

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN
LAS MYPES DEL SECTOR PANADERO DEL DISTRITO DE
CHORRILLOS, 2017**

Presentado por:

BACH. ADM. COLARETA ARRIOLA, CARLO RENATTO

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para mis padres, porque ustedes han hecho todo en la vida para siempre apoyarme en lo que necesitaba, por sus consejos, por sus reprimendas, por las veces que se alegraban cuando lograba mis metas y por las veces que me consolaban cuando fracasaba; se los dedico a ustedes, porque siempre han estado para mí. Los amo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado a los padres que tengo, por respaldarme en la frustración y brindarme sabiduría para hacer las cosas bien.

A mis padres, a quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado motivando mi formación académica.

A mis profesores, que con sus enseñanzas y conocimientos me han apoyado en las dudas que surgían al realizar esta investigación.

A mis amigos y familiares que me brindaron su apoyo emocional en esta etapa de mi vida.

PRESENTACIÓN

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR PANADERO DEL DISTRITO DE CHORRILLOS”**, con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciado en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Julio del 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
INDICE DE TABLA	vii
INDICE DE GRÁFICO	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Problema de investigación.....	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 Justificación Teórica	3
1.3.2 Justificación Práctica.....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases Teóricas	10
2.2.1 TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION	10
2.2.2 TEORIA DE SISTEMAS	14
2.2.3 BALANCED SCORECARD.....	19
2.2.4 GESTION EMPRESARIAL.....	50
2.2.5 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	71
2.3 Glosario de términos.....	73
CAPITULO III.....	81

HIPOTESIS Y VARIABLES	81
3.1 Hipótesis General.....	81
3.2 Hipótesis Específicas	81
3.3 Identificación de variables.....	81
3.4 Operacionalización de Variables	82
3.5 Matriz de consistencia	83
CAPITULO IV.....	84
METODOLOGÍA	84
4.1 Tipo de investigación.....	84
4.2 Diseño de la Investigación.....	84
4.3 Unidad de Análisis.....	84
4.4 Población de Estudio	85
4.5 Tamaño de la Muestra	85
4.6 Selección de la Muestra	85
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	86
4.8 Procesamiento y análisis de la información.....	87
CAPITULO V	89
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	89
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	89
5.2 Prueba de Hipótesis	114
5.3 Discusión de Resultados	129
CAPITULO VI.....	136
6.1 Referencias Bibliográficas.....	136
6.2 Anexos.....	141

INDICE DE TABLA

Tabla N° 01.....	89
Tabla N° 02.....	90
Tabla N° 03.....	92
Tabla N° 04.....	93
Tabla N° 05.....	94
Tabla N° 06.....	96
Tabla N° 07.....	97
Tabla N° 08.....	99
Tabla N° 09.....	100
Tabla N° 10.....	101
Tabla N° 11.....	103
Tabla N° 12.....	104
Tabla N° 13.....	105
Tabla N° 14.....	107
Tabla N° 15.....	108
Tabla N° 16.....	109
Tabla N° 17.....	111
Tabla N° 18.....	112
Tabla N° 19.....	117
Tabla N° 20.....	117
Tabla N° 21.....	118
Tabla N° 22.....	120
Tabla N° 23.....	120
Tabla N° 24.....	121
Tabla N° 25.....	123

Tabla N° 26.....	123
Tabla N° 27.....	124
Tabla N° 28.....	126
Tabla N° 29.....	126
Tabla N° 30.....	127

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 01.....	26
Gráfico N° 02.....	61
Gráfico N° 03.....	89
Gráfico N° 04.....	91
Gráfico N° 05.....	92
Gráfico N° 06.....	93
Gráfico N° 07.....	95
Gráfico N° 08.....	96
Gráfico N° 09.....	98
Gráfico N° 10.....	99
Gráfico N° 11.....	100
Gráfico N° 12.....	102
Gráfico N° 13.....	103
Gráfico N° 14.....	104
Gráfico N° 15.....	106
Gráfico N° 16.....	107
Gráfico N° 17.....	108
Gráfico N° 18.....	110
Gráfico N° 19.....	111
Gráfico N° 20.....	113
Gráfico N° 21.....	116
Gráfico N° 22.....	119
Gráfico N° 23.....	122
Gráfico N° 24.....	125
Gráfico N° 25.....	128

RESUMEN

La presente tesis titulada: “EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR PANADERO DEL DISTRITO DE CHORRILLOS” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptiva y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por los dueños, gerentes o encargados del manejo de microempresas panaderas en el distrito de Chorrillos, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 138 microempresas panaderas o que es lo mismo a 138 gerentes.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Balanced Scorecard y Gestión Empresarial, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Balanced

Scorecard se relaciona directa y positivamente con la Gestión Empresarial de las mypes panaderas del distrito de Chorrillos.

Finalmente, después de la discusión de resultados, se presentan las conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: desempeño, indicadores, gestión, calidad, servicio, organización, control, evaluación.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "THE BALANCED SCORECARD AND THE BUSINESS MANAGEMENT IN MICROENTERPRISES OF BAKERY SECTOR OF THE DISTRICT OF CHORRILLOS" is of quantitative approach, applied type, of descriptive level and not experimental design.

The population of the research was constituted by the owners or managers of the bakers' microenterprises in the district of Chorrillos, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 138 managers.

To collect the data about the behavior of both the variables Balanced Scorecard and Business Management, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the Chi square statistical technique was applied, demonstrating the general hypothesis where the Balanced Scorecard is directly and positively related to the Business Management of the bakeries located in Chorrillos district.

Finally, after discussing the results, the conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Efficiency, management, indicators, quality, service, organize, monitor, evaluate, plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina: **“El Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en las mypes del sector panadero de Chorrillos, 2018”**, empresas dentro de la denominación de micro y pequeñas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de panes, pasteles y a fines.

En el Perú, existe un gran potencial de gente que busca progresar. Gente que busca emprender un negocio para cubrir sus necesidades básicas y así tener mayores posibilidades de mejorar la calidad de vida que llevan. Generalmente estas empresas son familiares y constan de un personal limitado.

Las conocidas **Mypes** (micro y pequeñas empresas) “representan más del 99,8% del empresariado nacional y genera el 62% de los empleos ocupados” (PRODUCE, 2011, pág. 49), posicionándolos como el tipo de empresa más importante para la contribución del desarrollo del país. En la mayoría de sus casos tienen una fundación empírica y los encargados son los mismos dueños, impulsados por la búsqueda de generar ingresos y cubrir sus necesidades como personas dentro de una sociedad.

Bajo este contexto, los gerentes, al tener conocimientos empíricos, desconocen en su mayoría el uso de herramientas de gestión que permitan un mayor desarrollo y control de su empresa, lo que ocasiona que tengan pocas oportunidades de crecimiento y permanezcan en la misma situación año tras año.

Por tal motivo, el estudio de la herramienta de gestión “Balanced Scorecard” y la Gestión Empresarial de las mypes panaderas de Chorrillos resulta indispensable porque permite a los gerentes poder reflexionar sobre la gestión y el manejo que llevan actualmente en su empresa sin el uso del Balanced Scorecard, y a partir de ese punto evaluar si es factible la manera en como gestionan su empresa o si en todo caso sería conveniente capacitarse y averiguar más sobre dicha herramienta de gestión.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia del Balanced Scorecard en la Gestión Empresarial de las mypes panaderas de Chorrillos, teniendo en consideración los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se identificó el planteamiento del problema, en donde se explica la situación problemática que padecen las microempresas panaderas. Se plantea además los problemas principales y específicos, la justificación tanto teórica como práctica que sustente el motivo de realizar este trabajo y por último los objetivos de este trabajo de investigación.

En el capítulo II, se encuentra el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el capítulo III, se presentan las hipótesis y variables; en este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación.

En el capítulo IV, se detalla la metodología de la investigación, mediante la cual se da a conocer el método que se empleará que en este caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación. Así mismo, el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el capítulo V se encontrará la presentación de resultados, se desarrolla además el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, así mismo se demuestra las hipótesis planteadas.

La discusión de resultados, las conclusiones y las recomendaciones se realizan con el propósito de dar a conocer la importancia de usar herramientas de gestión, en este caso el Balaced Scorcard, para una mejor gestión de la empresa que conduzca al logro de las actividades y objetivos propuestos, así como una integración interna de la empresa, a fin permitir un buen desarrollo de esta misma.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Las micro/pequeñas empresas panaderas presentan en su gran mayoría un equivocado manejo empresarial que se da a causa de una poca acertada toma de decisiones producto de no tener un panorama claro y preciso sobre la realidad tanto interna de la empresa como externa de los sucesos en el mercado. Esto ocurre porque en las panaderías no llevan una medición y control de su desempeño ni usan indicadores para saber si se han logrado los objetivos. Las microempresas panaderas, conocidas también como “panaderías de barrio”, cuenta con una falta de financiamiento que les posibilite otorgar capacitaciones a sus colaboradores. Pero ocurre que en dichas empresas los gerentes, que en su mayoría son los mismos dueños, no separan adecuadamente el capital de la empresa con el propio, impidiendo que tengan una noción exacta de su rentabilidad; sin embargo, también se da por que los gerentes consideran suficiente las técnicas y conocimientos de su personal. Se muestra claramente que en las mypes panaderas no cuentan con una cultura de inversión a largo plazo ni tampoco poseen información sobre formas de financiamiento.

A la par de estos problemas, las microempresas panaderas presentan dificultades para ampliar el negocio, pues sucede que muchas de

ellas se mantienen en una misma situación económica por larguísimos periodos, generando bajas expectativas de crecimiento. Este problema se origina porque las mypes panaderas presentan inconvenientes para incrementar sus ventas, ya sea porque no llegan a satisfacer las necesidades cambiantes que presenta el mercado u ofrecen productos y servicios estandarizados. Las mypes panaderas no cuentan, en su mayoría, con una visión de a dónde se quiere llegar ni cuentan con una misión que defina el objetivo del negocio ya que no tienen desarrollado un plan estratégico definido, o en otros caso sí se tiene planteada la misión y la visión pero no está comunicada de manera adecuada y entendible al colaborador, lo que ocasiona que la estrategia planteada no se relacione con la puesta en acción y que el gerente termine actuando en base a lo que percibe y cree conveniente según sus necesidades en el corto plazo, generando que las deficiencias mencionadas ocurran.

En ese sentido, las micro y pequeñas empresas panaderas presentan los problemas descritos debido a una posible falta de conocimiento sobre cómo gestionar una empresa con el uso herramientas de gestión (como el Balanced Scorcard), que ayude a mejorar el manejo de la empresa y a lograr el crecimiento de la misma, posiblemente porque tienen una fundación empírica e improvisada por personas naturales que no tienen cualidades de estudio técnico o profesional donde hayan podido adquirir dichos conocimientos. Dichas

cuestiones conllevan a plantear los siguientes problemas de investigación:

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el BALANCED SCORECARD influye en la Gestión Empresarial en las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?

1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cómo LA MEDICION DE DESEMPEÑO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?
2. ¿En qué medida LA MEJORA CONTÍNUA influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?
3. ¿Cómo la aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, planteado por los profesores Kaplan y Norton (2000) como un instrumento de medición del logro de los objetivos estratégicos, así como de gestión

que permite un amplio panorama sobre el camino que va su empresa y tomar decisiones más exactas y alineadas a la estrategia propuesta.

1.3.2 **Justificación Práctica**

Se considera que la presente investigación es importante porque existe la necesidad de mejorar el nivel de gestión que conllevan los gerentes de las mypes panaderas para lograr los objetivos que se plasme en la empresa. Ayudará a que sus trabajadores desarrollen un entendimiento de los objetivos y se relacionen con la visión de la empresa, por medio de la vinculación integral en las metas que la empresa proponga de manera entendible y ajustada a la realidad de la misma.

1.4 **Objetivos**

1.4.1 **Objetivo General**

Demostrar si el BALANCED SCORECARD influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

1.4.2 **Objetivos Específicos**

- a) Determinar si LA MEDICION DE DESEMPEÑO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.
- b) Analizar si LA MEJORA CONTINUA influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

- c) Verificar si la aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

La Rosa (2015) , en su tesis de investigación llega, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- a) Desarrollando de manera correcta la herramienta de gestión BSC en la consultora Nexus Talent Consulting S.A.C. se tiene como objetivo **mejorar la gestión integral** de la empresa, basándose en estructurar un plan estratégico competitivo y ajustado a las necesidades y limitaciones de la compañía.
- b) Recopilando la información de investigación realizada se puede concluir que con la implementación del BSC la consultora podría estar a la par de las empresas competidoras directas que existen en el mercado del sector de Chorrillos y poder entregar un servicio profesional que exige este tipo de mercado.
- c) La gestión integral del CEO junto con el trabajo de equipo de los trabajadores de la consultora son puntos vitales para la adecuada implementación del BSC.

Torres (2015), resume su investigación de la siguiente manera:

“[...] La metodología de investigación empleada ha permitido recoger información a través de una encuesta realizada a 210 pequeños empresarios

comerciantes agropecuarios de distrito de Huancavelica para el periodo 2013. El análisis de la dimensionalidad de las variables, de la heterogeneidad de la muestra y de la influencia de los determinantes ha ofrecido resultados útiles para contrastar las hipótesis planteadas y apoyar algunos planteamientos teóricos.

Las conclusiones de esta tesis ha sido fruto de los análisis realizados a la importancia que tiene el BSC como herramienta de apoyo y factor de crecimiento económico para los empresarios inmersos en los negocios dedicados a la comercialización de productos agropecuarios en el distrito de Huancavelica. Los resultados alcanzados prueban la gran influencia de las variables que compone un instrumento en las decisiones de negocios y el interés que tienen los empresarios en la creación de valor de sus empresas, asimismo incentiva el afán de conocer y aplicar esta herramienta en su crecimiento económico.”

Ruiz (2016), en su tesis presenta, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) [...] Después de realizar el análisis se concluye que según la muestra representativa, la mayoría de microempresas trujillanas actúa de forma empírica en la planificación de marketing, no toman en cuenta el alcance que tienen para llegar al consumidor final.
- b) Se determinó los elementos internos presentes en torno a las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, definiendo que indicadores eran más representativos para las microempresas en cada una de las perspectivas, logrando así conocer

los principales puntos a los cuales se orientan las microempresas trujillanas, de la misma forma se obtiene cuáles son los puntos en los que las microempresas deben centrar sus esfuerzos para mejorar sus puntos débiles, principalmente en la planificación del marketing.

- c) Se determinó los elementos externos que influyen en las microempresas trujillanas, como la falta de apoyo de los gobiernos regionales, y del gobierno central, la falta de capacitación desde los altos mandos, el conformismo como idiosincrasia de este tipo de microempresas, que nos buscan medios de actualización para lograr un desarrollo más completo de sus actividades empresariales.
- d) Se determinó que el 65% (gráfica n°4) de las microempresas encuestadas desconoce la existencia del BSC o CMI.

Peláez (2010), presenta los siguientes problemas principales planteados en su tesis:

“La baja productividad por hectáreas y el bajo margen de utilidad bruta que son resultados de gastos excesivos, falta de control en el cuidado de las piscinas de camarones, alta rotación de personal, entre otros.”

Luego de implementar el BSC en la camaronera, la autora de la tesis llegó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- a) Se concluye que para que BSC sea una herramienta efectiva se deben identificar objetivos claros, precisos, medibles, pero sobre todo que generen alto impacto en los resultados globales.

- b) Es una herramienta de fácil uso para la gerencia, porque le permite controlar fácilmente los recursos y determinar problemas potenciales.
- c) La herramienta de BSC crea una cultura de compromiso en la organización, puesto que nadie quiere tener sus indicadores por debajo de lo aceptable.

Aranzales (2009), en su trabajo de investigación, llegó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- a) El diagnóstico es una herramienta que le permite a la organización conocer profundamente sus debilidades y amenazas, para así tomar acciones correctivas y preventivas, como también sus fortalezas y oportunidades para darles un máximo aprovechamiento y así direccionar cada una de sus actividades hacia el logro de los objetivos propuestos.
- b) Analizar aspectos significativos en la organización como son las finanzas, los clientes, los procesos, los colaboradores y la tecnología; permiten tener una visión general de cómo se encuentra la organización actualmente, y a su vez permite determinar si las actividades se están realizando de la mejor manera o por el contrario se deben desarrollar nuevas formas de realizarlas.
- c) La implementación del cuadro de mando Balanced ScoreCard en la organización, le permitirá controlar sus recursos, al tener indicadores que determinan la dirección a la cual pretende llegar de acuerdo a su planeación estratégica.

- d) El Balanced Scorecard, le permite a la organización estar en mejoramiento continuo, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores propuestos dado que estos reflejarían la realidad actual de la misma y esto le permite corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

Chiavenato (2004) señala que: “La Teoría General de la Administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, persona, tecnología, ambiente y competitividad).”(p.11)

El autor señala además que dichas variables son los principales componentes en el estudio de la Administración en cuanto a empresas y organizaciones se refiere ya que el comportamiento de estos componentes es de manera sistémica y compleja; es decir, que cada uno de ellos influye en los otros y experimenta la influencia de estos.

“La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración. A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles

y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la TGA, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer”.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Si bien Chiavenato (2004) resalta que la historia de la administración es reciente y es producto del siglo XX; el autor señala también que para que haya existido la administración, tuvieron mucho que ver la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, empresarios entre otros, que fueron desarrollando con el paso del tiempo diferentes teorías y obras referente a la administración. Así mismo, existen referencias históricas que señalan que los orígenes de la administración se remontan desde el antiguo Egipto, Mesopotamia y Asiria, donde la necesidad de planear, organizar y controlar ya tomaba lugar para las diferentes obras que construyeron en su tiempo, al igual que existían jerarquías y la descentralización en la organización. (p.25)

LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA

Chiavenato (2004) explica que: “la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etc. Las diversas actividades administrativas

realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa”.

Por otro lado, Robbins (2014) menciona que la teoría general de la administración se enfoca sobre todo en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa. El autor resalta la importancia de la teoría general de la administración en la formulación de ideas y prácticas administrativas, el cual tienen como marco de referencia los 14 principios de Fayol (p.30) que se detallan a continuación:

- 1- División de trabajo, la especialización en un trabajo en específico incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
- 2- Autoridad, los gerentes deben ser capaces de dar órdenes.
- 3- Disciplina, los empleados deben obedecer y respetar las normas que la organización dispone.
- 4- Unidad de mando, cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
- 5- Unidad de dirección, La organización debe tener un solo plan de acción que guie a los gerentes y a trabajadores.

- 6- Subordinación de los intereses individuales al interés general, los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.
- 7- Remuneración, los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
- 8- Centralización, refiriéndose al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
- 9- Jerarquía, línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos de la organización.
- 10- Orden, las personas y materiales deben encontrarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.
- 11- Equidad, los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- 12- Estabilidad de los puestos de trabajo, la administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
- 13- Iniciativa, los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
- 14- Espíritu de grupo, fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

2.2.2 TEORIA DE SISTEMAS

Según Chiavenato (2004), la teoría de sistemas es una rama específica de la Teoría General de Sistemas, la cual surgió con los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, quien planteaba que la TGS buscaba “producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica”, basándose en ciertas presuposiciones consideradas básicas como:

- a. Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- b. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
- c. La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unidad de la ciencia.
- d. La teoría de sistemas conduce a una integración en la educación científica.

La teoría de sistemas fue incorporándose y tomando mayor relación con la administración con el aporte de diferentes autores que buscaban dar énfasis a otros aspectos ligados con la teoría inicial de la administración, planteada por Taylor, por lo que iban aportando en

su momento nuevas teorías y con ello permitían el avance del desarrollo de la Teoría General de la Administración.

Chiavenato menciona: “La Teoría General de Sistemas se fundamenta en 3 premisas básicas:

- a. **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema. Cada subsistema puede ser detallado en sus subsistemas componentes, y así en adelante. También el suprasistema hace parte de un suprasistema aún más grande.
- b. **Los sistemas son abiertos.** Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- c. **Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.”(p. 410)

TIPOS DE SISTEMAS

Chiavenato cataloga los tipos de sistemas en:

1. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser **físicos** o **abstractos**; donde los sistemas físicos se componen de equipos, maquinaria y objetos reales (hardware), mientras que los sistemas abstractos se componen de conceptos, filosofía, planes, hipótesis e ideas (software).
2. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser **cerrados** o **abiertos**; en donde un sistema cerrado es aquel que no presenta intercambio con el medio ambiente que le rodea, no recibe influencia alguna. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas y los equipos. Mientras que un sistema abierto presenta relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Se adaptan, se ajustan constantemente a las condiciones del medio, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización.(p.413)

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

Chiavenato nos explica que la organización “es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos.” Resalta además que “la organización es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de

objetivos, tanto de la organización como de sus participantes”.(p.414)

Por otro lado, el autor Cosío (2011) señala que según la administración sistémica, en la administración de la organización el foco principal de atención es la toma de decisiones; además, menciona que a través del desarrollo de un marco objetivo y comprensible para tomar las mejores decisiones se logra aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

El autor menciona que la organización es un sistema el cual “se define como un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de sus partes), compuesto por partes o subsistemas interdependientes, orientado hacia determinados propósitos (con comportamiento teleológico, es decir, orientado hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente o entorno (suprasistema).

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Cosío señala 7 características básicas que componen las organizaciones como un sistema:

1. Las organizaciones están constituidas por 5 partes básicas:
entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

2. La organización como sistema tiene un comportamiento probabilístico y no determinístico, ya que estas son complejas y responden a muchas variables ambientales que no son totalmente comprensibles. La organización no tiene un comportamiento totalmente previsible ya que al ser sistemas abiertos se ven afectados por cambios o variaciones externas.
3. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituidas por partes menores (sistemas y subsistemas).
4. Interdependencia de las partes, al referirse que la organización es un sistema social en donde sus partes son independientes pero a la vez se relacionan entre sí, generando que una parte tenga consecuencia de impacto en la otra en caso existiera un cambio en una de las partes. Por tal motivo, debe existir una adecuada coordinación integral de las partes y un constante control de estas.
5. Homeostasis o estado de equilibrio, el cual es entendido cuando la organización alcanza un estado firme, manteniendo una constancia de su fin (unidireccionalidad) y manteniendo un grado de progreso alcanzando el resultado con menor esfuerzo y mayor precisión.
6. Frontera o límite, el cual define qué es lo que se encuentra dentro del sistema y qué es lo que no se encuentra dentro del sistema o subsistema.

7. Morfogénesis, definido como la capacidad para modificar sus formas estructurales básicas. La organización puede modificar su estructura según los resultados que desea obtener.

2.2.3 **BALANCED SCORECARD**

Kaplan & Norton (2000) explican: “el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.

Según los creadores de esta herramienta, Kaplan y Norton, el BSC se genera principalmente cuando se encontraban desarrollando una investigación patrocinada por el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, la cual tenía un tiempo de duración de 1 año. La investigación consistía en determinar nuevas formas de medir los resultados de la empresa, ya que se creía que las formas de medir la actuación de empresa en el mercado, su rentabilidad y rendimiento, que se valían principalmente de los indicadores financieros, estaban careciendo de valor y no ofrecían información completa. Los autores planteaban que los indicadores financieros de ese entonces se enfocaban en dar resultados a corto plazo que generaran rentabilidad reflejada en los informes de cierre de año. Se determinó que aunque las empresas sentían que en un corto plazo se lograba beneficios, tenían menos potencial de crecimiento futuro. La

retención y satisfacción de clientes era más difícil de conseguir y necesariamente tenían que buscar nuevas maneras de contrarrestar dichas problemáticas. Después de revisar varios casos de distintas empresas, generar varias ideas, analizar distintas propuestas de cuadros de mando y su intercambio de experiencias con distintos gerentes de distintas empresas, los investigadores y participantes de la investigación comenzaron a darse cuenta que lo más prometedor para la medición del desempeño de las empresas era tener un enfoque multidimensional a largo plazo, que abarque temas de productividad, de calidad, de capacitación, importantes para la empresa, y que en ese entonces se les tomaba poca importancia, sin dejar de lado los indicadores financieros ya existentes.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A partir del enfoque que plantea el BSC, Kaplan y Norton señalan que existen 4 perspectivas o puntos de vista generales muy precisas que son parte esencial para observar y recopilar información la cual será medida posteriormente. Estas perspectivas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de innovación y formación (aprendizaje y conocimiento)

a) PERSPECTIVA FINANCIERA

Kaplan & Norton señalan que las perspectivas financieras son importantes para enfocar las demás perspectivas a un sólo horizonte, siendo esta perspectiva la última en cumplirse (por ello se plantea a largo plazo) pero la primera en plantearse. Los indicadores financieros recopilan información del rumbo económico de la empresa motivada por acciones ya realizadas y lo utiliza para saber cómo actuar en el siguiente periodo y saber cómo la estrategia aplicada contribuye en la mejora de los resultados mínimos esperados.

b) PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para los autores, la perspectiva del cliente fija objetivos enfocados a la satisfacción de clientes, identifica las características del mercado al cual se dirige y plantea ofrecer sus productos o servicios de manera alineada a las preferencias de los clientes. De fondo, esta perspectiva busca fidelizar y retener clientes del segmento al que se dirige y aumentar el grado de rentabilidad de su negocio en el mercado seleccionado. Los autores también señalan que además de centrarse en el pleno agrado y aceptación del producto o servicio por parte del consumidor, en esta perspectiva se busca identificar nuevas propuestas de valor añadido, las cuales tomarán un grado alto de importancia al momento de desarrollar nuevos objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Estas nuevas propuestas de valor añadido, que serán básicamente las que

diferencien el producto propio con los otros ofrecidos en el mercado, se originarán a partir de la visión y la estrategia del negocio y se traducirá en objetivos concretos que como ya se ha dicho están enfocados en el público objetivo.

c) **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

Kaplan explica que esta perspectiva se desarrolla a partir de las exigencias de las perspectivas financieras y la del cliente, ya que de esta manera se identificará de forma más clara y precisa los procesos que se deben de mejorar o desarrollar en la parte operativa de la empresa. El autor menciona que las estrategias planteadas para el logro de las expectativas del cliente así como las expectativas financieras del accionista sirven para poder plantear objetivos e indicadores del proceso interno que se adecúen al cumplimiento de estas estrategias. Este enfoque permitirá descubrir procesos completamente nuevos e innovadores que se acoplen a lo requerido. Estos procesos se plasman a través de la cadena de valor, comenzando generalmente por un proceso de innovación que continúa con el proceso operativo y culmina con el proceso postventa.

d) **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Kaplan y Norton consideran que esta perspectiva es fundamental para el desarrollo de las demás perspectivas y por ende la primera en aplicarse. Mientras que en las demás perspectivas se

desarrolla objetivos que identifica los puntos en que la organización debe enfocarse para ser excelente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en los activos intangibles de la empresa y desarrolla los elementos necesarios que permitan el alcance de los objetivos en las perspectivas anteriores. Esta perspectiva se enfoca en importancia de invertir en el mejoramiento de la infraestructura de la empresa, empezando por las capacidades de sus empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación y delegación de poder que se les otorgue a los colaboradores. Además toma en cuenta la coherencia de los objetivos planteados, para que exista un claro entendimiento de estos y en consecuencia un adecuado desarrollo.

Existen muchos factores que influyen en el aprendizaje y crecimiento tanto como en los empleados como en los sistemas de información, la cual se determinan mediante la capacidad, habilidad, motivación de los empleados, conocimiento en tiempo real de las necesidades de los clientes, coherencia en los incentivos económicos a los empleados, actualización de la tecnología, acoplarse a la globalización, entre otros. El factor humano es pieza clave para el desarrollo del BSC y por ello se requiere mantener dicho factor bien capacitado y motivado para el logro de los objetivos. Los autores mencionan: “las mejoras en los indicadores de aprendizaje y crecimiento son indicadores

adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros”.

ACTIVOS INTANGIBLES

Kaplan menciona que los activos intangibles son descritos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y clasifica los activos intangibles en tres categorías:

- a) Capital Humano: Se expresa en las habilidades, talentos y conocimientos de los colaboradores.
- b) Capital de Información: Se expresa mediante la base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- c) Capital Organizativo: Abarca lo que son la cultura organizacional, liderazgo, la coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Se entiende entonces que los activos intangibles son aquellos recursos que se expresan en habilidades, conocimientos y datos no tangibles, pero que son importantes para las empresas para el desarrollo de sus actividades.

CARACTERISTICA DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

Kaplan explica que la característica de estas perspectivas es que siguen un patrón de causa-efecto, comenzando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los objetivos de una perspectiva

causan impacto en los objetivos de la perspectiva siguiente y así hasta llegar a los objetivos de la perspectiva financiera, convirtiéndolo en una herramienta más completa para medir el desempeño de las empresas.

Las 4 perspectivas están expresamente relacionadas entre sí en forma de cadena, y los objetivos correspondientes a cada perspectiva están alineados a la visión y la estrategia de la empresa, tal como podemos apreciar en el siguiente gráfico:

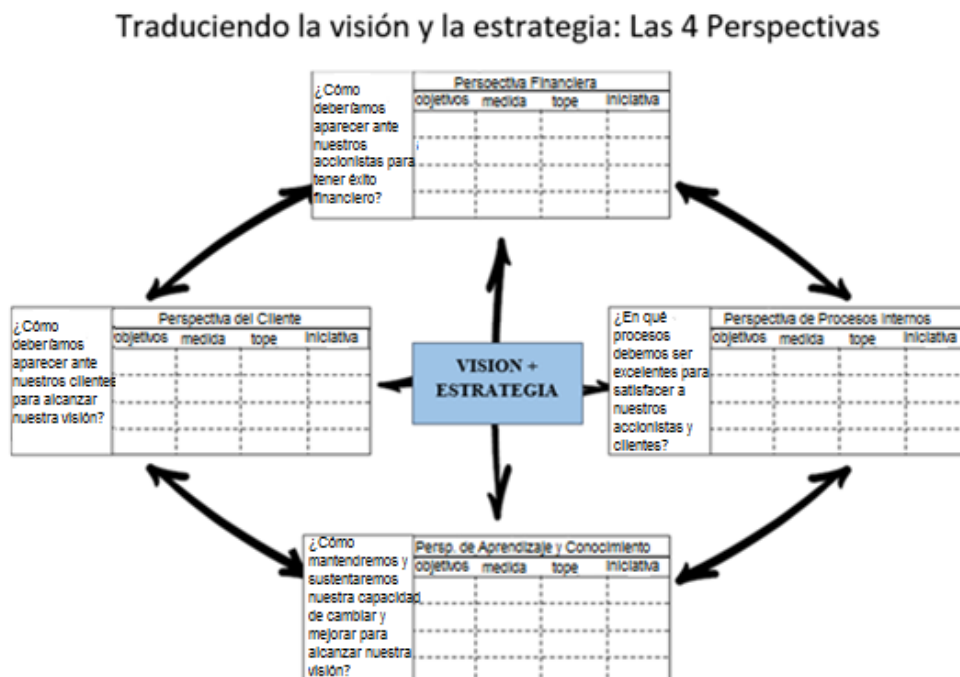


Gráfico n° 1

Estructura del Cuadro de Mando Integral (BSC) Las 4 perspectivas: Financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Fuente: (Kaplan & Norton, Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System, 1996)

Por otro lado, Luna Gonzales (2014) se refiere al BSC como una herramienta que complementa los indicadores financieros existentes que brindan resultados de periodos pasados con medidas de indicadores que brindan información sobre una actuación futura.

Estas medidas surgen a partir de objetivos e indicadores formulados en 4 distintas perspectivas contempladas en la empresa: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y conocimiento.

Según Luna, anteriormente esta herramienta de gestión era menos completa o estaba definida con una menor precisión que el Cuadro de Mando Integral, además que se conocía como *Tableau de Bord*, el cual surgió en Francia y cuya característica era que dicha tabla presentaba ya indicadores tanto financieros como no financieros, los cuales se usaban para llevar un control de los procesos que se daban en las empresas, esto mediante la formulación y el uso de indicadores que ayudaran en la gestión. Sin embargo, la diferencia entre la ahora llamada Cuadro de Mando Integral es que en esta última existe una interconexión de los objetivos enfocados en 4 perspectivas básicas, manejando un formato de causa-efecto en los resultados de estos objetivos, permitiendo un mayor entendimiento lógico del porqué del logro o fracaso del objetivo en cuestión.

Luna recalca que al término del periodo, el CMI habrá transformado “el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles”. Se debe de tener en cuenta que las perspectivas planteadas pueden ser modificadas según el interés y finalidad de la entidad que vaya a aplicar dicha herramienta en sus actividades.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Luna describe las perspectivas del BSC de la siguiente manera:

a) PERSPECTIVA FINANCIERA

El autor menciona que los objetivos financieros planteados a partir de los indicadores financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI, las cuales se interconectan adaptando una relación de causa-efecto, que al final termina expresándose en la mejora de la actuación financiera. Estas perspectivas parten de un objetivo financiero clásico que es la de obtener excelentes rendimientos sobre el capital invertido en el negocio.

Luna identifica 3 fases en las que se podría situar una empresa y que se deben tomar en cuenta al momento de desarrollar objetivos financieros para la empresa:

1. Crecimiento: Cuando la empresa se encuentra en el comienzo de su ciclo de vida, su prioridad sería “desarrollar nuevos productos y servicios, construir y expandir las instalaciones de producción, tener capacidad de financiamiento, invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución.”
2. Sostenimiento: Etapa donde la empresa busca atraer inversores, se exige un nivel de rendimiento excelente en lo que corresponde al capital invertido. En esta etapa se considera puntos como incrementar la cuota de mercado,

solucionar problemas de ralentización de procesos, “ampliar capacidad y realizar mejora continua.”

3. Cosecha: Fase donde comienza a dar frutos las inversiones realizadas en las dos anteriores. Al ya contar su propio capital y reducir su necesidad de inversionistas, la empresa se enfoca en hacer lo necesario para mantener los equipos y las capacidades adquiridas a un nivel óptimo y aumentar al máximo el retorno del efectivo invertido.

b) PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El autor menciona que en esta perspectiva “las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que han elegido competir.” La perspectiva del cliente “permite que las empresas nivelen sus indicadores clave sobre los clientes: su satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercados seleccionados”. El autor hace mención a las preferencias de los clientes y su importancia al momento de valorar los atributos que brinda un determinado producto o servicio, y que es por ello que el Cuadro de Mando Integral deberá identificar los objetivos enfocados al cliente según el segmento en que éste se sitúe.

Según el autor, los principales indicadores respecto a las perspectivas del cliente son:

1. Cuota de Mercado: “Refleja la producción de ventas en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.”
2. Adquisición de clientes: “Mide la tasa en la que la empresa atrae o gana nuevos clientes o negocios”.
3. Satisfacción de clientes: “Evalúa el grado de satisfacción que posee el cliente según el criterio de actuación específico que tenga dentro de la propuesta de valor añadido”.
4. Rentabilidad de los clientes: “Mide el beneficio que le genera retener a un determinado cliente o segmento, después de tomar en cuenta los gastos que genera mantener dicho cliente.”

c) PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Luna menciona que en la perspectiva de procesos internos los directivos identifican qué procesos son fundamentales a la hora de lograr los objetivos planteados en las perspectivas anteriores, es decir, la perspectiva financiera y la del cliente. Plantear objetivos que permitan lograr otros objetivos de mayor impacto o de aspecto primordial o principal para el accionista generará que los indicadores de la perspectiva de procesos internos se centren en aquellos procesos clave para el logro de estos objetivos enfocados al cliente y al accionista.

d) PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Luna explica que en esta perspectiva “se desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización”. Se menciona que esta perspectiva toma en cuenta la importancia del activo intangible en el desarrollo de los objetivos de las otras perspectivas ya mencionadas. En otras palabras, busca, mediante la capacitación y el nuevo conocimiento aplicado a los activos intangibles de la empresa, agregar valor e inducir al logro efectivo de los demás objetivos mediante una cadena causa-efecto.

La empresa Logicalis (2016), fundada en 1997, explica el BSC de la siguiente manera: “Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.” Esto se debe, según los autores, básicamente por su valor de aportar eficazmente en la visión de la empresa, tanto a medio como a largo plazo.

Logicalis menciona que el Balanced Scorecard consta de 4 perspectivas básicas y fundamentales en la mayoría de las organizaciones: Perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, Las cuales se explican a continuación:

a) PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera “refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas”. Para los accionistas o gerentes y dueños de la empresa, esto se ejecuta midiendo la capacidad de crear valor por parte de la empresa, que se entendería básicamente en maximizar los beneficios y reducir los costes de la empresa.

Si bien el aumento del beneficio sería el fin último perseguido por los objetivos planteados en esta perspectiva, para llegar hasta este punto se requiere atender a ciertos criterios como de rentabilidad, inversiones, crecimiento, entre otros, por lo que los objetivos en esta perspectiva deben plantearse estratégicamente para contribuir a definir el cuadro de mando integral siguiendo el mismo objetivo. Logicalis da como ejemplo de indicadores financieros, en caso de querer medir el aumento de ventas, la división entre “cuota de mercado año n / cuota de mercado año n-1.”

b) PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En Logicalis se sostiene que mantener las buenas relaciones con los clientes y velar por su satisfacción con el producto son hechos que “depararan un futuro al negocio” y que por ello se debería de concentrar un esfuerzo especial en las perspectivas del cliente. Siguiendo dicha afirmación, la perspectiva del cliente

demanda enfocar el interés en el nivel de satisfacción que el cliente posee frente al producto o servicio que le brinde la empresa y hacerse la pregunta ¿qué esperan los clientes de nuestra empresa? Enfocar el interés en este aspecto es importante para determinar si los productos y/o servicios ofrecidos llegan a cubrir las necesidades demandadas por los clientes, y en base a ello articular una estrategia de cliente basada en el mercado, es decir, en esas necesidades demandadas, y lograr satisfacer a los clientes con productos adecuados a sus preferencias, lo cual proporcionará un crecimiento en los rendimientos financieros futuros. Tomando el ejemplo de indicador en la perspectiva financiera, la cual quiere optimizar la cuota de mercado, en el caso de la perspectiva del cliente buscará enfocarse en la calidad del producto y un indicador para ello sería “calcular la proporción de ventas divididas entre el total de ventas.”

c) PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Logicalis entalla que esta perspectiva “facilita una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente.” La perspectiva de los procesos internos permite al gerente medir sus objetivos a partir de indicadores enfocados en procesos de innovación, calidad o productividad, ya que estos factores resultan clave por la influencia que repercute comercial y financieramente.

Como ejemplo para esta perspectiva, se pensaría primero en controlar la calidad de los productos, y por ello el indicador sería el resultado de dividir el número de productos defectuosos con el total de productos.

d) PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Según Logicalis, “se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología”. El gerente en esta etapa resalta la importancia que abarca el aprendizaje como medio de capacitación. Logicalis menciona que los principales influyentes en esta etapa son los mentores y tutores, ya que ellos juegan un papel relevante el cual es generar una actitud positiva y una comunicación fluida entre los trabajadores.

Siguiendo el ejemplo tomado desde un inicio, en este punto incrementar el nivel de inversión en I+D para mejorar los procesos de producción, por lo que un indicador sería hallar “la proporción entre la inversión en I + D que surge al comparar con el total de gastos.”

PUNTOS RESALTANTES DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

Logicalis se refiere a las perspectivas como “factores de éxito” y menciona que para que el establecimiento de objetivos de cada

perspectiva se encuentre correctamente alineada se necesitará de una interrelación de los factores de éxito y por ende de sus objetivos.

La empresa menciona también que “estas interacciones tiene que basarse en intenciones realistas de acuerdo con el planteamiento estratégico de la empresa” y sugiere que estas deben vivir “en armonía, ya que, en el momento en que una pieza pierde el equilibrio, todas las demás ven sus resultados afectados”.

BENEFICIOS DEL USO DEL BSC

En Logicalis se menciona que los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
2. Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

Para Paul Niven (2006), el Balanced Scorecard es una herramienta que responde a los distintos retos complejos de negocio. El autor se refiere al BSC como “el conjunto de una meticulosa selección de medidas cuantificables” derivadas de la estrategia de la organización.

Estas medidas representan una herramienta para los gerentes al momento de comunicar a los empleados y partes interesadas la visión y la estrategia de la empresa. El autor hace mención a los puntos de vista según el BSC, las cuales son expuestas en 4 perspectivas: financiera, de clientes, interna y de crecimiento y aprendizaje.

LAS 4 PERSPECTIVAS

Paul Niven explica que en el Balanced Scorecard existen 4 perspectivas básicas, planteando en primera instancia la perspectiva financiera, seguida de la perspectiva de clientes, las perspectivas de los procesos internos y culmina con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, las cuales se explican a continuación:

a) PERSPECTIVA FINANCIERA

Para el autor, las medidas financieras son un componente crítico del BSC, más aun estando en un mercado competitivo con fines de lucro. En esta perspectiva, tanto los objetivos como las mediciones nos indican si la ejecución de nuestra estrategia, la cual se plantea a través de los objetivos y mediciones escogidas en las perspectivas anteriores, está dirigiendo a la organización a una mejora en sus resultados finales, financieramente hablando.

b) PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Niven explica que para definir las mediciones que se establecerán en la perspectiva del cliente, la organización debe

responderse a tres preguntas críticas: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor hacia ellos? y ¿Qué expectativas tienen nuestros clientes de nosotros? Estas preguntas son el inicio para poder trazar diferentes retos que van surgiendo al momento de uno cuestionarse dichas preguntas y que al final permitirá establecer objetivos concretos, según la realidad que se busca mejorar, en este caso con los clientes.

Esta perspectiva se refleja bajo indicadores como satisfacción del cliente, lealtad del consumidor, la cuota de mercado, adquisición de clientes, las cuales darán buenos resultados al enfocarse en propuesta de creación de valor como la innovación, un servicio personalizado con soluciones para cada problema, enfocarse en calidad y lograr ser producto líder, precios accesibles y de interés del cliente y otros más relacionados a lograr satisfacer aquellas necesidades que los clientes demandan constantemente.

c) PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Niven da su punto de vista sobre la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral mencionando básicamente que el empresario deberá identificar los procesos clave que necesita la empresa para “sobresalir y para continuar agregando valor para los clientes” y, de esta manera, también agregar valor a los accionistas.

En esta perspectiva se identifica aquellos procesos necesarios para sobresalir en las perspectivas de cliente y financiera y se desarrolla los mejores objetivos así como una adecuada medición para continuar con el avance de la empresa. Para esto, incluso será necesario la identificación de nuevos procesos para que presenten un mejor resultado en las expectativas de cliente como de los accionistas. El autor da ejemplos que representan un enfoque de los procesos internos como “el desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa”.

d) PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El autor relata que para poder desarrollar las perspectivas anteriores, primero se tiene que enfocar en la base que sostendrá en sentido de la estrategia. Las mediciones y objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permitirán desarrollar los objetivos y mediciones de las 3 perspectivas restantes. Niven menciona que en esta perspectiva se descubre ciertas brechas entre la infraestructura organizacional presente, representado por el capital humano, los sistemas de información, representado por el capital informativo, y el ambiente necesario para mantener el éxito. Por ello, los objetivos y mediciones desarrolladas en esta perspectiva estarán enfocadas en acabar o solucionar dichas brechas existentes y asegurar una actuación sostenible en el largo plazo.

FACTORES FUNDAMENTALES LIGADOS AL BSC Y SU APLICACIÓN.

Paul Niven relata que el BSC permite lidiar con factores fundamentales que afectan a toda organización; factores como las mediciones financieras y sus limitaciones, el incremento de creación de valor de los activos intangibles o la dificultad de ejecutar estrategias. Enfocarse en estos puntos aplicando el BSC permitirá la superación de la empresa y llevarla a su máximo potencial. Dichos factores se explican a continuación:

1. Medidas financieras y sus limitaciones

El autor resalta lo tradicional que es usar medidas financieras en las empresas y la importancia de la información que esta brindaba a los gerentes. Estos factores en el siglo XX bastaban para que industrias pudieran canalizar adecuadamente sus objetivos. Sin embargo las medidas financieras de actuación han evolucionado. Estas medidas “sirven mejor como un medio de información acerca de la administración a fondo que como una forma de trazar la visión futura de la organización”. Para la última década del siglo XX estas comenzaron a presentar algunas observaciones tales como el autor menciona:

- No son consistente con la realidad actual del negocio:
Actualmente los activos intangibles, como la opinión o ideas de los mismos empleados, la relación sostenida con los

clientes y proveedores, la información clave en la base de datos de la empresa y aspectos de innovación y calidad son ahora el motor que brinda información enfocada a hechos futuros, y que se complementa con los activos tangibles.

- Manejan por el espejo retrovisor: Las medidas financieras desarrollan un excelente repaso sobre los eventos y la actuación pasada de la organización. La visión financiera brinda una coherente articulación de las actividades realizada en periodos anteriores. Sin embargo, ésta no posee un poder predictivo sobre el futuro de la empresa.

- Sacrificio al pensamiento del largo plazo: El autor menciona que anteriormente, cuando en las empresas se quería reducir costos, se procedía a ejecutar el *Downsizing*, que básicamente es la reducción de costos de la organización mediante recortes de planilla, para que la empresa pueda tener en corto plazo un impacto positivo en el rendimiento de esta misma y cuadrar positivamente en las declaraciones financieras. Sin embargo, esto comenzó a fallar incluso en grandes empresas debido a que para un largo plazo este tipo de decisiones destruye el valor futuro, crean inseguridad al trabajador. Este tipo de modalidad permitía buenos resultados a corto plazo, pero no tan buenas consecuencias en un futuro.

- Medidas financieras no son relevantes para otras áreas de la organización: Las medidas financieras dejan de lado ciertas características considerables para las empresas ya recopilan información periodo tras periodo pero no ofrecen completamente una información sobre la actuación del día a día para las demás áreas de la organización, y que de esta manera los trabajadores puedan guiarse.

2. El incremento de creación de valor de los activos intangibles

El autor reafirma la importancia que obtienen los activos intangibles y el grado de influencia que recae en el crecimiento de la empresa hoy en día, ya que 50 años atrás, grandes empresarios y profesores solían decir que “poner mucho énfasis en las relaciones humanas genera que estas poco a poco encuentren excusas para evadir responsabilidades, por las fallas que ocasionen, haciéndolos actuar como niños”.

El autor nos menciona que a raíz de las limitaciones que presentan los indicadores financieros se comienza a optar por los indicadores no financieros, los cuales conducen a un desarrollo financiero futuro: la satisfacción y lealtad del cliente, la innovación continua y el aprendizaje organizacional son algunos de los ejemplos que se menciona. Niven menciona un estudio realizado por Ernst & Young en 1999 el cual dice que “mientras

más medidas no financieras utilicen los analistas, más precisas serán sus predicciones de ganancia”.

3. Dificultad de ejecutar estrategias

Niven menciona que para las empresas, el problema no es diseñar un plan estratégico, sino en ejecutarlo, y como referencia indica que en un artículo de la revista Fortune en 1999 el 70% de los errores gerenciales no proviene como resultado de una pobre estrategia, sino en la incapacidad de llevarla a cabo. El autor menciona que implementar una estrategia ha permitido que empresas incrementen sus fortunas financieras significativamente, pero para que la estrategia esté bien ejecutada, es importante primero superar 4 barreras que Kaplan y Norton plantean y son las siguientes:

- Barrera de la visión; refiriéndose a la mayoría de empleados que no entiende la estrategia. La empresa debe tomar en cuenta el *know how*, las relaciones humanas y las culturas ligadas en la empresa para la formulación de su estrategia, de tal manera que conduzca a su claro entendimiento y, por ende, a tomar decisiones efectivas que permitan lograr los objetivos.
- Barrera de las personas; refiriéndose al personal y las compensaciones que deben existir de por medio por el cumplimiento de cada objetivo logrado. En este aspecto

cortoplacista, los empleados se sentirán más motivados si de por medio existe un plan de incentivo, el cual beneficiará mutuamente tanto a la empresa como al colaborador.

- Barrera de la gestión; evitando dar una imagen de sin sentido o tan complejas que suenen aburridas o inciten al sueño o distracción, lo ideal es para una reunión de gestión, formas más didácticas de presentación que incentiven a un debate estimulante y a una discusión de ideas sobre los factores que llevarán a la empresa adelante.
- Barrera de los recursos; la adquisición de recursos y la aplicación de las estrategias deben estar conectados, manejando objetivos financieros de corto plazo que detallen el proceso del desarrollo de una estrategia de largo plazo.

Existen, además, otras menciones acerca del Balanced ScoreCard:

Según Córdova (2008), el BSC es una “metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la actual era de la información y contribuir al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.”

Para Ballvé (2006) el Balanced Scorecard es: “una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales

que, antes del advenimiento de esta herramienta, solo residían en la cabeza de los gerentes.”

Además, en una publicación realizada por el Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009) se menciona que el BSC se trata de un “método para medir las actividades de una compañía”, basándose en la visión planteada y de la estrategia que seguirá, y que mostrará periódicamente “cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia”. Además añade que el BSC “es un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales.”

Martínez (2014) explica: “el BSC nace como resultado de un estudio titulado Medición del desempeño en la organización del futuro. Este se desarrolló sobre una muestra de grandes empresas estadounidenses pertenecientes a diversos sectores de actividad, que expresaron la necesidad de explorar nuevos métodos de evaluación del desempeño”.

En otras palabras, el BSC es una herramienta de gestión que está enfocada a integrar a todos los participantes de la empresa y que todos tengan una comprensión de la visión de la empresa, y en base a ello plantear objetivos alineados con la estrategia que permita el logro de la misión. Estos objetivos deben ser entendidos por cada uno del personal en la empresa para su correcta ejecución. Además,

mediante el BSC se mide el desempeño de estos objetivos, ya que presenta indicadores (financieros como no financieros) que, tras una constante y periódica evaluación, reflejará de manera más detallada si la empresa está avanzando y cumpliendo los objetivos o si en todo caso no llega al objetivo y meta propuesta, para poder identificar el problema y buscarle una solución. Esto da como resultado un mayor dominio y entendimiento de la gestión del negocio, contribuyendo a su mismo desarrollo.

2.2.3.1 *MEDICION DE DESEMPEÑO*

Stubbs (2004) plantea la medición del desempeño “como una de las herramientas de gestión para llevar a cabo un proceso de evaluación.” A partir de la medición, el gerente podrá desarrollar una debida evaluación más analítica de los resultados actuales del desempeño con el desempeño pasado y saber si existe una mejora en la empresa respecto a lo que se pretende llegar.

El autor explica que la información que es usada al momento de medir el desempeño se obtiene gracias al uso de indicadores de desempeño, ya que funcionan como herramienta de gran importancia para el proceso de evaluación al brindar resultados numéricos y porcentuales aptos para ser medidos y comparados con resultados anteriores y poder ejercer una buena toma de decisiones.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2010) menciona a los indicadores de desempeño como instrumentos que brindan información cuantitativa sobre “el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención”, según la forma que sean sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores permiten brindar información sobre los avances y logros de la organización al momento de relacionar dos o más variables de diferentes periodos y compararlos.

Para Galpin (2013) existen 2 claras razones por las cuales se debe considerar importante la medición de desempeño en los procesos que se realiza en la empresa, sobre todo cuando esta está atravesando un cambio. La primera razón es que medir el desempeño permite al gerente “estar al tanto del progreso hacia los objetivos” y determinar el cumplimiento de estos en un determinado tiempo evitando así manejar datos inexactos y/o caer en adivinación. Se plantean objetivos que permitan el entendimiento del colaborador, y una vez los colaboradores comprendan claramente estos objetivos se determina un plazo para lograr dichos objetivos y al final del plazo se pueda determinar si se llegó a alcanzar lo propuesto o no. “¿La organización ha reducido el absentismo, ha mejorado el servicio al cliente, ha ajustado su presupuesto o ha mejorado el trabajo en equipo? Sin una medición fiable no se puede

contestar a estas preguntas. Solamente habría elucubraciones. La medición reemplaza esta labor de adivinación.”, menciona el autor.

La segunda razón que plantea Galpin es que la medición de desempeño proporciona la posibilidad de poder rastrear el progreso y observar si la empresa está bien encaminado para alcanzar los objetivos. “Cuando se sabe qué es lo que hay que medir y cómo se puede medir, los mandos pueden ver si la organización está en el camino de alcanzar los objetivos. Alcanzar los objetivos no debe ser una sorpresa para nadie.”

2.2.3.2 *MEJORA CONTÍNUA*

Fontalvo (2004) hace mención a la mejora continua como parte de una serie de principios de la gestión de la calidad orientados a la mejora del desempeño. El autor explica que la mejora continua surge por “una necesidad de definir estrategias y acciones eficientes” que condujeran a la empresa a ser competitivos y generar mayor productividad, ya que actualmente se vive un panorama de alta competencia y existen varios desafíos que la empresa se deberá adecuar, como el ingreso de nuevos mercados, mayor competencia, el aceleramiento tecnológico o la “integración a la economía mundial”, y que si no existe de por medio una adecuación a

los desafíos que existe en el mercado actual ni en sus sistemas de gestión, no logran el éxito deseado.

En ISO (2013) se dice que la mejora continua “es el proceso consistente en emprender acciones de forma regular para implementar soluciones acordadas que deberían producir efectos positivos.” Además, se menciona que para proceder efectivamente con la mejora continua, se debe primero identificar posibles oportunidades de mejorar la gestión que se lleva a cabo, analizar y justificar la importancia de implementar una acción de mejora, verificar la disponibilidad de recursos que se necesiten, debe haber una implementación de la mejora y con ello su correspondiente medición, para tomar los resultados en consideración para la próxima revisión que se vaya a dar.

Cuatrecasas (2012) menciona que la mejora continua es uno de los pilares fundamentales en las que se basa la gestión por calidad. El autor comenta que dicha frase proviene del término japonés “Kaizen” que básicamente se interpreta como “hacer pequeñas cosas mejor”.

El autor plantea una serie de mejoras que derivan de este principio, de las cuales las más relevantes son:

- Incremento del nivel de calidad: Esto influye en el crecimiento de satisfacción total de los clientes y genera mayor fiabilidad en estos mismos.
- Disminución de costes: Mediante la prevención de fallos y defectos que reducen la calidad del producto.
- Mejora de la productividad enfocada a productos con un adecuado nivel de calidad.
- Mejoramiento en las relaciones a nivel humano, desde el ámbito de una mejora en comunicación entre áreas y entendimiento del personal. Según el autor, “las responsabilidades otorgadas, la implicación activa de la dirección, el aumento de la productividad y calidad, la mejora continua de la organización, etc.”, genera un crecimiento en la motivación del personal.
- Organización más efectiva y ágil, manteniendo una “cultura de la calidad” comunicada a toda la empresa.

2.2.3.3 *EL MAPA ESTRATÉGICO*

Según Kaplan y Norton (2004), un mapa estratégico es un modelo de integración de objetivos planteados bajo las perspectivas del BSC y obtener su correcto entendimiento, ya que utiliza un método de causa-efecto que permite correlacionar los objetivos y describir la estrategia de manera

clara; el mapa estratégico introduce “una segunda capa de detalles” la cual permite plasmar la forma de cómo sucederá dicha estrategia en un aspecto temporal. Los autores explican que “la estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas”.

Los autores además ven el mapa estratégico como una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la empresa. Esta representación es un dato revelador para los directivos ya que de esta manera se concede “una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores”, que, como ya se ha dicho, se expresa en las 4 perspectivas del BSC.

Aparte, Martínez (2012) menciona sobre el mapa estratégico lo siguiente: “Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.”

El autor menciona además que disponer un mapa estratégico es punto clave para visualizar todos los aspectos influyentes “de forma significativa” en el desempeño de las actividades.

Córdova (2008) denomina como mapa estratégico a la “agrupación de los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico, reunidos en cada una de las perspectivas determinadas, que se conectan a través de relaciones causales.” El autor reconoce que esta agrupación de objetivos está conectada por un vínculo de causa-efecto, y que mediante esa cadena se visualiza el camino que se debe seguir para mejorar las capacidades del personal y convertir su valor intangible en hechos tangibles, reflejados en resultados positivos.

Córdova añade que los mapas estratégicos son “el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard”, ya que permite entender la coherencia y relación que existe entre los objetivos estratégicos mediante un gráfico ordenado, entendible y que se visualiza de manera sencilla por el trabajador.

2.2.4 **GESTION EMPRESARIAL**

Robbins (2014) se refiere a la gestión empresarial como la acción de “coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas y se realicen de manera eficiente y eficaz”; es decir, que busca que los

objetivos de la empresa se logren correctamente, y para que se logre correctamente debe existir de por medio una constante coordinación de las actividades paralelo a la supervisión que corresponde a cada actividad.

Robbins hace mención a 4 funciones básicas que todo gerente debe realizar: Planear, organizar, dirigir y controlar.

a) PLANIFICAR

Robbins menciona que la planeación es una “función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades”. El autor subraya que la planeación es reconocida como la principal función administrativa por el hecho de componer las bases necesarias para la ejecución de las demás actividades o funciones que se ejecutaran, es decir para la organización, dirección, y control, que son aplicadas por el gerente de la empresa.

IMPORTANCIA DE PLANIFICAR:

Robbins destaca 4 razones por las que considera importante la primera función administrativa:

- Permite direccionar a la empresa, tanto a gerentes como a empleados. Para entenderlo mejor, básicamente esto se refiere a que se planifica según lo que los gerentes

dispongan y pretendan lograr; se plantea de forma escrita para mantener así un seguimiento de lo dispuesto y encaminarlos tal como se planteó, del papel a la acción.

- Reduce la incertidumbre. Esto se expresa mediante una proyección de las perspectivas futuras o interés en el futuro, que, mediante una adecuada investigación, muestra los cambios que la empresa deberá afrontar si no quiere quedarse atrás.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia. Un adecuado estudio sobre las cosas que suceden dentro de la empresa es identificar sus fortalezas y debilidades. Esto impulsa a desarrollar una planificación de las actividades laborales que conducirá a la empresa a incrementar su eficiencia corrigiendo el mal uso o mala práctica de los recursos así como el cometer los mismos errores otra vez.
- Establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control. Es decir, se establece objetivos y metas en escrito. Una vez llevada a cabo los objetivos y se ha llegado a la función de control, se podrá visualizar qué objetivos se cumplieron de manera efectiva, y usar esa información para una siguiente formulación de objetivos.

Como se ve, la planeación a través de su ejecución otorga “parámetros para medir el esfuerzo laboral”.

b) ORGANIZAR

Robbins menciona que la organización es una función que tiene que ver “con disponer y estructurar el trabajo de los demás para lograr los objetivos organizacionales”. El autor explica que esta estructura organizacional es básicamente la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización y que se expresa visualmente mediante un organigrama. De esta manera existirá un mayor orden y una mejor distribución del trabajo, con encargados y responsables definidos que trabajarán de manera conjunta con los colaboradores bajo su cargo y con los gerentes que supervisan.

PROPOSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

Robbins enlista una serie de razones por las que organizar cumple un papel fundamental en el desarrollo de las próximas funciones:

- Divide las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignación de tareas y responsabilidades acorde al puesto de trabajo.
- Agrupa los puestos de trabajo en unidades (áreas).
- Establece líneas formales de autoridad.

- Asigna y depura los recursos organizacionales.

c) DIRIGIR

El autor explica que dirigir es la función que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales. Para lograr dichos objetivos, el gerente debe enfocar su atención en la motivación del trabajador; la dirección se genera cuando existe una motivación latente en las personas mientras desarrollan sus actividades, mejoran los canales de comunicación interna y están al tanto del comportamiento del personal frente a lo que hacen en el trabajo.

d) CONTROLAR

Robbins (2014) menciona que controlar es una “función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral”. Esta función es importante porque permite evitar posibles errores o fallas en la producción que, si no se trata justo a tiempo, puede ser perjudicial para la empresa, llegando a perder cantidades de producción.

Robbins enfatiza que cada gerente, ya sea de cualquier rubro empresarial, deben llevar un control constante, no sólo cuando las cosas no van bien, sino también cuando la empresa esté logrando lo planificado correctamente. Esto se debe a que siempre existirá un riesgo de cometer un error, el cual puede echar a perder todo lo avanzado por no haber tratado el problema

a su momento. Robbins afirma que controlar es la única manera de determinar si se está cumpliendo o no lo planificado, y se complementa con la evaluación y comparación de lo real con lo que se quiere llegar.

PROCESO DE CONTROL

Robbins explica que para poder ejercer la función de control es necesario seguir con 3 pasos específicos:

1. Planeación: Para controlar algo primero debe existir una planificación, objetivos establecidos y empleados con un claro conocimiento de lo que tiene que hacer. El control se aplica para que lo planificado no pierda el rumbo en el proceso del desarrollo de los objetivos; por ello, el llevar un control del cumplimiento de los objetivos y estrategias es una garantía de que todo se ejecutará como lo que se planificó en un comienzo.

El autor añade que si los gerentes no implementaran un control, no podrían estimar el rumbo del desarrollo de los objetivos ni podrían corregir los errores o imprevistos ya que no tendrían conocimiento que eso está pasando.

2. Empoderamiento de los empleados

El cual se empieza por evaluar al personal calificado para asumir mayor responsabilidades, dispuesto a cumplir y hacer

los reportes necesarios sobre lo que ocurra con el personal que se pone a su disposición, así como el cumplimiento de los objetivos para dicho personal. De esta manera, se busca que el personal empoderado brinde una retroalimentación sobre el desempeño del personal, así como de los errores o problemas que puedan surgir y corregirlos de la manera como corresponda.

3. Protección del entorno laboral

Por último, el gerente debe prestar atención a los factores externos en que la empresa se encuentra; tomar en cuenta situaciones de desastres naturales, problemas políticos-financieros, fallas de seguridad, o cualquier otro riesgo existente en la realidad permitirá establecer un determinado plan y control para contrarrestar el impacto que estos factores ocasionarían en la empresa y en sus trabajadores, de ser el caso que ocurran.

Para León (2007) la gestión empresarial es “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.” Se busca mejorar la productividad para aumentar la cantidad de demanda del producto o productos y lo mejoran enfocándose en aspectos de calidad, que se adecúe al cliente meta

para plantear lo posterior de manera correcta, lo que conducirá a diferenciar su producto de los demás lo que lo hará más competitivo. Añade también que la gestión de las empresas está involucrada en un entorno más complejo, por lo que deberá tomar atención a los cambios que surgen en el mercado así como las nuevas tecnologías que se desarrollan en la sociedad.

El autor plantea además que la Gestión empresarial es un conjunto de técnicas aplicadas a la administración y gestión de empresa, en donde tienen por objetivo mejorar la productividad y competitividad, así como asegurar su sostenibilidad y viabilidad en el tiempo. Estas técnicas son:

- **Análisis Estratégico:** Hacer un diagnóstico de los escenarios internos y externos que afecten a la empresa.
- **Gestión Organizacional:** Llevar a cabo el desarrollo de planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias, funciones, perspectivas planteadas, establecer autoridades y delegar poder a los responsables de área o que tengan personal a cargo.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** Hacer uso de los sistemas de información y comunicación que influyan para el momento de tomar decisiones y sean adecuadas.

- **Gestión Financiera:** Disponer de liquidez eficientemente; asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa mediante de un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Conseguir el personal adecuado y necesario para las actividades en la empresa y retener talento.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** Encargarse de suministrar los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- **Gestión Ambiental:** Enfocarse en manejar la empresa bajo un enfoque de cuidado al medio ambiente, promoviéndolo mediante políticas que contribuyan a crear conciencia.

León menciona 4 funciones básicas de la gestión empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar.

a) PLANIFICAR

Según el autor, en esta función se definen las metas de la empresa, y para ello desarrollan una estrategia que abarque a toda la empresa en su conjunto, con el fin de que todos estén enfocados a un mismo objetivo y con las actividades bien coordinadas, tanto la asignación de recursos como la programación.

b) ORGANIZAR

Organizar es “la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.” El autor señala que al momento de diseñar la estructura organizacional, ésta debe estar definida de tal manera que a los trabajadores les quede claro las tareas que le corresponde a cada uno y quienes son los responsables de supervisar que se logren buenos resultados.

c) DIRIGIR

León menciona que, partiendo del hecho que toda institución está constituida por personas, existe de por medio una responsabilidad de los administradores en dirigir y coordinar las actividades dichas personas, que son los colaboradores de la empresa. Añade además que “La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.”

d) CONTROLAR

El autor menciona que el control surge a partir de la idea de que una vez desarrollada las 3 funciones anteriores de manera eficiente, aún cabe la posibilidad de que algo salga mal. Por ello, se usa el control para asegurar que lo planificado se ejecute conforme a lo que se pensó en un comienzo; es decir, que se

desarrolle adecuadamente, y se logra mediante un constante monitoreo del desempeño del negocio, con el fin de comparar luego los resultados con las metas y presupuestos planteados en un inicio.

Desde otra perspectiva, el autor Koontz (2012) se refiere a la Gestión Empresarial bajo el concepto de la administración de empresas, el cual sostiene que “administrar es el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. El autor menciona que los gerentes, quienes son los que manejan el proceso de administrar, son básicamente responsables de la contribución de los trabajadores para el correcto logro de los objetivos en la empresa. Por ello, la manera de cómo actúen frente a las diferentes situaciones que se presente en la empresa significará mucho en el desempeño de los trabajadores.

En toda empresa lo esencial es que sigan un patrón jerárquico, respecto a los cargos y el poder de influencia que tenga cada encargado, jefe o supervisor, así como la responsabilidad que conlleve según el puesto que ejecute. Koontz señala 3 niveles en la empresa, las cuales se observan en el siguiente gráfico:

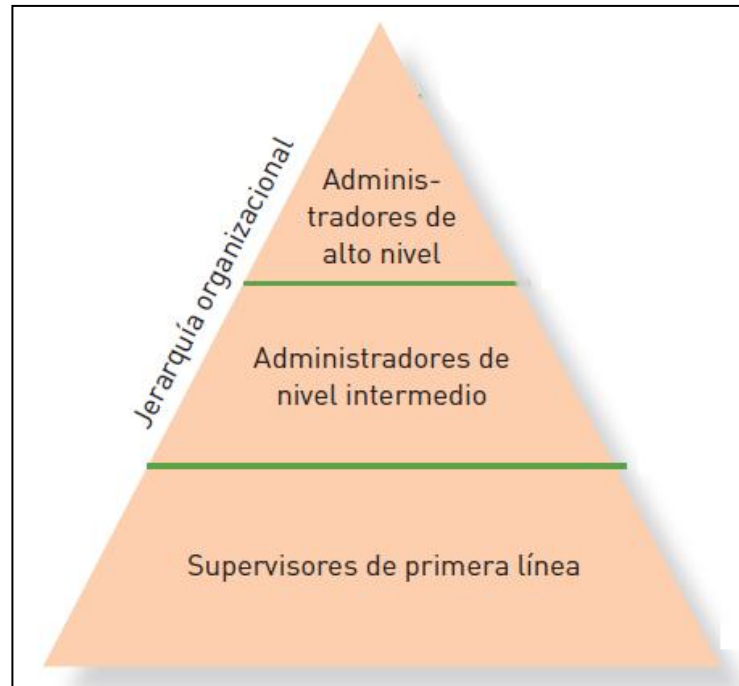


Gráfico N° 02

Fuente: Administración, una perspectiva global y empresarial (Koontz, 2012, pág. 05)

En el primer nivel se encuentran los Administradores de Alto Nivel (o Alta dirección); quienes se caracterizan por poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Son aquellos que usan sus conocimientos teóricos y científicos (habilidad conceptual) como herramientas de planificación y de organización para guiar o direccionar el rumbo que tomará la empresa, usan sus habilidades humanas (empatía y motivación del personal) para interactuar con los jefes y subordinados y hacerles llegar lo planificado y estructurado, el cual tendrán que acatar, dirigiendo y controlando su ejecución, y, para ello, también usan sus habilidades técnicas para saber cuándo están y cuando no están ejecutando las funciones como se debe.

Estas habilidades también las poseen los dos niveles restantes: Administradores de nivel intermedio o Mandos medios y los Supervisores de primera Línea. Sin embargo, el uso o importancia de cada una de las habilidades varía según el nivel.

En el nivel de Alta Gerencia, se considera más importante para el gerente las habilidades conceptuales y humanas y usan muy poco las habilidades técnicas; respecto al Segundo nivel, también tienen una participación similar en Habilidades humanas, pero considera igual de importante las habilidades técnicas como las conceptuales. Para el nivel último, que son los Supervisores de primera línea, tendrán que enfocarse más en sus habilidades técnicas que en las conceptuales, pero mantendrán el mismo nivel de importancia en las habilidades humanas como en los otros niveles.

Otro dato a resaltar que nos comenta el autor es que los administradores desarrollan las 4 funciones básicas para el manejo de una organización: planear, organizar, dirigir y controlar, pero en cada nivel existirá una diferencia de la dimensión que estos tengan en dichas funciones. En el caso de los Administradores de Alto nivel, su enfoque abarca un mayor porcentaje de las funciones de planeación y organización, ya que son la cabeza de la empresa y quienes toman las decisiones finales del rumbo de la organización; en el caso de los administradores del nivel intermedio, el porcentaje de planeación, organización y control es medio pero la

responsabilidad que ejerce en la función de dirección es mayor pues tienen la responsabilidad de que lo planificado y la estructura diseñada se aplique en toda la empresa; mientras que en el último nivel, las funciones de planeación y organización son de menor porcentaje ya que lo que abarca más es la función de dirección de las actividades y objetivos, tomando además en cuenta un porcentaje de control para monitorear el cumplimiento del progreso de los objetivos.

FUNCIONES DE LA GESTION EMPRESARIAL

Koontz afirma que las funciones gerenciales “proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo”. El autor explica que existen 5 funciones que los gerentes deben asumir para el manejo de la empresa: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

a) PLANEAR

El autor señala que la función de planear es hacer que todos los participantes en una organización entiendan el proyecto y propósito de la empresa, así como la forma en que se va a alcanzar eso que se ha propuesto. El autor señala que para que el personal sea efectivo con su trabajo, éste debe conocer primero lo que se espera que cumpla, debe saber los objetivos o tareas que debe realizar y que métodos seguir para lograrlo. Es por dicho motivo que se considera esta función como la función

base, ya que sin nada planificado no se podrá organizar nada y mucho menos dirigir y controlar. En ese sentido, el autor considera que la planeación y el control son los “siameses de la administración”, ya que ambas son inseparables; no puede haber un adecuado control si no se desarrolló la planeación de manera correcta y coherente, ya que no haber un rumbo definido no se sabrá qué controlar.

El autor menciona que para lograr una adecuada planeación, el gerente debe estar atento a las situaciones que se presenten en el mercado, descubrir qué oportunidades y amenazas surgen en cada uno de los factores que afecten a la empresa para poder estar preparado cuando sucedan. Es por ello que en la planeación, lo que se hace es desarrollar objetivos y metas, que surgen a través de una formulación de supuestos o premisas sobre el ambiente en donde se llevará a cabo la acción y ajustarlos de tal forma que los involucrados entiendan lo máximo posible y haya una adecuada coordinación del plan a ejecutar.

El gerente debe además evaluar dichos caminos y planes, debe desarrollar planes de apoyo, que sirvan como refuerzo del plan principal. Así, el gerente podrá generar un presupuesto de todo lo planificado, y evaluará su viabilidad para proceder a organizar los planes y objetivos a las personas correspondientes.

b) ORGANIZAR

El autor explicó en la función anterior que si existe un claro conocimiento de los colaboradores acerca del trabajo que deben desempeñar dentro de la empresa, existirá una adecuada cooperación y coordinación de las metas y objetivos a desarrollar, existirá por lo tanto una mayor efectividad en los resultados. Para ello está la función de la organización. Según Koontz, la organización es una estructura empresarial creada o elaborada intencionalmente y de manera formal que abarque las funciones y puestos de trabajo. Una vez planificado el rumbo a seguir, lo que el gerente debe hacer es “diseñar y mantener los sistemas de funciones”. Esto se traduce a desarrollar puestos de trabajos con funciones específicas y que existan responsables o supervisores de estos puestos de trabajo, con el fin de que la persona que tome este puesto sea guiada y supervisada por el jefe responsable, quien asumirá la responsabilidad del buen cumplimiento de las funciones de sus subordinados.

Koontz plantea que para que esta función organizacional funcione debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Objetivos coherentes y verificables
- Idea clara de las principales obligaciones y actividades correspondientes.

- Una autoridad que sirva como encargado de que las funciones de los subordinados se desempeñen de la manera correcta.

c) INTEGRAR PERSONAL

Esta función tiene mucho que ver con el manejo del recurso humano. Para Koontz, esta función significa el mantener cubierto cada puesto de trabajo que se definió en la estructura organizacional. Para ello, el personal encargado de reclutar debe seguir un perfil específico del puesto, esto se define a una serie de pasos como: ubicar el talento disponible, reclutar, seleccionar al personal que cumplirá con los objetivos del puesto de trabajo designado. Además de eso, deberá existir una constante evaluación para determinar posibles ascensos de trabajo, capacitar al personal, o desarrollar cualquier otra manera calificada de invertir en el recurso humano para que los colaboradores que ingresaron cumplan con sus metas propuestas de manera efectiva, con eficiencia y eficacia.

El autor considera la Integración del personal como una función más del gerente principalmente por estas razones:

1. Tener conocimiento del tipo de personal que cubrirá los puestos permitirá al gerente seleccionar al postulante más adecuado para el buen desarrollo de las funciones.

2. El área de integración de personal (RRHH) ha desarrollado un conjunto importante de conocimientos y experiencias en las organizaciones.
3. Los gerentes ignoran la responsabilidad que les compete el ingreso de cada personal, no sólo a la oficina de RR.HH.

d) DIRIGIR

Koontz se refiere a dirigir como “el proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas organizacionales y de grupo”. Esta función se relaciona mucho con el liderazgo que tenga el gerente, ya que este tendrá que establecer el apoyo necesario a su personal para que logren sus metas, y para ello los gerentes tendrán que identificar cómo motivar a su gente adecuadamente al igual que mantener una comunicación clara con ellos.

El autor menciona que los gerentes deben comprender a sus colaboradores y resaltar que cada persona es única con cualidades diferentes, para que pueda saber cómo motivarlos y así mismo saber la manera de guiarlos a cumplir las metas de la empresa.

e) CONTROLAR

Esta última función, tal como lo menciona Koontz, está relacionada estrechamente con la primera función (planear), ya que no se puede controlar algo que no ha sido planificado.

Controlar implica medir y corregir el desempeño de la empresa, verificar las falencias o desvíos que puedan existir al momento de ejecutar los objetivos y estrategias diseñadas para poder enderezarlas y guiarlas al logro de estas. De esta manera el gerente se garantiza que la empresa está yendo por un buen camino.

El autor plantea 3 pasos básicos que se debe llevar a cabo en el proceso de control:

1. Establecer estándares o criterios de desempeño.
2. Medir el desempeño contra estos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

2.2.4.1 *LOGRO DE LOS OBJETIVOS*

Mazuela L. (2012) define a la eficacia como “el grado de consecución de objetivos”, y que “resultará de dividir hipotéticamente los objetivos conseguidos entre los objetivos que nos habíamos propuesto. En ese sentido, el logro de objetivos se da a causa de una existente eficacia en la empresa, ya que básicamente la eficacia se traduce como el logro de los objetivos. Se puede plantear como una fórmula, en donde se divide los objetivos logrados con los objetivos planteados o propuestos.

Para Robbins (2014), el logro de objetivos es el resultado de las actividades y funciones laborales realizadas adecuadamente, obedeciendo el principio de la eficacia de “hacer lo correcto”.

2.2.4.2 *EFICIENCIA DE LA GESTION*

Según Fillion (2011), la eficiencia ayuda a guiar a la empresa en la manera en la que esta consume o hace uso de los medios necesarios para la producción según lo establecido en las normas que haya planteado el negocio para el logro de una continua competitividad “en el sector de actividad y el segmento de mercado meta”. El autor parte del análisis de que se compara los resultados obtenidos con las normas existentes de la empresa y en base a ello se considerará eficiente si se cumplen con dichas normas, mientras que en caso de que existan más diferencias entre lo logrado y las normas, más ineficiente se considerará.

Por otro lado, Stoner (1996) traduce la eficiencia como “la capacidad para hacer correctamente las cosas”, en un contexto referido a la relación “insumos-productos”. Stoner menciona que un gerente logra ser eficiente cuando mide la relación de insumos usados (entre los ejemplos destacados por el autor se encuentran la mano de obra, materiales y tiempo) con el producto y/o resultado obtenido, y logran

“reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas”.

2.2.4.3 *CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD*

Bain (1985) explica que la productividad se expresa como una medida resultante de calcular la cantidad de producción de bienes y/o servicios entre los insumos que se hayan utilizado para dicha producción. El autor agrega que la productividad “es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados”. Podemos entender que el autor se refiere a la producción como resultados logrados así como insumos se refiere al recurso empleado (tiempo, capital, mano de obra, costes, materia prima, etc).

IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

Según Bain (1985), el incrementar la productividad es importante principalmente porque permitirá el cumplimiento de las metas tanto personales, comerciales como nacionales, en lo que se refiere a la empresa y sus involucrados. El crecimiento de la productividad apunta además a producir más en el futuro con los mismos o incluso menos recursos, lo cual influirá en la competitividad de una empresa en sus mercados y en minimizar el nivel de merma. Bain sostiene que este crecimiento en la productividad “conduce a un mejor

servicio que demuestra un mayor interés por los clientes”, dicho sea que al final esto se reflejará “en un mayor rendimiento sobre los activos y las utilidades.”

Por su parte, Chiavenato (2004) hace mención a Ford, quien plantea como uno de los principios básicos para establecer un esquema acelerado de producción a la productividad, el cual se basa en incrementar la producción mediante una capacitación o especialización al trabajador para mejorar su capacidad de producción en un futuro periodo pero en el mismo lapso de tiempo.

2.2.5 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Según Pérez (2009), una Mype es “una empresa mercantil, industrial o de otro tipo” que están constituidas por personas naturales o jurídicas y tienen un reducido número de empleados. Las Mypes registran ingresos moderados y su modalidad mayormente es unipersonal, es decir un solo dueño o jefe.

Las Mypes se definen según el ingreso que tengan y la cantidad de empleados que tengan, en donde una microempresa es aquella que no tiene más de 10 trabajadores y una pequeña empresa es aquella que no pasa de 50 empleados.

Según PRODUCE (2011), las conocidas Mypes (micro y pequeñas empresas) “representan más del 99,8% del empresariado nacional y

genera el 62% de los empleos ocupados”, posicionándolos como el tipo de empresa más importante para la contribución del desarrollo del país. PRODUCE menciona también que las micro y pequeñas empresas son dirigidas en su mayoría por personas naturales o se encuentran en la categoría de Empresas Individuales con Responsabilidad Limitada (EIRL); reflejando el 80.9% de las Mypes que conforman esta modalidad, de las cuales el 72.1% no diferencian el capital propio con el de la empresa.

Además de esto, señalan que el 86.7% de las microempresas y casi el 14.5% de las pequeñas empresas declaran contratar de 0 a 5 trabajadores, esto se debe a que en la mayoría de sus casos las panaderías tienen una fundación empírica, impulsados por la búsqueda de generar ingresos y cubrir sus necesidades como personas dentro de una sociedad.

Otro dato importante que se menciona en PRODUCE es que en el 2015 el 39.3% de las mipymes tuvieron ventas anuales menores o iguales a 2 UIT, es decir, presentaron una venta promedio mensual de 642 Nuevos Soles” (1 UIT=s/3850 n.s.). Dicha información no difiere mucho en cuanto a estadísticas de la versión anterior PRODUCE (2011), que menciona que más del 70% de las mypes se concentran en los niveles más bajos de ventas, las cuales no superan los 13 UIT.

2.3 Glosario de términos

1. **Activos Tangibles:** Un activo tangible es aquel bien o recurso que tiene forma física; es decir que se puede ver y tocar. (Sevilla A.)
2. **Activos Intangibles:** Es aquel bien o recurso que no tiene forma física; es decir que no se puede ver o tocar. Proviene de las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas y empresas. (Sevilla A.)
3. **Cadena de valor:** “La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, p.51)” (Gestiopolis, 2001)
4. **Causa-efecto:** Es la interconexión que existen entre los objetivos de cada perspectiva del BSC, su coherencia entre ellas y el impacto que ocasiona el resultado de los objetivos de una perspectiva en los objetivos de la perspectiva sucesor. (Kaplan & Norton, 2000)
5. **Calidad:** “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”. (Mendez Rosey, 2013)

6. Capital: “Toda aquella cantidad de dinero o riquezas de la que dispone una persona o entidad.” (Gomez, 2001)
7. Comunicación interna: Comunicación dirigida al colaborador. “Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.” (Merlano Medrano, 2012)
8. Cuadro de mando: “Es una herramienta para la medición de diferentes variables”, además “es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa.” (Soler González, 2009)
9. Crecimiento empresarial: El crecimiento empresarial “se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.” (Gestiopolis, 2008)
10. Cultura Organizacional: “Suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás.” (Robbins, 2014, pág. 51)
11. Cuota de Mercado: “Refleja la producción de ventas en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen

de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.” (Luna Gonzalez, 2014)

12. Delegación de Poder (Empowerment): “Significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo. (B. Werther, 2008, pág. 109)
13. Desarrollo organizacional: “Es la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas.” (Chiavenato, 2004)
14. Desempeño organizacional: “Medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación.” “Describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran.” (Perdomo R, 2011)
15. Eficacia: Mazuela L. (2012) define a la eficacia como “el grado de consecución de objetivos”.
16. Eficiencia: “Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos” Su fórmula se plantea como

el n° de objetivos logrados sobre el n° de recursos empleados.

(Robbins, 2014, pág. 08)

17. Empresa: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (Real Academia Española, 2017)
18. Estrategia: “La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadano” (Kaplan & Norton, 2004)
19. Gerente: “Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa” (Robbins, 2014, pág. 05)
20. Globalización: “La globalización es un proceso de cambio que combina un número crecientemente mayor de actividades por medio de las fronteras y de la tecnología de la información, permitiendo la comunicación prácticamente instantánea con el mundo.” (Chiavenato, 2004, pág. 495)
21. Granularidad: “En almacenamiento de datos, se refiere a la especificidad a la que se define un nivel de detalle en una tabla, es decir, si hablamos de una jerarquía la granularidad empieza por la parte más alta de la jerarquía, siendo la granularidad mínima, el nivel más bajo.” (Wikipedia, 2017)
22. Herramienta de gestión: “Son técnicas o herramientas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente

a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva en éste.” (Crecenegocios, 2011)

23. Indicadores de Gestión: “Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.” (Camejo, 2012)
24. Indicadores de Resultado: Son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado), que refleja si los objetivos ocurridos en un periodo pasado se lograron o no. (Kaplan & Norton, 2000)
25. Indicadores financieros: “Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.” (Crecenegocios, 2012)
26. Indicadores no financieros: Conjunto de medidas que son aplicadas a los activos intangibles con el fin de que estos activos puedan ser medidos mediante la obtención de resultados cuantitativos o porcentuales. Como referencia, un activo intangible podría ser la lealtad de los clientes y un indicador no financiero podría ser la duración media de la relación con un cliente.
27. Inductores: “Mide el medio para lograr el resultado.” Los inductores y los resultados forman una cadena en la que los resultados de nivel inferior pueden ser los inductores de resultados a nivel superior.

28. Jerarquía: “Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización.” (Stoner, 1996)
29. Juicio de Valor: “El juicio de valor no es otra que la valoración que realiza una persona acerca de algo o alguien y que es el resultado de someterlos a sus ideas, valores personales, experiencias, creencias y entorno particulares. (Ucha, 2015)”
30. Liderazgo: “Liderazgo significa empoderar a otros para encarar retos y lograr resultados bajo condiciones complejas” (Management Sciences for Health, 2007)
31. Misión: “Es una declaración de amplio espectro en donde se especifica cual es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran” (Robbins, 2014)
32. Mype: Micro y pequeñas empresas; “Unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (Huaman Balbuena, 2009)
33. Modelo de negocio: “Es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste,

con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.” (Hearst Magazines International, 2017)

34. Motivación: Son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins, 2014, pág. 506)
35. Objetivos estratégicos: “son los resultados o propósitos que la empresa desea lograr y que están relacionadas con todas las demás áreas de su desempeño”, los objetivos “funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo.” (Robbins, 2014, pág. 221)
36. Organización: “Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.” (Robbins, 2014)
37. Panaderías de barrio: Definiremos panaderías de barrio como toda panadería mype que surge a partir de una necesidad económica, y que se encuentra dispersa en zonas urbanas o de concentración de hogares y que son cada una independiente de la otra.
38. Persona natural: “Es el hombre o mujer como sujeto jurídico, con capacidad de ejercer derechos, contraer y cumplir obligaciones.” (Bernilla Poma, 2016)
39. Proceso: “Llamamos proceso a aquella cadena de tareas que tienen como destino la realización del producto final.” (Audicio, 2006)
40. Productividad: “la productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que

requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados.” (B. Werther, 2008, pág. 8)

41. Rendimiento: “Es la ganancia o pérdida total que experimenta una inversión en un periodo específico.” (Gitman, 2012, pág. 288)
42. Sistemas de información: “Es cualquier sistema organizado para la recopilación, organización, almacenamiento y comunicación de información. Más específicamente, es el estudio de redes complementarias que las personas y las organizaciones usan para recopilar, filtrar, procesar, crear y distribuir datos.” (Enciclopedia Financiera)
43. TIC: Abreviación de Tecnologías de la Información y Comunicación. Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar, almacenar o recuperar información y enviarla de un lugar a otro. (Universidad de Antioquia, 2015)
44. Toma de decisiones: “Se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.” (Koontz, 2012) “La toma de decisiones debe basarse en la veracidad, nunca en la subjetividad” (Logicalis, 2016)
45. Visión: “Es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr a última instancia”. (A. Hitt, 2008)

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

“El BALANCED SCORECARD influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.”

3.2 Hipótesis Específicas

a) “LA MEDICION DE DESEMPEÑO influye positivamente en la Gestión Empresarial en las Mype del sector panadero del distrito de Chorrillos.”

b) “La MEJORA CONTÍNUA influye positivamente en la Gestión Empresarial en las Mype del sector panadero del distrito de Chorrillos.”

c) “La aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye positivamente en la Gestión Empresarial en las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.”

3.3 Identificación de variables

Variable Independiente (V1):

USO DEL BALANCED SCORECARD

Variable Dependiente (V2):

GESTION EMPRESARIAL

3.4 Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores
V1 USO DEL BALANCED SCORECARD	<ul style="list-style-type: none"> • MEDICION DE DESEMPEÑO
	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORA CONTÍNUA
	<ul style="list-style-type: none"> • EL MAPA ESTRATEGICO

V2 GESTION EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • LOGRO DE OBJETIVOS
	<ul style="list-style-type: none"> • EFICIENCIA DE LA GESTIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

3.5 Matriz de consistencia

" EL BSC Y LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR PANADERO DEL DISTRITO DE CHORRILLOS"

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
problemas	objetivos	hipotesis	variables	metodología
GENERAL ¿De qué manera el BALANCED SCORECARD influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?	GENERAL Demostrar si el BALANCED SCORECARD influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	GENERAL El BALANCED SCORECARD influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) INDICADORES MEDICIÓN DE DESEMPEÑO MEJORA CONTÍNUA MAPA ESTRATÉGICO	1. ENFOQUE CUANTITATIVO 2. TIPO BÁSICA 3. NIVEL DESCRIPTIVO 4. DISEÑO
ESPECIFICOS 1.-¿Cómo LA MEDICION DE DESEMPEÑO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?	ESPECIFICOS 1.- Determinar si LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	ESPECIFICOS 1.- LA MEDICION DE DESEMPEÑO influye positivamente en la Gestion Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	VARIABLE DEPENDIENTE GESTION EMPRESARIAL INDICADORES EFICIENCIA DE LA GESTION	NO EXPERIMENTAL 5. MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO 6. UNIVERSO POBLACIONAL MYPE DEL SECTOR PANADERO DE CHORRILLOS (215) TAMAÑO DE MUESTRA: 138 PANADERIAS 7. TÉCNICA
2.-¿En qué medida LA MEJORA CONTINUA influye en la Gestion Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?	2.- Analizar si LA MEJORA CONTINUA influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	2.- La MEJORA CONTINUA influye positivamente en la Gestion Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos	CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LOGRO DE OBJETIVOS (EFICACIA)	ANALISIS DOCUMENTAL ENCUESTA ANALISIS DE DATOS 8. INSTRUMENTOS CUESTIONARIO REGISTRO ESTADISTICO CUADERNO DE CAMPO
3.- ¿Cómo la aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye en la Gestion Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos?	3.- Verificar si la aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.	3.- La aplicación de un MAPA ESTRATEGICO influye positivamente en la Gestion Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.		9. PROCEDIMIENTOS SOFTWARE ESTADISTICO SPSS JI CUADRADO TABLAS, GRAFICOS

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación designada al presente trabajo es Descriptiva y correlacional; según Hernández (2006, págs. 102, 104), se dice que una investigación es descriptiva cuando se “mide, evalúa y/o recolecta datos sobre diversos conceptos (que en este caso son las variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. Así mismo, el autor menciona que una investigación es correlacional cuando se busca conocer el vínculo o relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un determinado contexto. En nuestro caso se busca conocer la relación entre la V1 y la V2.

4.2 Diseño de la Investigación

Para el presente trabajo de investigación se ha determinado usar un diseño No experimental respecto al enfoque que se está investigando. Según Hernández (2010, pág. 149), un diseño de investigación no experimental se realiza “sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

4.3 Unidad de Análisis

La tesis se desarrollará en el ámbito geográfico de Lima, específicamente en las MYPES del sector panadero en el distrito de

Chorrillos; a través de los encargados de la gestión o dueños de ser el caso.

4.4 Población de Estudio

Según la información del INEI (2014) con respecto a la estructura empresarial de Chorrillos en el año 2014, existen 215 empresas panaderas en el distrito de Chorrillos que están activas en la actualidad. Para la presente investigación se ha tomado al sector panadero que determina el total de panaderías a nivel del Distrito de Chorrillos (215 panaderías) que representa a la Población objeto de estudio de la presente investigación.

4.5 Tamaño de la Muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de usuarios o clientes, con relación a la variable:

Gestión Empresarial de la MYPES del sector panadero en Chorrillos.

4.6 Selección de la Muestra

El tamaño de la muestra se determina utilizando la siguiente fórmula para estimar proporciones (Cochran, 1977):

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z= valor de la abscisa de la curva normal para un 95% de confianza de estimación. ($z= 1.96$)

P= 0.50 (el 50% de los trabajadores muestran una motivación adecuada frente a su desempeño laboral).

q = 0.50 ($Q = 1 - P$)

e = 0.05 (error muestral)

N = tamaño de la población = 215.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(215)}{(0.05)^2 (215) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} = 138$$

Por lo tanto la muestra estará conformada por 138 microempresas del sector panadero. Los informantes serán los gerentes, dueños o encargados de cada empresa.

4.7 Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran las siguientes técnicas:

- a) **La técnica del análisis documental:** Utilizando como medio para la recolección de datos las fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes, informes y otros

documentos de las microempresas respecto a las variables dependientes.

- b) **La técnica de la entrevista:** Utilizando como instrumento una guía de entrevistas; teniendo como informantes a gerentes y/o encargados de las microempresas panaderas el cual se aplicará para obtener los datos complementarios sobre la percepción que tienen sobre la gestión de su empresa y las variables del BSC.
- c) **La técnica de la encuesta:** Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Balanced Scorecard y Gestión Empresarial.

4.8 Procesamiento y análisis de la información

Los datos obtenidos mediante el uso de las técnicas de recolección de datos antes indicados fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Consecuentemente, los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para así poder interpretar de manera adecuada el resultado de cada pregunta realizada.

Así mismo, para el contraste de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas representadas por la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa, utilizando la correlación como estadística de prueba en

los momentos en donde se tenga que demostrar una existente relación entre dos variables ligadas al trabajo de investigación.

El resultado de la contrastación de las hipótesis permitió obtener las bases necesarias para la formulación de las conclusiones de investigación, y determinar las recomendaciones correspondientes al caso.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

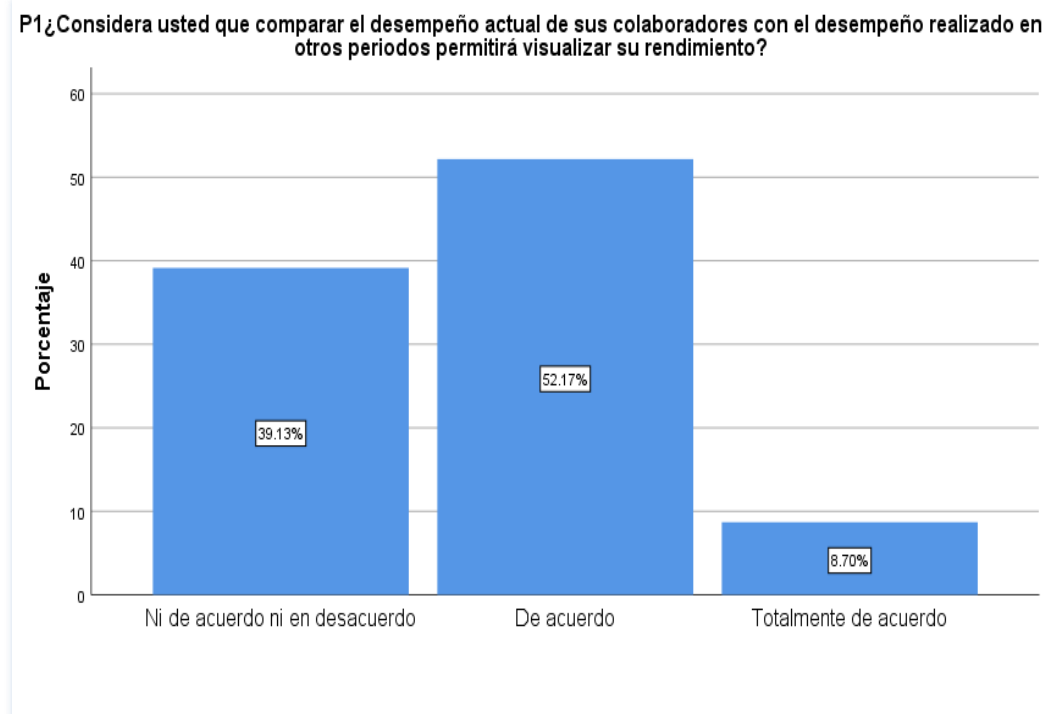
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N°01

P1¿Considera usted que comparar el desempeño actual de sus colaboradores con el desempeño realizado en otros periodos permitirá visualizar su rendimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	39.1
	De acuerdo	72	52.2
	Totalmente de acuerdo	12	8.7
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 03

INTERPRETACIÓN

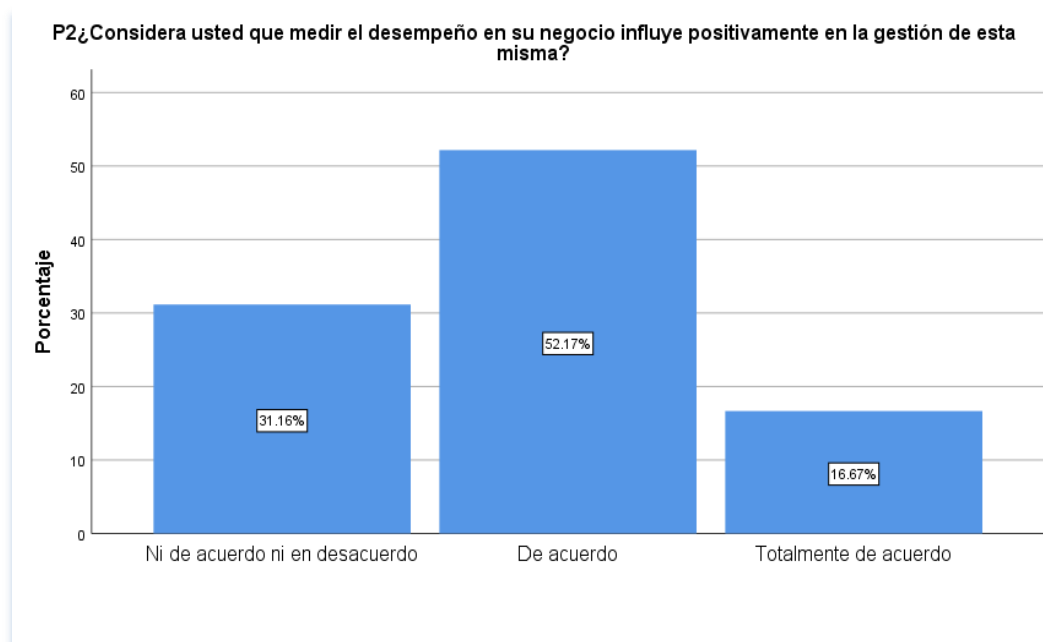
En el Gráfico se puede apreciar que del 100% de los encuestados, el 52.17% está de acuerdo en que comparar el desempeño actual con el desempeño realizado en otros periodos permitirá que el gerente pueda saber con mayor certeza si los resultados de la empresa están produciendo la ganancia esperada o en todo caso se está generando pérdidas frente a lo invertido. Así mismo, el 8.7% está totalmente de acuerdo, lo que significa que comparte la misma postura con los que se encuentran de acuerdo con la diferencia que responden con mayor seguridad, mientras que el 39.1% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta ya que no han realizado dicha comparación anteriormente.

Tabla N° 02

P2¿Considera usted que medir el desempeño en su negocio influye positivamente en la gestión de esta misma?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	31.2
	De acuerdo	72	52.2
	Totalmente de acuerdo	23	16.7
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 04

INTERPRETACIÓN

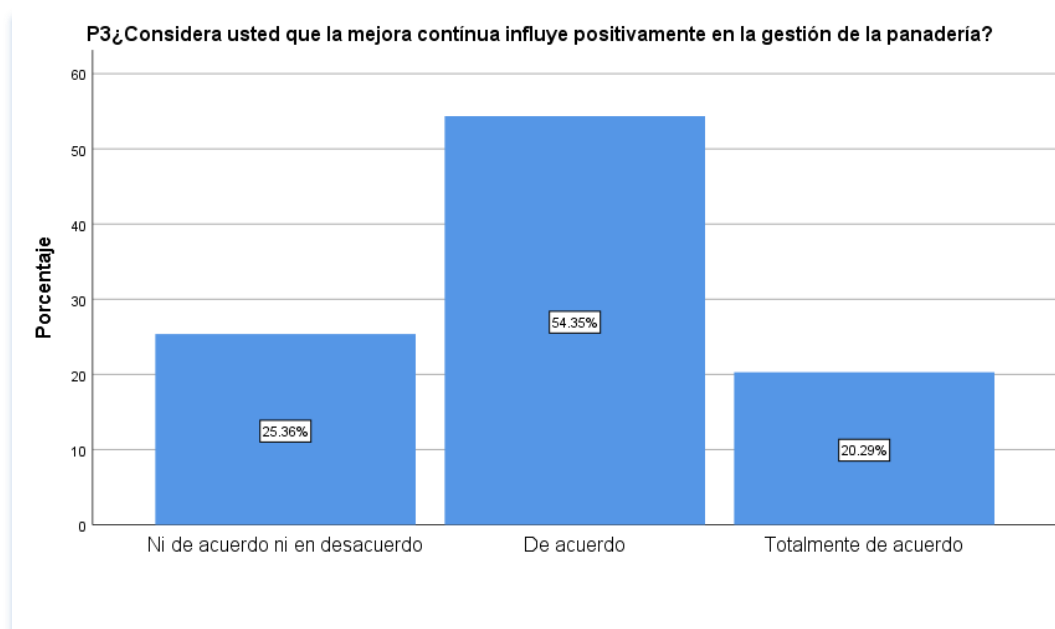
En los resultados de la pregunta N°2 del cuestionario, se ve claramente que el 16.67% de las personas está totalmente de acuerdo en considerar que la medición de desempeño influye positivamente en la gestión de su negocio, considerando que la medición de desempeño permitirá mantenerlos al tanto del rumbo de la empresa y rastrear los errores que surgen en ella. Luego está que el porcentaje de las personas que están de acuerdo con la pregunta planteada es del 52.17%, lo cual se debe a un conocimiento existente sobre la importancia de la medición pero que no necesariamente lo aplican periódicamente. Por último, el 31.16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado, lo que se puede entender que desconocen del tema o no lo han aplicado anteriormente como para tener una respuesta concisa.

Tabla N° 03

P3¿Considera usted que la mejora continua influye positivamente en la gestión de la panadería?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	25.4
	De acuerdo	75	54.3
	Totalmente de acuerdo	28	20.3
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 05

INTERPRETACIÓN

En el gráfico se puede apreciar que el 54.35% está de acuerdo con que la mejora continua es factor influyente en la gestión de las panaderías, mientras que el 20.29% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 25.36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la mejora

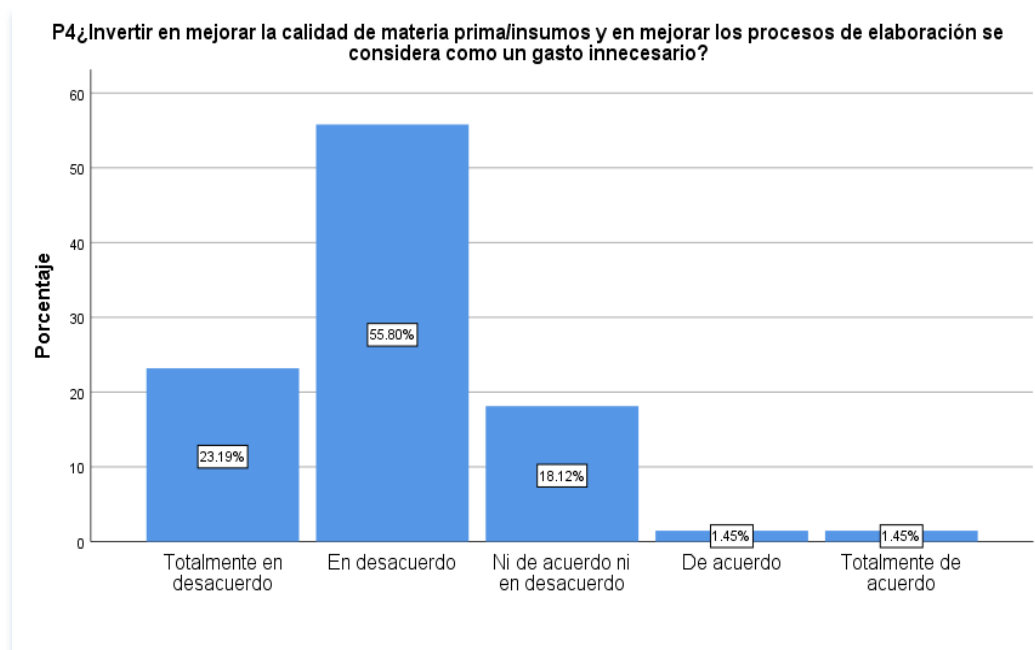
continua influye positivamente con la empresa, ya que, como en los casos anteriores, desconocen sobre el tema.

Tabla N° 04

P4¿Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de elaboración se considera como un gasto innecesario?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	32	23.2
	En desacuerdo	77	55.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	18.1
	De acuerdo	2	1.4
	Totalmente de acuerdo	2	1.4
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 06

INTERPRETACIÓN

En el gráfico, más de la mitad de los encuestados (55.80%) no están de acuerdo en que invertir en mejorar la calidad de los insumos

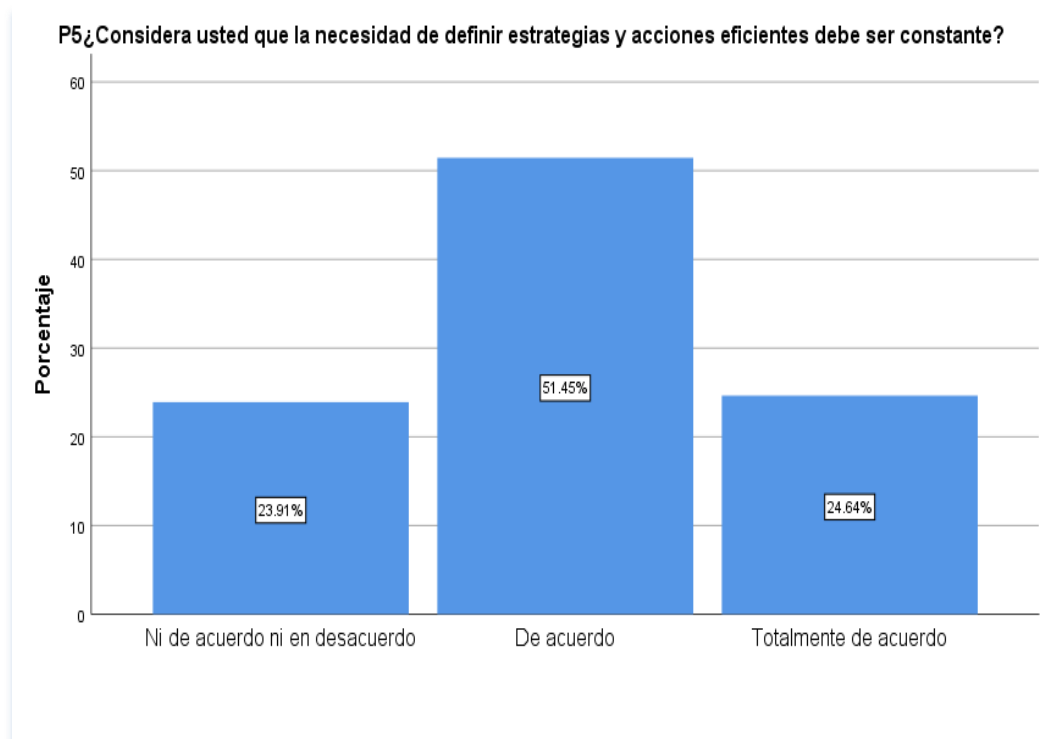
necesarios para la fabricación de sus productos sea un gasto innecesario, mientras que el 23.19% están totalmente desacuerdo en considerar dicha inversión como un gasto innecesario. En el porcentaje restante, se encuentran las personas que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 18.12% de los encuestado, y un 1.45% tanto para los que están de acuerdo como para los que están totalmente de acuerdo. Estos dos últimos porcentajes se dan a causa de un mal entendimiento del personal encuestado respecto a la pregunta formulada y por aquellos que consideran suficiente la calidad de sus insumos actuales.

Tabla N° 05

P5; Considera usted que la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes debe ser constante?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	23.9
	De acuerdo	71	51.4
	Totalmente de acuerdo	34	24.6
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 07

INTERPRETACIÓN

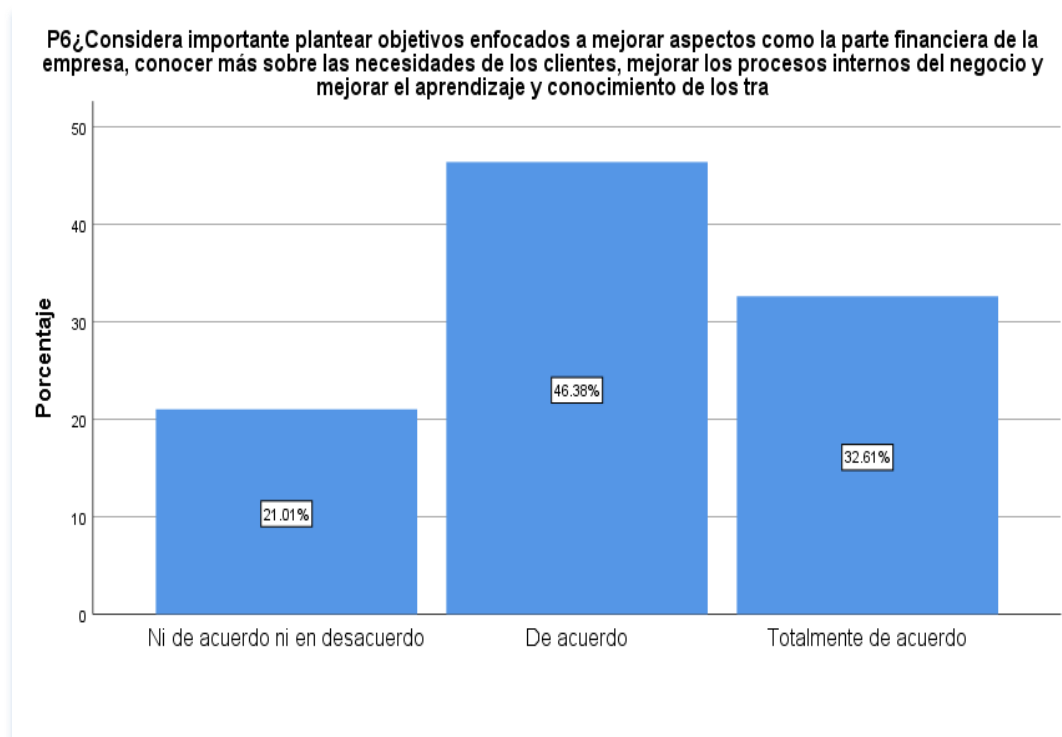
Del 100% de las encuestas, el 51.45% está de acuerdo en que definir estrategias y acciones eficientes debe ser constante, el 24.64% está totalmente de acuerdo, mientras que el 23.91% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que no saben el grado de importancia que conlleva una reformulación de las estrategias ya que lo más probable es que no tengan la costumbre ni el conocimiento para desarrollar estrategias que permitan guiar el desempeño de la empresa.

Tabla N° 06

P6¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	21.0
	De acuerdo	64	46.4
	Totalmente de acuerdo	45	32.6
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 08

INTERPRETACIÓN

En el Gráfico presente se observa que el 46.38% de gerentes considera importante el planteamiento de objetivos, considerando dentro de

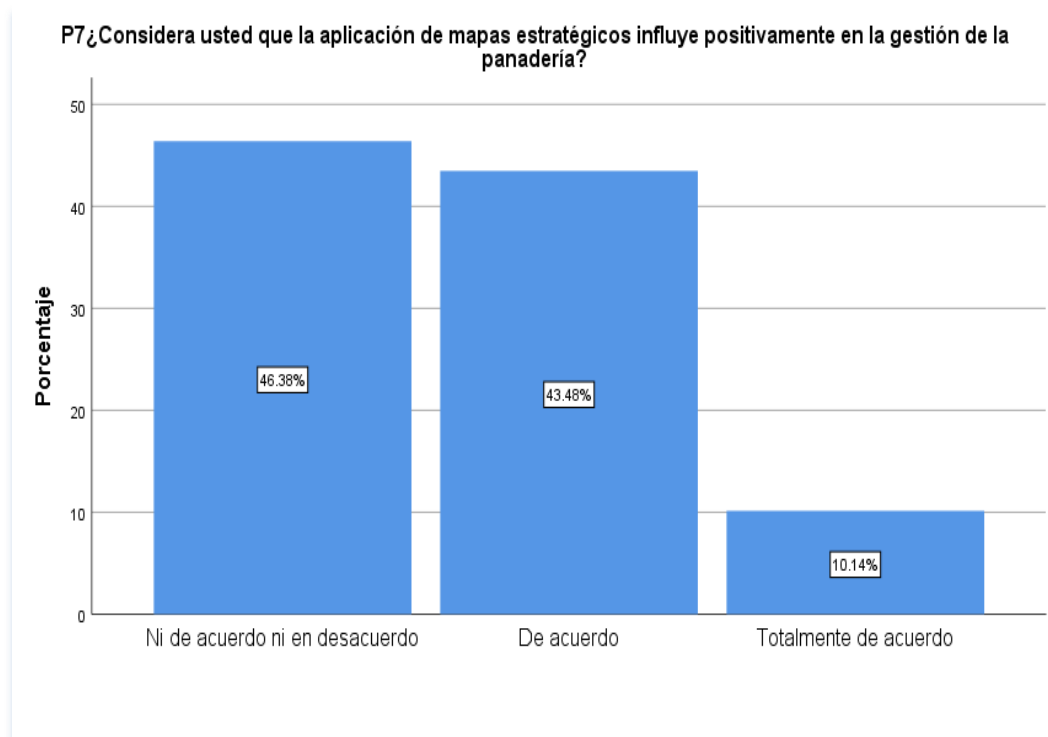
dicho planteamiento la formulación de objetivos financieros, objetivos enfocados en los clientes, objetivos para los procesos internos de la empresa y objetivos enfocados en sus trabajadores, mientras que el 32.61% opina que está totalmente de acuerdo con la formulación de objetivos con diferentes enfoques. Esto refleja que casi el 80% acepta que la formulación de objetivos influirá considerablemente en el desarrollo de su negocio. Mientras tanto, el 21.01% no tiene una posición concreta ya que no está ni de acuerdo ni es desacuerdo en considerar importante la planeación de objetivos, por lo que se entiende que no tienen experiencia suficiente para plasmar sus ideas en objetivos o en todo caso actúan en base a la intuición del momento por lo que no formulan objetivos sino actúan de frente adecuándose a lo que creen conveniente al corto plazo.

Tabla N° 07

P7¿Considera usted que la aplicación de mapas estratégicos influye positivamente en la gestión de la panadería?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	46.4
	De acuerdo	60	43.5
	Totalmente de acuerdo	14	10.1
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 09

INTERPRETACIÓN

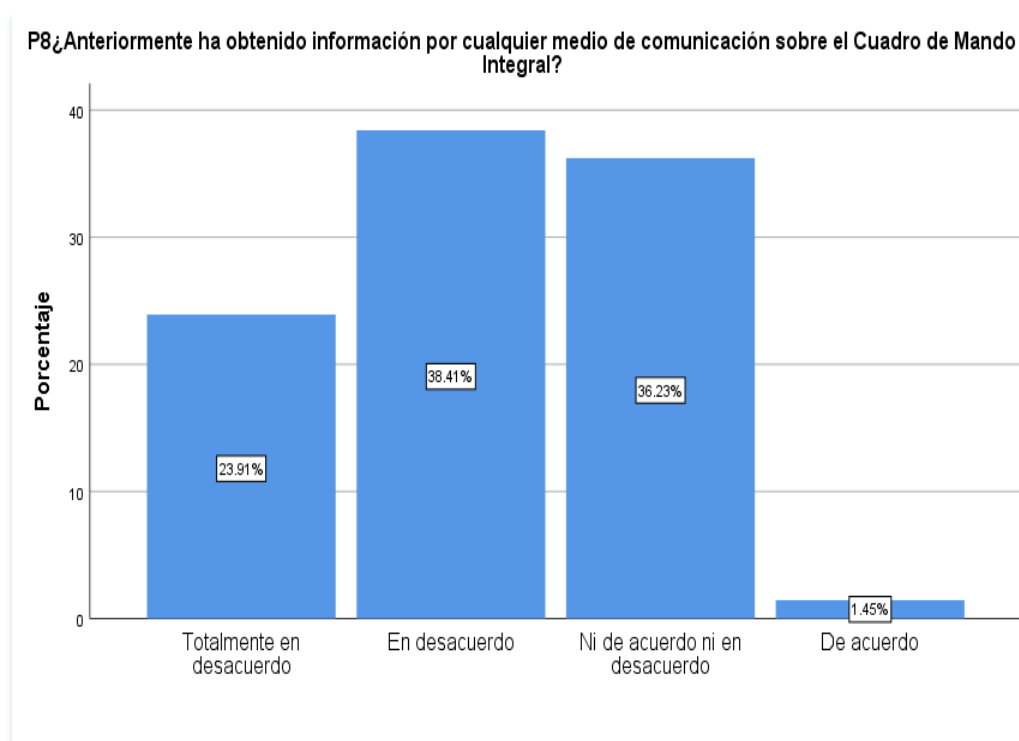
En este gráfico se demuestra claramente el poco conocimiento de varios gerentes o dueños de las microempresas panaderas respecto a la influencia que los mapas estratégicos generan con su desarrollo en la gestión de sus negocios, ya que el 46.38% de los gerentes no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo en considerar que existe una influencia positiva del mapa estratégico en la gestión de la panadería. Por otro lado, el porcentaje restante, que sumados dan un poco más del 50%, se encuentran los gerentes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en considerar como influencia positiva la aplicación del mapa estratégico en el manejo de su empresa, en donde los porcentajes obtenidos son de 46.38% y 10.14% respectivamente.

Tabla N° 08

P8:¿Anteriormente ha obtenido información por cualquier medio de comunicación sobre el Cuadro de Mando Integral?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	33	23.9
	En desacuerdo	53	38.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	36.2
	De acuerdo	2	1.4
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 10

INTERPRETACIÓN

En este gráfico, del 100% de encuestados sólo el 1.45% está de acuerdo en haber escuchado u obtenido información sobre lo que es el Balanced ScoreCard, ya sea por cualquier medio de comunicación; el 36.23% opta por una posición neutra al estar ni de acuerdo ni en

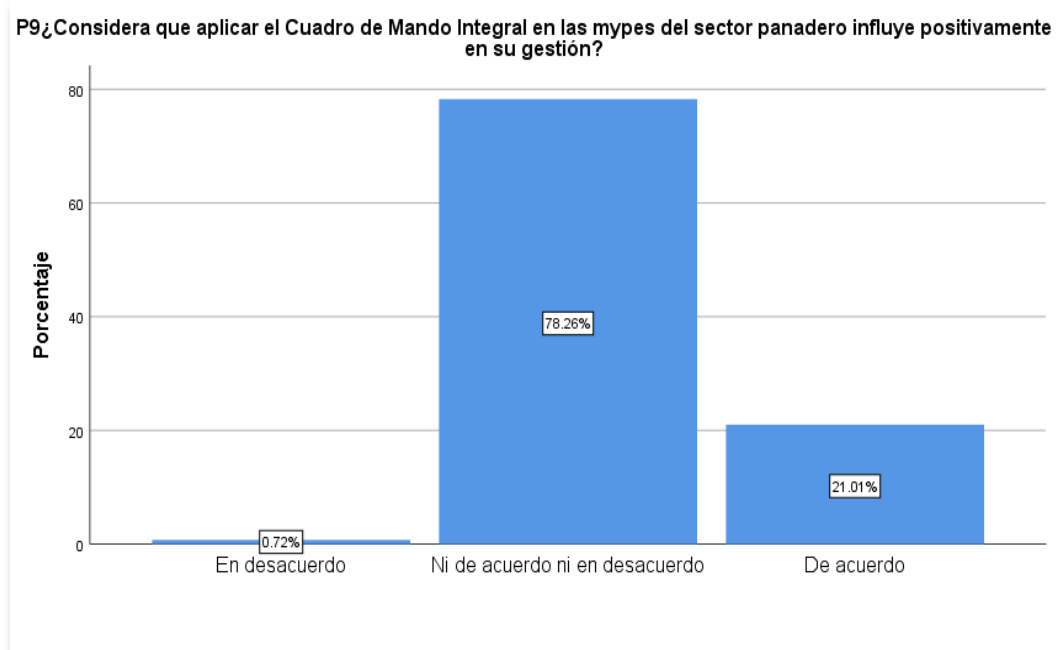
desacuerdo sobre conocer el BSC, ya sea porque no se acuerdan o por que podrían estar confundiendo con alguna otra herramienta. Por el otro extremo, se tiene que el 38.41% está en desacuerdo con haber recibido o escuchado sobre dicha herramienta de gestión mientras que un 23.91% está totalmente en desacuerdo en haber obtenido cualquier información que esté ligada al Balanced ScoreCard.

Tabla N° 09

P9: ¿Considera que aplicar el Cuadro de Mando Integral en las mypes del sector panadero influye positivamente en su gestión?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	1	.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	108	78.3
	De acuerdo	29	21.0
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 11

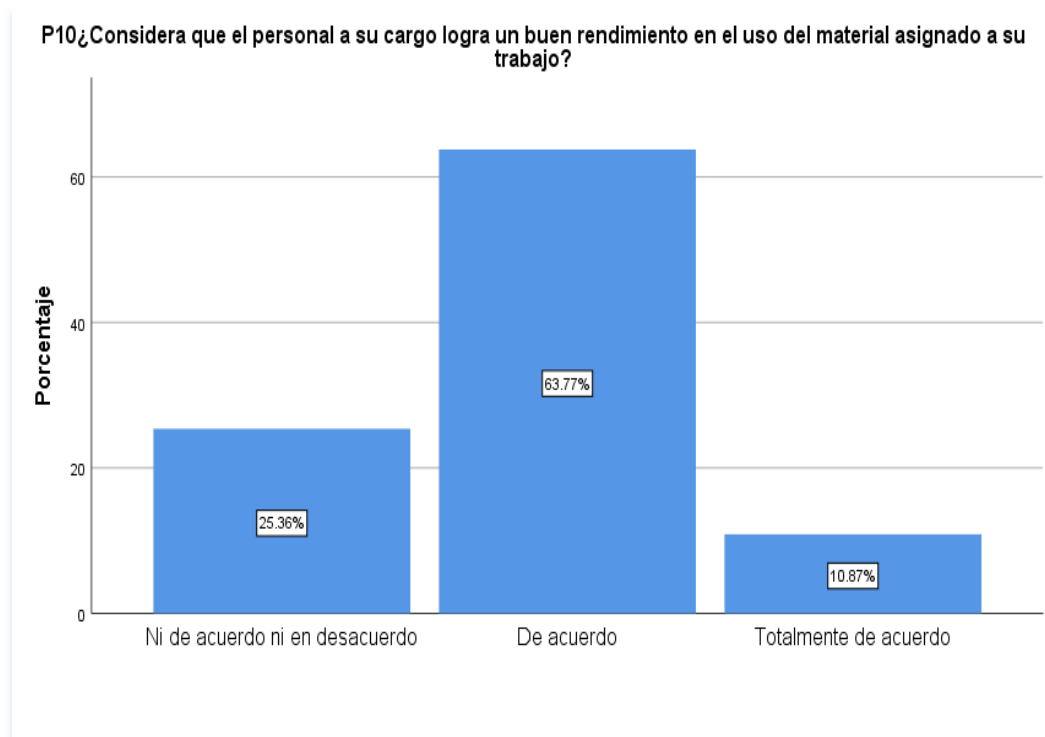
INTERPRETACIÓN

Los resultados mostrados en el gráfico señalan que el 78.26% de las personas encuestadas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la aplicación del BSC sea positivamente influyente en la gestión de las panaderías, mientras que el 0.72% no se encuentra de acuerdo con lo antes mencionado. Esto se debe a que del 100% de los encuestados, la gran mayoría no ha hecho uso del Balanced Scorecard en sus negocios por el mismo motivo de que no conocen tal herramienta. En el caso del porcentaje restante, el 21.01% sí está de acuerdo en que el BSC influya positivamente en la gestión de las panaderías. Esto se da después de haber dado a los gerentes una breve explicación de lo que es el BSC ya que anteriormente no tenían conocimiento de ello o en otros casos no lo tenían bien definido.

Tabla N° 10
P10; Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material asignado a su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	25.4
	De acuerdo	88	63.8
	Totalmente de acuerdo	15	10.9
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 12

INTERPRETACIÓN

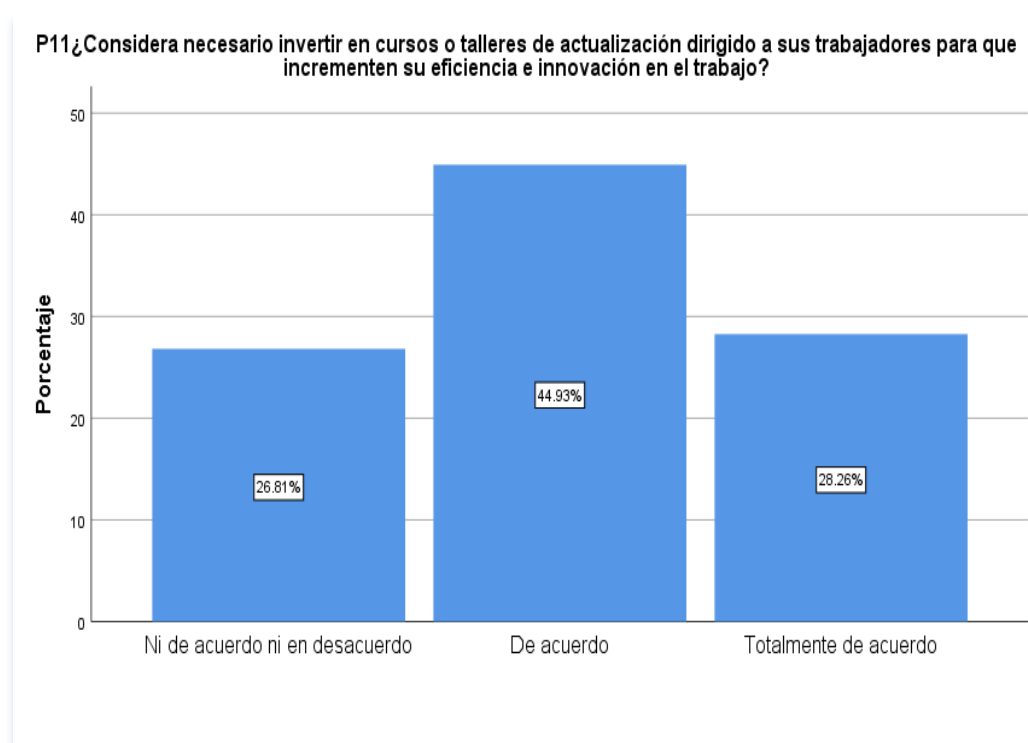
En el gráfico mostrado, los resultados demuestran que del 100% de encuestados, el 63.77% está de acuerdo en considerar que sus trabajadores logran un buen rendimiento en el uso del material asignado a su trabajo, el 10.87% le corresponde a los gerentes que están totalmente de acuerdo con lo antes mencionado; en ese sentido, se entiende que ambos consideran que su personal hace uso eficiente de los recursos de la empresa. En el caso de los gerentes que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo sumaron un total de 25.36%, lo cual indica una resignación de aceptar una ausencia de eficacia en el manejo de sus recursos.

Tabla N° 11

P11¿Considera necesario invertir en cursos o talleres de actualización dirigido a sus trabajadores para que incrementen su eficiencia e innovación en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	26.8
	De acuerdo	62	44.9
	Totalmente de acuerdo	39	28.3
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 13

INTERPRETACIÓN

En este gráfico se observa que al preguntar a los gerentes si consideraban necesario invertir en sus trabajadores mediante cursos o talleres de actualización para incrementar su eficiencia e innovación en su trabajo, el 44.93% respondió que estaba de acuerdo, el 28.26%

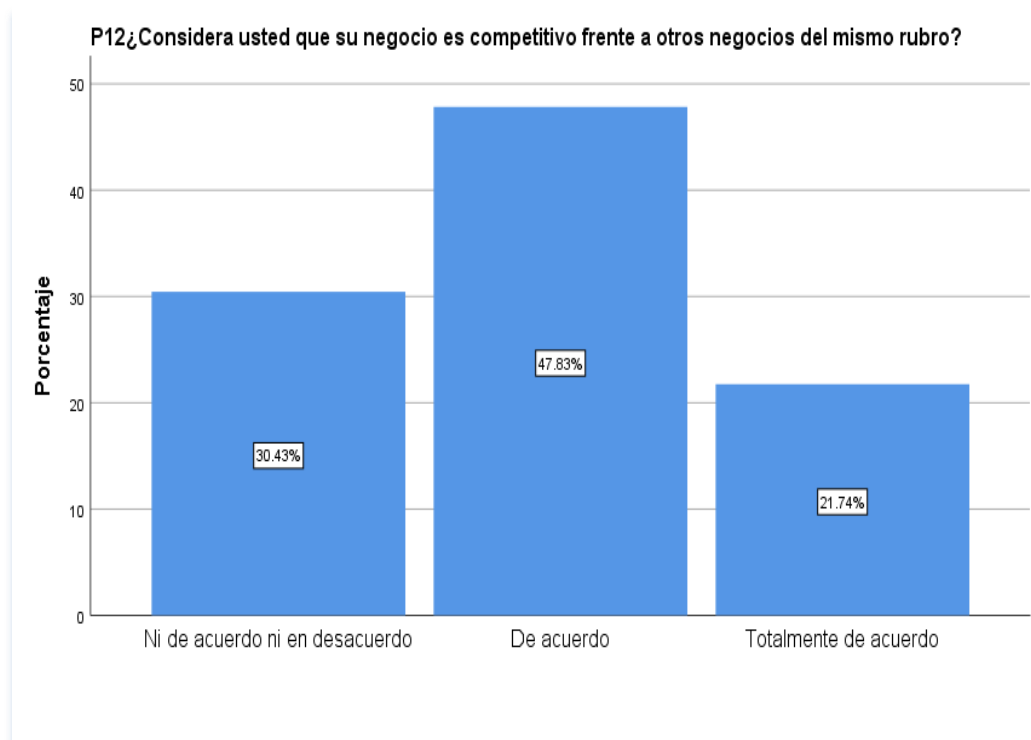
se encontraba totalmente de acuerdo, mientras que el porcentaje de las personas que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo fue de 26.81%.

Tabla N° 12

P12:¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	30.4
	De acuerdo	66	47.8
	Totalmente de acuerdo	30	21.7
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 14

INTERPRETACIÓN

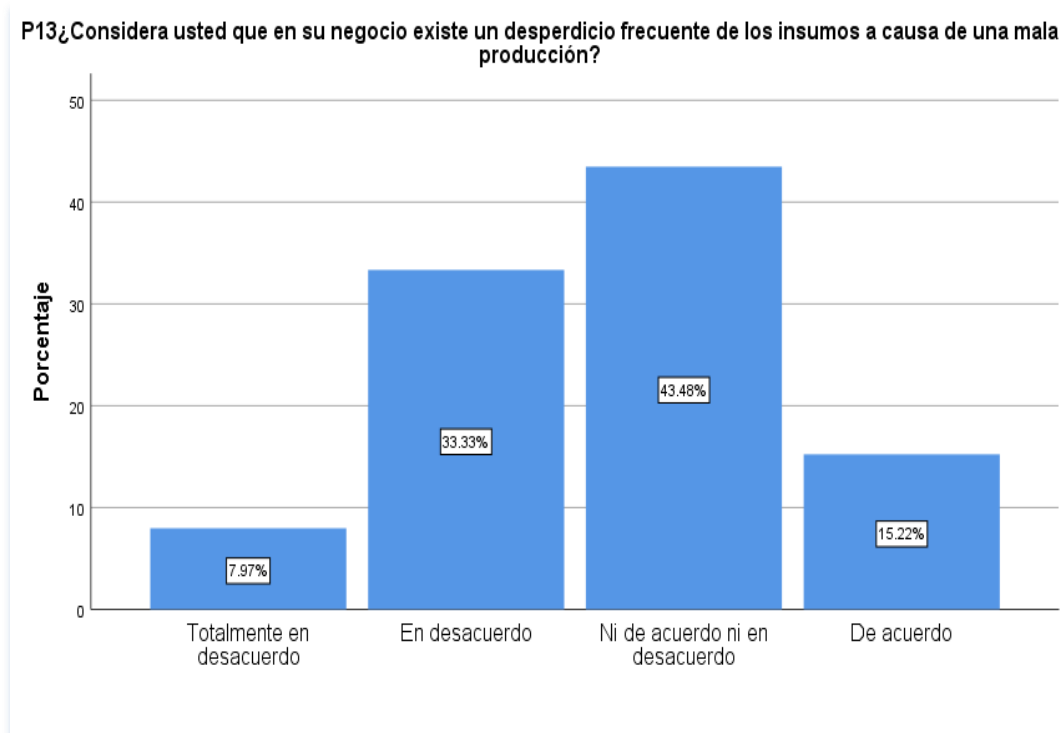
En este gráfico, los resultados dieron que el 47.83% de los encuestados consideran que su negocio es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro, mientras que el 21.74% se encuentra totalmente de acuerdo en considerar que su empresa es competitiva frente a otras panaderías. Por otro lado, el 30.43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha consideración.

Tabla N° 13

P13; Considera usted que en su negocio existe un desperdicio frecuente de los insumos a causa de una mala producción?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	8.0
	En desacuerdo	46	33.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	43.5
	De acuerdo	21	15.2
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 15

INTERPRETACIÓN

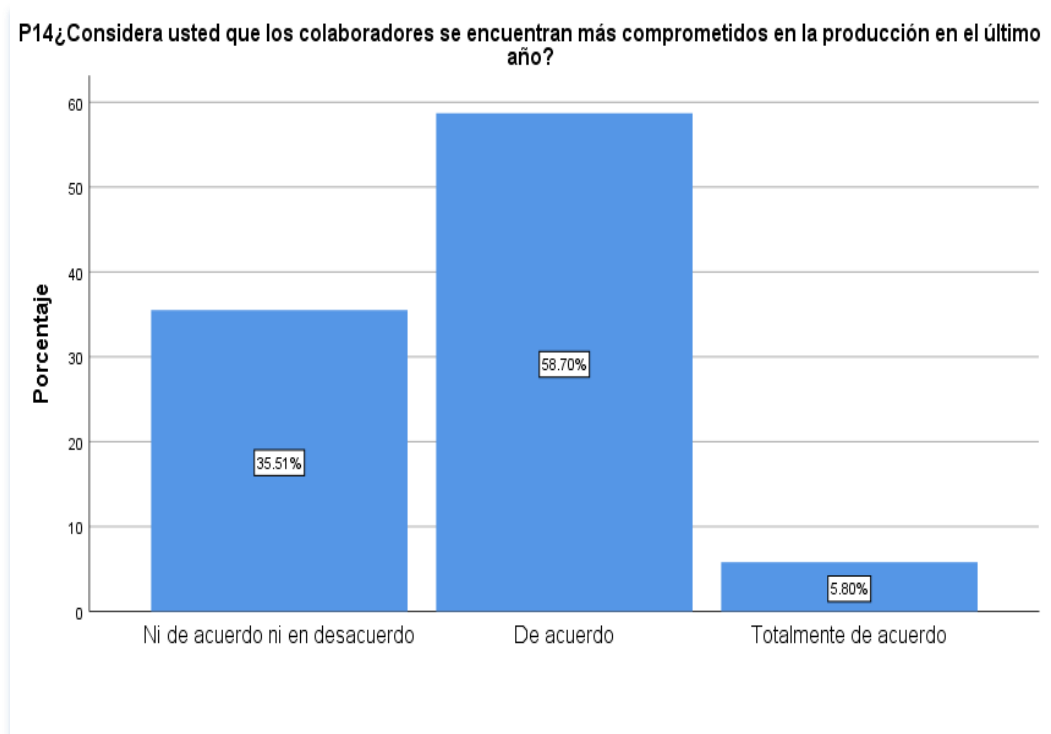
En el gráfico presente se muestra que del 100% de los gerentes, el 33.33% está en desacuerdo con afirmar que en su negocio existe un desperdicio constante de los recursos debido a una mala producción, mientras que el 7.97% afirma con mayor seguridad que están totalmente en desacuerdo con que en su panadería existan pérdidas por alguna mala producción. En el punto neutro se encuentran, con un total de 43.48%, las personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, ya que desconocen el grado de desperdicio que se genera. Por último, el 15.22% restante está de acuerdo con que existe una merma constante de los recursos en su empresa a causa de mala producción.

Tabla N° 14

P14¿Considera usted que los colaboradores se encuentran más comprometidos en la producción en el último año?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	35.5
	De acuerdo	81	58.7
	Totalmente de acuerdo	8	5.8
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 16

INTERPRETACIÓN

En la pregunta N° 14, del 100% de los gerentes, el 58.70% está de acuerdo con que existe un mayor grado de compromiso de sus trabajadores en el desarrollo de sus funciones. De igual manera, se muestra que el 5.80% se encuentra totalmente de acuerdo con un

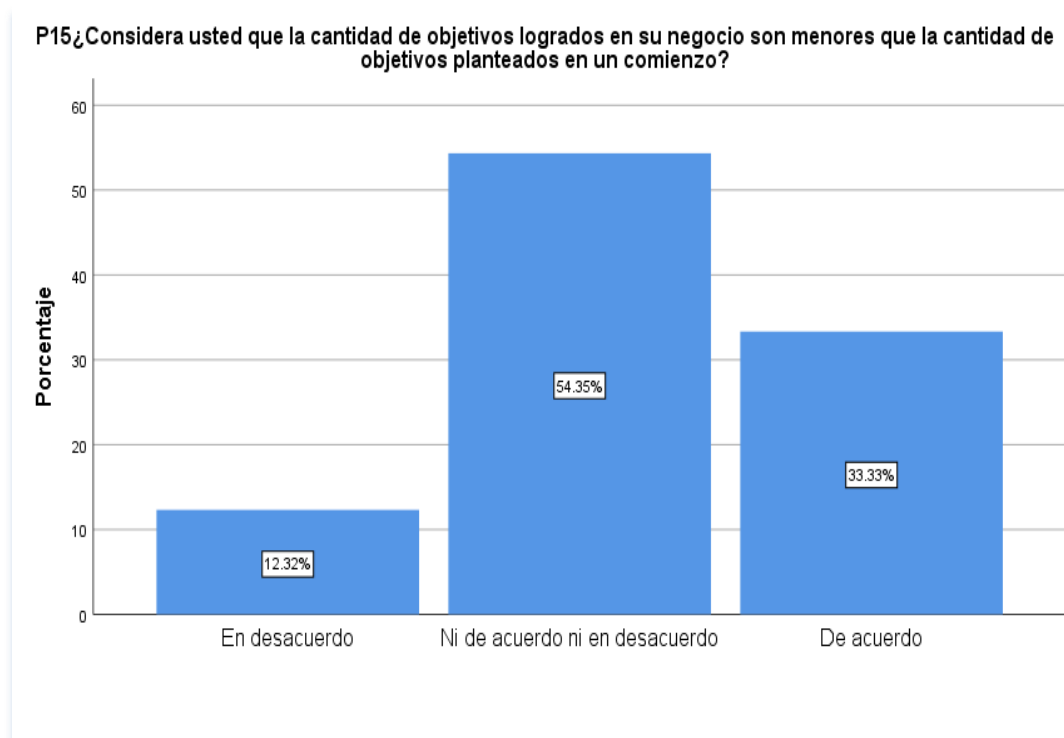
incremento del compromiso en la producción en el último año, mientras que el 35.51% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, ya que no tiene una claridad del grado de compromiso que sus trabajadores tienen.

Tabla N° 15

P15¿Considera usted que la cantidad de objetivos logrados en su negocio son menores que la cantidad de objetivos planteados en un comienzo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	17	12.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	54.3
	De acuerdo	46	33.3
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 17

INTERPRETACIÓN

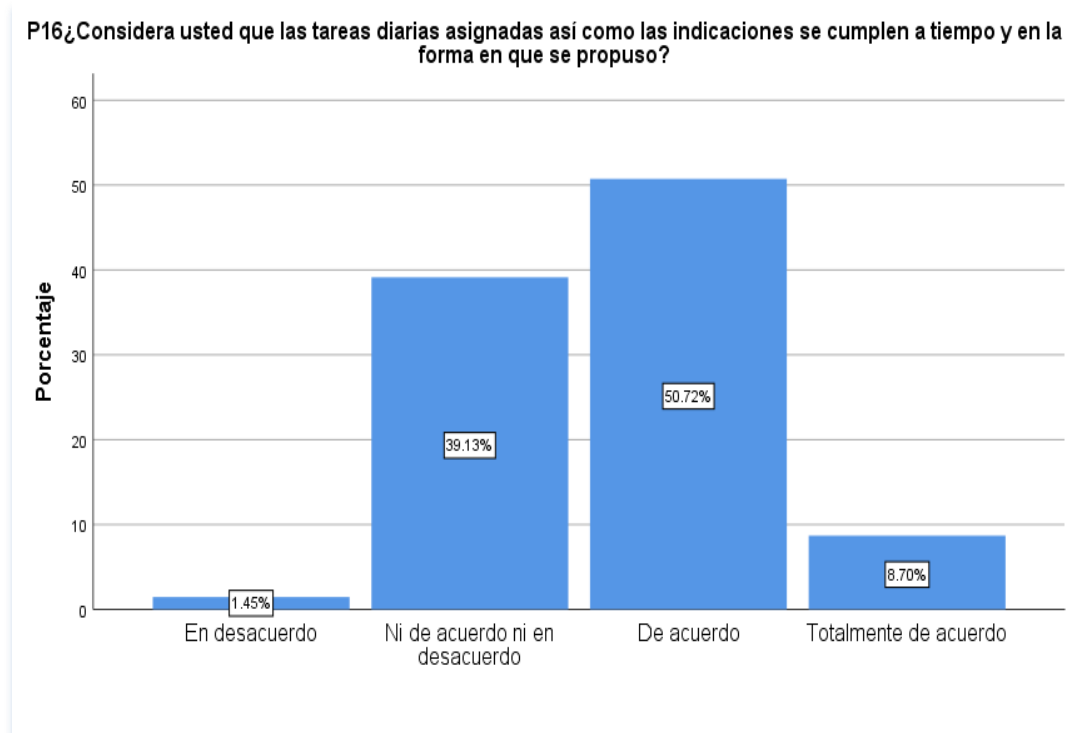
En el gráfico presente, del total de las respuestas recogidas, 33.33% está de acuerdo con que en su negocio no se cumplen todos los objetivos planteados, ya que el número de objetivos realizados es menor que el número o la cantidad de objetivos planteados. Por el otro extremo, el 12.32% está en desacuerdo con que en su empresa no se cumplan todos los objetivos planteados; por ello, se entiende que estas panaderías si logran los objetivos que se plantean. Se menciona además que más de la mitad de los encuestados (54.35%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que no se logren todos los objetivos planteados, ya que argumentan que no tienen objetivos planteados o que esté detallada textualmente, por lo que no podrán saber la cantidad de algo que no ha planteado y por lo tanto no será permisible una comparación de datos.

Tabla N° 16

P16: Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	2	1.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	39.1
	De acuerdo	70	50.7
	Totalmente de acuerdo	12	8.7
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 18

INTERPRETACIÓN

En el gráfico presente se puede visualizar que del 100% de encuestados, el 50.7% está de acuerdo en afirmar que las tareas e indicaciones diarias que se asigna al personal son cumplidas a tiempo y de la manera como se planteó antes de su ejecución, el 8.70% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, por lo que se entiende que estas últimas son aquellas que más seguridad tienen respecto a la respuesta que han dado. En el caso de lo que no están de acuerdo ni en desacuerdo, se llegó a obtener un 39.13% de encuestados que toman esta postura, ya que desconoce la manera de responder pues no llevan un control sobre el cumplimiento de las tareas. Existen además gerentes que reconocieron su situación y respondieron estar en

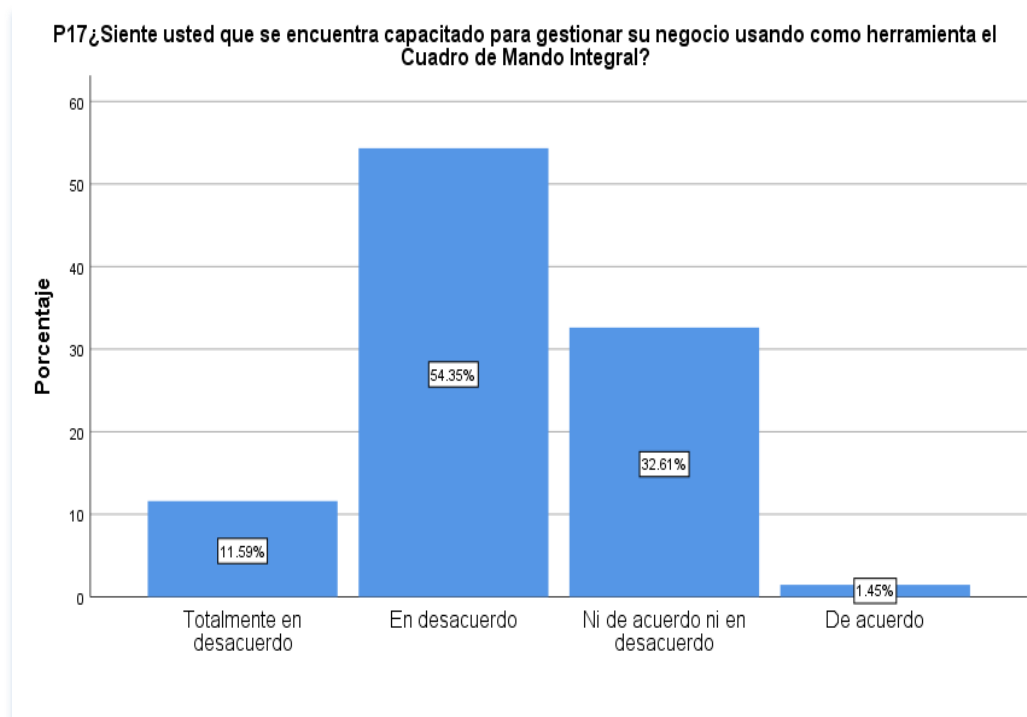
desacuerdo con la pregunta, es decir que su personal no cumple a tiempo sus funciones y tienen problemas para desarrollar sus funciones como se propuso en un comienzo. Los gerentes que están en desacuerdo conforman el 1.45% de los encuestados.

Tabla N° 17

P17¿Siente usted que se encuentra capacitado para gestionar su negocio usando como herramienta el Cuadro de Mando Integral?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	11.6
	En desacuerdo	75	54.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	32.6
	De acuerdo	2	1.4
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 19

INTERPRETACIÓN

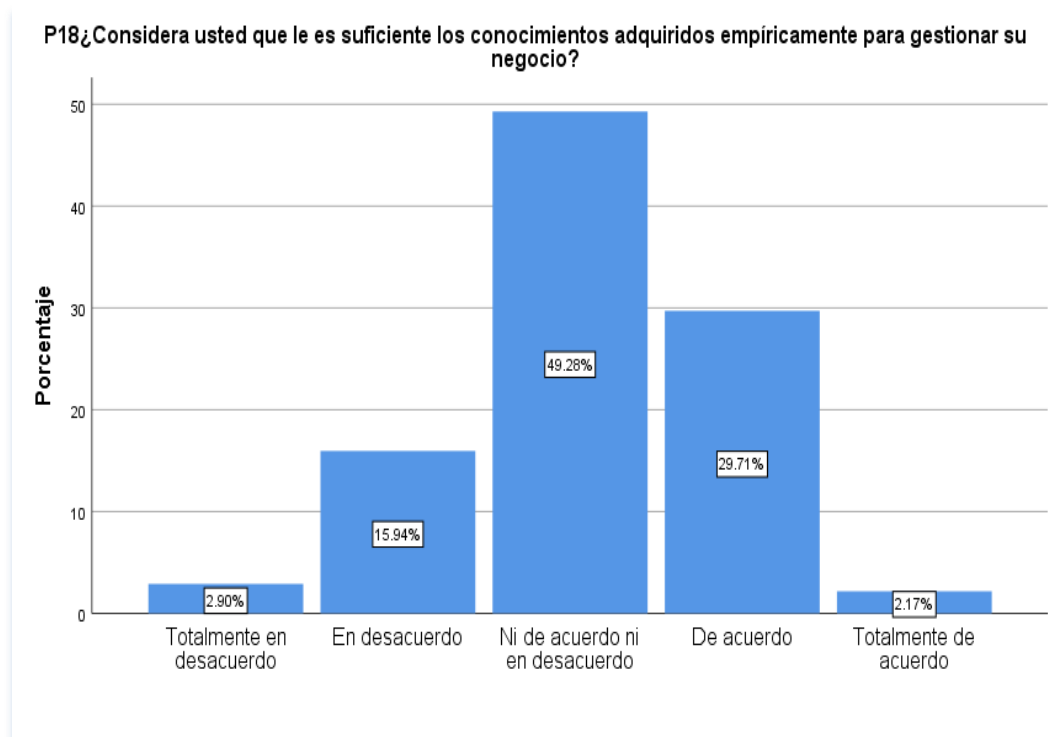
En este gráfico se obtiene que del 100% de los encuestados, sólo el 1.45% está de acuerdo en considerar tener el conocimiento necesario para manejar su panadería usando el Balanced ScoreCard. Mientras tanto, el 54.35% se encuentra en desacuerdo y el 11.59% totalmente en desacuerdo, lo que, sumado con el 32.61% de personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en considerar que pueden manejar su empresa usando el BSC, da un total de 98.55% de gerentes encuestados que mantiene su postura lejos de afirmar que pueden o se encuentran capacitados para hacer uso efectivo de dicha herramienta de gestión, ya que no lo habían escuchado anteriormente o conocen muy poco sobre su uso.

Tabla N° 18

P18¿ Considera usted que le es suficiente los conocimientos adquiridos empíricamente para gestionar su negocio?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	2.9
	En desacuerdo	22	15.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	49.3
	De acuerdo	41	29.7
	Totalmente de acuerdo	3	2.2
	Total	138	100.0

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 20

INTERPRETACIÓN

En el gráfico presente, los resultados muestran que del total de los datos recopilados, el 49.26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con afirmar o considerar que los conocimientos actuales del gerente son suficientes para manejar su empresa. Esto refleja que casi la mitad de los gerentes prefieren evitar opinar sobre sus conocimientos para manejar su empresa, no existe una aceptación rotunda de una necesidad de adquirir conocimientos que complementen el *know how* aprendido con la experiencia. Así mismo, existe un 29.71% de los encuestados que consideran suficiente los conocimientos que poseen y que no es necesario cursos o talleres ya que consideran que sólo basta con la experiencia. A esto se suma el 2.17% que se encuentra

totalmente de acuerdo en conformarse con los conocimientos adquiridos por la experiencia. Para el otro lado, se tiene que el 15.94% y el 2.90% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente en considerar suficiente los conocimientos adquiridos hasta el momento, ya que consideran que siempre debe existir una constante actualización de lo que se sabe y conoce.

5.2 Prueba de Hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada de Pearson**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3

P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$A = \frac{n_1 \times n_6}{n} \quad B = \frac{n_1 \times n_7}{n} \quad C = \frac{n_1 \times n_8}{n} \quad D = \frac{n_1 \times n_9}{n} \quad E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n}$$

$$F = \frac{n_2 \times n_6}{n} \quad G = \frac{n_2 \times n_7}{n} \quad H = \frac{n_2 \times n_8}{n} \quad I = \frac{n_2 \times n_9}{n} \quad J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n}$$

$$K = \frac{n_3 \times n_6}{n} \quad L = \frac{n_3 \times n_7}{n} \quad M = \frac{n_3 \times n_8}{n} \quad N = \frac{n_3 \times n_9}{n} \quad O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n}$$

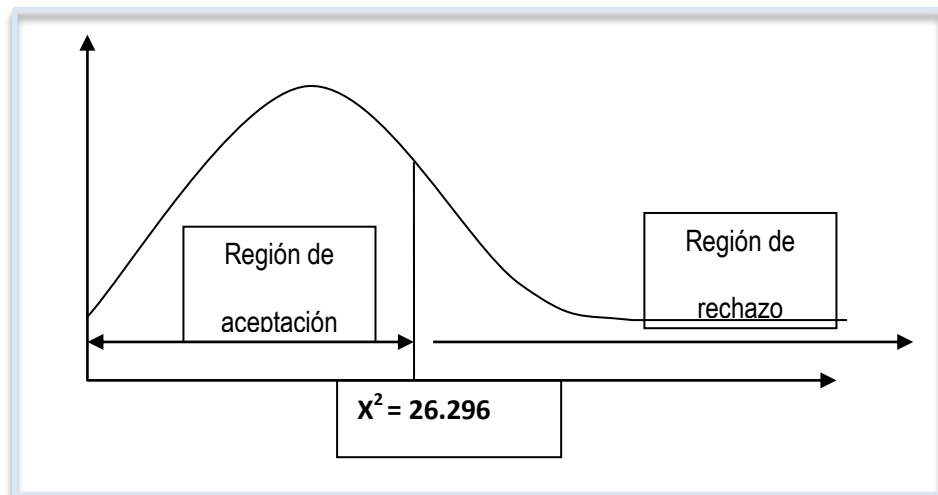
$$P = \frac{n_4 \times n_6}{n} \quad Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} \quad R = \frac{n_4 \times n_8}{n} \quad S = \frac{n_4 \times n_9}{n} \quad T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n}$$

$$U = \frac{n_5 \times n_6}{n} \quad V = \frac{n_5 \times n_7}{n} \quad W = \frac{n_5 \times n_8}{n} \quad X = \frac{n_5 \times n_9}{n} \quad Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}$$

Región de rechazo

La región de rechazo de la Hipotesis Nula (H_0) resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi-cuadrado que para este caso es:

$\chi^2(0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 21

a) Hipótesis Específicas

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La medición de desempeño influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Hipótesis Nula Ho

La medición de desempeño no influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 19

Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

		Pregunta 10 ¿Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material asignado a su trabajo?					
Pregunta 1 ¿Considera usted que comparar el desempeño actual de sus colaboradores con el desempeño realizado en otros periodos permitirá visualizar su rendimiento? temperatura, iluminación, ventilación.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	29	23	0	53
	De acuerdo	1	0	4	55	11	71
	totalmente de acuerdo	0	0	0	8	4	12
	Total	1	1	34	87	15	138

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20

Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

		Pregunta 10 ¿Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material asignado a su trabajo?					
Pregunta 1 ¿Considera usted que comparar el desempeño actual de sus colaboradores con el desempeño realizado en otros periodos permitirá visualizar su rendimiento? temperatura, iluminación, ventilación.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.01	0.01	0.25	0.63	0.11	1.00
	En desacuerdo	0.01	0.01	0.25	0.63	0.11	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.38	0.38	13.06	33.41	5.76	53.00
	De acuerdo	0.51	0.51	17.49	44.76	7.72	71.00
	totalmente de acuerdo	0.09	0.09	2.96	7.57	1.30	12.00
	Total	1.00	1.00	34.00	87.00	15.00	138.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Tabla de Chi cuadrado de la primera Hipótesis Especifica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
3	0	0.25	-0.25	0.06	0.25
4	1	0.63	0.37	0.14	0.22
5	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
6	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
7	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
8	1	0.25	0.75	0.57	2.31
9	0	0.63	-0.63	0.40	0.63
10	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
11	0	0.38	-0.38	0.15	0.38
12	1	0.38	0.62	0.38	0.99
13	29	13.06	15.94	254.15	19.46
14	23	33.41	-10.41	108.43	3.25
15	0	5.76	-5.76	33.19	5.76
16	1	0.51	0.49	0.24	0.46
17	0	0.51	-0.51	0.26	0.51
18	4	17.49	-13.49	182.05	10.41
19	55	44.76	10.24	104.84	2.34
20	11	7.72	3.28	10.78	1.40
21	0	0.09	-0.09	0.01	0.09
22	0	0.09	-0.09	0.01	0.09
23	0	2.96	-2.96	8.74	2.96
24	8	7.57	0.43	0.19	0.02
25	4	1.30	2.70	7.27	5.57
					57.33

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

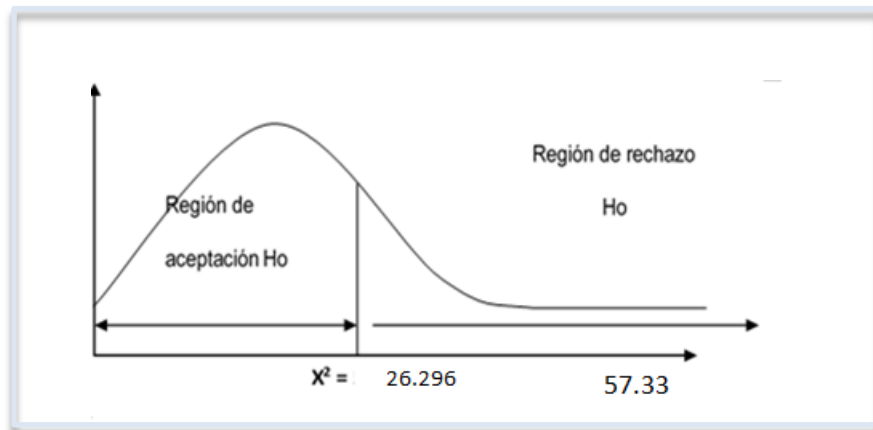
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 22

Decisión: Dado que $57.33 > 26.296$, se rechaza la H_0 y se procede a aceptar la H_1 .

INTERPRETACION

Al aplicar la fórmula de Chi cuadrado podemos observar que X^2 es igual a 57.33, resultado que, al comparar con el valor teórico de X^2 (26.296), es claramente superior a este último, lo que significa que la Hipótesis Nula (H_0) se rechaza mientras que se aceptaría la Hipótesis alternativa (H_1), la cual es “La medición de desempeño influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos”.

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La mejora continua influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Hipótesis Nula Ho

La mejora continua no influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 22

Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

		P12¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?					
Pregunta 3¿Considera usted que la mejora continua influye positivamente en la gestión de la panadería?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	28	4	0	34
	De acuerdo	0	0	11	51	12	74
	totalmente de acuerdo	0	0	0	10	18	28
	Total	1	1	40	66	30	138

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 23

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica

		P12¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?					
Pregunta 3¿Considera usted que la mejora continua influye positivamente en la gestión de la panadería?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.01	0.01	0.29	0.48	0.22	1.00
	En desacuerdo	0.01	0.01	0.29	0.48	0.22	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.25	0.25	9.86	16.26	7.39	34.00
	De acuerdo	0.54	0.54	21.45	35.39	16.09	74.00
	totalmente de acuerdo	0.20	0.20	8.12	13.39	6.09	28.00
	Total	1.00	1.00	40.00	66.00	30.00	138.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 24

Tabla de Chi cuadrado de la segunda Hipótesis Especifica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
3	0	0.29	-0.29	0.08	0.29
4	1	0.48	0.52	0.27	0.57
5	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
6	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
7	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
8	1	0.29	0.71	0.50	1.74
9	0	0.48	-0.48	0.23	0.48
10	0	0.22	-0.22	0.05	0.22
11	1	0.25	0.75	0.57	2.31
12	1	0.25	0.75	0.57	2.31
13	28	9.86	18.14	329.24	33.41
14	4	16.26	-12.26	150.33	9.24
15	0	7.39	-7.39	54.63	7.39
16	0	0.54	-0.54	0.29	0.54
17	0	0.54	-0.54	0.29	0.54
18	11	21.45	-10.45	109.19	5.09
19	51	35.39	15.61	243.63	6.88
20	12	16.09	-4.09	16.70	1.04
21	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
22	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
23	0	8.12	-8.12	65.87	8.12
24	10	13.39	-3.39	11.50	0.86
25	18	6.09	11.91	141.92	23.32
					104.98

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

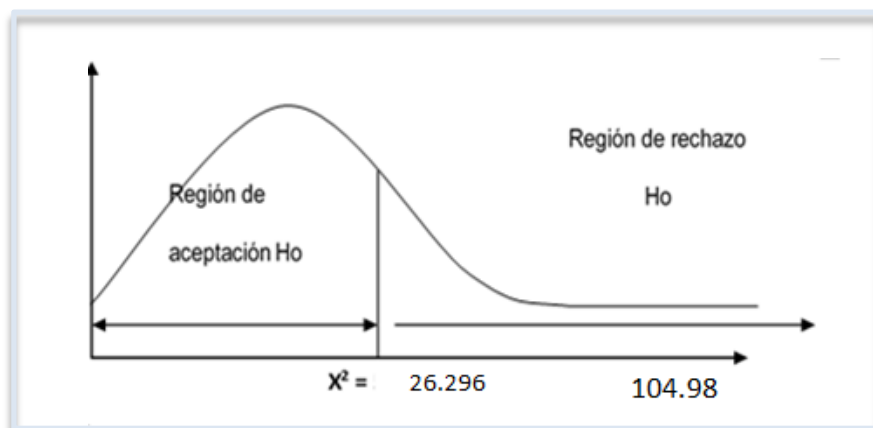
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 23

Decisión: Dado que $104.98 > 26.296$, se rechaza la H_0 y se procede a aceptar la H_1 .

INTERPRETACION

Al aplicar la fórmula de Chi cuadrado podemos observar que X^2 es igual a 104.98, resultado que, al comparar con el valor teórico de X^2 (26.296), es claramente superior a este último, lo que significa que la Hipótesis Nula (H_0) se rechaza mientras que se aceptaría la Hipótesis alternativa (H_1), la cual es “La mejora continua influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos”

Terceras Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La aplicación de un mapa estratégico influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Hipótesis Nula Ho

La aplicación de un mapa estratégico no influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 25

Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica

P6¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?	P15¿Considera usted que la cantidad de objetivos logrados en su negocio son menores que la cantidad de objetivos planteados en un comienzo?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	23	4	0	27
	De acuerdo	1	4	31	27	1	64
	totalmente de acuerdo	0	13	17	15	0	45
Total	1	17	73	46	1	138	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 26

Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Especifica

P6¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?	P15¿Considera usted que la cantidad de objetivos logrados en su negocio son menores que la cantidad de objetivos planteados en un comienzo?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.01	0.12	0.53	0.33	0.01	1.00
	En desacuerdo	0.01	0.12	0.53	0.33	0.01	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.20	3.33	14.28	9.00	0.20	27.00
	De acuerdo	0.46	7.88	33.86	21.33	0.46	64.00
	totalmente de acuerdo	0.33	5.54	23.80	15.00	0.33	45.00
Total	1.00	17.00	73.00	46.00	1.00	138.00	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 27

Tabla de Chi cuadrado de la tercera Hipótesis Específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	0	0.12	-0.12	0.02	0.12
3	1	0.53	0.47	0.22	0.42
4	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
5	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
6	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
7	0	0.12	-0.12	0.02	0.12
8	1	0.53	0.47	0.22	0.42
9	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
10	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
11	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
12	0	3.33	-3.33	11.06	3.33
13	23	14.28	8.72	75.99	5.32
14	4	9.00	-5.00	25.00	2.78
15	0	0.20	-0.20	0.04	0.20
16	1	0.46	0.54	0.29	0.62
17	4	7.88	-3.88	15.09	1.91
18	31	33.86	-2.86	8.15	0.24
19	27	21.33	5.67	32.11	1.51
20	1	0.46	0.54	0.29	0.62
21	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
22	13	5.54	7.46	55.60	10.03
23	17	23.80	-6.80	46.30	1.94
24	15	15.00	0.00	0.00	0.00
25	0	0.33	-0.33	0.11	0.33
					31.12

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

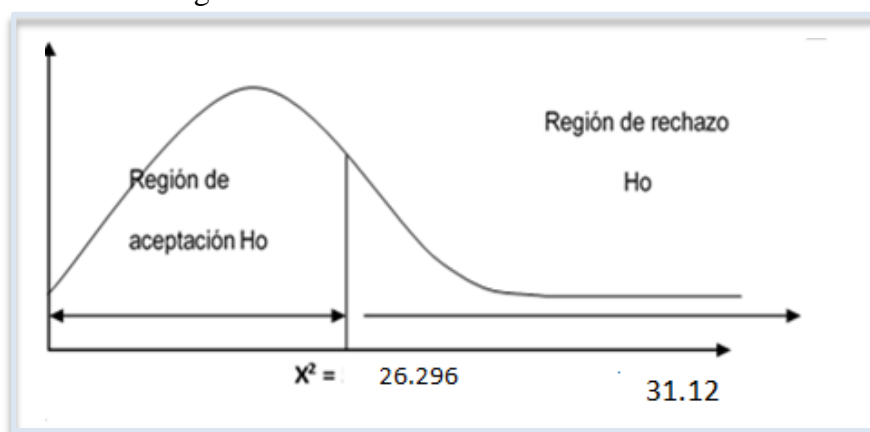
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 24

Decisión: Dado que $31.12 > 26.296$, se rechaza la H_0 y se procede a aceptar la H_1 .

INTERPRETACION

Al aplicar la fórmula de Chi cuadrado podemos observar que X^2 es igual a 31.12, resultado que, al comparar con el valor teórico de X^2 (26.296), es claramente superior a este último, lo que significa que la Hipótesis Nula (H_0) se rechaza mientras que se aceptaría la Hipótesis alternativa (H_1), la cual es “La aplicación de un mapa estratégico influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos”.

b) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H_1

El BALANCED SCORECARD influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Hipótesis General Nula H_0

El BALANCED SCORECARD no influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla N° 28
Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1	1	53	71	12	138
Pregunta 10	1	1	34	87	15	138
Pregunta 3	1	1	34	74	28	138
Pregunta 12	1	1	40	66	30	138
Pregunta 6	1	1	27	64	45	138
Pregunt1 15	1	17	73	46	1	138
Total	6	22	261	408	131	828

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 29
Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Pregunta 10	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Pregunta 3	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Pregunta 12	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Pregunta 6	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Pregunt1 15	1.00	3.67	43.50	68.00	21.83	138.00
Total	6	22	261	408	131	828

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 30

Tabla de Chi cuadrado de la Hipótesis General

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	1.00	0.00	0.00	0.00
2	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
3	53	43.50	9.50	90.25	2.07
4	71	68.00	3.00	9.00	0.13
5	12	21.83	-9.83	96.69	4.43
6	1	1.00	0.00	0.00	0.00
7	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
8	34	43.50	-9.50	90.25	2.07
9	87	68.00	19.00	361.00	5.31
10	15	21.83	-6.83	46.69	2.14
11	1	1.00	0.00	0.00	0.00
12	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
13	34	43.50	-9.50	90.25	2.07
14	74	68.00	6.00	36.00	0.53
15	28	21.83	6.17	38.03	1.74
16	1	1.00	0.00	0.00	0.00
17	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
18	40	43.50	-3.50	12.25	0.28
19	66	68.00	-2.00	4.00	0.06
20	30	21.83	8.17	66.69	3.05
21	1	1.00	0.00	0.00	0.00
22	1	3.67	-2.67	7.11	1.94
23	27	43.50	-16.50	272.25	6.26
24	64	68.00	-4.00	16.00	0.24
25	45	21.83	23.17	536.69	24.58
26	1	1.00	0.00	0.00	0.00
27	17	3.67	13.33	177.78	48.48
28	73	43.50	29.50	870.25	20.01
29	46	68.00	-22.00	484.00	7.12
30	1	21.83	-20.83	434.03	19.88
					160.16

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

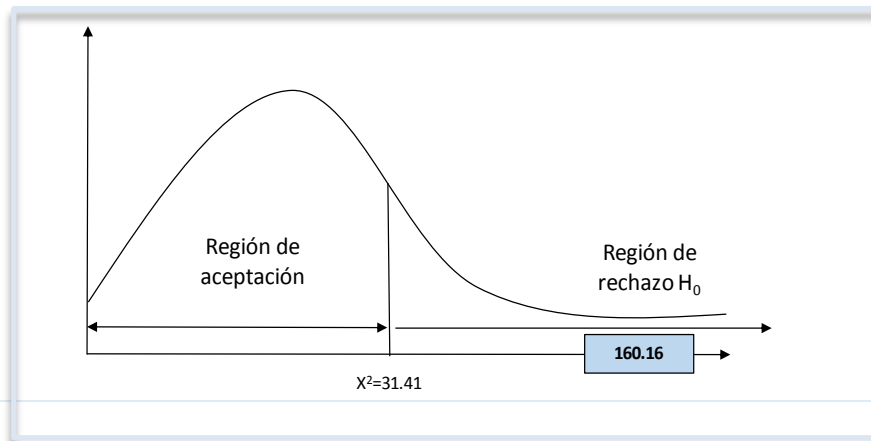
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=31,41$$

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 25

Decisión: Dado que $160.16 > 31.41$, se rechaza la H_0 y se procede a aceptar la H_1 .

INTERPRETACION

Al aplicar la fórmula de Chi cuadrado podemos observar que X^2 es igual a 160.16, resultado que, al comparar con el valor teórico de X^2 (31.41), es claramente superior a este último, lo que significa que la Hipótesis Nula (H_0) se rechaza mientras que se aceptaría la Hipótesis general alternativa (H_1), la cual es “El BALANCED SCORECARD influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos.”

5.3 Discusión de Resultados

- a) Los resultados estadísticos obtenidos permiten afirmar que, en el caso de la Hipotesis General, el Balanced Scorecard se relaciona con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero de Chorrillos; afirmación que se sustenta en los datos obtenidos en la tabla N° 30, en donde X^2 tabular (31.41) es menor que el X^2 obtenido (160.16), por lo que se infiere que el Balanced Scorecard influye positivamente en la Gestión Empresarial de la mypes del sector panadero de Chorrillos. La respuesta adquirida se contrasta con la teoría de Córdova (2008), quien menciona que con la metodología del BSC se podrá enfrentar de manera acertada el nuevo entorno en que las empresas se desenvuelven y aportará al crecimiento de las Mipymes.
- b) En el caso de la primera Hipotesis Especifica, los resultados estadísticos obtenidos permiten afirmar que la Medición de desempeño se relaciona con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero de Chorrillos; afirmación que se sustenta en los datos obtenidos en la tabla N° 21, en donde X^2 tabular (26.296) es menor que el X^2 obtenido (57.33), por lo que se infiere que la Medición de desempeño influye positivamente en la Gestión Empresarial de la mypes del sector panadero de Chorrillos. Al revisar en el marco teórico se pudo verificar la relación lógica que existe entre la respuesta obtenida y lo que nos dice el autor Stubbs

(2004), quien menciona que la medición de desempeño, presentada como una herramienta de gestión, permite llevar un correcto proceso de evaluación analítica sobre los resultados de la empresa mediante la comparación entre estos resultados con las metas y objetivos propuestos, con el fin de llevar una evaluación totalmente objetiva y ejercer una buena toma de decisiones para la Empresa.

- c) Por otro lado, al ver el caso de la segunda Hipótesis Específica, los resultados estadísticos obtenidos permiten afirmar que la Mejora Continua se relaciona con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero de Chorrillos; afirmación que se sustenta en los datos obtenidos en la tabla N° 24, en donde X^2 tabular (26.296) es menor que el X^2 obtenido (104.98), por lo que se infiere que la Mejora Continua influye positivamente en la Gestión Empresarial de la mypes del sector panadero de Chorrillos. Verificando el marco teórico se encontró que la respuesta obtenida tiene sentido con la teoría del autor Cuatrecasas (2012); el autor plantea una serie de mejoras en la empresa que derivan de la mejora continua, tales como un incremento del nivel de calidad del producto y/o servicio, una disminución de costes, mayor motivación del personal y una considerable mejora de la productividad, lo que se traduce a una empresa más efectiva y ágil.

d) Por último, al observar los resultados estadísticos obtenidos de la tercera Hipótesis Específica, se puede afirmar que el Mapa Estratégico se relaciona con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero de Chorrillos; afirmación que se sustenta en los datos obtenidos en la tabla N° 27, en donde X^2 tabular (26.296) es menor que el X^2 obtenido (31.12), por lo que se infiere que el Mapa estratégico influye positivamente en la Gestión Empresarial de la mypes del sector panadero de Chorrillos. Para constatar la respuesta obtenida con la teoría, se hizo una revisión del marco teórico y se pudo encontrar que el autor Córdova (2008) concuerda en que el mapa estratégico influye positivamente la Gestión Empresarial, ya que permite entender la coherencia y relación que existe entre los objetivos estratégicos mediante un gráfico ordenado, entendible y que además será interpretado fácilmente por el trabajador para que éste lo siga y pueda mejorar sus capacidades acorde los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que El **BALANCED SCORECARD** influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que el Balance Scorecard se relaciona con la gestión empresarial de las Mypes del sector panadero, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada.
2. Se ha demostrado que **LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO** influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, lo cual implica que La medición de desempeño se relaciona con Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada.
3. Se ha demostrado que **LA MEJORA CONTINUA** influye positivamente en la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos lo cual implica que la mejora continúa se relaciona con Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada.
4. Se ha demostrado que **LA APLICACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO** influye positivamente en la Gestión Empresarial de

las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos. lo cual implica que un mapa estratégico se relacionan con la Gestión Empresarial de las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer a través de cursos y capacitaciones para los gerentes de las mypes del sector panadero de Chorrillos la importancia de aplicar el Balanced Scorecard en la Gestión empresarial y la influencia positiva que genera el BSC en la empresa cuando se desarrolla correctamente.
2. Concientizar a todo el personal, en especial a los encargados y/o responsables en la empresa, sobre la importancia de medir el desempeño de las actividades y objetivos que se llevan a cabo y capacitarlos para que hagan un adecuado y correcto uso de indicadores que permitan reflejar la realidad de la empresa y poder llevar un correcto mapeo de los resultados que surgen de los objetivos y/ estrategias planteadas.
3. Incentivar constantemente el uso de técnicas y herramientas de mejora continua que permita identificar los puntos que se debe mejorar para incrementar la calidad de los productos y servicios brindados en cada empresa y esto pueda repercutir en el nivel de competencia que la empresa tenga frente a otras empresas del mismo rubro.
4. Implementar el uso de mapas estratégicos adaptándolo a la realidad y a las limitaciones de la empresa, tomando en cuenta la participación de toda el personal y la importancia que tendrá cada uno de ellos en el logro de los objetivos propuestos, de tal manera

que permita generar una cultura de compromiso y un mejor entendimiento de las funciones que corresponde a cada trabajador de la empresa.

CAPITULO VI

6.1 Referencias Bibliográficas

- A. Hitt, M. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Aranzaes Fierro, J. (2009). “*DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA GRUPO EIB*”. Bogotá.
- Audicio, N. J. (2006). *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. Córdoba: Brujas.
- B. Werther, W. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc GRAW HILL.
- Bain, D. (1985). *Productividad: la solución a los problemas de la empresa*. Mexico: McGraw Hill .
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-38.
- Bernilla Poma, M. E. (2016). *MyPE oportunidad de crecimiento*. Lima: EDIGRABER.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/#autores>
- CEEI Ciudad Real. (2009). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral. Ciudad Real. Obtenido de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de Administración* (7ma ed.). Mexico: MC GRAW-HILL.
- Cochran, W. (1977). *Técnicas de Muestreo*.
- Córdova A., L. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*, 85-97.
- Cosío C., J. (2011). *Temas de Administración General*. Lima: Editora ABC Perú SAC.
- Crecenegocios. (2011). *Crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/>

- CreceNegocios. (2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>
- Cuatrecasas Arbos, L. (2012). *Organización de la producción y Dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- DIRECCIÓN GENERAL DE MYPE Y COOPERATIVAS. (01 de SETIEMBRE de 2011). *PRODUCE*. Obtenido de <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>
- Enciclopedia Financiera*. (s.f.). Obtenido de <https://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-sistemas-de-informacion.html>
- Filion, L. J. (2011). *Administración de Pymes*. Mexico: PEARSON.
- Fontalvo H., T. J. (2004). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000*. Bogotá: ASD 2000.
- Galpin, T. J. (2013). Medir el desempeño. En T. J. Galpin, *La Cara Humana del Cambio* (págs. 103-111). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gestiopolis. (08 de Julio de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Gestiopolis. (16 de Enero de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/crecimiento-empresarial-y-estrategia-corporativa/>
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera*. Mexico: PEARSON.
- Gomez, G. (11 de Febrero de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-capital-composicion-financiera-empresa/>
- Hearst Magazines International. (2017). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio>
- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Huaman Balbuena, J. (15 de Diciembre de 2009). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/las-mypes-en-el-peru/>

- INEI. (SEPTIEMBRE de 2014). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA*. Obtenido de INEI:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1168/libro.pdf
- ISO. (2013). *ISO 9001 para la pequeña empresa: recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176*. Madrid: AENOR.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). Mexico: Mc GRAW-HILL.
- La Rosa Lora, R. J. (2015). *DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE GESTION BALNCED SCORECARD EN LA CONSULTORA MYPE DE RRHH NEXUS TALENT CONSULTING S.A.C*. Lima.
- Leon, C. (2007). *Gestion Empresarial para agronegocios*. Chiclayo.
- Logicalis. (Agosto de 2016). *Logicalis*. Obtenido de
<https://blog.es.logicalis.com/analytics/sistemas-de-gestion-empresarial.-simplificacion-el-primer-paso-para-la-transformacion>
- Luna Gonzalez, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Mexico: Editorial Patria.
- Management Sciences for Health. (2007). *Gerentes que lideran*. Cambridge.
- Martinez P., D. (2012). Elementos básicos del cuadro del mando integral. En D. Martinez P., *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (págs. 206-214). Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Ruiz, M. P. (2014). *Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mazuela Llanos, A. (2012). *10 Herramientas de Gestion Organizacional*. Madrid.
- MEF. (Junio de 2010). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instrutivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf

- Mendez Rosey, J. C. (10 de Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Merlano Medrano, S. (marzo de 2012). *Contribuciones a la Economia*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard, step by step*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Pelaez Velez, L. T. (2010). "IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD EN UNA CAMARONERA PARA ELEVAR SU DESEMPEÑO". Guayaquil.
- Perdomo R, V. (11 de Noviembre de 2011). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Perez Porto, J. (2009). *Definicion*. Obtenido de <https://definicion.de/micro-empresa/>
- Real Academia Española. (Diciembre de 2017). *www.rae.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Robbins, S. P. (2014). *Administración* (12° ed.). Mexico: PEARSON.
- Ruiz Padilla, P. (2016). "ESTUDIO SOBRE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN LAS MICROEMPRESAS TRUJILLANAS, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING AL AÑO 2016". Trujillo.
- Sevilla A., A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/activo-tangible.html>
- Soler González, R. (Septiembre de 2009). *Contribuciones a la Economia*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Stoner, J. A. (1996). *Administracion* (6a. ed.). Mexico: PEARSON.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Revista Ciência da Informação - IBICT*, 04-09.
- Torres Alva, V. L. (2015). *EL BALANCED SCORECARD COMO FACTOR DE CRECIMIENTO ECONOMICO PARA LAS PYMES COMERCIALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA*. Huancayo.
- Ucha, F. (25 de 02 de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/juicio-de-valor.php>

Universidad de Antioquia. (2015). *Aprende en Línea*. Obtenido de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/mod/page/view.php?id=3118>

Wikipedia. (10 de Mayo de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/KPMG>

Wikipedia. (Diciembre de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Granularidad>

6.2 Anexos

a) Cuestionario

CUESTIONARIO N°

"EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTION EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR PANADEROS DEL DISTRITO DE CHORRILLOS"

EDAD: _____

ESCALA VALORATIVA

ESCALA	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO							
	N°	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				
			1	2	3	4	5
MED DE DESEMPEÑO	1	P1¿Considera usted que comparar el desempeño actual de sus colaboradores con el desempeño realizado en otros periodos permitirá visualizar su rendimiento?					
	2	P2¿Considera usted que medir el desempeño en su negocio influye positivamente en la gestión de esta misma?					
MEJ. CONTINUA	3	P3¿Considera usted que la mejora continúa influye positivamente en la gestión de la panadería?					
	4	P4¿Invertir en mejorar la calidad de materia prima/insumos y en mejorar los procesos de elaboración se considera como un gasto innecesario?					
	5	P5¿Considera usted que la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes debe ser constante?					
MAPA ESTRATEGICO	6	P6¿Considera importante plantear objetivos enfocados a mejorar aspectos como la parte financiera de la empresa, conocer más sobre las necesidades de los clientes, mejorar los procesos internos del negocio y mejorar el aprendizaje y conocimiento de los trabajadores sobre la elaboración de los productos de la empresa?					
	7	P7¿Considera usted que la aplicación de mapas estratégicos influye positivamente en la gestión de la panadería?					
bsc	8	P8¿Anteriormente ha obtenido información por cualquier medio de comunicación sobre el Cuadro de Mando Integral?					
	9	P9¿Considera que aplicar el Cuadro de Mando Integral en las mypes del sector panadero influye positivamente en su gestión?					

EFICIENCIA	10	P10¿Considera que el personal a su cargo logra un buen rendimiento en el uso del material asignado a su trabajo?					
	11	P11¿El personal se encuentra capacitado para cumplir eficientemente con las funciones que se le delegan?					
CREC. e PRODUCTIVIDAD	12	P12¿Considera usted que su negocio es competitivo frente a otros negocios del mismo rubro?					
	13	P13¿Considera usted que en su negocio existe un desperdicio frecuente de los insumos a causa de una mala producción?					
	14	P14¿Considera usted que los colaboradores se encuentran más comprometidos en la producción en el último año?					
LOGRO DE OBJETIVOS	15	P15¿Considera usted que la cantidad de objetivos logrados en su negocio son menores que la cantidad de objetivos planteados en un comienzo?					
	16	P16¿Considera usted que las tareas diarias asignadas así como las indicaciones se cumplen a tiempo y en la forma en que se propuso?					
G.E.	17	P17¿Siente usted que se encuentra capacitado para gestionar su negocio usando como herramienta el Cuadro de Mando Integral?					
	18	P18¿Considera usted que le es suficiente los conocimientos adquiridos empíricamente para gestionar su negocio?					