



## Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles

Strategic management to optimize managerial decisions in family textile companies

Gestão estratégica para otimizar decisões gerenciais em empresas têxteis familiares

### ARTÍCULO GENERAL

Sara Milagros Javier Vilchez

[sjavier@unfv.edu.pe](mailto:sjavier@unfv.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-7324-5215>

Recibido 01 de Enero 2021 | Arbitrado y aceptado 01 de Enero 2021 | Publicado el 10 de Febrero 2022

#### RESUMEN

El objetivo fue analizar el nivel de la gestión estratégica orientado a optimizar la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles. Para investigar dicho problema se utilizó el método comparativo, descriptivo deductivo, se utilizó el enfoque cuantitativo transversal, que consistió en verificar las hipótesis con el diseño no experimental, porque no se ha controlado ni se ha manipulado las variables independientes. El estudio se llevó a cabo, específicamente, en las empresas familiares textiles de la galería Guizado Emporio de Gamarra. La población tuvo 03 segmentos: Tiendas (110) de ropa niños, ropa de damas (180) y caballeros (50) con muestras de 86, 123 y 44 respectivamente, aplicando para ellos la técnica del cuestionario. Se aplicó el 95% del nivel de confianza, 16 grados de libertad con un margen de error del 5%, el valor alpha de cronbach es 0.972, se utilizó el SPSS 24.0, se comprobaron las hipótesis con la prueba del Chi Cuadrado (X<sup>2</sup>) de Pearson, siendo estos mayores que el valor de libertad de 16 grados X<sup>2</sup>t (318.617 > 26.2962). Se concluyó que el nivel de la gestión estratégica si influye significativamente en la toma de decisiones de las empresas familiares textiles caso Guizado emporio de Gamarra.

**Palabras Claves:** Gestión estratégica, toma de decisiones, empresa familiar.

#### ABSTRACT

The objective was to analyze the level of strategic management aimed at optimizing managerial decision-making in family textile companies. To investigate this problem, the comparative, descriptive-deductive method was used, the cross-sectional quantitative approach was used, which consisted of verifying the hypotheses with the non-experimental design, because the independent variables have not been controlled or manipulated. The study was carried out, specifically, in the textile family businesses of the Guizado Emporio de Gamarra gallery. The population had 03 segments: Children's clothing stores (110), women's clothing (180) and men's clothing (50) with samples of 86, 123 and 44 respectively, applying the questionnaire technique to them. The 95% confidence level was applied, 16 degrees of freedom with a margin of error of 5%, the cronbach alpha value is 0.972, SPSS 24.0 was used, the hypotheses were verified with the Chi Square test (X<sup>2</sup>) of Pearson, these being greater than the freedom value of 16 degrees X<sup>2</sup>t (318.617 > 26.2962). It was concluded that the level of strategic management does have a significantly influence on the decision-making of family textile companies, in the case of Guizado emporio de Gamarra.

**Keywords:** Strategic management, decision making, family business.

#### RESUMO

O objetivo foi analisar o nível de gestão estratégica visando otimizar a tomada de decisão gerencial em empresas têxteis familiares. Para investigar esse problema, foi utilizado o método comparativo, descriptivo-dedutivo, a abordagem quantitativa transversal, que consistiu em verificar as hipóteses com o delineamento não experimental, pois as variáveis independentes não foram controladas ou manipuladas. O estudo foi realizado, especificamente, nas empresas familiares têxteis da galeria Guizado Emporio de Gamarra. A população contou com 03 segmentos: Lojas de roupas infantis (110), roupas femininas (180) e roupas masculinas (50) com amostras de 86, 123 e 44 respectivamente, aplicando-lhes a técnica do questionário. Aplicou-se o nível de confiança de 95%, 16 graus de liberdade com margem de erro de 5%, o valor alfa de cronbach é 0,972, utilizou-se o SPSS 24.0, as hipóteses foram verificadas com o teste Qui Quadrado (X<sup>2</sup>) de Pearson, sendo estas maior que o valor de liberdade de 16 graus X<sup>2</sup>t (318,617 > 26,2962). Concluiu-se que o nível de gestão estratégica tem influência significativamente na tomada de decisão das empresas têxteis familiares, no caso do Guizado emporio de Gamarra.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, tomada de decisão, empresa familiar.

## Introducción

El soporte económico en el mundo se encuentra en las empresas familiares, pero solo el 30% continúan las actividades en las próximas generaciones; es decir tienen continuidad en el mercado y esto genera interrogantes ¿Cómo mejorar la gestión estratégica en las empresas familiares? ¿Cómo lograr una sucesión de la empresa en el tiempo? ¿Cómo implementar políticas, lineamiento y reglas que hagan afianzar a la empresa familiar? ¿Cómo lograr un crecimiento que se traduzca en continuidad?, hoy estas preguntas son más recurrentes frente a la crisis sanitaria que vivimos, la gestión empresarial es joven donde la información es prescriptiva haciendo difícil la comparación de diferentes estudios (Goyzueta, 2013).

Sin embargo, a pesar de lo comentado anteriormente, su actividad económica en el mundo es importante, generan el 50% del producto nacional. En Latinoamérica toma relevancia el estudio de las empresas familiares ya que son estas que están gerenciadas por familias y dan soporte a la economía de cada país (Goyzueta, 2013).

Hoy en día se puede ver a empresas familiares como Walmart, famosa en el mundo y que fue en la década del 60 fundada por Sam Walton, actualmente la familia posee el 48% de participación de la empresa. Otro caso es Ford, que nace con Henry Ford, pero hoy la familia posee el 40% de poder de voto. BMW, también debe mencionarse, en este caso fue Herbert Quant quien la convirtió en el imperio que es hoy, y dicha familia posee hoy en día el 48% del negocio. La pregunta es ¿qué hicieron estas empresas para mantenerse en el tiempo y crecer a nivel mundial?

En Lima - Perú existe un gran potencial de las empresas textiles familiares en el distrito de la Victoria, en la galería Guizado del emporio de Gamarra, tienen hoy la exigencia de tener un buen nivel en la gestión estratégica, basada en una planificación que le permitan tomar decisiones a sus organizaciones pudiendo afrontar y adaptarse a los constantes cambios de su entorno, así como su situación interna, necesidades propias de su giro de negocio con la finalidad de mantenerse en el tiempo. Las organizaciones deben identificar ventajas competitivas que ayuden a diferenciar la calidad de los productos y servicios; y comercializar en los mercados globalizados, a través de la tecnología.

Fidel Jaramillo, representante en el Perú del BID, afirmó que en el Perú se encuentran 600 mil empresas familiares que representan el 80% y aportan el 60% de

empleo en el país; de igual manera sostiene que 600 mil microempresas son informales y apenas 10 mil son consideradas entre medianas y grandes empresas. Así también manifestó que el reto para las empresas familiares, recae en consolidar el inicio de tales negocios y que dificultades como la capacidad, la sucesión y expansión dejen de ser el cierre de estas (Diario Gestión, 2014).

En el Perú, cerca del 80% de empresas son de origen familiar, representando entre el 60% y 70% de fuente de trabajo, contribuyendo con el PIB en un 40% en la economía del Perú, su característica es que los integrantes están unidos por la parte sanguínea por cuanto no deben involucrar los temas de familia con los de la empresa ya que conllevan a equivocadas decisiones poniendo en primer lugar sentimientos e intereses familiares antes que a la empresa. Dicha premisa parte de una afirmación de José Manuel Zugaza, en calidad de socio director de UNILCO y consultor de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) para un artículo en el Diario Gestión (Jugo, 2020).

La investigación trabajada por el PAD de la Universidad de Piura referente a la “Evaluación de Directores 2020” y Real Time Management (RTM), muestra como resultado que el 63% de directores considera que faltan más temas estratégicos en la agenda del directorio, mientras que un 46% manifiesta que es repetitiva su agenda mes a mes (Diario Gestión, 2014).

Es determinante que el emprendedor de hoy que está en su empresa familiar planifique su negocio en base a una estrategia y es justamente lo que es escaso en las empresas familiares del Emporio de Gamarra en la Galería Guizado que según cifras de la Asociación de Empresas familiares han quebrado trayendo como consecuencia la pérdida de empleos como sabemos. En Perú, debido a la pandemia del Covid-19 se han producido efectos que han afectado a la economía en las empresas, tal como se ha indicado el 80% del total de negocios en el país y que generan empleo en un 70%, Enrique Pajuelo como representante de la Asociación de Empresas Familiares en el Perú, indica que la crisis afecta a todos los sectores; sin embargo, deben encontrar oportunidades y así seguir siendo el motor de la economía del Perú.

Un punto importante es que los emprendedores de las empresas familiares ingresan a un ecosistema siendo proveedores de las grandes empresas a través de los servicios de tercerización haciendo de apoyo sostenido al comercio en el Perú, entonces ¿Qué falta para que nuestras empresas familiares se mantengan firmes en este emprendimiento? La respuesta es clara, falta la obligación de planificar en base a estrategias y no vivir el día a

día, no por el hecho de que muchas de estas empresas comenzaron empíricamente hace muchos años hoy lo pueden seguir haciendo, en mi investigación y mediante la técnica de la observación puede ver que casi en un 99.9% no tenían una computadora en sus negocios dejando entrever que no apuestan por la tecnología digital. Al respecto, en una entrevista a Diógenes Alva presidente de la coordinadora de Gamarra sostuvo que Gamarra no era digital, creándose así un desconocimiento de desarrollo de cada empresa familiar. Otro punto clave es que no había un pos, un terminal de venta (donde se pasan las tarjetas para el pago) dando a conocer que toda la venta es al contado.

Al conversar con al menos 30 empresarios, se desprenden los siguientes problemas: Débil Capacidad de planificar; Escaso compromiso de diferenciarse; Creatividad e innovación; Problemas familiares que afectan a la empresa; Comunicación horizontal; Debe de tener compromiso con su empresa; Escaso comercio electrónico en los locales de la galería Guizado; Capacidad de adaptación; Protocolo familiar; Escasos conocimientos en contabilidad, finanzas, marketing, recursos humanos, aunque estas se pueden delegar, el emprendedor de la empresa familiar debe de tener nociones para tener cierta base.

Según Leidinger, en calidad de consultor en gestión estratégica del gobierno familiar y Corporativo de la Cámara de Comercio de Lima, indica que las nuevas tendencias e innovaciones tecnológicas influyen en el sector empresarial por lo tanto el mundo, las empresas, las familias cambian, esto anterior al no ser reconocido por la empresa familiar trae como consecuencia el fracaso (IFC-Banco Mundial, 2011). Indicó también que frecuentemente las primeras generaciones no aceptan que haya un cambio, teniendo una decisión errada de no invitar a sus hijos en el negocio familiar dándoles la oportunidad de plasmar su visión del mundo empresarial llevándolos a una innovación tecnológica para cumplir con las metas y objetivos empresariales, al no ejercer lo anterior se ve en franco riesgo quien será el sucesor de la empresa en el futuro próximo.

La falta de un plan y al no tener las mejores prácticas para mejorar la gestión del negocio genera que las empresas cierren los negocios. Es así que las organizaciones deben estructurar el análisis interno y externo donde se plasme los objetivos a corto y mediano plazo y puedan enfrentar cualquier debilidad o amenaza para la organización; dicho de otro modo, se incrementaría el porcentaje de empresas que continúan en la segunda y tercera generación.

Las empresas familiares deben implementar prácticas para que los intereses familiares no afecten sobre los beneficios de la empresa, se debe analizar que las empresas familiares deben tener la idea que el beneficio es grupal; es decir, en beneficio de la sociedad; por cuanto, la planificación serán los métodos más adecuados para lograrlo (ESAN, 2018).

Todas Las empresas tienen un camino al comercio internacional, en el Perú se tiene La Alianza del Pacífico, el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) mas todo depende de la gestión y toma de decisiones para afrontar los diferentes tipos de riesgos y competir con exitosamente en este nuevo nicho.

Todo lo anteriormente expuesto, conlleva a problemas importantes que afecta el desempeño y desarrollo de la gestión estratégica en las empresas familiares textiles, en primer lugar, las capacidades gerenciales personales, así también la falta de atención de los riesgos internos se encuentra la falta de planificación, organización, dirección, coordinación y control para facilitar la gestión de la empresa. Así también, se debe analizar los riesgos externos para controlar el tipo de cambio, la inflación, la competencia y medidas de gobierno.

Lo anterior determina una falencia de los riesgos que afecta el desempeño de las empresas familiares. Por otra parte, se ha establecido que las empresas familiares deben implementar un modelo financiero donde les permita analizar e interpretar la información económica de los estados financieros para que conozcan los indicadores o razones financieras para el análisis como es la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; y más información relevante de las inversiones y las obligaciones a terceros dar respuestas a continuos cambios, así como la tecnología y sus avances, la innovación, la internacionalización de mercados todo esto es un tema de reflexión para los gestores que impactan en las empresas familiares textiles del Emporio de Gamarra.

Una empresa está representada por un gestor y personal que labora en forma organizada apoyándose con herramientas y métodos tecnológicos que les permite adquirir bienes y servicios para sus clientes, generando competitividad que asegure su sostenibilidad en el tiempo, a la fecha se viene observando la falta de estos, por lo que se analizara el nivel de la gestión estratégica orientado a optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio de gamarra.

La Asociación de empresas familiares (2021), sostuvo que “las empresas familiares deben preservar el capital humano y financiero, también deben evitar los conflictos familiares y deben apostar por el crecimiento de cada uno de los integrantes, las empresas familiares contribuyen en el Perú con un 40% del PBI nacional y crean entre el 60% y 70% de empleos”. De igual manera, “el 80% son empresas familiares en el Perú, un factor que no ha contribuido a que estas empresas se desarrollen es el COVID 19 que trajo la pandemia a nivel mundial afectando a grandes, medianas y pequeñas empresas” (Diario Gestión, 2021).

Por todo ello, se tuvo como problema general: ¿Cuál es el nivel de la gestión estratégica, orientado a optimizar la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles - caso galería Guizado emporio comercial de Gamarra, Lima – Perú 2019? También se propuso en la presente analizar el nivel de la gestión estratégica orientado a optimizar la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles - caso galería Guizado emporio comercial de gamarra, Lima-Perú, 2019. Finalmente, la hipótesis fue: El nivel de la gestión estratégica incide considerablemente en la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles – caso galería Guizado emporio comercial de Gamarra, Lima-Perú, 2019.

### **Métodos y Materiales**

Para investigar dicho problema se utilizó el método comparativo, descriptivo deductivo, se utilizó el enfoque cuantitativo transversal, que consistió en verificar las hipótesis con el diseño no experimental, porque no se ha controlado ni se ha manipulado las variables independientes. El estudio se llevó a cabo, específicamente, en las empresas familiares textiles de la galería Guizado Emporio de Gamarra. La población tuvo 03 segmentos: Tiendas (110) de ropa niños, ropa de damas (180) y caballeros (50) con muestras de 86, 123 y 44 respectivamente. Asimismo, cabe mencionar que se aplicó el cuestionario a los gerentes de las respectivas tiendas.

## Resultados

### - Análisis por dimensiones

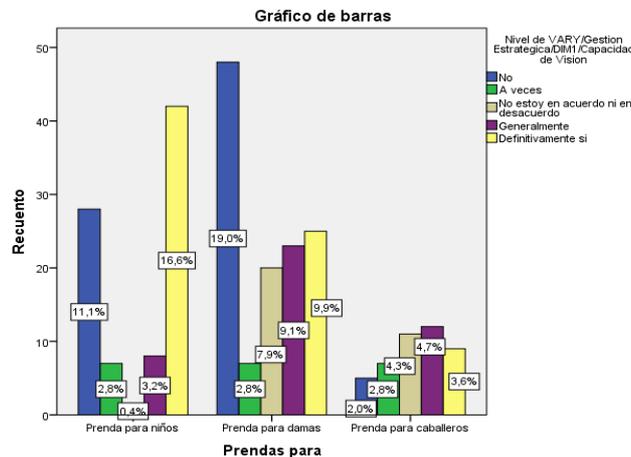
**Tabla 1.**

*Var 1 / Dimensión 01 / Capacidad de Visión*

		Nivel de VARY/Gestión Estratégica/DIM1/Capacidad de Visión						
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total	
Tiendas de ropa	Prenda para niños	Recuento	28	7	1	8	42	86
		% del total	11,1%	2,8%	,4%	3,2%	16,6%	34,0%
	Prenda para damas	Recuento	48	7	20	23	25	123
		% del total	19,0%	2,8%	7,9%	9,1%	9,9%	48,6%
	Prenda para caballeros	Recuento	5	7	11	12	9	44
		% del total	2,0%	2,8%	4,3%	4,7%	3,6%	17,4%
<b>Total</b>	Recuento	81	21	32	43	76	253	
	% del total	32,0%	8,3%	12,6%	17,0%	30,0%	100,0%	

**Figura 1.**

*Nivel de capacidad de visión*



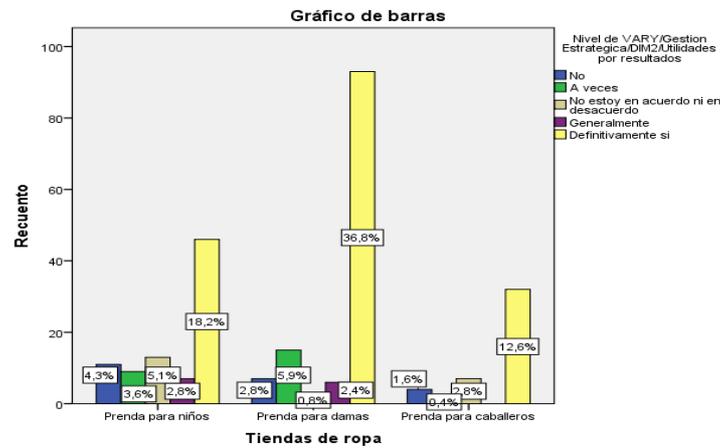
La respuesta definitivamente si, solo el 16.6% de los gerentes de prenda para niños, el 9.9% de los gerentes de prenda para damas y el 3.6% de los gerentes de prenda para caballeros suman el 30% del 100%, indican una débil capacidad de visión, la diferencia considerada en la respuesta del No y A Veces refleja que no toman en cuenta el entorno político, no se coordina al interno sobre la visión de la empresa y no elaboran objetivos orientados a una visión.

**Tabla 2.**

*Var 1 / Dimensión 02 / Utilidades por resultados*

		Nivel de VARY/Gestión Estratégica/DIM2/Utilidades por resultados						
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total	
Tiendas de ropa	Prenda para niños	Recuento	11	9	13	7	46	86
		% del total	4,3%	3,6%	5,1%	2,8%	18,2%	34,0%
	Prenda para damas	Recuento	7	15	2	6	93	123
		% del total	2,8%	5,9%	,8%	2,4%	36,8%	48,6%
	Prenda para caballeros	Recuento	4	1	7	0	32	44
		% del total	1,6%	,4%	2,8%	,0%	12,6%	17,4%
<b>Total</b>	Recuento	22	25	22	13	171	253	
	% del total	8,7%	9,9%	8,7%	5,1%	67,6%	100,0%	

**Figura 2**  
*Nivel de la gestión estratégica en Utilidades por resultado*



La respuesta definitivamente si, de las utilidades por resultados, indica que el 18.2% de los gerentes de prenda para niños, el 36.8% de los gerentes de prenda para damas y el 12.6% de los gerentes de prenda para caballeros suman un total de 67.6% del 100 %, consideran que las utilidades por resultados obedecen a un adecuado control interno, que el conocimiento del puesto favorece a los resultados, así como las medidas tributarias, y la importación de las prendas chinas afectan los resultados económicos de las empresas familiares.

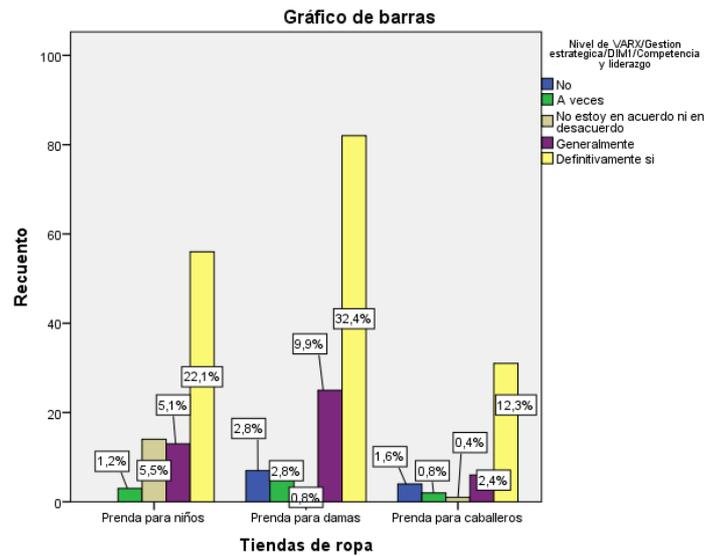
**Tabla 3**  
*Var 2 / Toma de decisiones gerenciales (Competencia y Liderazgo)*

Tabla de contingencia Tiendas de ropa \* Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM1/Competencia y liderazgo

Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM1/Competencia y liderazgo

		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total
Tiendas de ropa	Prenda para niños	Recuento	0	3	14	13	56
		% del total	,0%	1,2%	5,5%	5,1%	22,1%
	Prenda para damas	Recuento	7	7	2	25	82
		% del total	2,8%	2,8%	,8%	9,9%	32,4%
Prenda para caballeros	Recuento	4	2	1	6	31	
	% del total	1,6%	,8%	,4%	2,4%	12,3%	
Total	Recuento	11	12	17	44	169	
	% del total	4,3%	4,7%	6,7%	17,4%	66,8%	

**Figura 3**  
*Nivel de Competencia y liderazgo*



La respuesta definitivamente si, indica que el 22.1% de los gerentes de prenda para niños, el 32.4% de los gerentes de prenda para damas y el 12.3% es de los gerentes de prenda para caballeros, suman 66.8% del 100 %, Consideran que en la competencia y liderazgo el tomar riesgos en la toma de decisiones es importante, así también la motivación entre los miembros familiares favorece a líderes aprendientes y que la capacidad de liderazgo favorece a la continuidad de la empresa familiar.

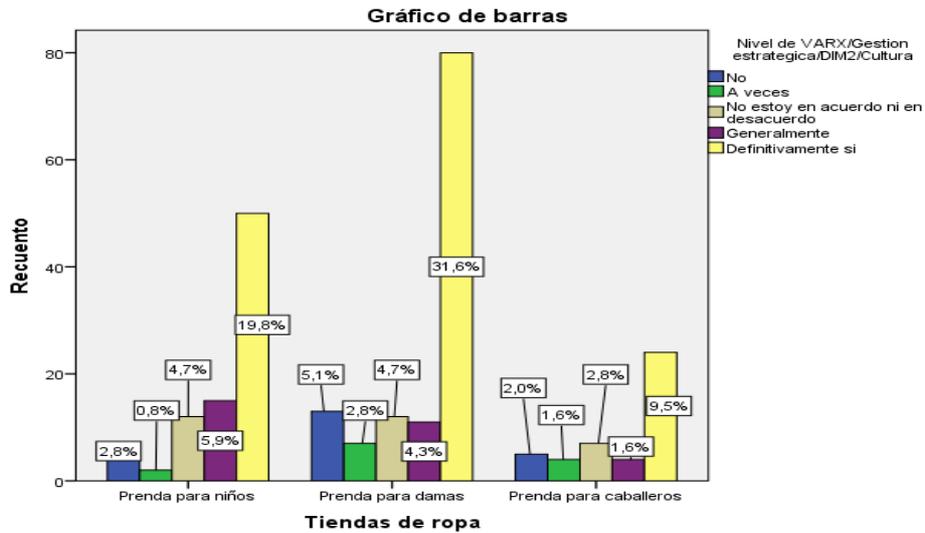
**Tabla 4**  
*Var 2 / Toma de decisiones gerenciales con base a la (Cultura)*

**Tabla de contingencia Tiendas de ropa \* Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM2/Cultura**

Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM2/Cultura

		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total
<b>Tiendas de ropa</b>	Prenda para niños	Recuento	7	2	12	15	50
		% del total	2,8%	,8%	4,7%	5,9%	19,8%
	Prenda para damas	Recuento	13	7	12	11	80
		% del total	5,1%	2,8%	4,7%	4,3%	31,6%
Prenda para caballeros	Recuento	5	4	7	4	24	44
	% del total	2,0%	1,6%	2,8%	1,6%	9,5%	17,4%
<b>Total</b>	Recuento	25	13	31	30	154	253
	% del total	9,9%	5,1%	12,3%	11,9%	60,9%	100,0%

**Figura 4.**  
*Nivel de Cultura*

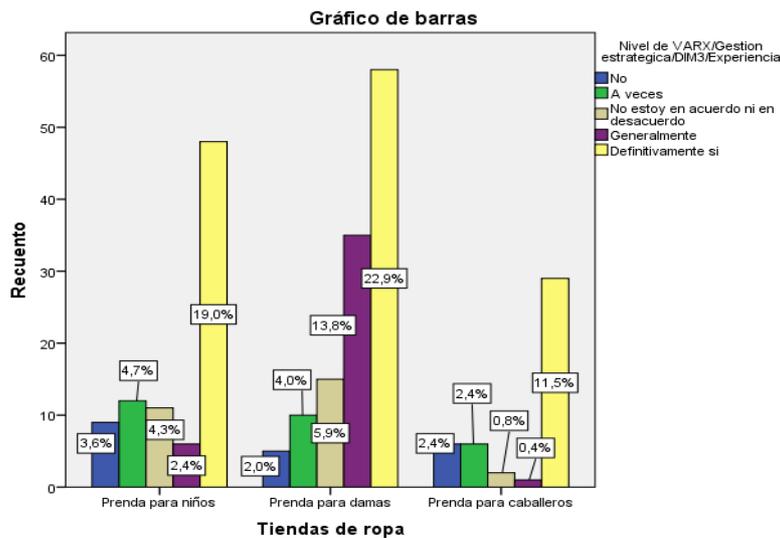


La respuesta definitivamente si, muestra que el 19.8% de los gerentes de prenda para niños, el 31.6% es de los gerentes de prenda para damas y el 9.5% es de los gerentes de prenda para caballeros suman un total de 60.9% del 100 %, consideran que la cultura empresarial debe ser llevada a cabo por el propietario de la empresa familiar, que el valor del tiempo es importante para la organización de la empresa y que la creatividad y la innovación debe ser innato de un líder de la empresa familiar.

**Tabla 5**  
*Var / Toma de decisiones gerenciales (Experiencia)*

		Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM3/Experiencia					
		Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM3/Experiencia					
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total
<b>Tiendas de ropa</b>	Prenda para niños	Recuento	9	12	11	6	48
		% del total	3,6%	4,7%	4,3%	2,4%	19,0%
	Prenda para damas	Recuento	5	10	15	35	58
		% del total	2,0%	4,0%	5,9%	13,8%	22,9%
	Prenda para caballeros	Recuento	6	6	2	1	29
		% del total	2,4%	2,4%	,8%	,4%	11,5%
<b>Total</b>	Recuento	20	28	28	42	135	253
	% del total	7,9%	11,1%	11,1%	16,6%	53,4%	100,0%

**Figura 5**  
*Nivel de la experiencia*

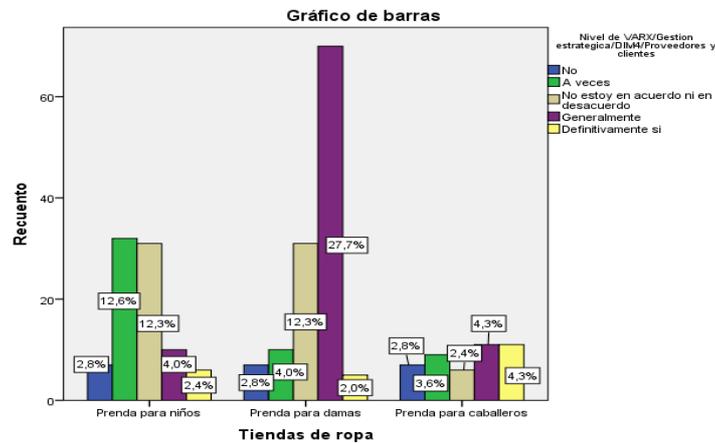


La respuesta definitivamente si, muestra que el 19.0% de los gerentes de prenda para niños, el 22.9% de los gerentes de prenda para damas y el 11.5% de los gerentes de prenda para caballeros suman un total de 53.4% del 100 %, consideran que la experiencia de un líder favorece a la existencia de la empresa familiar, así también la experiencia de los jefes, que el conocimiento del interno y externo favorecen al futuro de la empresa familiar, así también la experiencia agudiza el reconocimiento de situaciones favorable y desfavorables para la empresa familiar.

**Tabla 6**  
*Var / Toma de decisiones gerenciales (Proveedores y clientes)*

		Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM4/Proveedores y clientes						
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	Total	
<b>Tiendas de ropa</b>	Prenda para niños	Recuento	7	32	31	10	6	86
		% del total	2,8%	12,6%	12,3%	4,0%	2,4%	34,0%
	Prenda para damas	Recuento	7	10	31	70	5	123
		% del total	2,8%	4,0%	12,3%	27,7%	2,0%	48,6%
<b>Total</b>	Prenda para caballeros	Recuento	7	9	6	11	11	44
		% del total	2,8%	3,6%	2,4%	4,3%	4,3%	17,4%
<b>Total</b>		Recuento	21	51	68	91	22	253
		% del total	8,3%	20,2%	26,9%	36,0%	8,7%	100,0%

**Figura 6**  
*Proveedores y clientes*

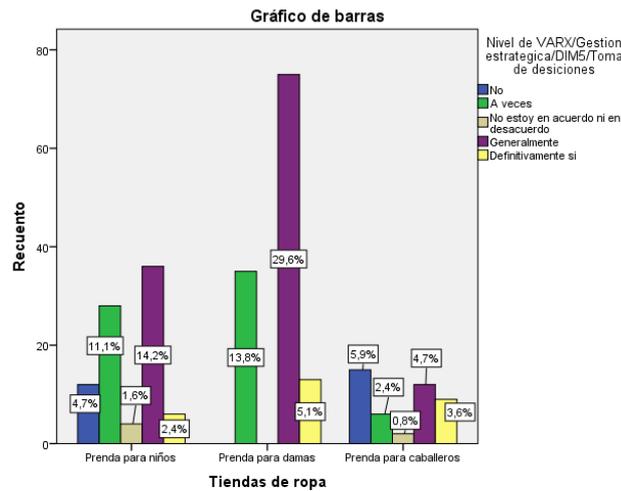


La respuesta generalmente, muestra que el 4.00% de los gerentes de prenda para niños, el 27.7.0% de los gerentes de prenda para damas y el 4.3% de los gerentes de prenda para caballeros suman un total de 36.0% del 100%, consideran una débil relación entre los proveedores y clientes, generalmente no aplican una encuesta en formularios señalando las necesidades de los productos a los clientes, así como también la realización de una encuesta para la renovación de la ropa en venta.

**Tabla 7**  
*Var / Dimensión 05 / Toma de decisiones*

		Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM5/Toma de decisiones					Total	
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si		
Tiendas de ropa	Prenda para niños	Recuento	12	28	4	36	6	
		% del total	4,7%	11,1%	1,6%	14,2%	2,4%	34,0%
	Prenda para damas	Recuento	0	35	0	75	13	
		% del total	,0%	13,8%	,0%	29,6%	5,1%	48,6%
Prenda para caballeros	Recuento	15	6	2	12	9	44	
	% del total	5,9%	2,4%	,8%	4,7%	3,6%	17,4%	
Total	Recuento	27	69	6	123	28	253	
	% del total	10,7%	27,3%	2,4%	48,6%	11,1%	100,0%	

**Figura 7**  
*Toma de decisiones*



La respuesta generalmente muestra que el 14.2% de los gerentes de prenda para niños, el 29.6% de los gerentes de prenda para damas y el 4.7% de los gerentes de prenda para caballeros suman 48.6% de un 100 %, refleja una débil toma de decisiones, estas no son consultadas al entorno familiar, una débil consideración de que las decisiones sean eficaces.

- **Análisis por variables**

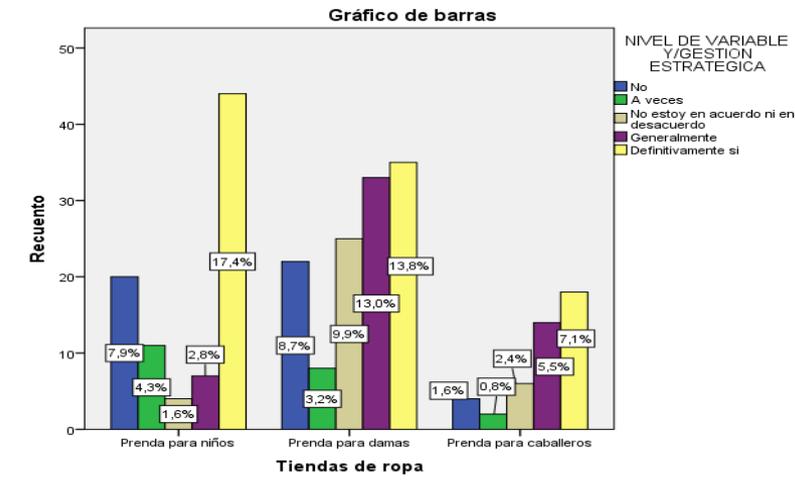
**Variable Independiente: Gestión Estratégica**

**Tabla 8.**

*Variable Gestión Estratégica*

		NIVEL DE VARIABLE Y/GESTION ESTRATEGICA					Total
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	
Prenda para niños	Recuento	20	11	4	7	44	86
	% del total	7,9%	4,3%	1,6%	2,8%	17,4%	34,0%
Prenda para damas	Recuento	22	8	25	33	35	123
	% del total	8,7%	3,2%	9,9%	13,0%	13,8%	48,6%
Prenda para caballeros	Recuento	4	2	6	14	18	44
	% del total	1,6%	,8%	2,4%	5,5%	7,1%	17,4%
<b>Total</b>	Recuento	46	21	35	54	97	253
	% del total	18,2%	8,3%	13,8%	21,3%	38,3%	100,0%

**Figura 8**  
*Variable independiente gestión estratégica*



La respuesta definitivamente sí; muestra que el 17.4% es de los gerentes de prenda para niños, el 13.8% es de los gerentes de prenda para damas y el 7.1% es de los gerentes de prenda para caballeros suman un total de 38.3% del 100%, considera un débil indicador de capacidad de visión, utilidades por resultado, competencia y liderazgo.

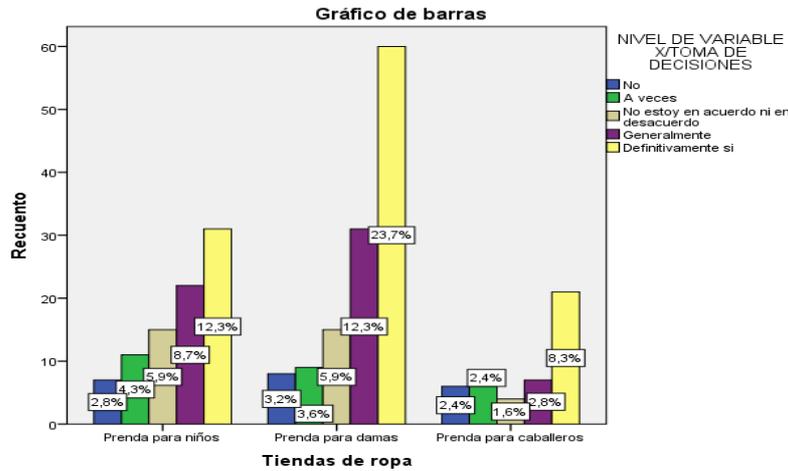
- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles

**Tabla 9**  
*Variable Dependiente Toma de decisiones gerenciales*

Tiendas de ropa * NIVEL DE VARIABLE X/Toma de decisiones gerenciales en la empresa familiar 2								
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA EMPRESA FAMILIAR VARIABLE X EMPRESA FAMILIAR 2								
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	TTotal	
Tiendas de ropa	Prenda para niños	Recuento	7	11	5	22	31	86
		% del total	2,8%	4,3%	5,9%	8,7%	12,3%	34,0%
	Prenda para damas	Recuento	8	9	5	31	60	123
		% del total	3,2%	3,6%	5,9%	12,3%	23,7%	48,6%
	Prenda para caballeros	Recuento	6	6	4	7	21	44
		% del total	2,4%	2,4%	1,6%	2,8%	8,3%	17,4%
<b>Total</b>	Recuento	21	26	34	60	12	253	
	% del total	8,3%	10,3%	13,4%	23,7%	44,3%	100,0%	

**Figura 9**

*Toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles del emporio de Gamarra*



La respuesta definitivamente si, de la toma de decisiones gerenciales en la empresa familiar muestra que el 12.3% es de los gerentes de prenda para niños, el 23.7% es de los gerentes de prenda para damas y el 8.3% es de los gerentes de prenda para caballeros suman 44.3% del 100 %. Muestran un débil indicador de competencia y liderazgo, cultura, experiencia, proveedores y clientes en la toma de decisiones gerenciales.

**- Prueba de normalidad**

**Tabla 10**

*Prueba o test de Kolmogorov – Smirnov para una muestra*

	VARY/ Gestión Estratégi ca/DIM1 /Capacida d de Visión	VARY/G estión Estratégi ca/DIM2/ Utilidade s por resultado s	VARX/Ge stión estratégica /DIM1/Co mpetencia y liderazgo	VARX/Ge stión estratégica /DIM2/Cul tura	VARX/ges tión estratégica /DIM3/Ex periencia	VARX/g estión estratégic a/DIM4/ Proveedo res y clientes	VARX/g estión estratégic a/DIM5/ Toma de decisione s
N	253	253	253	253	253	253	253
Parámetros normales	Media	12,03	17,36	17,68	16,56	16,04	13,64
	Desvia ción típica	5,761	3,816	3,324	4,469	4,176	3,114
Diferencias más extremas	Absolut a	,129	,329	,267	,235	,214	,195
	Positiv a	,129	,244	,243	,221	,171	,118
	Negativ a	-,110	-,329	-,267	-,235	-,214	-,195
Z de Kolmogorov- Smirnov	2,054	5,232	4,245	3,737	3,408	3,096	3,929
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Significación: 0.05

**Ho:** La variable de estudio tiene distribución normal

**Ha:** La variable de estudio no tiene distribución normal

Como la significación asintótica  $p = 0.000 < 0.05$

Concluimos que las dimensiones de las variables o instrumentos de investigación tienen una distribución diferente a la normal. Por lo tanto, las pruebas de hipótesis se evaluarán con la distribución Chi- Cuadrado.

- Análisis inferencial

El nivel de la gestión estratégica influye significativamente en la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles - caso galería Guizado Emporio de Gamarra.

- Prueba de hipótesis

**Tabla 11**

*Tabla cruzada con competencia y liderazgo*

		VARX/Gestión estratégica/DIM1/Competencia y liderazgo					Total
		Nivel de VARX/Gestión estratégica/DIM1/Competencia y liderazgo					
		No	A veces	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente	Definitivamente si	
<b>NIVEL DE VARIABLE Y/GESTION ESTRATEGICA</b>	No	11	10	16	9	0	46
	A veces	0	2	0	18	1	21
	No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	16	18	35
	Generalmente	0	0	0	1	53	54
	Definitivamente si	0	0	0	0	97	97
<b>Total</b>		11	12	17	44	169	253

**Tabla 12**

*Test de Chi Cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	318,617a	16	,000
Razón de verosimilitudes	312,002	16	,000
Asociación lineal por lineal	167,717	1	,000
N de casos válidos	253		

**Ho:** El nivel de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio de Gamarra son independientes

**Ha:** El nivel de la gestión estratégica y toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio de Gamarra no son independientes

**Significación:** 5%

**Decisión:** Como  $p = 0.000 < 0.05$  entonces rechazamos la Ho y concluimos que, el nivel de la gestión estratégica se relacionada significativamente con la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio de Gamarra

**Tabla 13**

*Correlación entre el nivel de gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales.*

			NIVEL DE VARIABLE E Y/GESTIÓN N ESTRATÉ GICA	VARX/gesti ón estratégica/D IM1/Compet encia y liderazgo
Rho de Spearman	NIVEL DE VARIABLE Y/GESTIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 253	.908** .000 253
	VARX/Gestión estratégica/DIM1/ Competencia y liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.908** .000 253	1.000 . 253

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con el coeficiente de correlación se corrobora una relación estrecha significativa entre el nivel de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerencial al 1% de nivel de significancia.

#### - Pruebas de causa y efecto de la hipótesis general

El nivel de la gestión estratégica influye significativamente en la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio de Gamarra, Lima-Perú, 2019

**Tabla 14**

*Regresión de la influencia de la gestión estratégica en toma de decisiones*

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>					
Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	25.386	1.446		17.561	.000
VARIABLE Y/GESTIÓN ESTRATÉGICA	1.777	.047	.922	37.801	.000

a. Variable dependiente: VARIABLE X/TOMA DE DECISIONES-Empresas Familiares

**Tabla 15**

*Resumen del modelo*

<b>Resumen del modelo</b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.922 <sup>a</sup>	.851	.850	6.774

a. Predictores: (Constante), VARIABLE Y/GESTIÓN ESTRATÉGICA

Se valida que el nivel de la gestión estratégica influye significativamente en la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles de la galería Guizado, al 1% del nivel de significancia. Además, el nivel de gestión estratégica explica en un 85% la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles.

**Tabla 16**

*Regresión Influencia de la gestión estratégica en la toma de decisiones*

<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>					
Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	8.112	.325		24.964	.000
VARIABLE Y/GESTIÓN ESTRATÉGICA	.326	.011	.889	30.823	.000

---

 a. Variable dependiente: VARX/gestión estratégica/DIM1/Competencia y liderazgo
 

---

La regresión valida que la variable independiente gestión estratégica influye significativamente en la variable dependiente toma de decisiones gerenciales medida por el indicador la competencia y liderazgo.

### Discusión

A partir de los resultados obtenido se acepta la hipótesis general que establece que el nivel de la gestión estratégica influye significativamente en la toma de decisiones gerenciales de las empresas familiares textiles - Caso Galería Guizado Emporio Comercial de Gamarra. Estos resultados se relacionan con el artículo científico Tarapuez *et al.* (2016), que sostiene que las empresas que no han contado con estrategias desarrolladas y planes operativos no han podido llevar a cabo sus proyectos ya que rebasaron las capacidades de los recursos de la empresa conduciéndoles al fracaso, en esta investigación observamos en la tabla 1 capacidad de visión donde solamente el 30% de un total de 100% de los encuestados tienen capacidad de visión para sus empresas reflejando escasa toma de decisiones por lo que se sustenta la relación entre el nivel de la gestión estratégica y la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles caso galería Guizado emporio comercial de Gamarra. Los resultados también guardan relación con la tesis doctoral de Ponce (2017) donde concluye que la gestión estratégica influye positivamente en la toma de decisiones gerenciales. Lo anterior también guarda relación con Monge (2018) la gestión estratégica impacta en las decisiones gerenciales logrando competitividad, estabilidad y crecimiento. Comparado con nuestros hallazgos, el estudio indica que el 30% de encuestados no toma en cuenta ideas, servicios, productos culturas que se requieren para ingresar a un mundo internacional globalizado. El nivel de la gestión estratégica es deficiente (ver tabla 8) no hay un proceso ordenado de la misma a través de del análisis ambiental, formulación (riesgo, crecimiento, metas sociales, proceso de planeación), implementación de estrategia (estructura organizacional, evolución y cambio de la cultura de la empresa familia), evaluación y control (revisión de lo previsto en la formulación). De lo anterior se desprende que si no hay un proceso ordenado de gestión estratégica difícilmente se tendrán las bases para una oportuna toma de decisiones gerenciales.

## Conclusiones

Se pudo concluir que: La gestión estratégica se constituye en un instrumento que utiliza la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles. Esta requiere capacidades, habilidades estratégicas, las cuales se constituyen en herramientas trascendentes de la gestión empresarial desarrollada en las empresas familiares. Además, requiere fundamentalmente de efectivizar el proceso administrativo: planificación, organización administración, dirección control y evaluación. La gestión gerencial solo concretizará sus objetivos si toma como factor fundamental a la innovación sobre la creatividad. Igualmente, las decisiones gerenciales en las empresas textiles lograrán un crecimiento sostenible siempre y cuando exista un eficiente liderazgo de gestión. Asimismo, al tener un limitado uso de la información del entorno organizacional no aprovechan este recurso para su crecimiento empresarial y no se toman las decisiones correctas. Esta toma de decisiones determina el rumbo de las empresas familiares textiles caso galería Guizado Emporio de Gamarra. Por último, cabe precisar que en la empresa familiar se torna una situación compleja como son la familia, la propiedad y la gestión que recaen en la misma familia por lo que deben tener labores diferenciadas que permitan tomar decisiones en beneficio del negocio.

## Referencias

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Asociación de empresas familiares. (2021). *Encuesta Global de Empresas Familiares: 64% esperan crecer en 2021 y el 86% espera un crecimiento en 2022*. Obtenido de <https://www.aefperu.org/prensa/>
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Book.
- Diario Gestión. (2014). *Empresas Familiares Dan Empleo Al 60% de Peruanos | ECONOMIA | GESTIÓN*. Redacción Gestión 1-1. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-dan-60-peruanos-151628-noticia/>
- Diario Gestión. (18 de Marzo de 2021). *En un año se eleva la intención de empresas familiares por vender negocios*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/en-un-ano-se-eleva-intencion-de-empresas-familiares-por-vender-sus-negocios-noticia/>

- ESAN. (2018). *¿Por qué fracasa una empresa familiar?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/por-que-fracasa-una-empresa-familiar/>
- Goyzueta, I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad management model for the family businesses that assures growth , stability and long-term life cycle*. Departamento de Administracion,Economía y Finanzas.
- IFC-Banco Mundial. (2011). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Coporación Financiera Internacional (IFC) Banco Mundial.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Demografía empresarial en el Perú : i trimestre DE 2020 Perú : Stock y Variación Neta de Empresas En El I Trimestre de 2020*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)
- Jugo, J. (16 de Septiembre de 2020). *Las claves para que una empresa familiar crezca y se mantenga por generaciones en el Perú*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/las-claves-para-que-una-empresa-familiar-crezca-y-se-mantenga-por-generaciones-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>
- Monge, E. (2018). Gestión administrativa y estratégica de las MIPYMES turísticas del cantón de Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado. *Revista Nacional de Administración*, 7-47. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v9i2.2279>
- Morales, M., Ortiz, C., Duque, Y., & Plata, P. (2017). Fuentes de Conocimiento e Imágenes de La Innovación En Micro y Pequeñas Empresas de Turismo: Agencias de Viajes y Hoteles En Bogotá y Pereira. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 7(2), 217-230.
- Moya, P., Espinosa, P., Cortés, N., & Martínez, A. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 9(2), 237-248. doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
- Ponce , A. (2017). *Aplicación de Indicadores de Gestión Estratégica y Su Relación Con La Toma de Decisiones Gerenciales y La Rentabilidad Empresarial Del Complejo Hermasie Paget Período 2014-2015*. Tesis doctoral , Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de <https://1library.co/document/zw53me7z-aplicacion->

indicadores-estrategica-relacion-decisiones-gerenciales-rentabilidad-  
empresarial.html

- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, Innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Simon, H. (1972). *Theories of Bounded Rationality*. En: McGuire, C.B. and Roy Redner (eds.). *Decisions and Organization*. NY: North-Holland Publishing.
- Sun, T. (2012). *El arte de la guerra, traducción y comentarios del grupo Denma*. Madrid: Edaf.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Atributos Ambivalentes de La Empresa Familiar*. Clásicos de FBR en español. Obtenido de [https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi\\_eco\\_027.pdf](https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf)
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>

**Anexo.**

Modelo de investigación.

