$$

- Se recolectan datos y se describen relación:

$$X_3 \rightarrow Y_3$$

### Tiempo Único

El interés es la relación entre variables, sea correlación:

$$\begin{aligned} X_1 &\ominus Y_1 \\ X_2 &\ominus Y_2 \\ X_3 &\ominus Y_3 \end{aligned}$$

**En donde:**

**X:** Sería la variable Gestión estratégica.

**Y:** Sería la Toma de decisiones gerenciales.



Figura 14. Esquema de incidencia.

### 3.3. Área de la investigación

Se realizó la investigación en el área de ciencias empresariales y administrativas, específicamente en el área de contabilidad, basándose en los lineamientos de la contabilidad directiva, gestión, financiera y presupuestaria.

### 3.4. Métodos de la investigación

Se utilizó el método deductivo puesto que se trató de un tema muy vasto, por lo que para su mayor entendimiento, se dividió en dimensiones y estos a su vez en indicadores que permitieron entender a más detalle.

### 3.5. Unidad de análisis

Para los fines de investigación, se consideró como unidad de análisis a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

### 3.5.1. Población

La población fue específicamente el sector financiero abarcado por las Financieras, Cajas Municipales, Cooperativas y Microfinancieras de la Ciudad de Cajamarca, siendo una investigación poblacional que constó de 11 empresas.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, aplicando un cuestionario de 52 preguntas cerradas, calificando según la escala de Likert con valores de cumplimiento del 1 al 4.

Tabla 4. Puntuación según Likert

| Puntuación según Likert |               |
|-------------------------|---------------|
| 1                       | Nunca         |
| 2                       | Algunas veces |
| 3                       | Casi siempre  |
| 4                       | Siempre       |

La puntuación según Likert fue de gran ayuda para medir las dimensiones y sus indicadores, a través de la cual se obtendrá información sobre la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales de los gerentes o administradores del sector financiero. Para validar dicha encuesta, se recurrió a la validación de juicio de expertos y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 5. Validación de juicio de expertos

| Número de expertos     | Nombre                      | Especialidad         | Porcentaje de Validez |
|------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|
| Primer experto         | Manuel Huaripata Chilón     | Gerencia Estratégica | 84,6                  |
| Segundo experto        | Roberto Arribasplata Lozano | Finanzas y Banca     | 83,4                  |
| Tercer experto         | Nelson Mendo Chavéz         | Economista           | 78,6                  |
| Promedio de validación |                             |                      | 82,2                  |

La opción de aplicabilidad es muy buena con un promedio de validez de los 3 expertos del 82,2 %.

### 3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Se utilizó estadística descriptiva y análisis cuantitativo para las variables utilizando Microsoft Office Excel 2013, del cual se obtuvo una base de datos a partir de ello se desarrolló el análisis de los mismos, para esto se utilizó el programa de IBM SPSS Statistics 21 que permitió comprobar los resultados de las hipótesis planteadas.

## CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Resultados de acuerdo al número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca en el último trimestre del 2015.

Tabla 6. Total de gerentes o administradores encuestados de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                   | Total de gerentes o administradores encuestados |            |
|-------------------|---|------------|
|                   | Número  | Porcentaje |
| Financieras       | 2   | 18%        |
| Cajas municipales | 5   | 46%        |
| Cooperativas      | 3   | 27%        |
| Microfinancieras  | 1   | 9%         |
| Total             | 11  | 100%       |

Los gerentes o administradores encuestados fueron 11 que represento el 100%, de los cuáles el 18% pertenecen a las financieras, 46% pertenecen a las cajas municipales, 27% pertenecen a las cooperativas y 9% pertenecen a las microfinancieras.

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

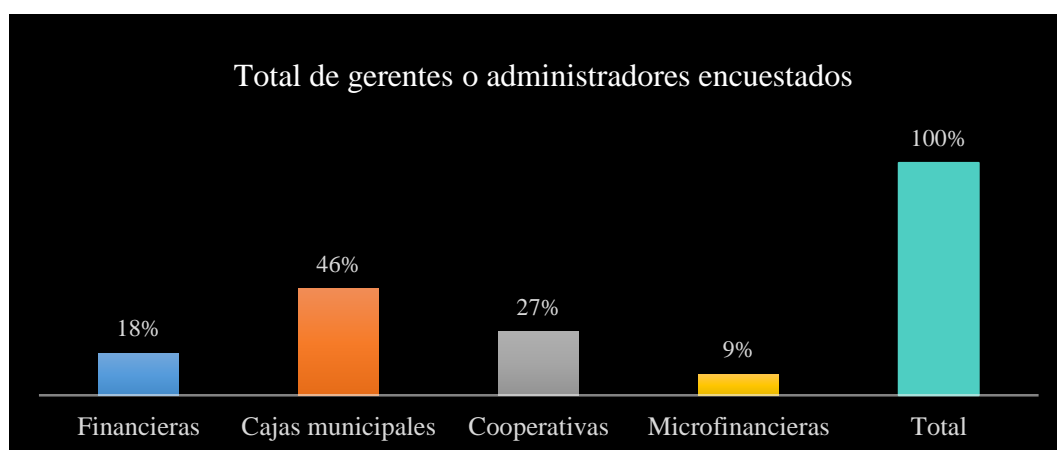


Gráfico 1. Total de gerentes o administradores encuestados de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 7. Diagnóstico estratégico según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                                     | Diagnóstico estratégico según gerentes o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|-------------------------------------|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|                                     | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                         | 9%   |              |               | 9%    | 18%                                 |
| Cajas municipales                   | 37%  | 9%           |               |       | 46%                                 |
| Cooperativas                        | 9%   | 18%          |               |       | 27%                                 |
| Microfinancieras                    |  |              | 9%            |       | 9%                                  |
| Total de gerentes o administradores |  |              |               |       | 100%                                |

Del 100% de los gerentes o administradores encuestados, los que afirman que siempre realizaron un diagnóstico estratégico representaron el 9% perteneciente a las financieras, 37% pertenecientes a las cajas municipales y el 9% perteneciente a las cooperativas. Así mismo los que casi siempre realizaron diagnóstico estratégico representaron el 9% perteneciente a las cajas municipales y el 18% pertenecientes a las cooperativas.

Mientras los que algunas veces realizaron diagnóstico estratégico representaron el 9% perteneciente a las microfinancieras y los que nunca realizaron diagnóstico estratégico representaron el 9% perteneciente a las financieras.

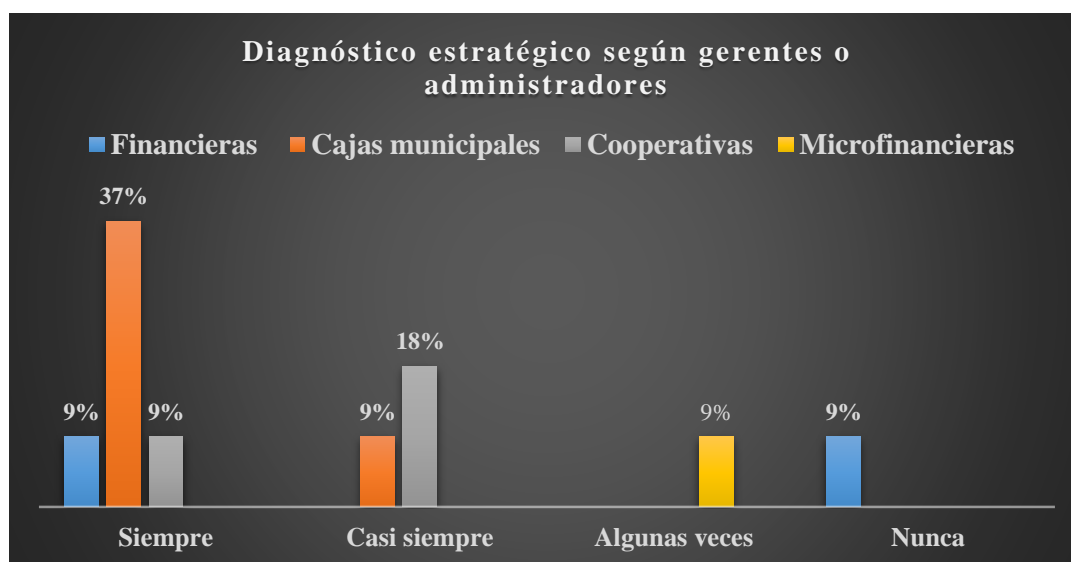


Gráfico 2. Diagnóstico estratégico según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 8. Planificación estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|  | Planificación estratégica según gerentes o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|--|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|  | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                                | 18%  |              |               |       | 18%                                 |
| Cajas municipales                          | 9%   | 9%           | 19%           | 9%    | 46%                                 |
| Cooperativas                               |  | 18%          | 9%            |       | 27%                                 |
| Microfinancieras                           |  | 9%           |               |       | 9%                                  |
| <b>Total de gerentes o administradores</b> |  |              |               |       | <b>100%</b>                         |



Del 100% de los gerentes o administradores encuestados los que afirmaron que siempre realizaron planificación estratégica representaron el 18% pertenecientes a las financieras, y el 9% pertenecientes a las cajas municipales. Así mismo los que casi siempre realizaron planificación estratégica representaron el 9% pertenecientes a las cajas municipales, el 18% pertenecientes a las cooperativas y el 9% pertenecientes a las microfinancieras. Mientras los que algunas veces realizaron planificación estratégica representaron el 19% pertenecientes a las cajas municipales y el 9% pertenecientes a las cooperativas. Finalmente los que afirman que nunca realizaron planificación estratégica representaron el 9% perteneciente a las cajas municipales.

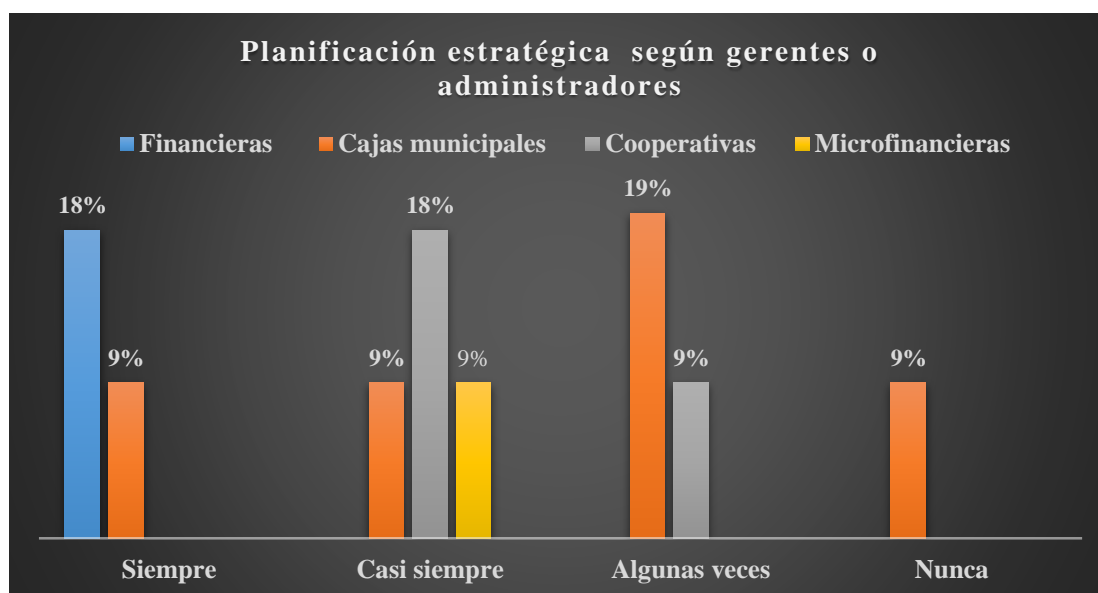


Gráfico 3. Planificación estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 9. Ejecución estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                                     | Ejecución estratégica según gerentes o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|-------------------------------------|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|                                     | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                         |  |              | 18%           |       | 18%                                 |
| Cajas municipales                   | 9%   |              | 37%           |       | 46%                                 |
| Cooperativas                        | 9%   |              | 18%           |       | 27%                                 |
| Microfinancieras                    |  |              | 9%            |       | 9%                                  |
| Total de gerentes o administradores |  |              |               |       | 100%                                |

Del 100% de gerentes o administradores encuestados los que afirmaron que siempre realizaron ejecución estratégica fueron el 9% perteneciente a las cajas municipales y 9% perteneciente a las cooperativas. Así mismo los que algunas veces realizaron ejecución estratégica fueron el 18% perteneciente a las financieras, 37% perteneciente a las cajas municipales, 18% perteneciente a las cooperativas y 9% perteneciente a las microfinancieras.

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

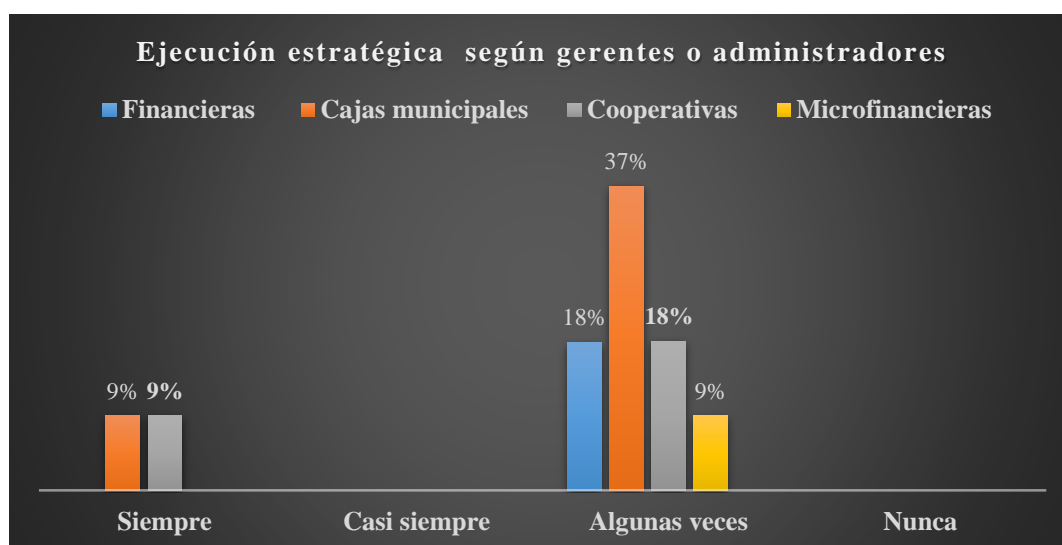


Gráfico 4. Ejecución estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 10. Control estratégico según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|  | Control estratégico según gerentes o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|--|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|  | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                                |  | 18%          |               |       | 18%                                 |
| Cajas municipales                          |  |              | 37%           | 9%    | 46%                                 |
| Cooperativas                               | 9%   |              | 18%           | 9%    | 27%                                 |
| Microfinancieras                           |  | 9%           |               |       | 9%                                  |
| <b>Total de gerentes o administradores</b> |  |              |               |       | <b>100%</b>                         |

Del 100% de gerentes o administradores encuestados, los que afirmaron que casi siempre realizaron control estratégico fueron el 18% perteneciente a las financieras y 9% perteneciente a las microfinancieras.

Así mismo los que algunas veces realizaron control estratégico fueron el 37% perteneciente a las cajas municipales y el 18% perteneciente a las cooperativas. Mientras los que nunca realizaron control estratégico fueron el 9% perteneciente a las cajas municipales y el 9% perteneciente a las cooperativas.

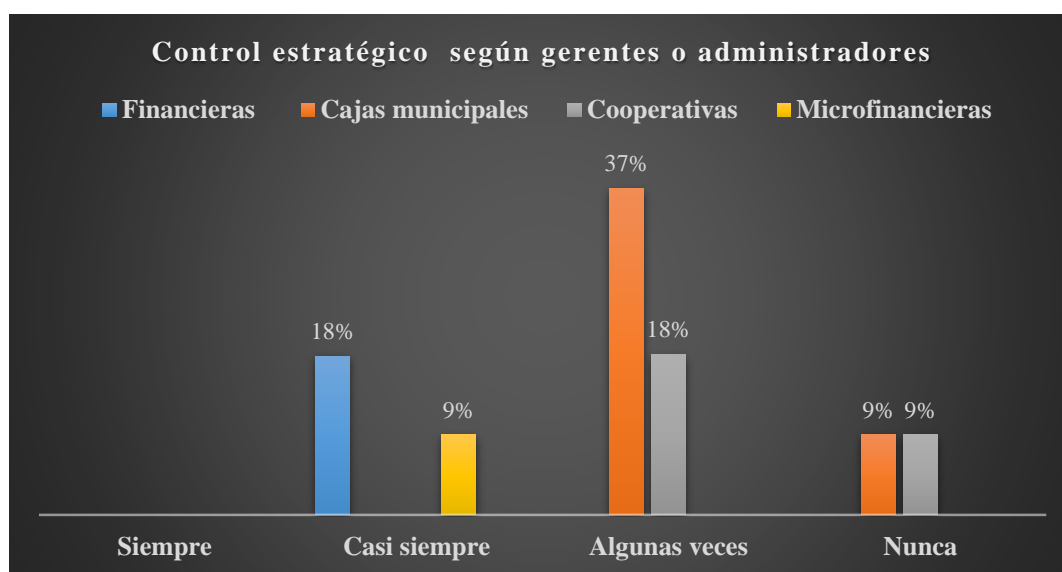


Gráfico 5. Control estratégico según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 11. Gestión estratégica según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|  | Gestión estratégica según gerentes o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|--|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|  | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                                | 9%   | 9%           | 0%            | 0%    | 18%                                 |
| Cajas municipales                          | 9%   | 37%          | 0%            | 0%    | 46%                                 |
| Cooperativas                               | 9%   | 18%          | 0%            | 0%    | 27%                                 |
| Microfinancieras                           | 9%   | 0%           | 0%            | 0%    | 9%                                  |
| <b>Total de gerentes o administradores</b> |  |              |               |       | <b>100%</b>                         |

Del 100% de gerentes o administradores encuestados, los que afirmaron que siempre realizaron gestión estratégica fueron el 9% perteneciente a las financieras, 9% perteneciente a las cajas municipales, 9% perteneciente a las cooperativas y 9% perteneciente a las microfinancieras. Así mismo los que casi siempre realizaron gestión estratégica fueron el 9% perteneciente a las financieras, 37% perteneciente a las cajas municipales y 37% perteneciente a las cooperativas.

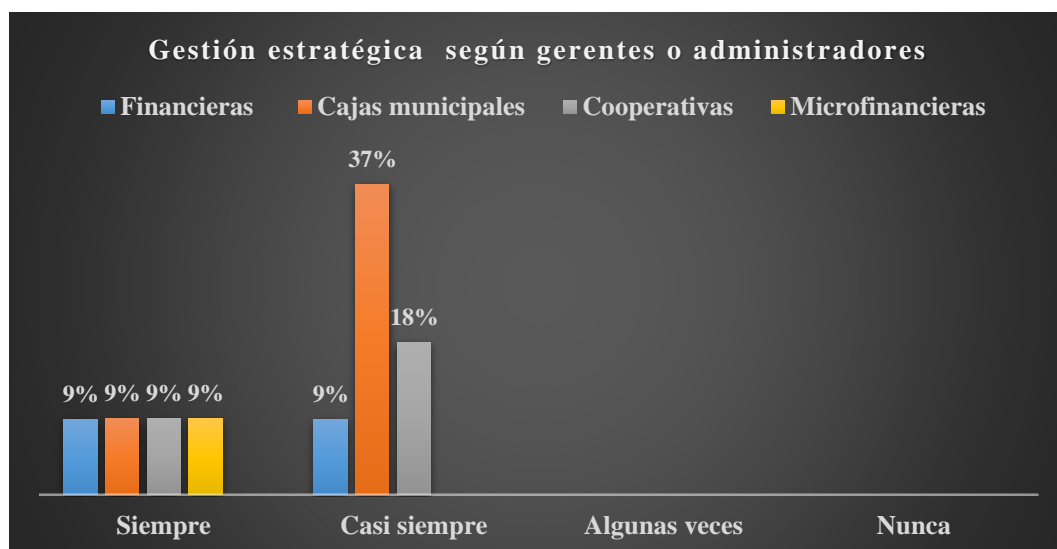


Gráfico 6. Gestión estratégica según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Tabla 12. Toma de decisiones gerenciales según gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                                     | Toma de decisiones gerenciales según gerente o administradores |              |               |       | Total de gerentes o administradores |
|-------------------------------------|--|--------------|---------------|-------|-------------------------------------|
|                                     | Siempre  | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |                                     |
| Financieras                         | 9%   | 9%           |               |       | 18%                                 |
| Cajas municipales                   | 9%   | 18%          | 19%           |       | 46%                                 |
| Cooperativas                        |  | 9%           | 18%           |       | 27%                                 |
| Microfinancieras                    |  | 9%           |               |       | 9%                                  |
| Total de gerentes o administradores |  |              |               |       | 100%                                |

Del 100% de gerentes o administradores encuestados, los que afirmaron que siempre tomaron decisiones gerenciales fueron el 9% perteneciente a las financieras, 9% perteneciente a las cajas municipales. Así mismo los que casi siempre tomaron decisiones gerenciales fueron el 9% perteneciente a las financieras, 18% perteneciente a las cajas municipales, 9% perteneciente a las cooperativas y 9% perteneciente a las microfinancieras. Mientras los que afirmaron que algunas veces tomaron decisiones gerenciales fueron el 19% perteneciente a las cajas municipales y 18% perteneciente a las cooperativas.

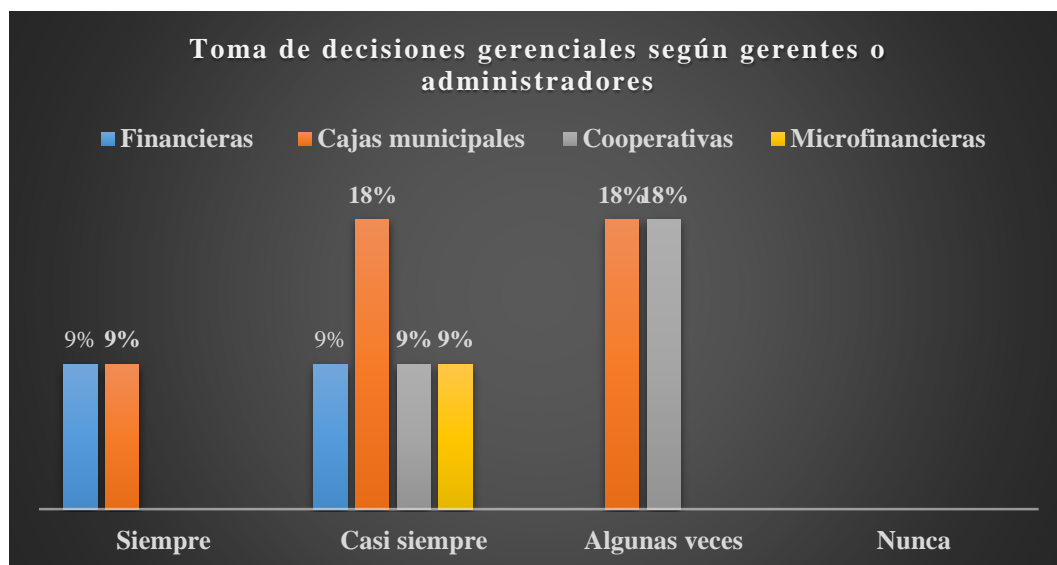


Gráfico 7. Toma de decisiones gerenciales según el número de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

**4.1.** Resultados de la encuesta que se aplicó a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, de acuerdo a cada dimensión de la gestión estratégica, y un resultado general para la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales. Basado en el número de gerentes o administradores en la escala de Likert.

Tabla 13. Diagnóstico estratégico según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Diagnóstico estratégico |           |
|-------------------------|-----------|
| Nunca                   | 1         |
| Algunas veces           | 1         |
| Casi siempre            | 3         |
| Siempre                 | 6         |
| <b>Total</b>            | <b>11</b> |

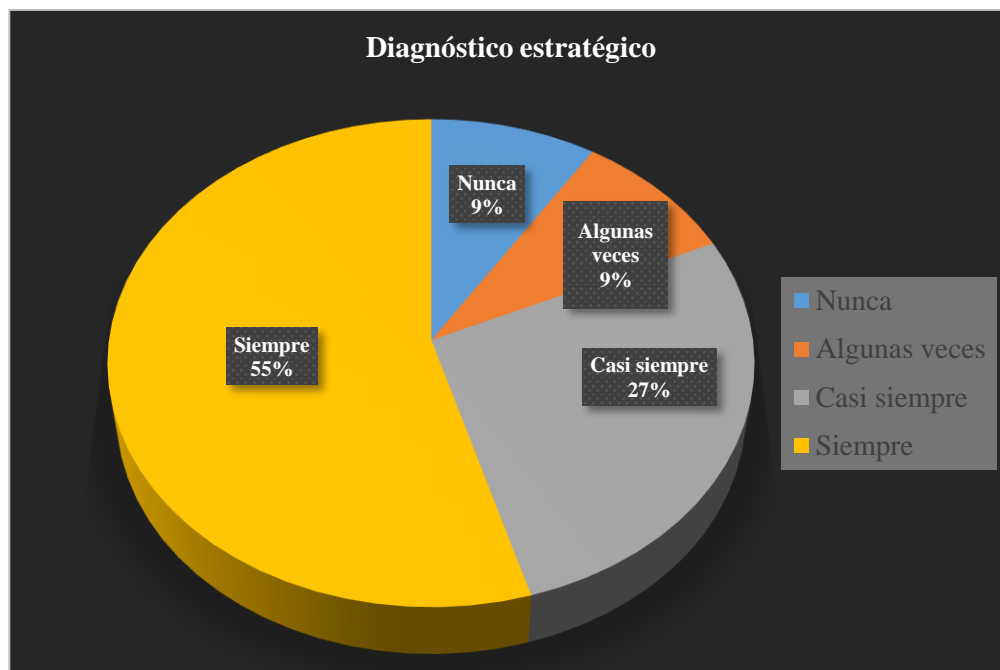


Gráfico 8. Diagnóstico estratégico según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

El gráfico 8 muestra, que el 55% de los gerentes o administradores indicaron que siempre hacen un diagnóstico estratégico interno y externo, el cual les permite preparar a su organización y forjar las bases sólidas para más adelante desarrollar estrategias, mientras que el 27% indicaron que casi siempre realizan un diagnóstico estratégico interno y externo.

Sin embargo que los que respondieron algunas veces y nunca tienen el mismo porcentaje que es de 9 % lo cual significó que son mínimos los gerentes o administradores que no realizan un diagnóstico estratégico.

De los porcentajes identificados, los gerentes o administradores que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron un diagnóstico estratégico, lo hacen de acuerdo a un diagnóstico interno analizando sus fortalezas y debilidades, así



como conociendo las carencias de la organización y un diagnóstico externo identificando las amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar.

Tabla 14. Planificación estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Planificación estratégica |    |
|---------------------------|----|
| Nunca                     | 1  |
| Algunas veces             | 3  |
| Casi siempre              | 4  |
| Siempre                   | 3  |
| Total                     | 11 |

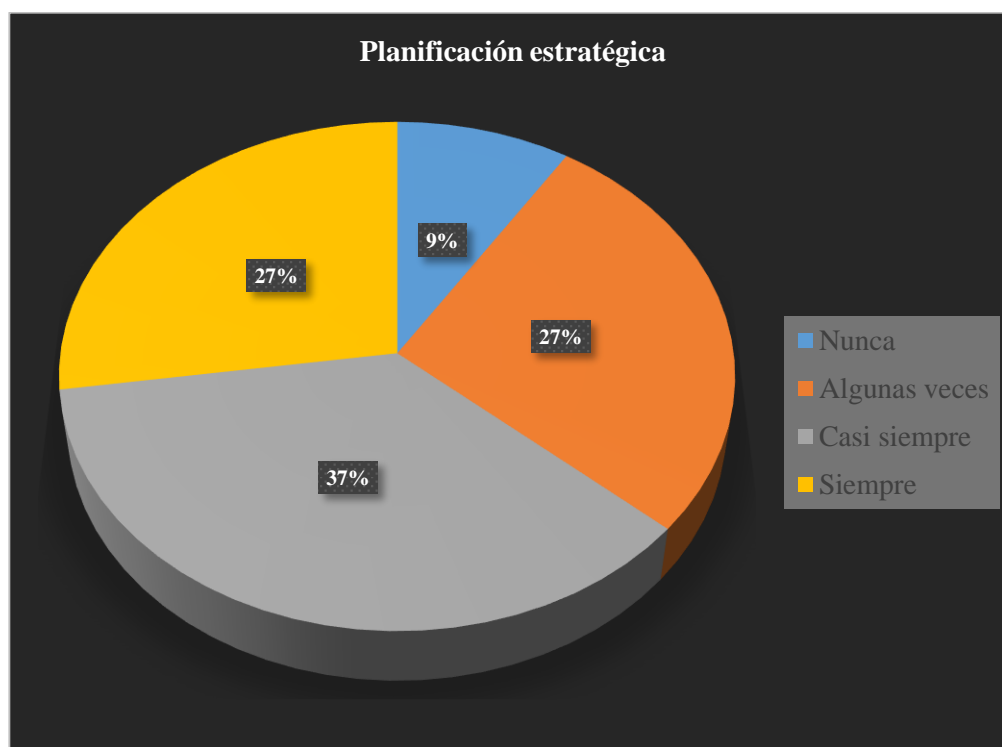


Gráfico 9. Planificación estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

El gráfico 9, mostró como porcentajes más representativos a los gerentes o administradores que casi siempre realizan una planificación estratégica con un 37%, mientras que el 27% afirmó que siempre hacen una planificación estratégica, así mismo el otro 27% indicaron que algunas veces realizan planificación estratégica, de manera que les permita escoger y establecer sus objetivos, determinando la manera de alcanzarlos, la cual ayuda a evaluar y seleccionar las estrategias para que de esta manera puedan elaborar las estrategias y controlar el desempeño de la planificación estratégica, y con un 9% marcaron que nunca realizan una planificación estratégica la cual representa básicamente 1 gerente o administrador perteneciente a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras.

De los porcentajes identificados, los gerentes o administradores que realizan siempre, casi siempre y algunas veces una planificación estratégica lo realizan teniendo en cuenta las metas y objetivos para formular y plantear bien las estrategias, con ello predeterminan el curso a seguir, decidir las acciones que llevará al logro de los objetivos que se han establecido, por lo tanto la toma de decisiones sirve para escoger los recursos alternativos de acción

Tabla 15. Ejecución estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Ejecución estratégica |    |
|-----------------------|----|
| Nunca                 | 0  |
| Algunas veces         | 9  |
| Casi siempre          | 0  |
| Siempre               | 2  |
| Total                 | 11 |



Gráfico 10. Ejecución estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Los porcentajes más representativos son: el 82% de los gerentes o administradores encuestados algunas veces hacen una ejecución estratégica, mientras que el 18% indicaron que siempre realizan una ejecución estratégica tomando en cuenta el comportamiento del líder, creando una cultura de ejecución en su organización, asegurándose de tener las personas adecuadas en los puestos adecuados, y con un 0% casi siempre, así mismo con un 0% nunca realizan una ejecución estratégica.

Los gerentes o administradores que realizan algunas veces y siempre una ejecución estratégica, lo hacen comprometidos profundamente con su organización, convocando e integrando a todos los trabajadores al ejecutar las estrategias, analizando lo que está ocurriendo en el ámbito del sector al que pertenecen, por lo que la ejecución es un conjunto específico de técnicas y comportamientos que las organizaciones deben cumplir para lograr el éxito de la estrategia y esto le genere una ventaja competitiva.

Tabla 16. Control estratégico según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Control estratégico |    |
|---------------------|----|
| Nunca               | 2  |
| Algunas veces       | 6  |
| Casi siempre        | 3  |
| Siempre             | 0  |
| Total               | 11 |

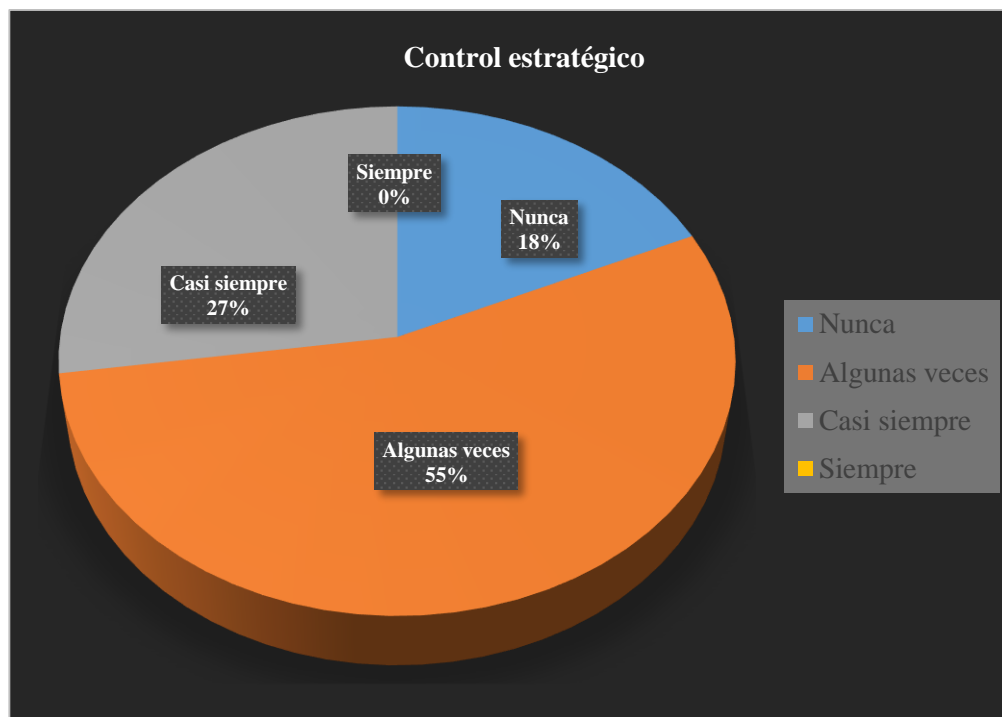


Gráfico 11. Control estratégico según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

Del gráfico 11 el 55% de los gerentes o administradores encuestados manifestaron que algunas veces realizan un control estratégico, mientras que el 27% casi siempre realizan un control estratégico que les permite hacer la revisión del desempeño de la estrategia, las desviaciones del plan de acción y plantear las medidas correctivas de las estrategias, y con un 18% marcaron que nunca realizan un control estratégico que son 2 gerentes o administradores, mientras que ningún gerente o administrador realiza siempre control estratégico que va representado con un 0%.

Los gerentes o administradores que realizan algunas veces y casi siempre un control estratégico, lo hacen para poder supervisar el funcionamiento o cumplimiento de las estrategias antes planificadas y ejecutadas con la finalidad de tomar la acción correctiva.

### **Gráfico de Gestión Estratégica**

Resultados de la encuesta realizada a los gerentes o administradores de acuerdo a la Gestión estratégica de las financieras, cajas municipales, cooperativas y micro financieras de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 17. Gestión estratégica según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Gestión estratégica |    |
|---------------------|----|
| Nunca               | 0  |
| Algunas veces       | 0  |
| Casi siempre        | 7  |
| Siempre             | 4  |
| Total               | 11 |

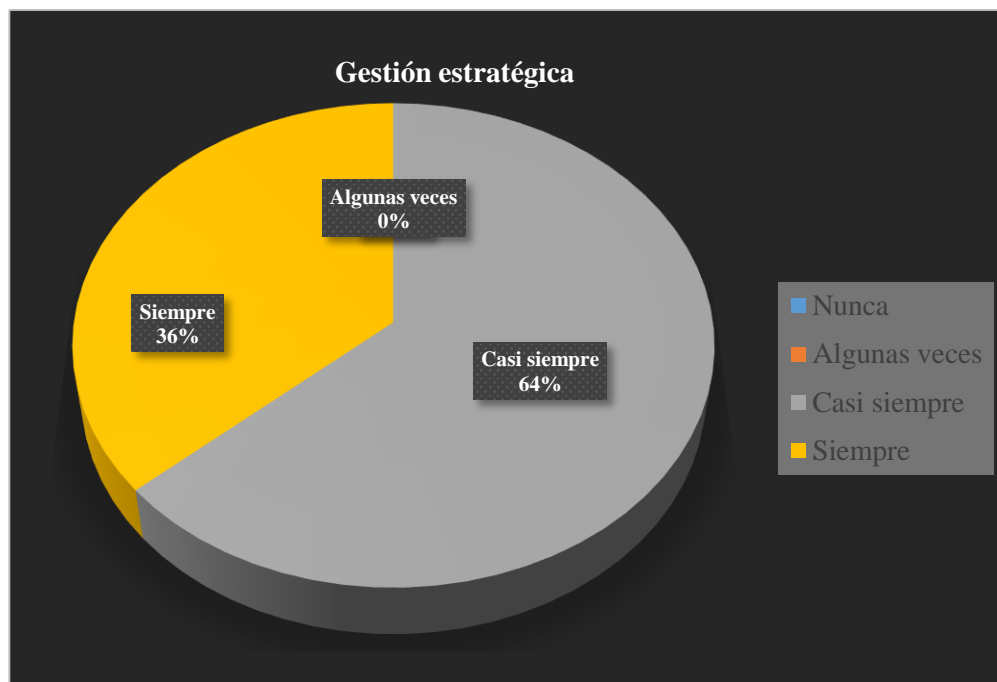


Gráfico 12. Gestión estratégica según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

El gráfico 12 mostró que el 64% de los gerentes o administradores encuestados casi siempre realizan gestión estratégica, mientras que el otro 37% indicaron que siempre efectúan gestión estratégica que los lleva a realizar un diagnóstico estratégico, planificación estratégica, ejecución estratégica y control estratégico de su organización, que los lleva a lograr el éxito a largo plazo, y con un 0% algunas veces, así mismo con un 0% nunca realizan gestión estratégica.

Los gerentes o administradores que realizan siempre y casi siempre gestión estratégica, lo realizan teniendo en cuenta, el diagnóstico estratégico, planificación estratégica, ejecución estratégica y control estratégico, teniendo

un buen desempeño en cada una de estas dimensiones, las cuales sirven para tomar decisiones gerenciales para determinar el rumbo estratégico de la organización y la posición competitiva que se desea lograr a largo plazo.

### Gráfico de toma de decisiones gerenciales

Resultados de la encuesta realizada a los gerentes o administradores de la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y micro financieras de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 18. Toma de decisiones gerenciales según escala de Likert de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Toma de decisiones gerenciales |           |
|--------------------------------|-----------|
| Nunca                          | 0         |
| Algunas veces                  | 4         |
| Casi siempre                   | 5         |
| Siempre                        | 2         |
| <b>Total</b>                   | <b>11</b> |

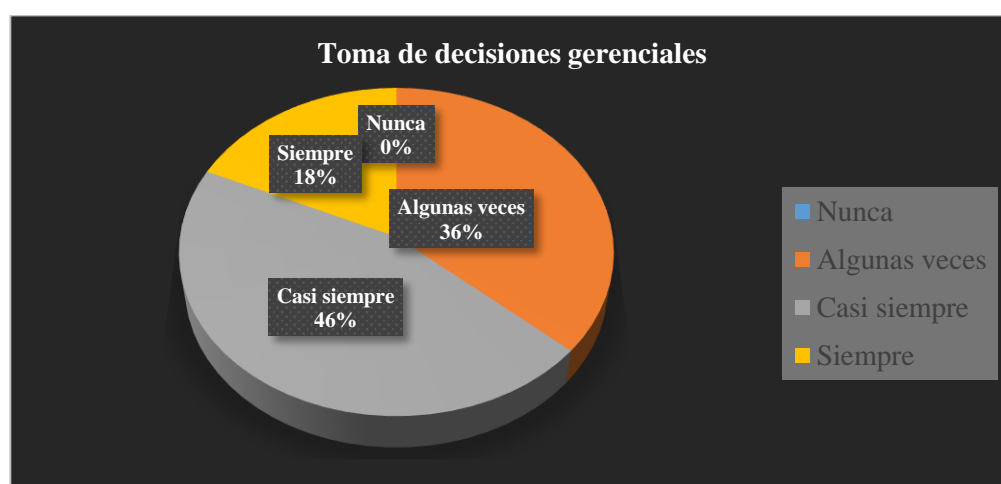


Gráfico 13. Toma de decisiones gerenciales según encuesta dirigida a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.



En el gráfico 13 se obtuvo que el 46% de los gerentes o administradores casi siempre toman decisiones gerenciales, mientras que el 37% indicaron que algunas veces toman decisiones gerenciales, y el otro 18% respondieron que siempre toman decisiones gerenciales, en función a su información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio, mientras que otros con un 0% indicaron que nunca realizan toma de decisiones gerenciales.

Los gerentes o administradores que toman decisiones gerenciales siempre, casi siempre y algunas veces, la mayoría de ellos se basan en las experiencias que ya han obtenido antes tomando decisiones, con una información suficiente y vasta tanto internamente y externamente de sus organizaciones, en caso de que sea una decisión extremadamente importante contratan a un experto, por lo que son pocas las veces que lo realizan.

Ya que para tomar buenas decisiones es un proceso que necesita tiempo y una buena planificación, por lo que la toma de decisiones va ligada a un buen desempeño de la gestión estratégica de cada organización.

#### **4.2. Resultados del procesamiento de la encuesta en el IBM SPSS Statistics**

##### **21**

El procesamiento de la encuesta se realizó en el IBM SPSS Statistics 21, el cuál originó tablas de contingencia con las dimensiones de la gestión estratégica relacionadas con la variable toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca,

en el último trimestre del año 2015. Cuyos resultados se explican a continuación:

Tabla 19. Diagnóstico estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                         |               | Toma de decisiones gerenciales |              |         |       |
|-------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
|                         |               | Algunas veces                  | Casi siempre | Siempre | Total |
| Diagnóstico estratégico | Nunca         | 1                              | 0            | 0       | 1     |
|                         | Algunas veces | 1                              | 0            | 0       | 1     |
|                         | Casi siempre  | 2                              | 1            | 0       | 3     |
|                         | Siempre       | 0                              | 4            | 2       | 6     |
| Total                   |               | 4                              | 5            | 2       | 11    |

De la tabla 19 se obtuvo que cuatro gerentes o administradores indicaron que siempre realizaron un diagnóstico estratégico, y estos cuatro casi siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que dos indicaron que casi siempre realizaron un diagnóstico estratégico, y que siempre tomaron decisiones gerenciales, y otros dos indicaron que siempre realizaron un diagnóstico estratégico y estos siempre tomaron decisiones gerenciales. Los gerentes que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron un diagnóstico estratégico lo hicieron analizando las fortalezas y debilidades de su organización, es decir teniendo el conocimiento de su estructura económica, la cadena de valor, el estilo de dirección, el análisis de recursos y otras técnicas complementarias, y analizando sus amenazas y oportunidades teniendo en cuenta el entorno general de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y otros.

Tabla 20. Relación del diagnóstico estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Medidas Simétricas                       |       |                   |               |                 |
|--|-------|-------------------|---------------|-----------------|
|  | Valor | Error Tip. Asint. | T. aproximada | Sig. aproximada |
| Intervalo por intervalo Pearson's R      | ,732  | ,048              | 3,223         | ,010            |
| Ordinal por ordinal Correlación Spearman | ,822  | ,066              | 4,327         | ,002            |
| Nro. de casos válidos                    | 11    |                   |               |                 |

El diagnóstico estratégico y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson es 0,732.

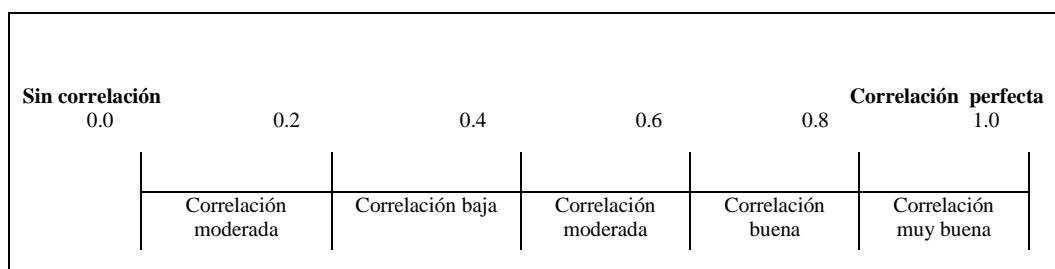


Figura 15. Coeficiente de correlación de Pearson

El diagnóstico estratégico y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson se aproximó a 1 y es positiva, por lo tanto existe una correlación buena, lo que indicó que mientras más altos son los valores del diagnóstico estratégico más alta es la relación con la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 21. Planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                              |               | Tabla cruzada                  |              |         |       |
|------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
|                              |               | Toma de decisiones gerenciales |              |         |       |
|                              |               | Algunas veces                  | Casi siempre | Siempre | Total |
| Planificación<br>estratégica | Nunca         | 1                              | 0            | 0       | 1     |
|                              | Algunas veces | 1                              | 2            | 0       | 3     |
|                              | Casi siempre  | 2                              | 2            | 0       | 4     |
|                              | Siempre       | 0                              | 1            | 2       | 3     |
| Total                        |               | 4                              | 5            | 2       | 11    |

Los datos más representativos de la tabla 21, son que dos gerentes o administradores que indicaron que casi siempre realizaron planificación estratégica, y estos siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que dos indicaron que algunas veces realizaron una planificación estratégica y casi siempre tomaron decisiones gerenciales.

Del total, se observó que los datos más representativos, son que cuatro gerentes o administradores indicaron que casi siempre realizaron planificación estratégica y cinco casi siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que tres indicaron que siempre realizaron planificación estratégica, y otros cuatro algunas veces tomaron decisiones gerenciales.

De los gerentes que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron una planificación estratégica lo hicieron analizando en la fase inicial una jerarquía de objetivos en donde se definió la misión y visión, siguiendo la fase de evaluación y selección de la estrategia en donde se analizó la evaluación futura del entorno de las posibles estrategias, siguiendo la fase de elaboración de la estrategia en la cual se determinó la estrategia a seguir que se adecue a las

necesidades de la organización y finalmente la fase del control del desempeño en donde todos los objetivos, presupuestos, estrategias y programas se integraron en planes operativos denominados “Plan Maestro”.

Tabla 22. Relación de planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Medidas Simétricas                       |       |                   |               |       |
|--|-------|-------------------|---------------|-------|
|  | Valor | Error Tip. Asint. | T. aproximada | Total |
| Intervalo por intervalo Pearson's R      | ,629  | ,155              | 2,428         | ,038  |
| Ordinal por ordinal Correlación Spearman | ,609  | ,207              | 2,304         | ,047  |
| Nro. de casos válidos                    | 11    |                   |               |       |

La planificación estratégica y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson es 0,629.

La planificación estratégica y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson se aproximó a 1 como se verificó en la figura 15, y es positiva, por lo tanto existió una correlación buena, lo que indicó que mientras más altos son los valores de planificación estratégica más alta es la relación con la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 23. Ejecución estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                       |               | Tabla cruzada                  |              |         |       |
|-----------------------|---------------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
|                       |               | Toma de decisiones gerenciales |              |         |       |
|                       |               | Algunas veces                  | Casi siempre | Siempre | Total |
| Ejecución estratégica | Algunas veces | 4                              | 5            | 0       | 9     |
|                       | Siempre       | 0                              | 0            | 2       | 2     |
| Total                 |               | 4                              | 5            | 2       | 11    |

Como se observó los datos más representativos de la tabla 23 son que cinco gerentes o administradores algunas veces realizaron ejecución estratégica y estos casi siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que cuatro indicaron que algunas veces realizaron ejecución estratégica y algunas veces tomaron decisiones gerenciales. En el total nueve gerentes o administradores indicaron que siempre realizaron ejecución estratégica y cinco indicaron que casi siempre tomaron decisiones gerenciales.

De los gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron ejecución estratégica lo hicieron de acuerdo al comportamiento del líder que en este caso es el gerente o administrador en donde se conoció y se estuvo cerca al equipo y al negocio, siendo realista, fijando objetivos y prioridades, tomando la ejecución en serio, recompensando el buen desempeño de su equipo de trabajo, traspasando los conocimientos, conociéndose a sí mismo, en donde se estableció el verdadero rol del gerente o administrador al frente del equipo al ejecutar la estrategia; creando una cultura de ejecución en la organización, es decir que el gerente o administrador oriente

a su organización hacia la acción, diciéndoles a su equipo de trabajo los resultados que espera, premiando a su equipo al obtener los resultados y castigando a los que no obtengan los resultados; y finalmente asegurándose de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados en donde se analizó que los puestos clave estén ocupados por los profesionales que cumplan con el perfil del puesto

Tabla 24. Relación de la ejecución estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Medidas Simétricas                       |       |                   |               |                 |
|--|-------|-------------------|---------------|-----------------|
|  | Valor | Error Tip. Asint. | T. aproximada | Sig. Aproximada |
| Intervalo por intervalo Pearson's R      | ,778  | ,101              | 3,719         | ,005            |
| Ordinal por ordinal Correlación Spearman | ,724  | ,160              | 3,146         | ,012            |
| Nro. de casos válidos                    | 11    |                   |               |                 |

La ejecución estratégica y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson es 0,778 lo que se aproximó a 1 como se verifico en la figura 15 y es positiva, por lo tanto existió una correlación buena, lo que indicó que mientras más altos son los valores de la ejecución estratégica más alta es la relación con la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 25. Control estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                     |               | Tabla cruzada                  |              |         |       |
|---------------------|---------------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
|                     |               | Toma de decisiones gerenciales |              |         |       |
|                     |               | Algunas veces                  | Casi siempre | Siempre | Total |
| Control estratégico | Nunca         | 2                              | 0            | 0       | 2     |
|                     | Algunas veces | 2                              | 3            | 1       | 6     |
|                     | Casi siempre  | 0                              | 2            | 1       | 3     |
| Total               |               | 4                              | 5            | 2       | 11    |

Como se observó los datos más representativos de la tabla 25 son que tres gerentes o administradores algunas veces realizaron un control estratégico y tres casi siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que dos indicaron que nunca realizaron control estratégico, pero algunas veces tomaron decisiones gerenciales. En el total, seis gerentes o administradores indicaron que algunas veces realizaron control estratégico y cinco indicaron que casi siempre tomaron decisiones gerenciales.

De los gerentes o administradores que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron un control estratégico lo hicieron teniendo en consideración un sistema que les asistió en la valoración de la relevancia de la estrategia organizativa, en donde se analizó los procesos que articulen los ajustes de las estrategias, su orientación o su implantación.



Tabla 26. Relación del control estratégico y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|  | Medidas Simétricas |                   |               |                 |
|--|--------------------|-------------------|---------------|-----------------|
|  | Valor              | Error Tip. Asint. | T. aproximada | Sig. Aproximada |
| Intervalo por intervalo Pearson's R      | ,605               | ,157              | 2,279         | ,049            |
| Ordinal por ordinal Correlación Spearman | ,621               | ,164              | 2,375         | ,042            |
| Nro. de casos válidos                    | 11                 |                   |               |                 |

El control estratégico y la toma de decisiones gerenciales según el coeficiente “r” de Pearson es 0,605 lo que se aproximó a 1 y es positiva como se verificó en la figura 15, por lo tanto existió una correlación buena, lo que indicó que mientras más altos son los valores del control estratégico más alta es la relación con la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 27. Gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

|                     |              | Tabla cruzada                  |              |         |       |
|---------------------|--------------|--------------------------------|--------------|---------|-------|
|                     |              | Toma de decisiones gerenciales |              |         | Total |
|                     |              | Algunas veces                  | Casi siempre | Siempre |       |
| Gestión estratégica | Casi siempre | 4                              | 1            | 2       | 7     |
|                     | Siempre      | 0                              | 4            | 0       | 4     |
|                     | Total        | 4                              | 5            | 2       | 11    |

La tabla 27 mostró que cuatro gerentes o administradores casi siempre realizaron gestión estratégica, y algunas veces tomaron decisiones gerenciales, mientras que cuatro siempre realizaron gestión estratégica, y casi siempre tomaron

decisiones gerenciales. Del total, siete gerentes o administradores indicaron que casi siempre realizaron gestión estratégica y cinco casi siempre tomaron decisiones gerenciales, mientras que cuatro indicaron que siempre realizaron gestión estratégica, y cuatro algunas veces tomaron decisiones gerenciales.

De los gerentes o administradores que siempre, casi siempre y algunas veces realizaron una gestión estratégica, lo hicieron de acuerdo a un diagnóstico estratégico, planificación estratégica, ejecución estratégica y control estratégico, tomando decisiones gerenciales en cada una de estas dimensiones.

Tabla 28. Incidencia de la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca.

| Prueba de chi-cuadrado       |       |                    |                                      |
|------------------------------|-------|--------------------|--------------------------------------|
|                              | Valor | Grados de libertad | Significación asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson      | 7,543 | 2                  | ,023                                 |
| Índice de probabilidad       | 9,417 | 2                  | ,009                                 |
| Lineal-por-Lineal Asociación | ,369  | 1                  | ,544                                 |
| Nro. de casos válidos        | 11    |                    |                                      |

La tabla 28 mostró que los datos de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales tiene un valor de significación asintótica según la prueba de chi cuadrado de Pearson de 0,023. Por lo tanto los datos de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales tienen un valor inferior al nivel de significancia del 5%, lo que genera suficiente evidencia para concluir que hay una asociación entre las variables expuestas, es decir, se demostró que la gestión estratégica incide en la toma de decisiones gerenciales.

### **4.3. Discusión de los Resultados**

#### **4.3.1. Resultados por objetivo**

Con respecto al objetivo y la hipótesis general se demostró mediante prueba de chi cuadrado con una significancia asintótica bilateral de Pearson de 0,023 lo que indica una incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales.

De manera similar Betancourt (2002) en su teoría del cuarto paradigma sostuvo que la gestión estratégica permite a cada gerente tomar decisiones anticipadas, lo que manifiesta que existe una incidencia entre ambas, además de ello nos permite transferir responsabilidades de las estrategias de gestión, de la gerencia o administración a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, es decir el gerente o administrador pertenecientes a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras transfiere el aprendizaje organizacional a todos los miembros de esta.

El primer objetivo específico de la investigación, fue demostrado a través del coeficiente “r” de Pearson que existe una relación buena de 0,732 entre el diagnóstico estratégico y toma de decisiones gerenciales, porque para realizar gestión estratégica se parte de un diagnóstico interno y externo de la organización para poder tomar decisiones gerenciales que son necesarias al determinar el tipo de estrategia que se desarrollará.

Tal como lo desarrolló Almaraz (2008) en su tesis “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”, quien tuvo como resultado mediante la propuesta de un esquema operativo de tipo normativo que involucra a siete etapas que se pueden asociar al proceso natural de toma de decisiones dentro de las organizaciones, uno de los pasos que resultó similar al resultado de la investigación se denominó conocimiento de negocio y del entorno, en donde el administrador o líder debe estar familiarizado con los productos y servicios que ofrece la organización permitirá identificar nuevas necesidades de los clientes es decir realizar un análisis interno y conocer a los competidores y el entorno externo permitirá tomar decisiones para plantear estrategias que reduzca o minimice el impacto inminente de su presencia, así como identificar las posibles amenazas que pudiera poner en riesgo la permanencia de la organización.

Así mismo la teoría de dirección estratégica de Bueno (1991) señaló que el diagnóstico o análisis estratégico consta tradicionalmente de dos tipos de control por parte de la empresa de la decisión. De este modo, si este grado de control, por parte del sujeto decisor perteneciente a una empresa, es escaso, surgirá un conjunto de variables denominadas "Externas", y si ese mismo grado de control es alto, se denominarán "Internas". De ésta se derivan los dos tipos de análisis a los que haremos

referencia en este tema. Por una parte, el análisis externo o, también denominado del entorno, y el análisis interno.

- El segundo objetivo específico de la investigación, fue demostrado a través del coeficiente “r” de Pearson que existe una relación buena de 0,629 entre la planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales, considerando que al desarrollar la planificación estratégica se preparará a la organización mediante la fase de establecimiento de objetivos, fase de evaluación y selección de la estrategia, fase de elaboración de la estrategia y control de desempeño, lo cual nos sirve para tomar decisiones gerenciales y reducir sus incertidumbres para que la estrategia tenga éxito y esta esté preparada a las eventualidades que surjan a largo plazo.

De manera similar lo desarrollaron Castillo & Tello (2010) en su tesis “Planificación Estratégica y estructura administrativa para la cooperativa de ahorro y crédito educadores del Azuay Ltda. Periodo 2010-2015”, quienes tuvieron como uno de sus resultados que dentro de la planificación estratégica se propiciará el desarrollo de la organización, se reducirán los niveles de incertidumbre, se preparará a la institución frente a las contingencias que se presentan con mayores posibilidades de éxito, manteniendo una mentalidad futurista, estableciendo un sistema para la toma de decisiones, evitando “corazonadas” o empirismos, que reducirán los riesgos y se aprovecharán las oportunidades, por medio de

estas bases operará la cooperativa, eliminando la improvisación del tiempo y los recursos.

Así mismo la teoría de la planificación de Molins (1998) sostuvo que la idea de planificación estratégica es muy antigua, la actuación en medios y objetos con órdenes con mucha incertidumbre obligada a idear procedimientos que permitieran lograr el mayor éxito en la acción. Pero fue a mediados de los años cincuenta que la planificación estratégica se sistematizó y se institucionalizó en grandes empresas estadounidenses; como sabemos, esta modalidad de planificación es apropiada para actuar en objetos donde rige un alto grado de incertidumbre, como es el caso de los ambientes donde existe la competencia empresarial.

- Con respecto al tercer objetivo específico se demostró que existe una relación buena “r” es igual a 0,778 entre la ejecución estratégica y la toma de decisiones gerenciales, ya que según el coeficiente de Pearson se aproximó a 1 y es positiva, lo que indica que mientras más altos sean los valores de la ejecución estratégica más alta será la relación con la toma de decisiones gerenciales. En donde el líder debe tener en cuenta su comportamiento para realizar una buena ejecución, lo cual indica que deben estar bien comprometidos con sus organizaciones, así poder convocar e integrar a todos los trabajadores al ejecutar las estrategias, por lo que podemos decir que la ejecución es un conjunto específico de técnicas y comportamientos que las organizaciones deben cumplir para

logar el éxito de la estrategia y así analizando la información requerida y poder tomar decisiones correctas.

De manera similar lo desarrollo Rodríguez (2012) en su tesis “Pautas para incentivar el compromiso de la alta dirección en la ejecución de estrategias”. Se concluyó que si los que dirigen la empresa no lideran el proceso con un alto nivel de compromiso en él, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se ejecutara y la oportunidad de obtener resultados se perderá; la implantación de la estrategia incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo. Finalmente solo queda mencionar que todo directivo debe tratar de comprometerse con la estrategia que busca ejecutar para así, lograr convertirla en un objeto personal.

Así mismo la teoría del arte de la ejecución en los negocios de Bossidy & Charan (2004) señalan que una organización puede ejecutar la estrategia si el corazón y alma del líder están inmersos en la compañía, por lo que debe estar a cargo de lograr que las cosas se hagan al dirigir los 3 procesos básicos: al escoger a otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir las operaciones; esas acciones son la sustancia de la ejecución, y los líderes no pueden delegarlas sin importar el tamaño de la organización. Solo un líder puede hacer las preguntas difíciles que todos necesitan responder, y así realizar el proceso de debatir la información y tomar las decisiones correctas.

- Con relación al cuarto objetivo específico se demostró que existe una relación buena ya que el coeficiente “r” de Pearson es igual a 0,605 entre el control estratégico y la toma de decisiones gerenciales, lo cual es positiva ya que el coeficiente de Pearson se aproximó a 1; Es decir, al implantar la estrategia, más adelante se tendrá que realizar reuniones para revisar el desempeño de la estrategia a corto plazo, identificar las desviaciones de las estrategias y recomendar medidas correctivas para dichas desviaciones.

De igual manera lo desarrollo Buendía (2014) en su tesis: “Estrategia: formulación, implementación, valoración y control”. Concluye que la implantación y control de la estrategia es quizás, la parte más importante del proceso, una estrategia puede ser mejor o peor, pero si no se implementa correctamente ni se establece un control y seguimiento de ella, todo el proceso de elaboración de la estrategia se queda únicamente en un proceso de reflexión, sin alterar en nada la actividad diaria ni los resultados de la empresa.

Así mismo, en la teoría la administración estratégica de Charles & Gareth (2009) permitirán que la empresa utiliza sus recursos de la forma más eficaz para aplicar su modelo de negocios. Para poder crear sistemas de control estratégico, esto permite supervisar y evaluar, si en realidad su estrategia y su implantación de estrategia funcionan como pretenden, en qué forma se pueden mejorar y cómo se deben cambiar si no logran los



resultados esperados, la cual se relaciona con la adaptación de la calidad de una compañía especificando como se deben tomar las decisiones, de manera que la conducta de los empleados pueda ser predecible.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. Existe una buena relación entre el diagnóstico estratégico y la toma de decisiones, lo cual indica que se debe partir de un diagnóstico interno y externo que permita crear una base sólida para tomar decisiones gerenciales y encaminar a la organización hacia la siguiente dimensión de la gestión estratégica.
2. La correlación encontrada entre la planificación estratégica y la toma de decisiones gerenciales fue buena e indica que se debe realizar la fase de establecimiento de objetivos, fase de evaluación y selección de la estrategia, fase de elaboración de la estrategia y control de desempeño para tomar decisiones gerenciales que permitan diseñar la estrategia más adecuada para las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras.
3. La ejecución estratégica tiene una buena relación con la toma de decisiones gerenciales, siendo la que más prevalece con respecto a las otras dimensiones, es decir los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras deben considerar sus siete comportamientos esenciales, crear una cultura de ejecución en la organización y tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados que

permitan tomar decisiones gerenciales para que la estrategia sea ejecutada con éxito.

4. Existe una buena relación entre el control estratégico y la toma de decisiones gerenciales, lo cual confirma que se debe considerar a la revisión del desempeño de la estrategia, identificar las desviaciones del plan de acción de estrategias, y recomendar las medidas correctivas las cuales permitan tomar decisiones gerenciales para verificar si las estrategias que se ejecutaron, aún tienen validez para la organización o se necesitan desarrollar nuevas estrategias.
5. Como datos más representativos del 100% de gerentes o administradores encuestados con respecto a los que siempre y casi siempre realizaron las dimensiones de gestión estratégica, la mayor parte de los que siempre realizaron diagnóstico estratégico fueron el 37% de gerentes o administradores pertenecientes a las cajas municipales, mientras los que siempre realizaron planificación estratégica fueron el 18% de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras, siguiendo los que siempre realizaron ejecución estratégica en donde fueron el 9% de gerentes o administradores perteneciente a las cajas municipales y el 9% perteneciente a las cooperativas. Finalmente los que casi siempre realizaron control estratégico que fueron el 18% de gerentes o administradores pertenecientes a las financieras.

6. Como datos más representativos del 100% de gerentes o administradores encuestados con respecto a los que algunas veces y nunca realizaron las dimensiones de gestión estratégica, en donde el 9% que afirman haber realizado diagnóstico estratégico pertenecen a las microfinancieras así mismo el 9% que nunca realizó diagnóstico estratégico pertenecen a las financieras, mientras los que algunas veces realizaron planificación estratégica fueron el 19% pertenecientes a las cajas municipales y el 9% gerente o administrador que nunca realizó planificación estratégica pertenecen a las cajas municipales, siguiendo los que algunas veces realizaron ejecución estratégica que fueron el 37% de gerentes o administradores y pertenecen a las cajas municipales. Finalmente los que algunas veces realizaron control estratégico fueron el 37% de gerentes o administradores pertenecientes a las cajas municipales y los que nunca realizaron control estratégico fueron el 9% perteneciente a las cajas municipales y el 9% pertenecientes a las cooperativas.
  
7. Se llegó a demostrar que existe una incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales mediante la prueba de chi cuadrado de Pearson, por lo tanto existió suficiente evidencia para concluir que hay una asociación entre las variables expuestas.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que para, la gestión estratégica tenga el éxito esperado es necesario que el gerente o administrador perteneciente a las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras tome decisiones evaluando y dando la misma importancia a cada una de las dimensiones o componentes descritos en la investigación, iniciando con un diagnóstico estratégico que permita establecer las bases sólidas en donde la estrategia se desarrolle de acuerdo a la planificación estratégica, no descuidando controlar el desempeño de la ejecución estratégica ya que aquí es donde muchas veces la estrategia falla y no logra desarrollarse eficientemente. Finalmente controlando a corto y largo plazo si la o las estrategias implantadas siguen siendo válidas para generar las medidas correctivas necesarias.
2. Se recomienda que los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras deben tomar en cuenta en su totalidad a la organización al momento de tomar decisiones, desarrollando las estrategias en forma democrática y participativa la cuál debe responder a su visión y misión organizacional.
3. Los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras para tomar decisiones deberán contar con la información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio, los cuales deben ser oportunos y veraces para que la decisión tenga éxito.

4. Se debe integrar a la información de la contabilidad financiera, contabilidad de gestión y contabilidad presupuestaria para poder desarrollar la gestión estratégica de manera eficiente. Ya que la gestión estrategia se desarrolla dentro de la contabilidad directiva o también denominada contabilidad de gestión estratégica, dicha información es necesaria para poder tomar decisiones gerenciales que permita a las estrategias tener éxito a largo plazo.
5. Se demostró que la gestión estratégica incide en la toma de decisiones gerenciales, por ello las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca deben tener en cuenta ambas variables e indicadores al momento de generar estrategias.
6. Se recomienda a los gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras usen el Balance Scorecard o Cuadro de Mando integral para medir de forma integrada, balanceada y estratégica el progreso actual de la organización, el cuál suministra la dirección futura, y le permitirá convertir la visión organizacional en acción por medio de un conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en 4 perspectivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaraz, I. (2008). *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones* (Tesis de Doctorado). Facultad de contaduría y administración, Universidad autónoma, Querétaro.
- Álvarez, J., & Amat, J. (1994). *Introducción a la contabilidad de gestión*. Madrid: Editorial Graw Hill.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación y estrategia*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones Gerenciales, Métodos Cuantitativos para la Administración*. Segunda edición. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Aspectos Conceptuales. Porlamar: Editorial. T.G. Red 2000.
- Betancourt, J. (2006). *Toma de decisiones: Obtener el Éxito*. Porlamar: Editorial. T.G. Red 2000.
- Bossidy, L., Charan, R. & Charles B. (2002). *Ejecución: La disciplina para que se hagan las cosas*. New York, Editorial Crown Publishing group.
- Bouby, F. Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de C.C. Administrativas UNMSM, volumen 16 Nro. 32, 2013.
- Bueno, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Buendía., M. (2013). *Estrategia: formulación, implementación, valoración y control* (Tesis de Maestría). Universidad de Barcelona, España.

- Cabañero, C., Rodríguez, I. & Serradell, E. (2009). *Toma de decisiones estratégicas*. Barcelona: Editorial Universidad Oberta de Catalunya.
- Castillo & Tello (2010). *Planificación estratégica y estructura administrativa para la cooperativa de ahorro y crédito educadores del Azuay Ltda.*, periodo 2010-2015. Área Jurídica, Social y Administrativa. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *La Administración Estratégica*. Octava Edición, México: McGrawHill ediciones.
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. México: Editorial serie empresarial.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. Novena Edición, México: Pearson Educación.
- David, F. (2011). *Strategic Management. Concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- De val, I. (2005). *Management Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores, J. (2002). *Contabilidad gerencial*. Lima: Revista financiera tributaria y laboral.
- Gallardo, J. & Mendoza, W. (2011). *Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca*. Lima: Ediciones Nova Print S.A.C.
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California: Management review spring.



- González, A., Torres, S. & Vavilova, I. (2015). *La cita y referencia bibliográfica: guía basada en las normas APA*. Buenos Aires: Biblioteca central UCES.
- Hax, A. & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición, México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Jeffrey, H., & Caron, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Lawrence, H. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione: Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. Barcelona: Granica.
- Martínez, R. (1997). *Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores de control de gestión en las entidades públicas*. Colombia: Editorial USC.
- Moody, P. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill.
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: Comisión de estudios de postgrado de la facultad de humanidades y educación de la universidad central de Venezuela.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Segunda edición. Barcelona: Gestión.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. México: Grupo editorial patria cultural, S.A. de C.V.

Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Cuarta Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones

Puerto, D. *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Revista Pensamiento y Gestión, 2010.

Rodríguez, H. (2012). *Pautas para incentivar el compromiso de la alta dirección en la ejecución de estrategias* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma, México.

Sastre, F. (2010). *Contabilidad empresarial*. España: Cofás S.A.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

Umanzor, C., Rodríguez, R., Martínez, M., & Lemus, R. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para Tomar decisiones*. San Salvador: Casa Barak.

### **Páginas Web**

Maldonado, M., Urquiola, O. & Sánchez, O. (2009). Gestión estratégica y perfeccionamiento empresarial. En Contribuciones a la Economía. Marzo. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/msv.htm>

Real Academia Española (2016). Diccionario de la lengua española (23ava ed.). Consultado en: <http://dle.rae.es>

## GLOSARIO

**Asevero:** Afirmar o asegurar lo que se dice.

**Auge:** Período o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado de cosas.

**Asintótica:** Dicho de una curva: que se acerca descontinuo a una recta o a otra curva similar sin llegar nunca a encontrarle.

**Anclado:** Quedarse, arraigar en un lugar, o aferrarse tenazmente a una idea o actitud.

**A priori:** Antes de examinar el asunto de que trata. Descendiendo de la causa al efecto o de la esencia de una cosa o sus propiedades.

**Analítica:** que procede descomponiendo, o que pasa del todo a las partes.

**Bilateral:** Perteneciente o relativo a los dos lados, partes o aspectos que se consideran.

**Consecución:** Acción y efecto de conseguir.

**Concisa:** Que tiene concisión.

**Concisión:** Brevedad y economía de medios en el modo de expresar un concepto con exactitud.

**Coaching:** El *coaching* es una relación profesional que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través de un proceso de coaching el cliente profundiza su aprendizaje, mejora su desempeño y enriquece su calidad de vida.

**Conjetura:** Juicio que se forma de algo por indicios u observaciones; lección no atestiguada en la tradición textual y que la edición crítica reconstruye de acuerdo con otros indicios.

**Destacó:** Poner de relieve, resaltar; separar del cuerpo principal una porción de tropa para una acción.

**Diplomático:** Perteneciente o relativo al diploma, dicho de un negocio de estado: que se trata entre dos o más naciones.

**Disgrego:** Separar, desunir, apartar lo que estaba unido.

**Divergente:** Que diverge.

**Divergir:** Dicho de dos o más líneas o superficies: irse apartando sucesivamente unas de otras.

**Democrática:** Perteneciente o relativo a la democracia.

**Devenir:** Sobrevenir, suceder, acaecer.

**Emergentes:** Que emerge, que nace y tiene principio de otra cosa.

**Ende:** De allí, o de aquí.

**Ética:** Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.

**Empirismo:** Conocimiento que se origina desde la experiencia.

**Eficiente:** Que tiene eficiencia. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Eficaz:** Que tiene eficacia.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

**Énfasis:** Fuerza de expresión o de entonación con que se quiere realizar la importancia de lo que se dice o lee.

**Heterogeneidad:** Cualidad de heterogéneo.

**Inédito:** Escrito y no publicado.

**Incidencia:** Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.

**Incertidumbres:** Falta de certidumbre.

**Índole:** Condición e inclinación natural propia de cada persona.

**Inminente:** Que amenaza o está para suceder prontamente.

**Idónea:** Adecuado y apropiado para algo.

**Inmersa:** Sumergido en algo.

**Imprescindibles:** Dicho de una persona o de una cosa, de la que no se puede prescindir.

**Forjar:** Inventar, fingir, fabricar, dar la primera forma.

**Lineamientos:** Rasgo característico de algo.

**Noveles:** Que comienza a practicar un arte o una profesión o tiene poca experiencia en ellos.

**Paradigmas:** Ejemplo o ejemplar.

**Pretender:** Querer o ser o conseguir algo.

**Psicotécnicas:** Pertenece o relativo a la psicotecnia.

**Percibir:** Captar por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas.

**Predictibles:** Que puede predecirse.

**Proactiva:** Que implica acción o intervención activa.

**Prospectiva:** Que se refiere al futuro.

**Participativa:** Pertenece o relativo a la participación.

**Privilegian:** Conceder privilegio.

**Rentabilidad:** Calidad de rentable.

**Recurrir:** Acudir en caso de necesidad al favor de alguien.

**Sostenible:** Que se puede sostener.

**Sesgada:** Desviado, tendencioso.

**Síntesis:** Composición de un todo por la reunión de sus partes.

**Subsanando:** Disculpar o excusar un desacierto o delito.

**Susceptible:** Capaz de recibir la acción o el efecto que se expresan a continuación.

**Sindicato:** Asociación de trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses.

**TIR:** La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

---

actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje

**Tangibles:** Que se puede percibir de manera precisa.

**Volátil:** Que se mueve ligeramente y anda por el aire.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Matriz de consistencia

| TÍTULO  | PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA   | OBJETIVO   | HIPÓTESIS   | VARIABLE  | METODOLOGÍA   | POBLACIÓN Y MUESTRA   |
|---|---|--|---|---|---|---|
| Gestión estratégica para la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015. | <b>PROBLEMA GENERAL</b><br>¿Cuál es la incidencia de la Gestión estratégica en la Toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?   | <b>OBJETIVO GENERAL</b><br>Demostrar la incidencia de la Gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.   | <b>H<sub>1</sub></b><br>La Gestión estratégica incide en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015. | <b>V. INDEPENDIENTE</b><br><b>Gestión Estratégica</b><br><b>Dimensiones y/o indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Estratégico.</li> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Ejecución estratégica</li> <li>• Sistema de Control estratégico</li> </ul> | <b>MÉTODO</b><br>En esta investigación se utilizara el método deductivo puesto que se tratara de un tema muy vasto como es gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales.                            | La población consta de tan solo 11 administradores o gerentes de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca. |
|   | <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b><br><b>a.</b> ¿Cómo el diagnóstico estratégico se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?<br><b>b.</b> ¿Cómo la planificación estratégica se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b><br><b>a.</b> Explicar la relación del diagnóstico estratégico con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.<br><b>b.</b> Explicar la relación de la planificación estratégica con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015. | <b>H<sub>0</sub></b><br>La Gestión estratégica no incide en la toma de decisiones de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.          | <b>V.DEPENDIENTE</b><br><b>Toma de decisiones gerenciales</b><br><b>Dimensiones y/o indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Análisis</li> <li>• Juicio</li> </ul>                                  | <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b><br>Se utilizara el diseño transeccional correlacional causal porque se pretende demostrar el grado de relación de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales |   |



- 
- |   |  |
|---|--|
| <p>último trimestre del año 2015?</p> <p><b>c.</b> ¿Cómo la ejecución estratégica se relaciona con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?</p> <p><b>d.</b> ¿Cómo el control estratégico se relaciona la toma de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015?</p> | <p><b>c.</b> Explicar la relación de la ejecución estratégica con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.</p> <p><b>d.</b> Explicar la relación del control estratégico con la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015</p> |
|---|--|
-

## ANEXO 2

### Encuesta dirigida a gerentes o administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del 2015.

**Objetivo:** La siguiente encuesta pretende recolectar información en cuanto a la incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales; basada en las dimensiones e indicadores, y va dirigida a todos los gerentes y administradores de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras.

Favor de responder de manera clara y veraz las siguientes preguntas, marcando con una (X) dentro del cuadro según crea conveniente:

| Pregunta   | Respuesta |               |              |         |
|--|-----------|---------------|--------------|---------|
|  | Nunca     | Algunas Veces | Casi Siempre | Siempre |
| <b>VARIABLE 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA</b><br><b>Dimensión 1: Diagnóstico Estratégico</b>  |           |               |              |         |
| <b>Indicador: Diagnóstico Interno</b>  |           |               |              |         |
| 1) ¿En su organización, están claramente definidos la misión, visión y valores?  |           |               |              |         |
| 2) ¿Usted, en su organización cumple con comunicar la misión, visión y valores organizacionales?<br>2.1) ¿Que medios de comunicación utiliza más?<br>a) Medios escritos (volantes, trípticos, etc.)<br>b) Medios verbales (reuniones, entrevistas, etc.)<br>c) Medios electrónicos (Email, Intranet, etc.)<br>d) Especificar:..... |           |               |              |         |
| 3) ¿En su organización, está definida claramente su estructura organizacional?   |           |               |              |         |
| 4) ¿Su organización cuenta con un organigrama formal actualizado?  |           |               |              |         |
| 5) ¿Los procesos del negocio están bien definidos en un flujograma?  |           |               |              |         |
| 6) ¿Tiene claro la línea de servicios que brinda su organización?  |           |               |              |         |
| 7) ¿Su organización cuenta con política salarial y de incentivos para su personal?<br>7.1) ¿Especifique otras políticas de su organización?<br>.....   |           |               |              |         |
| 8) ¿Tiene conocimiento de cuál es el nivel de participación de sus clientes con sus servicios?   |           |               |              |         |

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p>9) ¿Analiza cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes?<br/> <b>9.1) ¿Cada que tiempo, realiza el análisis?</b><br/> a) Semanal<br/> b) Mensual<br/> c) Trimestral<br/> d) Anual<br/> e) Especificar:</p> |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Diagnóstico Externo  |  |  |  |  |
| 10) ¿Usted conoce y analiza a sus competidores más próximos?   |  |  |  |  |
| 11) ¿Usted establece alianzas estratégicas, que le permitan mejorar su desempeño?  |  |  |  |  |
| 12) ¿Usted analiza, evalúa y está preparado para afrontar los cambios en la economía nacional?   |  |  |  |  |
| 13) ¿Usted analiza, evalúa y está preparado para afrontar los cambios tecnológicos?  |  |  |  |  |
| 14) ¿Usted analiza, evalúa y está preparado para afrontar los cambios financieros?   |  |  |  |  |
| 15) ¿Usted analiza, evalúa y está preparado para afrontar los cambios políticos?   |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION 2:</b> Planificación Estratégica<br><b>Indicador:</b> Establecimiento de Objetivos  |  |  |  |  |
| 16) ¿Formula su estrategia mediante procesos sistemáticos y participativos?  |  |  |  |  |
| 17) ¿Su organización trabaja con un Plan Estratégico formal actualizado?<br><b>17.1) ¿Cada que tiempo actualiza su Plan Estratégico?</b><br>a) Mensual<br>b) Trimestral<br>c) Anual<br>d) Especificar: .....       |  |  |  |  |
| 18) ¿Identifica y conoce los objetivos estratégicos de todos los niveles de su organización?   |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Fase de evaluación y selección de la estrategia.   |  |  |  |  |
| 19) ¿Sus estrategias se encuentran actualizadas?   |  |  |  |  |
| 20) ¿Para poder seleccionar una estrategia, realiza un análisis financiero?  |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Fase de elaboración de la estrategia.  |  |  |  |  |
| 21) ¿Usted asigna un presupuesto para los programas de acción?   |  |  |  |  |
| 22) ¿Plantea objetivos que le permitan medir y controlar el grado de ejecución de los programas de acción?   |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Control de desempeño   |  |  |  |  |
| 23) ¿Al desarrollar los objetivos, presupuestos, estrategias y programas de acción los integra en planes operativos denominados “Plan maestro”?  |  |  |  |  |
| 24) ¿El plan maestro, le permite controlar el desempeño de la planificación estratégica?   |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION:</b> Ejecución Estratégica  |  |  |  |  |

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>Indicador: 7</b> Comportamiento esencial del líder   |  |  |  |  |
| 25) ¿Usted, conoce sus propias debilidades y fortalezas?  |  |  |  |  |
| 26) ¿Usted, conoce y es cercano a su equipo de trabajo?   |  |  |  |  |
| 27) ¿Usted, realiza actividades de recreación para sus trabajadores?<br>27.1) Cada que tiempo:<br>a) Semanal<br>b) Mensual<br>c) Trimestral<br>d) Especificar:  |  |  |  |  |
| 28) ¿Usted, participa activamente de las actividades de recreación?   |  |  |  |  |
| 29) ¿Usted, conoce todas las actividades del negocio?   |  |  |  |  |
| 30) ¿Usted ofrece recompensas por un buen desempeño laboral?  |  |  |  |  |
| 31) ¿Usted tiene facilidad de comunicación para traspasar sus conocimientos a los demás?  |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Creación de una Cultura de Ejecución en las Organizaciones.   |  |  |  |  |
| 32) ¿Usted, comunica de forma clara y sencilla los resultados que espera de la estrategia implantada?   |  |  |  |  |
| 33) ¿Usted, comunica y discute como conseguir los resultados de la estrategia?  |  |  |  |  |
| 34) ¿Usted ofrece incentivos al trabajador que logra alcanzar los objetivos estratégicos?   |  |  |  |  |
| 35) ¿Usted castiga al trabajador que no logra alcanzar los objetivos estratégicos?  |  |  |  |  |
| <b>Indicador:</b> Personas adecuadas en los puestos adecuados.  |  |  |  |  |
| 36) ¿Usted, conoce y evalúa el perfil profesional de cada uno de sus trabajadores?  |  |  |  |  |
| 37) ¿Usted, conoce y evalúa los perfiles de puesto que tiene su organización?   |  |  |  |  |
| 38) ¿Usted, cree importante el vínculo que existe entre la estrategia, las personas y las operaciones para una ejecución estratégica exitosa?   |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN:</b> Control Estratégico   |  |  |  |  |
| 39) ¿Usted, convoca a reuniones para la revisión del desempeño de la estrategia a corto plazo?<br>39.1) ¿Cada que tiempo realiza estas reuniones?<br>a) Semanal<br>b) Mensual<br>c) Trimestral<br>d) Anual<br>e) Especificar: ..... |  |  |  |  |

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

|  |              |                      |                     |                |
|--|--------------|----------------------|---------------------|----------------|
| <p><b>40)</b> ¿Usted, convoca a reuniones para identificar desviaciones del plan de acción de estrategias, que necesitan atención inmediata?<br/> <b>40.1)</b> ¿Cada que tiempo realiza estas reuniones?<br/>           a) Semanal<br/>           b) Mensual<br/>           c) Trimestral<br/>           d) Anual<br/>           e) Especificar:</p> |              |                      |                     |                |
| <p><b>41)</b> ¿Usted, recomienda medidas correctivas a las desviaciones del plan de acción de la estrategia?</p>   |              |                      |                     |                |
| <p><b>42)</b> ¿Usted, realiza reuniones para ver si las estrategias fundamentales siguen siendo válidas?<br/> <b>42.1)</b> ¿Cada que tiempo realiza estas reuniones?<br/>           a) Semanal<br/>           b) Mensual<br/>           c) Trimestral<br/>           d) Anual<br/>           e) Especificar:</p>                                     |              |                      |                     |                |
| <p><b>43)</b> ¿Usted, realiza reuniones para evaluar el desempeño de sus estrategias valorando los cambios recientes en su entorno?<br/> <b>43.1)</b> ¿Cada que tiempo realiza estas reuniones?<br/>           a) Semanal<br/>           b) Mensual<br/>           c) Trimestral<br/>           d) Anual<br/>           e) Especificar:.....</p>     |              |                      |                     |                |
| <p><b>VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES GERENCIALES</b><br/> <b>DIMENSIÓN 1: Información</b></p>  | <b>Nunca</b> | <b>Algunas Veces</b> | <b>Casi Siempre</b> | <b>Siempre</b> |
| <p><b>44)</b> ¿Usted utiliza información interna y externa en el proceso de toma de decisiones?</p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>45)</b> ¿Usted realiza una síntesis de información para la toma de decisiones?</p>   |              |                      |                     |                |
| <p><b>46)</b> ¿Usted escribe la información clave para la toma de decisiones?</p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>DIMENSION 2: Conocimiento</b></p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>47)</b> ¿Usted contrata a menudo los servicios de consultoría para tomar decisiones?</p>   |              |                      |                     |                |
| <p><b>DIMENSION 3: Experiencia</b></p>   |              |                      |                     |                |
| <p><b>48)</b> ¿Usted tiene confianza en sí mismo, al momento de tomar una decisión?</p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>49)</b> ¿Usted utiliza la información de experiencias pasadas, para tomar decisiones respecto a una acción o problema similar en el presente?</p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>DIMENSIÓN 4: Análisis</b></p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>50)</b> ¿Usted, ha identificado las posibles consecuencias de sus decisiones a corto plazo?</p>  |              |                      |                     |                |
| <p><b>DIMENSION 5: Juicio</b></p>  |              |                      |                     |                |

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

---

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>51)</b> ¿Toma en cuenta su nivel de liderazgo para tomar decisiones?   |  |  |  |  |
| <b>52)</b> ¿Usted tiene la capacidad de combinar a la información, conocimiento, experiencia y análisis para tomar decisiones con el fin de seleccionar un curso de acción sobre las estrategias? |  |  |  |  |

### ANEXO 3

#### Base de datos de Gestión estratégica

| N° encuestados/ N° pregunta | Diagnóstico estratégico |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     | Diagnóstico estratégico |   |
|-----------------------------|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------|---|
|                             | P1                      | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 |                         |   |
| 1                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 3   | 55                      | 3 |
| 2                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 56                      | 3 |
| 3                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 50                      | 2 |
| 4                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60                      | 4 |
| 5                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60                      | 4 |
| 6                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 2  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 55                      | 3 |
| 7                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60                      | 4 |
| 8                           | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 52                      | 1 |
| 9                           | 4                       | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 54                      | 4 |
| 10                          | 3                       | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 47                      | 4 |
| 11                          | 4                       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 56                      | 4 |

| N° encuestados/ N° pregunta | Planificación estratégica |     |     |     |     |     |     |     |     |    | Planificación estratégica |
|-----------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|---------------------------|
|                             | P16                       | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |    |                           |
| 1                           | 3                         | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 33 | 3                         |
| 2                           | 4                         | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 35 | 2                         |
| 3                           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 35 | 3                         |
| 4                           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 36 | 4                         |
| 5                           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 36 | 4                         |
| 6                           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 33 | 1                         |
| 7                           | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 30 | 4                         |
| 8                           | 3                         | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 29 | 2                         |
| 9                           | 2                         | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 24 | 3                         |
| 10                          | 3                         | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 25 | 2                         |
| 11                          | 4                         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 32 | 3                         |

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

| N° encuestados/ N° pregunta | Ejecución estratégica |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    | Ejecución estratégica |
|-----------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----------------------|
|                             | P25                   | P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | P32 | P33 | P34 | P35 | P36 | P37 | P38 |    |                       |
| 1                           | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 53 | 2                     |
| 2                           | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 53 | 2                     |
| 3                           | 3                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 53 | 2                     |
| 4                           | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 53 | 4                     |
| 5                           | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 52 | 2                     |
| 6                           | 3                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 42 | 2                     |
| 7                           | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 54 | 4                     |
| 8                           | 3                     | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 46 | 2                     |
| 9                           | 4                     | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 46 | 2                     |
| 10                          | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 50 | 2                     |
| 11                          | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 55 | 2                     |

| N° encuestados/ N° pregunta | Control estratégico |     |     |     |     |    |   | Control estratégico | Gestión estratégica |
|-----------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|----|---|---------------------|---------------------|
|                             | P39                 | P40 | P41 | P42 | P43 |    |   |                     |                     |
| 1                           | 4                   | 4   | 4   | 3   | 3   | 18 | 2 | 159                 | 3                   |
| 2                           | 4                   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20 | 2 | 164                 | 4                   |
| 3                           | 4                   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20 | 1 | 158                 | 3                   |
| 4                           | 4                   | 1   | 1   | 3   | 3   | 12 | 3 | 161                 | 3                   |
| 5                           | 4                   | 4   | 3   | 2   | 2   | 15 | 3 | 163                 | 4                   |
| 6                           | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3   | 15 | 2 | 145                 | 3                   |
| 7                           | 4                   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20 | 2 | 164                 | 3                   |
| 8                           | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3   | 15 | 1 | 142                 | 3                   |
| 9                           | 2                   | 2   | 3   | 2   | 2   | 11 | 2 | 135                 | 4                   |
| 10                          | 2                   | 2   | 3   | 3   | 2   | 12 | 2 | 134                 | 3                   |
| 11                          | 4                   | 4   | 4   | 4   | 3   | 19 | 3 | 162                 | 4                   |



Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

Base de datos de Toma de decisiones gerenciales

| N° encuestados/ N° Pregunta | Información |     |     | Conocimiento | Experiencia |     | Análisis | Juicio |     |    | Toma de decisiones gerenciales |
|-----------------------------|-------------|-----|-----|--------------|-------------|-----|----------|--------|-----|----|--------------------------------|
|                             | P44         | P45 | P46 | P47          | P48         | P49 | P50      | P51    | P52 |    |                                |
| <b>1</b>                    | 4           | 4   | 4   | 2            | 3           | 4   | 3        | 3      | 4   | 31 | 2                              |
| <b>2</b>                    | 4           | 4   | 4   | 4            | 4           | 4   | 4        | 4      | 4   | 36 | 3                              |
| <b>3</b>                    | 4           | 4   | 4   | 4            | 4           | 4   | 4        | 4      | 4   | 36 | 2                              |
| <b>4</b>                    | 4           | 4   | 2   | 2            | 4           | 3   | 3        | 4      | 3   | 29 | 4                              |
| <b>5</b>                    | 4           | 4   | 4   | 2            | 4           | 4   | 3        | 4      | 4   | 33 | 3                              |
| <b>6</b>                    | 4           | 3   | 3   | 1            | 4           | 3   | 3        | 3      | 3   | 27 | 2                              |
| <b>7</b>                    | 4           | 4   | 4   | 1            | 3           | 1   | 3        | 4      | 4   | 28 | 4                              |
| <b>8</b>                    | 3           | 4   | 3   | 1            | 4           | 3   | 3        | 3      | 3   | 27 | 2                              |
| <b>9</b>                    | 2           | 2   | 3   | 3            | 4           | 3   | 3        | 2      | 3   | 25 | 3                              |
| <b>10</b>                   | 2           | 2   | 3   | 1            | 4           | 4   | 3        | 3      | 3   | 25 | 3                              |
| <b>11</b>                   | 4           | 4   | 4   | 4            | 4           | 4   | 4        | 4      | 4   | 36 | 3                              |

## ANEXO 4

### Fichas de validación del instrumento

#### Ficha 1

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLELMO URBEL  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**DATOS GENERALES:**

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: *Huaripata Celón Manuel*  
 1.2. CARGO: *Profesor*  
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: *Upaja*  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Ingeniero de Sistemas*  
 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Encuesta dirigida a Expertos y Administradores del Sector Financiero*  
 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: *Cindy Sayuri Hernández Becerra, María Alicia Yopla C.*  
 1.7. FECHA: *7 Diciembre del 2015*

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

| Criterios          | Indicadores   | Baja<br>6 - 25% |   |    |    | Regular<br>26 - 50% |    |    |    | Bueno<br>51 - 75% |    |    |    | Muy bueno<br>76 - 100% |    |    |    |
|--------------------|---|-----------------|---|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|------------------------|----|----|----|
|                    |   | 6               | 7 | 13 | 18 | 26                  | 33 | 39 | 45 | 51                | 57 | 63 | 69 | 76                     | 82 | 88 | 94 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado                   |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conclusiones observables              |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    | X  |    |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al área de la ciencia pedagógica               |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    | X  |    |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                          |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad            |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar los instrumentos de investigación |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos técnicos científicos                 |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 8. COHERENCIA      | Entre los ítems, indicadores                            |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |
| 10. PERTINENCIA    | Es útil y adecuado para la investigación                |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X  |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja      b) Regular      c) Bueno      **d) Muy bueno**

PROMEDIO DE VALORACIÓN: **84,6**

*Manuel*  
Firma

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

Ficha 2

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**DATOS GENERALES:**


1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: *Ambasplata Lozano Roberto*  
 1.2. CARGO: *Magister en Administración de Negocios / Profesor*  
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: *Upagu*  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Magister en Administración de Negocios*  
 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Encuesta dirigida a Gerentes o Administradores del sector*  
 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: *Cindy Sayuri Hernández Becerra, Alicia Yopla Carrasco*  
 1.7. FECHA: *7 Diciembre del 2015.*

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| Criterios          | Niveles   | Baja<br>0 - 25% |   |    |    | Regular<br>26 - 50% |    |    |    | Bueno<br>51 - 75% |    |    |    | Muy bueno<br>76 - 100% |    |    |     |
|--------------------|---|-----------------|---|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|------------------------|----|----|-----|
|                    |   | 0               | 7 | 14 | 21 | 28                  | 35 | 42 | 49 | 56                | 63 | 70 | 77 | 84                     | 91 | 98 | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje apropiado                   |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                 |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al estado de la ciencia pedagógica             |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                          |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 5. SUFICIENCIA     | Cumple con los aspectos de cantidad y calidad           |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para evaluar los instrumentos de investigación |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos técnicos científicos                 |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 8. COHERENCIA      | Entre los ítems, indicadores                            |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |
| 10. PERTINENCIA    | Es útil y adecuado para la investigación                |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    | X   |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja    b) Regular    c) Bueno    **d) Muy bueno**

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83,4

  
 Nombre: *Roberto Ambasplata Lozano*  
 DNI: *20049051*

Incidencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones gerenciales de las financieras, cajas municipales, cooperativas y microfinancieras de la ciudad de Cajamarca, en el último trimestre del año 2015.

Ficha 3

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**DATOS GENERALES:**


1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: *Mendo Chávez Nelson*  
 1.2. CARGO: *Profesor*  
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: *Upagu*  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Economista*  
 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Encuesta dirigida a Gerentes o Administradores del sector*  
 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: *Cindy Sayuri Hernández Becerra, Alceu Yopla Carrasco*  
 1.7. FECHA: *7 Diciembre del 2015*

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

| Criterios          | Niveles  | Baja<br>0 - 25% |   |    |    | Regular<br>26 - 50% |    |    |    | Bueno<br>51 - 75% |    |    |    | Muy bueno<br>76 - 100% |    |    |    |    |   |
|--------------------|--|-----------------|---|----|----|---------------------|----|----|----|-------------------|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|---|
|                    |  | 1               | 7 | 13 | 19 | 25                  | 31 | 37 | 43 | 49                | 55 | 61 | 67 | 73                     | 79 | 85 | 91 | 97 |   |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado en lenguaje apropiado                     |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    |    |    | X |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está planteado en conductas observables                  |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    |    |    | X |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado a eventos de la carrera profesional             |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    |    |    | X |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                           |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    |    |    | X |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad             |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |    |   |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para utilizar los instrumentos de investigación |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    |                        |    |    |    |    | X |
| 7. CONSISTENCIA    | Resalta en aspectos básicos científicos                  |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |    |   |
| 8. COHERENCIA      | Existe coherencia en las afirmaciones                    |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |    |   |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación  |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |    |   |
| 10. PERTINENCIA    | Es útil y adecuado para la investigación                 |                 |   |    |    |                     |    |    |    |                   |    |    |    | X                      |    |    |    |    |   |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja    b) Regular    c) Bueno     d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 76,6

  
 Nombre: *Nelson Mendo Chávez*  
 DNI: *26.698.405*