



**Universidad Nacional
Federico Villarreal**

**Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“INFLUENCIA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA FABRICACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL EMPORIO
COMERCIAL DE GAMARRA, LIMA-PERÚ”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.**

AUTOR:

DE JESÚS MARTÍNEZ, RAÚL

ASESOR:

DR. FLORES MASIAS EDWAR JOSE

JURADO:

DR. ELMO ZAVALA SHEEN

DR. OSCAR PANTOJA CACERES

DR. ALIPIO RIVEROS CUELLAR

LIMA – PERÚ

2019

INDICE

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Descripción del Problema	2
1.3. Formulación del Problema	8
- Problema General.	8
- Problemas Específicos.	8
1.4. Antecedentes	9
1.5. Justificación e importancia de la investigación	18
1.6. Limitaciones de la investigación	20
1.7. Objetivos	20
- Objetivo General.	20
- Objetivos Específicos.	21
1.8. Hipótesis	21
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1. Marco Conceptual	23
2.2. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental	37
III. MÉTODO	38
3.1. Tipo de Investigación	38
3.2. Población y muestra	40
3.3. Operacionalización de las variables	43
3.4. Instrumentos	44
3.5. Procedimientos	44

3.6. Análisis de datos	46
IV. RESULTADOS	47
4.1 Contratación de hipótesis.	47
4.2 Análisis e interpretación.	69
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
VI. CONCLUSIONES	78
VII. RECOMENDACIONES	80
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
IX. ANEXOS	84
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA:	84
ANEXO 02 Encuesta basada en el conocimiento empresarial de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir.	89
ANEXO 03 Encuesta basada en el conocimiento empresarial de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir cuando podría contar con un Balanced Scorecard implementado.	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Emporio Comercial de Gamarra: Empresas, según segmento empresarial, 2016...	6
Tabla 2. Operacionalización de las variables.	43
Tabla 3. Confiabilidad del instrumento.	45
Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos para la Perspectiva Financiera.....	48
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad de la perspectiva financiera.	48
Tabla 6. Estadísticos descriptivos para el indicador.....	49
Tabla 7. Correlación del indicador Diversificación de Prendas de Vestir.....	50
Tabla 8. Estadísticos descriptivos para el indicador.....	51
Tabla 9. Correlación entre muestras del indicador Aumento de los Costos Directos.	52
Tabla 10. Estadísticos descriptivos para el indicador.....	53
Tabla 11. Correlación entre muestras para el indicador Incremento en las ventas.	54
Tabla 12. Resumen de procesamiento de casos para la Perspectiva del Cliente.	55
Tabla 13. Estadísticas de fiabilidad de la perspectiva del cliente.....	55
Tabla 14. Estadísticos descriptivos para el indicador.....	56
Tabla 15. Correlación entre muestras para el indicador Identificación de Nuevos Clientes.	57
Tabla 16. Estadísticos descriptivos para el cliente	58
Tabla 17. Correlaciones entre muestras para el indicador satisfacción del cliente.	59
Tabla 18. Estadísticos descriptivos para el indicador de mejores costos.	60
Tabla 19. Correlaciones entre los resultados del indicador mejores costos	61
Tabla 20. Resumen de procesamiento de casos para la perspectiva de los procesos internos de la empresa.	62

Tabla 21. Estadísticas de fiabilidad de los procesos internos de la empresa.	62
Tabla 22. Estadísticos descriptivos para el indicador tiene un control o seguimiento de sus clientes.	63
Tabla 23. Correlaciones entre los resultados del indicador control o seguimiento del cliente.	64
Tabla 24. Estadísticos descriptivos para el indicador Innovación en prendas y diseños. ...	65
Tabla 25. Correlaciones entre las respuestas del indicador innovación en prendas y diseños.	66
Tabla 26. Estadísticos descriptivos para el indicador de Reducción de costos variables....	67
Tabla 27. Correlaciones de las muestras para el indicador reducción de los costos variables.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Emporio Comercial de Gamarra: Empresas de la Industria Manufacturera, según actividad económica, 2016.	6
Figura 2. Etapas del Proceso Estratégico.....	24
Figura 3. Perspectivas de Sistemas de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).....	30
Figura 4. Cuadro que muestra el Ciclo Deming.	33
Figura 5. Estadístico de Prueba.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Diversificación de prendas de vestir.	49
Figura 7. Aumento de los costos directos.....	52
Figura 8. Incremento de las ventas.	53
Figura 9. Identificación de nuevos clientes.	56
Figura 10. Satisfacción del cliente.....	58
Figura 11. Mejores costos.....	60
Figura 12. Control o seguimiento de los clientes.	63
Figura 13. Innovación de prendas y diseños.....	65
Figura 14. Reducción de los costos variables.....	67

RESUMEN

La presente investigación tiene el propósito de implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, ubicadas en el distrito de La Victoria del departamento de Lima-Perú. El objetivo del siguiente estudio es determinar la influencia de la implementación de la BSC en el mencionado sector textil, teniendo en cuenta sus principales perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de los procesos internos de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se tuvo como a referencia a los indicadores de diversificación de prendas de vestir, el control de los costos directos y el incremento de prendas de vestir para la perspectiva de la gestión financiera; mientras que, para la perspectiva del cliente, se consideró a los indicadores de identificación de nuevos clientes, satisfacción del cliente y mejores costos por parte del cliente. Por último, para la perspectiva de los procesos internos de la empresa, se tuvo en cuenta los indicadores control o seguimiento de los clientes, innovación en prendas de vestir y reducción de costos variables. Estos elementos pudieron confirmar una mejora significativa ante la implementación de un BSC en el referido sector.

La investigación realizada evidencia las necesidades de crecimiento que requieren las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, ubicado en la ciudad de Lima, Perú; sector que sigue siendo uno de los más importantes dentro del rubro y del país.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Emporio Comercial de Gamarra, Pequeña Empresa.

ABSTRACT

The present investigation is oriented to the intention of implementation of a Balanced Scorecard (BSC) or integral scorecard, in the small garment company of the Commercial Emporium of Gamarra, in the district of La Victoria, in the department of Lima- Peru, the objective of this research was to determine the influence of the implementation of a Balanced Scorecard in the mentioned textile sector, taking into account the study of the three main perspectives, which are: the financial perspective, the perspective of the client and the perspective of the internal processes of the company.

For the present study, the garment diversification indicators, the control of the direct costs and the increase of garments were taken into account, for the perspective of the financial management, while for the perspective of the client we had in mind the indicators of identification of new clients, customer satisfaction and better costs by the client, finally, for the perspective of the internal processes of the company, the control or follow-up indicators of their clients, innovation in garments of dressing and reduction of variable costs, with which, the present investigation could confirm a significant improvement before the implementation of a Balanced Scorecard.

The research carried out demonstrates the growth needs of the small clothing business in the Gamarra Commercial Emporium, located in the city of Lima, Peru, which is why this sector is still one of the most important in of the item and the country.

Key Words: Balanced Scorecard, Commercial Emporium of Gamarra, Small Business.

I. INTRODUCCIÓN

Mediante el siguiente trabajo investigativo se pretende identificar si las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, provincia de Lima-Perú, mejorarían sus ingresos económicos a través de la implementación de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) en sus actividades diarias; para ello, se busca conocer el nivel de influencia de un Cuadro de Mando Integral en la pequeña empresa y su favorecimiento de la gestión de procesos de forma eficiente durante la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú. Por tal motivo, se ha planteado como primer problema específico: determinar en qué medida un Cuadro de Mando Integral para la pequeña empresa influye favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra, en Lima-Perú. Como segundo problema específico, se busca determinar en qué medida un Cuadro de Mando Integral para la pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra, en Lima-Perú. Finalmente, se pretende determinar en qué medida un Cuadro de Mando Integral para la pequeña empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

1.1. Planteamiento del Problema

Se han considerado tres perspectivas desde el punto de vista del Balanced Scorecard: la perspectiva del cliente, con los indicadores diversificación de prendas de vestir, aumento de los costos directos e incremento de las ventas, como segunda perspectiva la perspectiva del cliente, teniendo los indicadores identificación de nuevos clientes, satisfacción del cliente y mejores costos, y como tercera perspectiva la de los procesos internos de la empresa, teniendo como indicadores el control o seguimiento de sus clientes, la innovación en prendas y diseños, y la reducción de costos variables.

1.2. Descripción del Problema

En 1889, el norteamericano Enrique Price y el italiano Bartolomé Boggio instauraron la fábrica de tejidos Santa Catalina. Además, trajeron al país modernas maquinarias y dieron trabajo a 300 operarios que incluyó a 160 mujeres.

Años más tarde, en 1894, se fundó la fábrica San Jacinto, de Gio Batta Isola y Giacomo Gerbolini, quienes trajeron a expertos italianos para constituir la primera escuela de químicos en el arte del tinte. Posteriormente, en 1898, se creó tejidos La Victoria, de propiedad de la familia Pardo.

En ese contexto, se puede apreciar que, desde hace más de 120 años se inició en la industria textil el distrito de La Victoria, ubicada al sur del Cercado de Lima, en las inmediaciones de los antiguos muros que circundaban la Metrópolis donde actualmente cruza la Av. Grau, zona conocida en la época como Villa Victoria, en referencia al nombre de doña Victoria Tristán, esposa del expresidente José Rufino Echenique.

Continuando con la consolidación de nuevas empresas en el ámbito textil y comercial, en 1941, Alfredo Ferrand conformó la empresa La Parcela, donde se empezaron a fabricar productos de algodón y material sintético.

Durante de la década de 1950 se formalizaron empresas dedicadas al negocio textil, cuyos dueños eran familias de origen árabe. También se instalaron otros empresarios textiles extranjeros, entre ellos judíos como Moisés Zilberman, quien constituyó la empresa Ziltex, dedicada a la fabricación de cortinas, tapasoles y confecciones con fibras sintéticas.

Ese incremento de establecimientos comerciales en el distrito de La Victoria, permitió aumentar la oferta y las actividades productoras textiles, convirtiendo a la zona en un lugar donde convergen proveedores de almacenes, comerciantes interprovinciales, así como de ambulantes apostados en las inmediaciones de la llamada Parada y, especialmente, en los alrededores de las intersecciones de las avenidas Aviación con Unanue, que sería el canal para llegar al emporio hoy conocido como Gamarra.

Sin embargo, Gamarra, hasta ese momento, era una zona no comercial pero de alto tránsito entre las fábricas textiles proveedoras y el mercado mayorista La Parada que, hasta entonces, se había convertido en el centro de un insospechado auge textil que cobraría notoriedad una década después.

Referirse a Gamarra, es remontarse a finales de los años 50, cuyo jirón que aún lleva su mismo nombre, ubicado al lado oeste de la Av. Aviación, había sido una zona residencial, destinada exclusivamente a viviendas y pequeños edificios multifamiliares, como las que hasta hoy se pueden apreciar en las calles adyacentes y donde únicamente era posible instalar negocios con puerta a la calle. Dada esas circunstancias, en 1955, la Municipalidad permitió que los

ambulantes se instalaran en la berma central de la Av. Aviación. Era tal el desarrollo comercial que incluso en La Victoria se construyeron tiendas por departamentos como Monterrey, Tía y, en años posteriores, Lau Chun.

En ese proceso de apogeo comercial, participaron muchos personajes, incluso precursores anónimos que propusieron, impulsaron e impusieron el comercio textil en la zona. Justamente, uno de los pioneros en colocar su primer negocio de confecciones fue Vicente Díaz, quien en 1956 hizo algunas declaraciones que evidenciaron la situación de los comerciantes de aquel entonces: “Hace poco más de medio siglo, los provincianos llegamos a la capital buscando un futuro promisorio y se logró salir adelante con el resguardo de dios, con sacrificio, pero sin el apoyo de ninguna autoridad”.

Ya en la década de los 60, Gamarra conglomeraba a pequeños núcleos de producción y comercio pertenecientes a judíos, árabes, italianos, chinos, entre otros extranjeros que apostaron por el surgimiento de diversos negocios textiles y talleres de confección; pero, era ineludible un ordenamiento, ya que también se dio paso a otros negocios como terminales terrestres, al mercado de abastos, incluso bares y locales de eventual reputación, etc.

Los principales motivos del inmediato incremento de la rentabilidad en Gamarra fueron los servicios tercerizados, fabricantes con una importante carga familiar, la informalidad, producciones a bajo costo; así como el mercado proveniente de provincias y la clase trabajadora que, por aquel entonces, era un clientes desatendidos en términos de moda al no ser exigentes en cuanto a calidad ni diseño; situación que habría sido vista como una gran oportunidad para constituir el damero comercial como es conocido hoy en día.

Sin embargo, las limitaciones de la proliferación comercial de Gamarra era su ubicación, que impedía el crecimiento productivo, dando lugar a la ilegalidad de los núcleos productivos instalados y negocios con puerta interior.

Por ese motivo, en 1972, Gamarra ingresó a la era de las galerías, cuyo funcionamiento fue aprobado mediante una resolución de alcaldía que permitió el cambio de zonificación, solucionando un problema de años que limitaba el crecimiento comercial.

Para ese entonces, Gamarra se había consolidado con un importante número de empresarios textiles con el perfil de migrante-provinciano, cuya visión y capacidad de inversión y gestión, también les permitió ingresar al segmento inmobiliario y la adquisición de galerías en los edificios.

Durante los tiempos de crisis y terrorismo, en la década de los 80, el mayor crecimiento comercial se dio no exactamente en las galerías, sino en las calles donde el comercio ambulatorio concentraba el comercio y los terrenos aledaños eran utilizados como depósitos y almacenes, cuyos precios eran irrisorios, dada su cercanía a la Av. Aviación, en donde delincuentes y ambulantes hacían de la suya. Consecuentemente, en 1999, el alcalde Jorge Bonifaz Carmona inició una política formalización y de erradicación del comercio informal, trayendo consigo la época dorada del negocio inmobiliario y su crecimiento.

Según cifras del 2016, un total de 27 mil 280 empresas realizaron actividades económicas en el emporio comercial de Gamarra. El 93,5 % del total de empresas (25 mil 497), son microempresas. El 99,5 % del total de empresas corresponde a 27 mil 139 micro y pequeñas empresas (MYPES),

mientras que el 99,7 % del total de empresas, que asciende a 27 mil 196 son micro, pequeña y medianas empresas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Emporio Comercial de Gamarra: Empresas, según segmento empresarial, 2016.

Segmento empresarial	Total de empresas	%
Microempresa	25 497	93,5
Pequeña empresa	1 642	6,0
Mediana y gran empresa	141	0,5
Total	27 280	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -

Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

A continuación, se muestra la distribución porcentual de empresas de la industria manufacturera, según actividad económica durante el año 2017.



Figura 1. Emporio Comercial de Gamarra: Empresas de la Industria Manufacturera, según actividad económica, 2017.

1/ Incluye las actividades de fabricación de productos de cuero y productos conexos; fabricación de equipo eléctrico, fabricación de caucho y de plástico, entre otros.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Por otra parte, conforme con datos proporcionados por el INEI (2017), en la actualidad Gamarra concentra a más de 10 mil empresarios, 17 mil tiendas distribuidas en más de 144 galerías ubicadas en una veintena de manzanas de La Victoria. Además, ofrece múltiples servicios e insumos, así como la venta de productos vinculados con la industria textil, de confecciones e indumentaria a nivel nacional, regional e internacional.

A pesar de que el emporio de Gamarra genera altos índices de empleabilidad y cuenta con los costos más elevados del país en temas de alquiler por cada metro cuadrado y de tener historias fascinantes de migración, emprendimiento y éxito, también es considerada una potencia comercial en medio del caos, la delincuencia y del transporte desordenado, que incumple con las leyes de empleo y se desarrolla en medio de mínimos estándares de calidad en lo que respecta la cadena productiva textil.

El crecimiento inesperado del emporio comercial en los últimos 40 años, no ha sido planificado, el cual ha tenido un impacto positivo y negativo durante su desarrollo en este sector. A ello, se debe agregar los escasos esfuerzos por implementar estrategias que contribuyan con el crecimiento e impacto comercial a nivel local, nacional e internacional de parte de la sociedad civil, empresarial y de los gobernantes; con lo cual se demuestra una necesidad urgente de aplicar medidas correctivas que permitan una planificación estratégica, educación y planes de acción.

Por lo antes visto, es evidente que el sector comercial de Gamarra necesita de contar con herramientas de gestión adecuadas que le permita enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de lineamientos definidos para un ordenamiento, desarrollo y crecimiento sostenido sobre sus actividades de producción y comercialización; de esta forma, tener indicadores eficientes para determinar un sistema de gestión adecuado y mejorar su productividad textil en un mercado tan competitivo como el actual mercado interno que, a su vez, haga frente a las importaciones de industrias textiles provenientes de los países asiáticos o de la india, mercado que ha invadido el sector con sus prendas a un precio muy por debajo del costo nacional, sacrificando calidad en la confección de las prendas de vestir.

1.3. Formulación del Problema

- Problema General.

¿Determinar si la influencia de un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa favorece la gestión de procesos de forma eficiente para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?

- Problemas Específicos.

Problema específico 1.

¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?

Problema específico 2.

¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?

Problema específico 3.

¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?

1.4. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Rodrigues (2016) en su tesis doctoral denominada: Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral (CMI) y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal, de la universidad de Valladolid, España, se determinó que en el actual escenario macroeconómico cada vez más agresivo y exigente se evidencia la necesidad de acoplar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las empresas ser más competitivas, especialmente a las MYPE, para ello, dependerá de su desempeño, competitividad, y su visión estratégica del futuro. Esta investigación tuvo el objetivo de proponer la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa a fin de establecer, a partir de su misión, los objetivos estratégicos teniendo en cuenta las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de

indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios. Tuvo un diseño cualitativo y, para la obtención y tratamiento estadístico de la data, se aplicó el método Delphi, que es una técnica cualitativa que se desarrolla a partir de la información disponible y de la percepción de especialistas para obtener resultados mediante entrevistas, pertinentes para la elaboración del análisis PESTEL, DAFO y para la estructuración del CMI. Los resultados obtenidos permitieron verificar la realidad competitiva de esta empresa familiar, definiendo estrategias de corto y largo plazo para la diversificación de la cartera de negocios. Además, se pudo adecuar el modelo propuesto y vincularlo con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la referida empresa. Finalmente se pudo identificar los beneficios generados a partir de la implementación del CMI, siendo éste un instrumento de control que permite la toma de decisiones de manera de forma más eficaz y rápida, comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa consiguiendo así un mayor compromiso de todos los empleados con la estrategia, y engendra las bases para el proceso de evaluación del desempeño y mejora continua.

Kieling (2013) en su tesis doctoral, sustentada en la Universidad de la Empresa de Uruguay, denominada: Factores de éxito que inciden en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Brasil: Caso Polo Industrial de la Zona Franca de Manaus, estableció las posibilidades que tiene una empresa para desarrollar con éxito su estrategia, está directamente relacionada con su capacidad competitiva en un mercado cada vez más tenaz. Tuvo como objetivo investigar qué factores influyen en la puesta en marcha del CMI en la referida Zona Franca de Manaus. En un principio, se analizó teóricamente sus fundamentos,

estableciendo la importancia del conocimiento de la misión y la visión, las estrategias y el soporte del cuerpo directivo. Su importancia estratégica consistió en destacar sus cuatro perspectivas y una síntesis de los principales estudios de su aplicación en nivel mundial, cuyos elementos fueron centrales estructurar un cuestionario conformado por 30 preguntas abiertas y cerradas dirigida a una población compuesta por 426 empresas seleccionadas en el PIM. El 27 % de esas empresas participaron en el proceso de investigación; mientras que el 53,91 % de las empresas aplicaban el BSC. De los datos obtenidos, se propusieron 25 variables que influirían en la implementación del BSC. Luego de aplicar la prueba estadística de chi-cuadrado, se estableció que 19 de estas variables presentan una asociación significativa. Es importante señalar que la intensidad o grado de asociación de esta relación se calculó a través del odds ratio (chance de posibilidades), donde las siguientes variables fueron clasificadas en el orden de mayor a menor grado de intensidad en la relación con el BSC: uso de mapas estratégicos, comunicación estratégica interna, los indicadores de los niveles de desagregación departamental, reuniones de trabajo periódicas para tratar establecer y elaborar estrategias, visión y misión, asignar responsabilidades, establecer el grado de importancia del factor mercado/clientes, número de empleados, nivel ventas anual, grado de importancia del factor procesos internos, grado de importancia del factor recurso humano, reuniones con empleados para discutir la estrategia, indicadores de desempeño adecuados, grado adecuación indicadores en el proceso de decisión, tiempo de empresa y grado importancia factor relación con medio ambiente, entre otros aspectos.

Se corroboró las hipótesis planteadas en este estudio, principalmente las que se halló mejoras en el rendimiento de la organización tras la implementación del BSC.

Durante el desarrollo de esta investigación, se pudo detectar las principales causas de la no aplicación del BSC, las cuales fueron atribuidas al desconocimiento de esta herramienta y el desconocimiento de sus beneficios, así como el elevado costo de consultores externos para implementarla que tuvo escasos resultados, y el desinterés de aplicar esta herramienta al no haber funcionado anteriormente.

Dicha situación debe poner en alertar a las empresas sobre la necesidad de invertir en la difusión de los beneficios del uso del BSC.

Kieling también analizó los datos de las empresas que aplicaban el BSC en sus procesos, cuyos resultados sirvieron para examinar la existencia de 30 variables o características que determinaron las mejoras o no, asociada con el uso de esta herramienta.

En ese contexto, los reportes indicaron que los procesos del 93,6 % de las empresas mejoraron aspectos relacionadas con la aplicación del BSC tales como el incremento de las finanzas, calidad de sus productos, optimización de los procesos de comunicación interna, gestión del potencial humanos, incremento de las ventas, trabajo en equipo, optimización de la productividad; además, en las progresos de las relaciones interpersonales entre proveedores y clientes.

De esa manera, queda demostrado que es posible alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación en concordancia con los elementos centrales

del proceso de implementación del BSC en el Polo Industrial de la Zona Franca de Manaus expuestos en este análisis.

Antecedentes Nacionales

Parrales (2014) en su tesis doctoral titulada: Modelo de Negocios e Innovación Tecnológica en las Pymes para el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú, tuvo el principal objetivo de analizar la incidencia de la administración de negocios e innovación tecnológica de las Pymes de la parte sureña de Manabí. Fue una investigación de tipo y diseño descriptivo, no experimental, cuyos instrumentos y técnicas identificaron la relación entre las variables, que evidencia la validez de la hipótesis, de acuerdo a la investigación de campo. A través de este estudio se estableció que en los últimos años la tendencia es que el conocimiento sea considerado como un recurso económico, ya que representa un elemento cada vez más tangible en el contexto actual. Hoy en día, cualquier proyecto de emprendimiento considera a la inteligencia o conocimiento como factor fundamental para desarrollarse. Del mismo modo, Parrales determinó que del análisis de la tipología, las interacciones y las distintas manifestaciones de los modelos de gestión, buscan diversos enfoques y tecnologías que contribuyan con la adquisición del control patrimonial e intelectual, con el propósito de viabilizar la gestión de los procesos de innovación de las mismas instituciones. Además, corroboró que la acertada gestión de los referidos activos implica un desafío para el cuerpo gerencial y directivo, responsables de la toma de decisiones, ya que ello permite el

desarrollo y preservación de ventajas competitivas, el posicionamiento y el crecimiento sustentable de las organizaciones. Finalmente, se comprobó que la aplicación de varios modelos en las Pyme que tienen una predisposición innovadora, espíritu analítico, reflexivo y con buena aptitud para el aprendizaje estratégico, obtienen beneficios tales como el incremento de sus ventas originales.

Romero (2013) en su estudio para optar el grado de Doctor titulado: Evaluación del Capital Intangible - Caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAC) Tumbay, Lambayeque, Perú, presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, tuvo el objetivo de proponer la evaluación estratégica basada en BSC con el propósito de superar los resultados obtenidos de la evaluación estratégica tradicional realizada en la COOPAC. En un primer momento, se evaluó de la manera acostumbrada los indicadores relacionados con el riesgo crediticio, riesgo de liquidez, rentabilidad, actividad, eficiencia y crecimiento anual real, solvencia y endeudamiento. En una segunda parte, se buscó establecer el capital tangible e intangible utilizando el BSC. Para ello, se vincularon las perspectivas estratégicas con los objetivos estratégicos de la COOPAC. Esto permitió estructurar estrategias para el periodo 2013-2016. Además, se determinó el total de indicadores estratégicos de gestión de manera cuantitativa que permitió la medición del capital intangible de la COOPAC. La información obtenida de la evaluación tradicional, perteneciente al periodo 2010 – 2011, evidenciaron un claro sesgo hacia la valoración financiera y una total insuficiencia del capital intangible. La implementación del BSC, a partir del 2012, impactó positivamente en la medición del capital intangible y tangible, vinculados con los objetivos estratégicos de la cooperativa

establecidos mediante la relación de causa-efecto. En consecuencia, las tomas de decisiones se basaron en indicadores de la gestión que permitió la evaluación del capital intangible y tangible y por ende, su medición, representando un gran avance en evaluación y control.

En la investigación de Romero también se estableció que las perspectivas, aprendizaje y desarrollo del BSC en la COOPAC TUMÁN, corresponden a las perspectivas que explicadas a través de intangibles, las cuales fueron evaluadas mediante las técnicas habituales en menor proporción. Las referidas técnicas de evaluación desestimaron importantes indicadores intangibles tales como la evaluación de desempeño, apreciación sobre el clima laboral, nivel de satisfacción de los clientes respecto de los productos y servicios, así como el nivel de satisfacción de los clientes internos.

Por su parte, Cruz (2017) planteó la tesis de maestría titulada: Dirección Estratégica y Procesos Administrativos en la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial CORPAC S.A. – Callao, 2017 en la universidad César Vallejo, la cual tuvo como principal objetivo determinar la correlación entre la dirección estratégica y los procesos administrativos en la CORPAC. El estudio fue de tipo básica, no experimental con diseño descriptivo correlacional, y tuvo una población conformada por 76 trabajadores entre funcionarios y gerentes, cuya muestra estuvo constituida por el número total de la población. Con la finalidad de recabar los datos, se tuvo como instrumentos dos cuestionarios para evaluar cada una de las variables, respectivamente. De los resultados obtenidos se pudo demostrar que existe una relación alta entre las variables con un valor de $= .736$, acorde con la tabla del coeficiente de interpretación de Rho de Spearman. En consecuencia, se halló

un buen nivel de dirección estratégica con relación a un buen nivel de gestión en los procesos administrativos en CORPAC S.A. en el año 2017.

Torres (2015) en su trabajo investigativo de maestría titulado: El Balanced Scorecard como factor de crecimiento económico para las Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales del Distrito de Huancavelica – año 2013 de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, que buscó determinar el nivel de contribución del BSC en el desarrollo económico de las PYMEs dedicadas al rubro agropecuario en el distrito de Huancavelica. Además, se propuso identificar si las perspectivas de clientes, de aprendizaje social de aprendizaje social, de procesos internos y financieros, corresponden a factores que inciden en el acrecimiento económico de estas empresas. Acorde con tales objetivos, se estructuró un esquema teniendo como premisa una serie de procesos sistemáticos y experimentales con la finalidad regular dichas actividades. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, cuya metodología permitió reunir datos mediante la aplicación de una encuesta a 210 pequeños empresarios comerciales dedicados al agro en Huancavelica. Del análisis de las variables, de la pluralidad muestral y de la influencia de los determinantes, se obtuvo resultados que sirvieron para contrastar las hipótesis formuladas y sustentar algunas teorías. De las conclusiones se puede establecer que el BSC es una herramienta importante que sirve de soporte para el desarrollo económico de PYME dedicados al sector agropecuario en Huancavelica. Es importante señalar que mediante el BSC se mantiene un enfoque claro sobre los objetivos empresariales, permitiendo ejercer un verdadero liderazgo para el trabajo en equipo y, con la intervención de todas las áreas, se fijan metas institucionales. Asimismo, queda demostrado que el BSC proporciona ventajas

competitivas a la empresa que apuntan a desarrollar su factor económico a través de las ganancias, utilidades y rentabilidad de la misma; por lo tanto, se puede establecer que la perspectiva financiera contribuye de manera positiva en el crecimiento económico de las PYME del distrito de Huancavelica.

También, se pudo determinar que el desempeño financiero de una empresa depende del grado de fidelización de los clientes a través de su satisfacción; para lo cual, es necesario generar valor en ellos utilizando mecanismos que cubran sus necesidades e intereses tales como los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. En ese contexto, se demostró que el BSC contribuye positivamente en la perspectiva cliente de las PYME agropecuarias de Huancavelica.

Asimismo, la investigación de Torres estableció que la perspectiva de procesos internos de las empresas, a través del BSC, contempla la obtención del nivel de satisfacción del cliente que les permite alcanzar niveles superiores de rendimiento económico. Para ello, se demostró que la perspectiva de procesos internos incide de manera positiva en el crecimiento económico de las PYME agropecuarias de Huancavelica.

Finalmente, se determinó que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento admite mejorar la infraestructura de la empresa a largo plazo que permita el crecimiento financiero.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

Justificación Teórica.

El siguiente trabajo investigativo apunta al hecho de conocer el nivel de aprobación o desaprobación del Balance Score Card, cuya implementación permite la identificación de incompatibilidades e insuficiencias de una empresa dedicada al rubro textil y la confección de indumentarias del emporio comercial de Gamarra. Además, cuyas actividades debidamente evaluadas y tratadas permiten alcanzar el nivel adecuado de satisfacción por parte de los clientes.

Cabe mencionar que, en primer lugar, el siguiente trabajo cumple con el propósito de servir como precedente para las siguientes investigaciones que se realicen al respecto. En segundo lugar, este estudio constituye un instrumento de diagnóstico, análisis y evaluación de los procesos de gestión en las empresas de confección de prendas de vestir en el Perú y coadyuva a la toma de decisiones por parte de la alta dirección, a fin de optimizar su desempeño y desarrollo productivos en beneficio de los clientes.

Justificación Institucional.

El problema propuesto en la siguiente investigación resulta de interés para los directivos y personal ejecutivo quienes administran las pequeñas empresas del emporio comercial de Gamarra, permitiéndoles conocer exactamente la real situación de la gestión y eficiencia de las actividades y procesos productivos a fin de tener bases firmes y concretas para la toma de decisiones que conlleve a su optimización.

Justificación operativa.

El siguiente trabajo investigativo permite a las empresas dedicadas a la confección textil e indumentarias, evaluar apropiadamente sus procesos productivos y propongan medidas correctivas a los problemas que se presenten; ello, con la finalidad de garantizar una buena gestión y aplicar buenas prácticas que tengan impacto positivo en la atención al cliente y en su satisfacción. Además, permite optimizar las actividades que influyen directa o indirectamente en la administración de las MYPE, así como en las nuevas líneas de negocio o proyectos.

Justificación económica.

A través de la siguiente investigación, se identifica oportunamente las deficiencias relacionadas con la gestión, procesos internos, finanzas y perspectiva del cliente y otras herramientas con las que cuenta las MYPE del emporio comercial de Gamarra, a fin de establecer soluciones inmediatas para un adecuado tratamiento de sus problemas como resultado de su evaluación mediante propuestas de mejora continua. Además, permite aplicar una efectiva operatividad que redunde en mayores ingresos económicos como consecuencia de la mayor producción textil desarrollada en el damero de La Victoria, evitando egresos innecesarios.

Importancia.

El siguiente estudio resulta importante ya que permite comprender el flujo económico y de crecimiento del desarrollo de las pequeñas empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, de la provincia de Lima, del Departamento de Lima en el Perú.

1.6. Limitaciones de la investigación

Limitaciones.

La siguiente investigación alcanza de manera exclusiva a las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, cuyas actividades de producción se desarrollan en el emporio comercial de Gamarra, ubicado en el Distrito de La Victoria, en Lima-Perú, excluyendo a otros productores y fabricantes en este sector. Tampoco se han tomado en cuenta a los importadores de prendas de vestir.

Debe entenderse que el emporio comercial de Gamarra está conformado por un conjunto de empresas y pequeñas empresas que realizan sus actividades mercantiles, operaciones y líneas de negocio en el pujante distrito de La Victoria, de la ciudad de Lima-Perú, cuyo alcance comercial se extiende a nivel nacional e internacional. Sin embargo, para efectos de esta investigación, está orientado a todas las pequeñas empresas que se encuentran dentro de este sector productivo y se ha limitado a lo concerniente a la gestión de negocio, gestión financiera, cumplimiento de objetivos y perspectiva del cliente, manteniendo las demás actividades al margen de este estudio.

1.7. Objetivos

- **Objetivo General.**

Determinar de qué manera un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa favorece la gestión de procesos de forma eficiente de confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

- **Objetivos Específicos.**

Objetivo Específico 1.

Establecer en qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa favorece en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

Objetivo Específico 2.

Determinar en qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

Objetivo Específico 3.

Identificar en qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

1.8. Hipótesis

Hipótesis General

El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa favorece la gestión de procesos de forma eficiente para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1

El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 2

El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

Hipótesis Específica 3

El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la pequeña empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

Administración

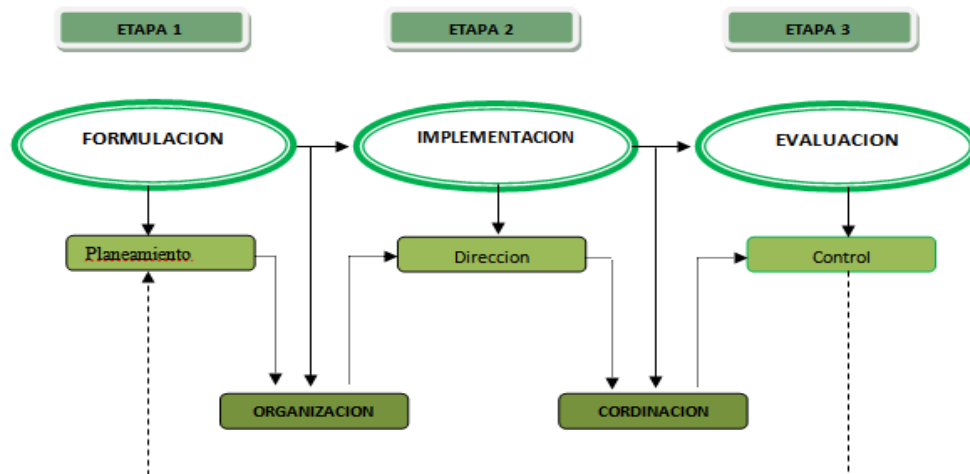
Para definir el concepto de Administración, se puede señalar que "es el proceso por el cual se planea, se organiza, se dirige y se controla la utilización de los recursos que conlleven al logro de los objetivos institucionales" (Chiavenato, 2006, p. 10).

Por su parte, Coulter y Robbins (2005) señalaron que "es la sincronización de las actividades y tareas con el propósito de que se efectúen eficiente y eficazmente " (p. 7).

Por consiguiente, se puede definir a la administración como un proceso continuo de la actividad productiva y la actividad administrativa que involucra la necesidad de coordinar e integrar la labor de otros individuos para el logro de objetivos. La administración está conformada por cuatro elementos: planificación, organización, dirección y control que interactúan de manera coordinada e integrada a través de procesos conocidos como administración estratégica.

Según Wheelen y Hunger (2007) la administración estratégica es:

Un conjunto de disposiciones y operaciones administrativas que establecen el rendimiento de una organización a largo plazo. Contiene el análisis ambiental (externo e interno), el planteamiento de estrategias a largo plazo, ejecución de estrategias, así como la evaluación y el control (p. 3).



Según se puede apreciar en la figura 2, existen tres etapas del proceso estratégico: la primera se denomina formulación, constituida por el planeamiento estratégico que incluye el planeamiento y la organización. La segunda etapa corresponde a la implementación, que constituyen la dirección estratégica, conformada por los procesos de dirección y coordinación. Finalmente, la tercera etapa llamada evaluación, constituye el control estratégico que, a su vez, está conformado por el proceso de control y las posibles correcciones del proceso estratégico.

A través de la administración, cualquier institución u organización que se encuentre constituida por varios individuos dedicados a realizar una serie de tareas y actividades con el propósito de obtener resultados eficaces y eficientes; para lo cual, es necesario considerar dos objetivos fundamentales:

Alcanzar resultados: Toda institución u organización ha sido instaurada con la finalidad de lograr objetivos y, es mediante la administración que se efectúan las coordinaciones y articulan todos los recursos para cumplir con tales propósitos.

Optimizar el uso de los recursos: Dados los recursos con los que cuentan las instituciones u organizaciones que, generalmente, suelen ser finitos e insuficientes, es mediante la administración que se complementa y coordina su utilización de tal manera que se consigan los mismos resultados a un costo mínimo.

Estrategia

Hax y Majluf, citados por Cano y Céspedes (2002, p. 14), definieron a la estrategia como el conjunto de múltiples dimensiones que, “incluye todas las tareas y actividades críticas de las instituciones u organizaciones, proveyendo de un sentido de equipo, orientación y propósito y les facilita adecuarse a los cambios producidos por el entorno”.

En ese contexto, la estrategia es la contestación a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, cimentadas en las fortalezas y debilidades de las propias instituciones u organizaciones, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas. Se trata de un canal que permite la diferenciación de las tareas gerenciales a nivel corporativo, del conjunto de actividades que desarrollan las empresas respecto de otras y del nivel de procesos relacionados con su crecimiento económico.

Proceso estratégico

Se trata de un conjunto y serie de tareas y actividades las cuales son desarrolladas por una organización con la finalidad de lograr su visión proyectada a futuro. Para ello, se vale de elementos internos y externos con el propósito de formular estrategias que apuntan a orientar y direccionar a la organización e institución mediante el logro de objetivos estratégicos.

Dicho proceso es cíclico, en el cual participan todos los agentes de la organización e institución que tengan la intención de desarrollar mejores capacidades para sí mismas, valiéndose de datos resultantes de su propia evaluación, factible y perfectible de forma permanente (mejora continua), adaptándose a los cambios del entorno. Además, contempla la satisfacción de los clientes y consumidores., y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado (Hax y Majluf, 2012, p. 18).

Herramientas de gestión

La gestión empresarial tuvo un desarrollo importante en el siglo XX, a través de una serie de teorías que apuntaban a la calidad de la producción de bienes y servicios, a la optimización de la competitividad en medio de una economía globalizada, siempre con miras a conseguir altos niveles de satisfacción del cliente. Por tal motivo, la gestión de una organización o institución cobró tal importancia la cual se sostiene hasta la actualidad.

De esta manera, se puede determinar que sin gestión existen pocas probabilidades de lograr las metas y objetivos propuestos, con lo cual se restan la posibilidad de permanecer en un mercado sumamente globalizado y competitivo.

En ese contexto, se originan sistemas y modelos de gestión novedosos, acordes con la actualidad, cuyo planeamiento estratégico resulta el primer paso para lograr la eficiencia y eficacia en una institución u organización. En efecto, gracias a estos nuevos paradigmas surgieron herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Anteriormente, la parte financiera era un indicador importante considerado para evaluar la gestión de una organización como método de monitoreo y control de la actividad empresarial. Sin embargo, en la actualidad las necesidades son otras. Por tal motivo, resulta sustancial tener la capacidad de lograr óptimos resultados partiendo de una planificación estratégica la cual esté integrada con todas las áreas que conforman la organización. Ello, significa modificar el concepto que se tiene de la administración estratégica.

Al respecto, los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton elaboraron un sistema gerencial llamado Balanced Scorecard (BSC), cuya traducción puede entenderse como Cuadro de Mando Integral (CMI). Este sistema va más allá de dar un enfoque exclusivamente a los indicadores financieros, dando lugar a elementos tangibles que se encuentran inmersos en la gestión del negocio, tales como la interacción con los clientes, destrezas y estímulos a los empleados que puedan generar ventajas competitivas con relación a otros colaboradores.

Este instrumento es una herramienta de medición de las estrategias y objetivos planteados, los cuales deben ser formulados y conocidos por todos los agentes de los diferentes niveles la estructura organizacional. El CMI permite a las organizaciones alcanzar el éxito competitivo mediante mecanismos de medición del desempeño a fin de contribuir con la optimización de las tareas y actividades que realiza cada agente que la conforma, en concordancia con la visión, misión y estrategia institucional establecidos. Asimismo, constituye un modelo de medición que regula aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica, al ser un tablero que supera las mediciones cotidianas de la contabilidad (1997, p. 25).

Del mismo modo, Kaplan y Norton refirieron que el CMI permite a las empresas analizar sus resultados financieros y monitorear su progreso para construir activos intangibles que la organización requiere, con la finalidad de generar mayor valor, complementándose con factores de desempeño interno, tales como ingresos, retornos de capital y utilidades, entre otros. Dichos procesos, también deben estar alineados a la misión y estrategias de la organización.

El CMI también es considerado un sistema y un instrumento por el cual una organización ejecuta su Plan Estratégico. Esto resulta importante debido a que mediante sus indicadores, se monitorea permanentemente a la organización a fin de conocer si se han alcanzado las metas del referido Plan.

Los objetivos y medidas del CMI se desprenden de la misión y estrategia organizacional, partiendo de cuatro perspectivas: Perspectiva de los procesos internos, Perspectiva financiera; Perspectiva del aprendizaje y crecimiento; Perspectiva de los clientes.

Perspectiva de Procesos Internos

En este segmento, la organización identifica los procesos que deben ser optimizados a través de la mejora continua. Dichos procesos coadyuvan con la empresa para plantear propuestas de valor que ayuden a fidelizar y atraer nuevos clientes, preponderando su satisfacción y cubrir sus expectativas.

Por otra parte, mediante el CMI se busca incorporar la investigación y desarrollo a los procesos tradicionales que incluyen costos, calidad, tiempo y medidas de desempeño, con la finalidad de hacer innovar los productos, mejorar los servicios y ocupar nuevos mercados.

Perspectiva Financiera

En un contexto financiero, se toman una serie de medidas económicas mediante diversas acciones ejecutadas por la organización. Estas medidas permiten conocer el nivel de desempeño financiero y establecen qué estrategias vienen funcionando debidamente.

Por otra parte, es necesario tener claro que los objetivos financieros representan las metas de la organización planteadas, alineados a las unidades de negocio mediante el CMI y, generalmente, se articulan con la rentabilidad del negocio, las ventas, el retorno de capital, el valor económico agregado, las ganancias y generación de flujos de efectivo; los cuales apuntan al incremento ganancial, reducción de costos, mayor productividad y manejo de riesgos, ligados a una serie de acciones que forman parte del desempeño económico de la organización e incluye el manejo de clientes, procesos internos, sistemas e individuos, donde al final.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Corresponde al espacio físico estructural que la organización debe edificar para generar el desarrollo organizacional que incluya el aprendizaje y crecimiento a largo plazo de tres factores importantes: individuos, sistemas y procedimientos organizacionales.

En ese contexto, capacitar y desarrollar nuevas habilidades en los individuos, permite mejorar los sistemas de información y alinear los procedimientos. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que entre los objetivos financieros, de clientes y de procesos existen diferencias sobre lo que se tiene y lo que se debe tener para un desempeño ideal y, justamente, se requiere de capacitar para eliminar estas diferencias

Perspectiva de cliente

En este aspecto se identifican los segmentos de mercado, considerando algunas medidas como la satisfacción del cliente, fidelización del cliente, captación de nuevos clientes y segmentación de mercados, enfocando tres áreas fundamentales: atributos del producto y del servicio, relaciones con los clientes, imagen y reputación de la empresa.

Del mismo modo, se incluyen medidas específicas sobre ciertos factores tales como mercadotecnia, operaciones, logística, desarrollo de productos y servicios que la empresa debe monitorear permanentemente para mantenerse y llegar a más mercados.

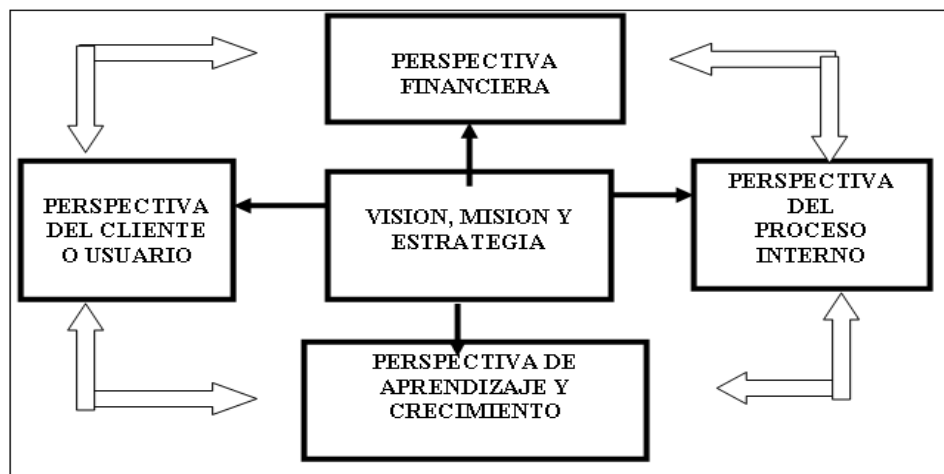


Figura 3. Perspectivas de Sistemas de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

De las perspectivas mencionadas, se han considerado cuatro aspectos: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas, los cuales representan un sistema de medición mediante estrategias de causa-efecto para identificar los procesos fehacientemente estratégicos que deben aplicarse para obtener productos y servicios de alta calidad, clientes satisfechos, colaboradores especialistas y motivados.

Problemas en la implantación del BSC

Según Kaplan y Norton (1997) es necesario reconocer algunos elementos presentados durante la implementación del BSC; por ejemplo: 1. Elementos de transición: Algunas organizaciones, reanudan los sistemas de gestión tradicionales luego de haber implementado el BSC, a lo que se llama elementos de transición. 2. Elementos del proyecto: Carencia de indicadores relacionados con las tendencias organizacionales así como aplicaciones puntuales en momentos específicos; 3. Elementos de proceso: Corresponde a las causas que contribuyen con el fracaso de la aplicación del BSC en los procesos de las organizaciones, tales como la ausencia de compromiso por parte del cuerpo gerencial, colaboración de un número mínimo de individuos, concentración de los indicadores únicamente en la parte superior jerárquica de la organización, procesos burocráticos y de una sola medición, se considera al BSC como un proceso de tecnología de la información (TI), consideración de consultores inexpertos, y aplicación del BSC exclusivamente para fines remunerativos.

Definición de la Micro y Pequeña Empresa.

Acorde con la Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley N° 28015 del 11 de junio de 2003):

La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica conformada por una persona natural o jurídica, bajo el esquema de cualquier forma de organización o gestión empresarial establecida en la reglamentación vigente, cuyo objeto es desarrollar labores extractivas, innovadoras, productivas y comercializadoras de bienes o prestación de servicios.

Ciclo de Deming

Según Villar (2005), se trata de:

La optimización de procesos según los principios de Calidad Total, se puede aplicar un ciclo de mejora, enfocado a la mejora continua de la calidad del servicio, cuyo principal objetivo es prevenir defectos y optimizar procesos de las condiciones actuales, con la cual se podrá prevenir los resultados no deseados.

Los pasos para que se lleven a cabo dentro del ciclo son:

Planificar (Plan): Definir los objetivos de la mejora que se quiere obtener, resaltando los cambios deseables, tales como los objetivos de la Gestión por Procesos, planes de trabajo.

Hacer (Do): Ejecutar actividades planificadas como soluciones para mejorar el proceso. Tales como el desarrollo de los Planes de Trabajo, aplicación de los procedimientos e instrucciones de trabajo, gestión de solicitudes y reclamos.

Verificar (Check): Verificar los cambios realizados y la medición de los resultados de las acciones. Para ello, se debe considerar las inspecciones de control, verificación el cumplimiento de reclamos y solicitudes, informes de control de calidad, informes operativos, seguimiento de indicadores de gestión.

Actuar (Act): Ajustar y analizar los resultados para la mejora continua, tales como auditorías del proceso, encuestas de satisfacción del cliente, análisis de datos, evaluación de resultados, revisión del sistema de gestión por procesos.

A continuación, se muestra el ciclo de mejora continua.



Figura 4. Cuadro que muestra el Ciclo Deming.

Fuente: Villar, J. (2005).

Definición de términos básicos.

Administración

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es un esquema de gestión que posibilita a las organizaciones tener una visión total, corporativa e interconectada de los distintos objetivos de la organización.

Calidad

Consiste en elaborar productos o prestar servicios con cero errores desde el principio, en lugar de corregirlos y, que aspiren a satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, cuyos costos deben ser cada vez más competitivos.

Eficacia

Disposición pertinente de los objetivos establecidos por la organización y la relación que guarda con su capacidad para lograrlos.

Eficiencia

Corresponde a la capacidad de las organizaciones para disponer de cada actividad previamente programada para la consecución de los objetivos planteados, cuyos resultados de su medición y evaluación constituyen un coadyuvante de la gestión que se reflejan en la optimización de los recursos.

Estrategia

Conjunto de medidas y acciones que permiten tomar decisiones óptimas respecto de los procesos y metas que se persiguen en la organización, con la finalidad de aprovechar los recursos.

Indicadores

Datos cuantitativos que evalúan y analizan objetivamente la evolución de cada uno de los procesos, comportamiento y desempeño de una organización, cuyos resultados proporcionan un cuadro situacional de un proceso perteneciente a una institución u organización que, en contrastación con los objetivos planteados, permiten accionar correctiva o preventivamente.

INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

Instrumento

Herramienta que se elige o se construye para medir o valorar aspectos o características identificados en los procesos de evaluación. Un cuestionario, una encuesta o una prueba son claros ejemplos de instrumentos de evaluación.

Investigación

Proceso sistemático que, por medio de la observación, búsqueda de información y metodologías especializadas, busca incrementar el conocimiento en un campo disciplinario específico.

Objetivos

Son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones.

Organización

Las organizaciones son sistemas regulados por una serie de normas o asociaciones diseñadas para alcanzar metas y cumplir objetivos por medio de su potencial humano y de otro tipo medios.

Planeamiento

Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos, sus metas y sus estrategias, o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

Procedimiento

Serie de pasos definidos que permiten ejecutar actividades, tareas y determinadas operaciones de manera correcta e involucra mecanismos de disminución de probabilidades de accidentes.

Procesos

Un proceso es una agrupación de actividades y tareas sucesivas que se relacionan entre sí que, se inicia con una o varias entradas de materiales, información u operación y culmina en una o varias salidas de materiales o información con valor añadido.

Pymes

Acronimia de pequeña y mediana empresa con particularidades mercantilistas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el Estado.

Rentabilidad

Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o inversión que produce rentas.

Segmentación de Mercado

Proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.

Sistemas de Información

Conjunto de elemento que proporcionan soporte a las actividades, tareas y operaciones organizacionales, orientados a la gestión de datos e información que coadyuvan en la

toma de decisiones, utilizando las TIC con la finalidad de satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo

Técnicas

Es el procedimiento o el conjunto de habilidades para realizar alguna actividad, tarea u operación con el objetivo conseguir un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, de las artesanías o en otra actividad.

2.2. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental

Se refiere al compromiso con características medioambientalistas que debe asumir las instituciones u organizaciones tanto entre sí como para la sociedad. En ese sentido, el término de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial corresponde a aquellas actividades, tareas u operaciones vinculadas con el uso de los recursos naturales, teniendo en cuenta que toda organización genera impactos medioambientales.

Sin embargo, bajo ese contexto, se ha determinado que el siguiente trabajo investigativo no produce cambios ni alteraciones en el medio ambiente; por lo tanto, el impacto es nulo. Respecto de la responsabilidad social, el siguiente estudio advierte sobre la forma cómo la interrelación sociedad-empresa puede reformar y satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más competitivo en función de sus actividades comerciales como en el emporio comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, del departamento de Lima, Perú.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

El siguiente trabajo corresponde a una investigación aplicada. Al respecto, Landeau (2007) sostuvo que este tipo de estudios “se aplica cada vez que el investigador pretende utilizar el aspecto cognitivo para la resolución de problemas en beneficio de los individuos o colectividades a través de alguna técnica en particular” (p. 50).

Por otra parte, se ha establecido que la siguiente investigación es experimental, cuya enfoque se sustenta en lo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes indicaron que este tipo de investigaciones:

Se refiere a las estrategias o técnicas preestablecidas, las cuales se aplican para la obtención de datos. En consecuencia, una investigación experimental es aquella que se desarrolla con el propósito de controlar y manipular intencionalmente una o múltiples variables independientes y analizar sus efectos que resulten de la manipulación de una o más variables dependientes (p. 39).

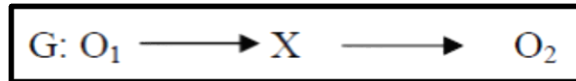
3.1.1. Diseño de la Investigación

El diseño correspondiente a la siguiente investigación es pre-experimental que, conforme con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Se trata de un diseño que contiene un único grupo con un grado de control mínimo. Usualmente, se aplica como primer contacto al problema. Además, se aplica el diseño de medición de pre-prueba y pos-prueba, también a un solo grupo, utilizando una previa evaluación. Finalmente, se emplea el tratamiento

correspondiente para concluir con la evaluación posterior; tomando como referencia el nivel inicial del grupo de estudio (pp.136 – 137).

En ese contexto, para efectos de esta investigación, se ha considerado el siguiente esquema de diseño pre-experimental de pre-prueba y pos-prueba



Fuente: Bernal (2011)

Dónde:

G: Grupo de Prueba

O₁: Medición de grupo de prueba

X: Tratamiento, estímulo o condición del experimento.

O₂: Medición de grupo después de la prueba

3.1.2. Método de Investigación

Método de Pre-Test – Post-Test

El método a utilizar será el pre test y el post test que se va a realizar en la muestra de estudio para la intención de usabilidad de un Balcance ScoreCard en las pequeñas empresas de confecciones de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, considerando las tres perspectivas identificadas para el presente estudio de un BSC.

Método de investigación

Según lo establecido por Cegarra (2012), el método investigativo hipotético-deductivo “consiste en emitir hipótesis relacionadas con posibles soluciones al problema que se ha planteado con la finalidad de corroborarla con la información disponible; además, permite validar la hipótesis general” (p. 82).

En ese sentido, la siguiente investigación ha aplicado el método hipotético-deductivo, partiendo de las hipótesis a fin de determinar su veracidad o falsedad, cuyas conclusiones serán comprobadas mediante operaciones experimentales, teniendo como premisa la muestra obtenida para el análisis correspondiente.

3.2. Población y muestra

- Población

Según Gómez (2012) la población se define como el “total de unidades de estudio que se analizará, pudiendo ser individuos, elementos, fenómenos u objetos que presentan ciertas características sujetas a ser examinadas” (p. 80).

En ese contexto, para efectos de la presente investigación se tiene como unidad de análisis a las MYPE del emporio comercial de Gamarra, las cuales han sido consideradas a través de fichas de registro.

- **Muestra**

Acorde con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “un valor indeterminado del subconjunto del universo del total estadístico, puede ser probabilístico o no probabilístico” (p. 52). Los mismos autores sostuvieron que “Si la totalidad de las unidades de estudio es menor a 50 individuos, se puede considerar como muestra a toda la población” (p. 69).

- **Muestreo:**

-

Ortega, Vega y Zeña (2012) señalaron que el muestreo es el “método aplicado para elegir los elementos que conforman la muestra, cuyas particularidades deben estar acordes con las circunstancias investigativas” (p. 87).

Según cifras del INEI (2017), en el emporio comercial de Gamarra existen 1642 MYPE, de los cuales, el 61.7 % se dedica a la fabricación de prendas de vestir. Esto significa que en el segmento de pequeña empresa para la fabricación de prendas de vestir, solo 1013 empresas que son pequeña empresa dedicados a este rubro. En ese sentido, el cálculo de la muestra se realiza mediante la siguiente formula:

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

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: tamaño de la población

Z= Intervalo de confianza

p= Prevalencia esperada

i= Precisión

q=1-p

E= Error de muestreo

Reemplazando valores se tiene:

n: Tamaño de muestra

N: 1013 pequeñas empresas.

Z= Nivel de Confianza (1.96)

p= Prevalencia esperada (p=0.50)

q=1-p (0.50)

i= Precisión (0.05)

E=0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(1013)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(1013 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{972.88}{2.53 + 0.9604}$$

$$n = 279$$

3.3. Operacionalización de las variables

A continuación, en las siguientes tablas, se presenta la operacionalización de las variables del presente estudio y la definición de los indicadores:

Tabla 2.

Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES
Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral	El Cuadro de Mando Integral (BSC) provee un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia mientras que también apoya la evolución de la misma como respuesta a cambios corporativos, del mercado y entornos técnicos.	Gestión Estratégica	
Variable Dependiente: Gestión de Procesos	La Gestión de Procesos de Negocio es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización	Perspectiva de los procesos Internos de la empresa	1.- Seguimiento de clientes. 2.- Innovación en prendas de vestir. 3.- Reducción de costos variables.
		Perspectiva Financiera	1.- Diversificación de prendas de vestir. 2.- Aumento de los costos directos. 3.- Incremento de las ventas.
		Perspectiva del Cliente	1.- Identificación de nuevos clientes. 2.- Satisfacción del cliente. 3.- Mejores costos

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Instrumentos

Para la presente investigación se recogerá la información a través de cuestionarios elaborados que han sido desarrollados teniendo en cuenta el presente estudio, tal como se puede apreciar en el anexo 02 y en el anexo 03.

Cuestionario

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Los procesos para compilar datos pueden ser diversos. Por ello, en una investigación cuantitativa, se pueden aplicar pruebas estandarizadas, registros de datos estadísticos, aparatos de precisión, cuestionarios cerrados, sistemas de mediciones fisiológicas, entre otros. Mientras que en investigaciones cualitativas se usan sesiones de grupos, entrevistas, revisión de archivos, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, biografías, observaciones grupales, entre otros (p.47).

3.5. Procedimientos

Validez

La validez del instrumento es el grado de rigor científico con el que cuenta el instrumento. En ese sentido, Gómez (2006) señaló que “un instrumento validado es aquel que mide y registra información observable que representa las variables que el investigador pretende evidenciar” (p. 122).

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se refiere al grado en que su aplicación de manera iterativa al mismo objeto de estudio origina los mismos resultados (Calderón y De Los Godos 2010, p. 57)

Para efectos de este trabajo investigativo, se ha utilizado el método Test Retest y la técnica de coeficiente de correlación de Pearson. En consecuencia, el grado de confiabilidad del instrumento que se ha aplicado resultó adecuado para el valor predeterminado del p-valor de contraste (sig.), tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Confiabilidad del instrumento.

Escala	Nivel
$0.00 < \text{sig.} < 0.20$	Muy bajo
$0.20 \leq \text{sig.} < 0.40$	Bajo
$0.40 \leq \text{sig.} < 0.60$	Regular
$0.60 \leq \text{sig.} < 0.80$	Aceptable
$0.80 \leq \text{sig.} < 1.00$	Elevado

Fuente: Cayetano.

Sig. se encuentra junto a 1, el instrumento es fiable.

Sig. se encuentra por debajo a 0.6, el instrumento presenta una varianza heterogénea en sus ítems.

3.6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos que serán recogidos en la presente investigación, se utilizará el software estadístico SPSS, uno de los más utilizados en los procesos de investigación científica actualmente. Sobre el nivel de significancia que los resultados puedan obtener, estos se determinarán bajo un estándar correspondiente como máximo a 0.05, para que estos puedan considerarse que se encuentran dentro del intervalo de un 5% de error permitido en el estudio.

IV. RESULTADOS

4.1 Contratación de hipótesis.

En el presente estudio se ha aplicado dos cuestionarios, teniendo en cuenta tres perspectivas de estudio del Balanced Scorecard: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de los procesos internos de la empresa, según se evidencian en la parte anexos de este trabajo. De cada perspectiva, se han tomado como muestra tres indicadores para determinar si existe una mejora al momento de implementar un Balanced Scorecard en las MYPE dedicadas a las confecciones de prendas de vestir en el emporio comercial de Gamarra.

4.1.1. Perspectiva Financiera

A continuación, se evalúa la consistencia de la información recolectada por el instrumento de evaluación, para una muestra de 279; para ello, se utilizó el alfa de Cronbach para las cuatro preguntas correspondientes al bloque de la perspectiva financiera:

Tabla 4.

Resumen de procesamiento de casos para la Perspectiva Financiera.

		N	%
Casos	Válido	279	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Tota l	279	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

De la presente información se puede visualizar que no se ha descartado ningún elemento de los cuestionarios realizados por el rubro de la perspectiva financiera, debido a que el tamaño de los casos corresponde en cantidad al tamaño de la muestra.

Tabla 5.

Estadísticas de fiabilidad de la perspectiva financiera.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,711	8

La tabla 05 se establece el nivel de confianza de las muestras antes y después para las preguntas de la perspectiva financiera en el presente estudio.

Indicador 01: diversificación de prendas de vestir

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador: diversificación de prendas de vestir:

Tabla 6.

Estadísticos descriptivos para el indicador.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 01 Test 1	279	1	5	2,6	1,270
Pregunta 01 Test 2	279	1	5	2,9	1,218
N válido (por lista)	279			6	

Para el indicador de diversificación de prendas de vestir se obtuvo un puntaje de 2.61 en la media (que equivale a 52.2 %), mientras que en la segunda encuesta se obtuvo un 2.96 (que equivale a 59.2 %) en la media, según se establece en la figura 05.

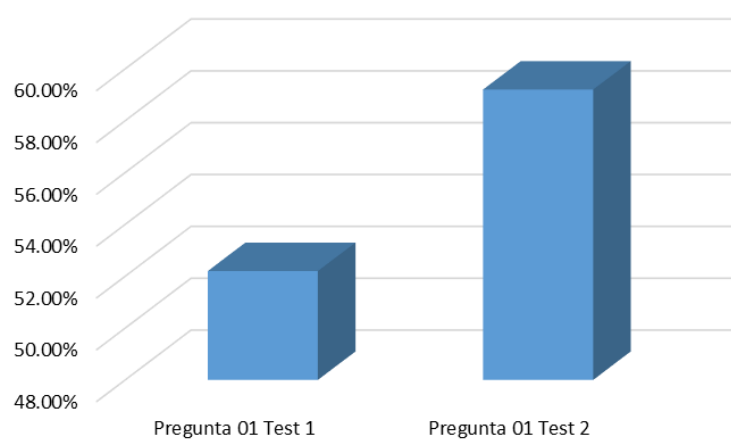


Figura 5. Diversificación de prendas de vestir.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,913, entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 7.

Correlación del indicador Diversificación de Prendas de Vestir.

	P1T1	P2T1
Correlación de Pearson	1	,913*
P1T1		*
Sig. (bilateral)		,000
N	279	279
Correlación de Pearson	,913*	1
P1T2	*	
Sig. (bilateral)	,000	
N	279	279

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

Indicador 02: Aumento de los costos directos

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Aumento de los costos directos.

Tabla 8.

Estadísticos descriptivos para el indicador.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 02 Test 1	279	1	5	2,3	1,081
				7	
Pregunta 02 Test 2	279	1	5	2,8	,974
				6	
N válido (por lista)	279				

Para el indicador de aumento de los costos directos se obtuvo un puntaje del 2.37 (que equivale al 47.4 %) en la media, y de 2.86 (que equivale a 57.2 %) en la media de la segunda encuesta, los cuales se muestran en la figura 06.

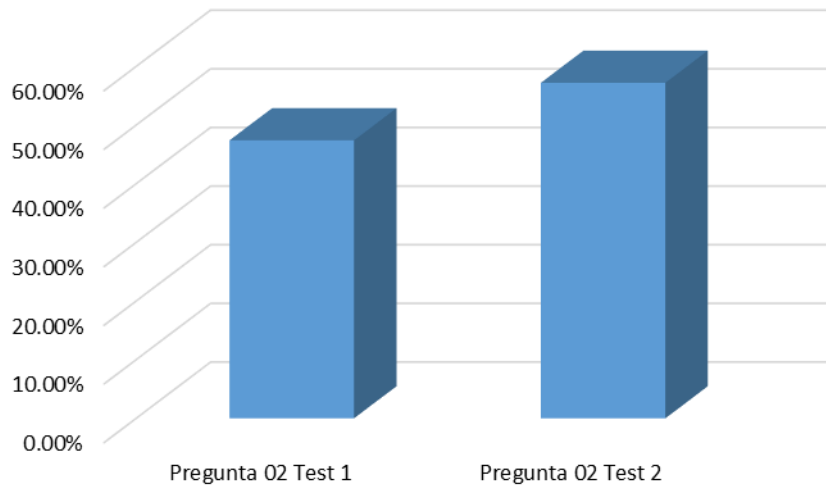


Figura 6. Aumento de los costos directos.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,913, entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 9.

Correlación entre muestras del indicador Aumento de los Costos Directos.

	P2T1	P2T2
Correlación de Pearson	1	,818**
P2T1 Sig. (bilateral)		,000
N	279	279
Correlación de Pearson	,818**	1
P2T2 Sig. (bilateral)	,000	
N	279	279

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

Indicador 03: Incremento de las ventas

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Incremento de las ventas

Tabla 10.

Estadísticos descriptivos para el indicador.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 03 Test 1	279	1	4	2,11	1,010
Pregunta 03 Test 2	279	1	5	3,09	1,108
N válido (por lista)	279				

Para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un puntaje de 2.11 en la media, (que equivale al 42.2 %) y de 3.09 (que equivale a 61.8 %) en la media de la segunda encuesta, tal como se muestra en la figura 07.

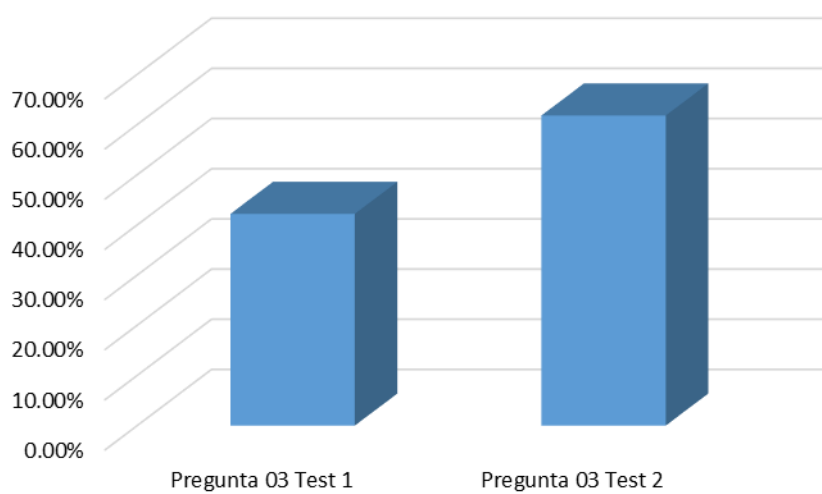


Figura 7. Incremento de las ventas.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,913 que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 11.

Correlación entre muestras para el indicador Incremento en las ventas.

		P3T1	P3T2
	Correlación de Pearson	1	,720**
P3T1	Sig. (bilateral)		,000
	N	279	279
	Correlación de Pearson	,720**	1
P3T2	Sig. (bilateral)	,000	
	N	279	279

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

4.1.2 Perspectiva del Cliente

A continuación, se evaluará la consistencia de la información recolectada por el instrumento de evaluación, para una muestra de 279 empresas correspondientes al rubro de la pequeña empresa, para lo cual, se utilizará el alfa de Cronbach para las 5 preguntas correspondientes entre el primer y segundo test realizados por el bloque de la perspectiva del cliente:

Tabla 12.

Resumen de procesamiento de casos para la Perspectiva del Cliente.

	N	%
Válido	279	100,0
Casos Excluido ^a	0	,0
Total	279	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

De la presente información se puede visualizar que no se han descartado ninguno de los cuestionarios realizados por el rubro de la perspectiva de cliente, debido a que el tamaño de los casos corresponde en cantidad al tamaño de la muestra.

Tabla 13.

Estadísticas de fiabilidad de la perspectiva del cliente.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,822	10

La tabla 11 nos indica el nivel de confianza de la muestra para las preguntas del primer y segundo test de la perspectiva del cliente.

A continuación, se validarán los tres indicadores para la perspectiva del cliente.

Indicador 04: Identificación de nuevos clientes

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador: Identificación de nuevos clientes.

Tabla 14.

Estadísticos descriptivos para el indicador.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 06 Test 1	279	1	5	2,18	,929
Pregunta 06 Test 2	279	1	5	3,19	1,099
N válido (por lista)	279				

Para el indicador identificación de nuevos clientes, se obtuvo un puntaje del 2.18 en la media (que equivale al 43.6%) y de 3.19 en la media del segundo test (que equivale a 63.8%) y que se muestran en la figura 08.

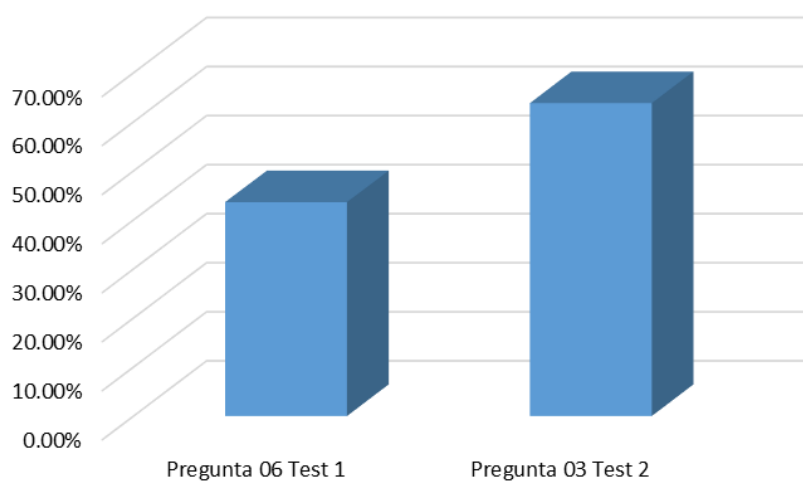


Figura 8. Identificación de nuevos clientes.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,484 que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 15.

Correlación entre muestras para el indicador Identificación de Nuevos Clientes.

		P6T1	P6T2
Correlación	de	1	,484**
P6T1	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	279	279
Correlación	de	,484**	1
P6T2	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	279	279

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

Indicador 05: Satisfacción del cliente

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Satisfacción del cliente.

Tabla 16.

Estadísticos descriptivos para el cliente

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 07 Test 1	279	1	4	2,1	1,074
Pregunta 07 Test 2	279	1	5	3,3	1,002
N válido (por lista)	279				

Para el indicador incremento satisfacción del cliente, se obtuvo un puntaje del 2.14 (que equivale al 42.8 %) en la media y de 3.37 (que equivale a 67.4 %) en la media del segundo test, y que se muestra en la figura 09.

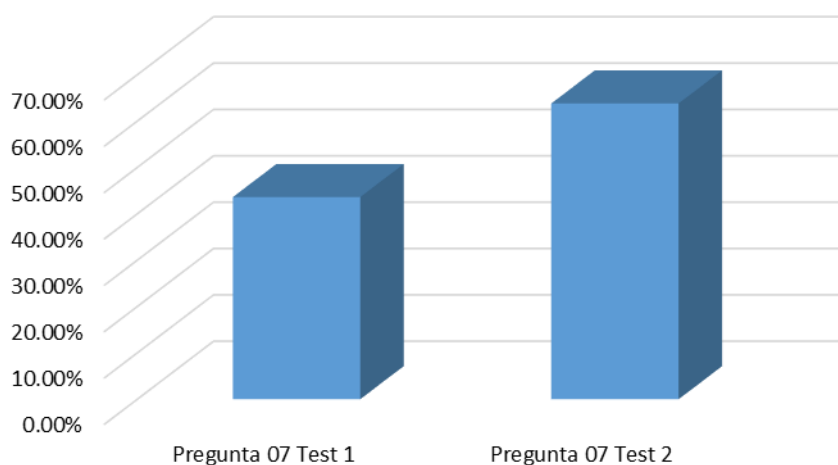


Figura 9. Satisfacción del cliente.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,424, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 17.

Correlaciones entre muestras para el indicador satisfacción del cliente.

		P7T1	P7T2
P7T1	Correlación de Pearson	1	,424*
			*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	279	279
P7T2	Correlación de Pearson	,424*	1
			*
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	279	279

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

Indicador 06: Mejores costos

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Mejores costos.

Tabla 18.

Estadísticos descriptivos para el indicador de mejores costos.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 09 Test 1	279	1	5	2,2	1,154
Pregunta 09 Test 2	279	1	5	3,3	1,260
N válido (por lista)	279				

Para el indicador de mejores costos, se obtuvo un puntaje del 2.26 (que equivale al 45.2%) en la media, y de 3.35 puntos (que equivale a 67%) en la media, y que se muestra en la figura 10.

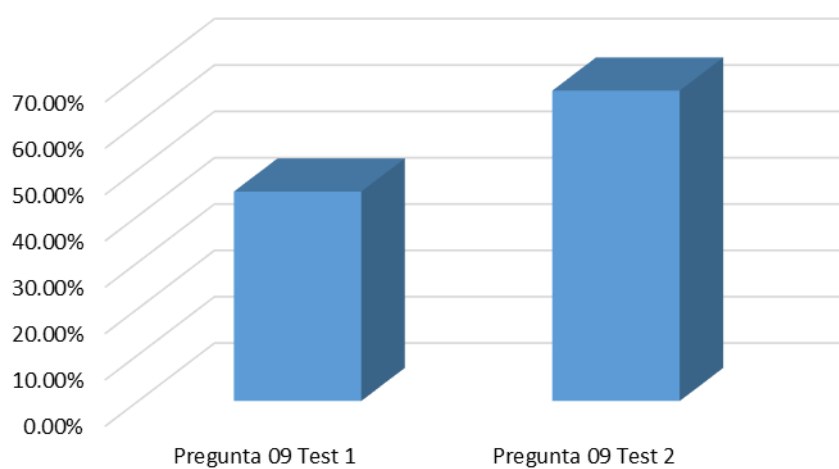


Figura 10. Mejores costos.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,456, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 19.

Correlaciones entre los resultados del indicador mejores costos

		P9T1	P9T2
P9T1	Correlación de	1	,456**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	279	279
P9T2	Correlación de	,45	1
	Pearson	,6**	
	Sig. (bilateral)	,00	
	N	279	279

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

4.1.3 Perspectiva de los Procesos internos de la Empresa

A continuación, se evaluará la consistencia de la información recolectada por el instrumento de evaluación, para una muestra de 279 empresas correspondientes al rubro de la pequeña empresa, para lo cual, se utilizará el alfa de Cronbach para las 6 preguntas correspondientes al primer y segundo test realizados por el bloque de la perspectiva de los procesos internos de la empresa:

Tabla 20.

Resumen de procesamiento de casos para la perspectiva de los procesos internos de la empresa.

	N	%
Válido	279	100,0
Excluido ^a	0	,0
Caso		
Tota	279	100,0
1		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

De la presente información se puede visualizar que no se ha descartado ninguno de los cuestionarios realizados por el rubro de la perspectiva de los procesos internos de la empresa, debido a que el tamaño de los casos corresponde en cantidad al tamaño de la muestra. La tabla 19 nos indica el nivel de confianza de la muestra para las preguntas del primer y segundo test de la perspectiva de los procesos internos de la empresa.

Tabla 21.

Estadísticas de fiabilidad de los procesos internos de la empresa.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	12

Indicador 07: Tiene un control o seguimiento de sus clientes

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Control o seguimiento de sus clientes.

Tabla 22.

Estadísticos descriptivos para el indicador tiene un control o seguimiento de sus clientes.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 11 Test 1	279	1	5	2,37	,833
Pregunta 11 Test 2	279	1	5	3,00	,883
N válido (por lista)	279				

Para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un puntaje del 2.37 (que equivale al 47.4 %) y de 3.00 puntos (que equivale a 60 %) en la media, lo cual se muestra en la figura 11.

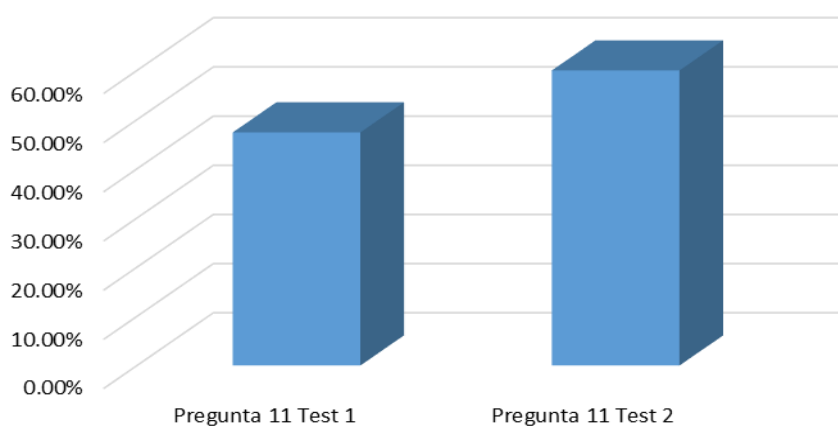


Figura 11. Control o seguimiento de los clientes.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,565, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 23.

Correlaciones entre los resultados del indicador control o seguimiento del cliente.

		P11T1	P11T2
Correlación de		1	,565**
P11T	Pearson		
1	Sig. (bilateral)		,000
N		279	279
Correlación de		,56	1
P11T	Pearson	5**	
2	Sig. (bilateral)	,00	
N		279	279

** La correlación es significativa en el nivel 0,01

(bilateral).

Indicador 08: Innovación en prendas y diseños

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Innovación en prendas y diseños.

Tabla 24.

Estadísticos descriptivos para el indicador Innovación en prendas y diseños.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 12 Test 1	279	1	5	2,3	1,017
Pregunta 12 Test 2	279	1	5	3,1	,838
N válido (por lista)	279				

Para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un puntaje del 2.35 en la media (que equivale al 47 %), y de 3.17 puntos en el segundo test (que equivale a 63.4 %) en la media, y que se muestra en la figura 12.

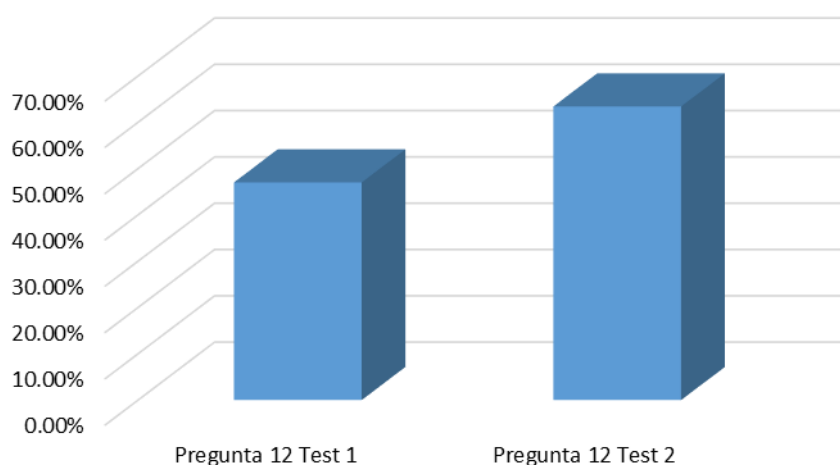


Figura 12. Innovación de prendas y diseños.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,648, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 25.

Correlaciones entre las respuestas del indicador innovación en prendas y diseños.

		P12T1	P12T2
P12T 1	Correlación de Pearson	1	,648**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	279	279
P12T 2	Correlación de Pearson	,648**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	279	279

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

Indicador 09: Reducción de costos variables

A continuación, se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes al indicador:

Reducción de costos variables.

Tabla 26.

Estadísticos descriptivos para el indicador de Reducción de costos variables.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pregunta 14 Test 1	279	1	4	2,0	,869
Pregunta 14 Test 2	279	3	5	3,49	,753
N válido (por lista)	279				

Para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un puntaje del 2.0 en la media (que equivale al 40 %), y de 3.49 puntos (que equivale a 69.8 %) en la media del segundo test, y que corresponde al 29.8 % de acuerdo a la escala indicada, lo cual se visualiza en la figura 13.

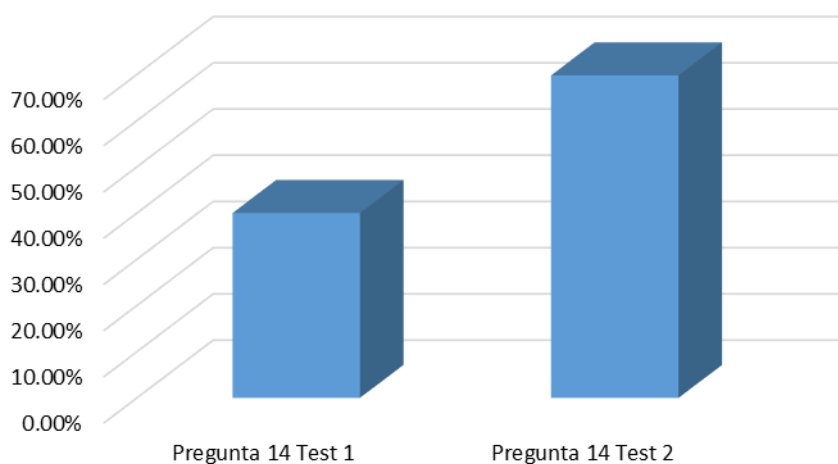


Figura 13. Reducción de los costos variables.

De la misma forma, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,621, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Tabla 27.

Correlaciones de las muestras para el indicador reducción de los costos variables.

		P14T1	P14T2
P14T 1	Correlación de	1	,62
	Pearson		1**
	Sig. (bilateral)		,00
			0
N		279	279
P14T 2	Correlación de	,62	1
	Pearson	1**	
	Sig. (bilateral)	,00	
		0	
N		279	279

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

4.2 Análisis e interpretación.

En el presente estudio se realizó la toma de dos cuestionarios, teniendo en cuenta las perspectivas de estudio del Balanced Scorecard, tres perspectivas son las que se han estudiado, las cuales son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de los procesos internos de la empresa, los cuestionarios se encuentran descritos en los anexos de este estudio. De cada perspectiva se han tomado como muestra del presente estudio tres indicadores, lo cuales serán evaluados por cada perspectiva.

4.2.1 Perspectiva Financiera

Indicador 01: diversificación de prendas de vestir

En la tabla 06, para el indicador de diversificación de prendas de vestir se obtuvo un incremento de 2.61 puntos (que equivale a 52.2 %), a 2.96 (que equivale a 59.2) puntos en la media, y que corresponde a un incremento del 7% de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a la diversificación de las prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,270 (que equivale al 25.4 %), el cual se redujo a 1,218 (que equivale a 24.36 %) del segundo estudio, esto significa 1.04 %, lo cual también es favorable, ya que se ajusta a una mejor distribución.

De la misma forma, en la tabla 07, al realizar la correlación entre las muestras se obtiene una correlación de 0,913, que indica la relación elevada que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Indicador 02: Aumento de los costos directos

En la tabla 08, para el indicador de aumento de los costos directos se obtuvo un incremento del 2.37 puntos (que equivale al 47.4 %) a 2.86 puntos (que equivale a 57.2 %) en la media, y que corresponde al 9.8 % de acuerdo a la escala indicada, de que los costos directos los pudo controlar en el mes anterior, de acuerdo a lo consultado, para las prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,081 que equivale al 21.62 %, el cual se redujo a 0,974, que equivale a 19.48 % del segundo estudio, esto significa 2.14%, lo cual también es favorable, ya que se ajusta a una mejor distribución.

De la misma forma, en la tabla 09, al realizar la correlación entre las muestras se obtiene una correlación de 0,818, que indica la relación elevada que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

Indicador 03: Incremento de las ventas

En la tabla 10, para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un incremento del 2.11 puntos (que equivale al 42.2 %) a 3.09 puntos (que equivale a 61.8 %) en la media, y que corresponde al 19.6% de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a un posible incremento de las ventas de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,010 puntos que equivale al 20.2 %, el cual incrementó a 1.108 puntos, que equivale a 22.16% del segundo estudio, esto significa 1.96 %,

lo cual, si bien es cierto no es favorable, pero tampoco se puede concluir que es desfavorable, debido a la cercanía con el valor inicial.

De la misma forma, en la tabla 11, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,720, que indica la relación aceptable que existe entre la primera y segunda encuesta realizada.

4.2.2 Perspectiva del Cliente

Indicador 04: Identificación de nuevos clientes

En la tabla 14, para el indicador Identificación de nuevos clientes, se obtuvo un incremento del 2.18 puntos (que equivale al 43.6 %) a 3.19 puntos (que equivale a 63.8 %) en la media, y que corresponde al 20.2 % de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible identificación de nuevos clientes de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 0,29 puntos que equivale al 18.58 %, el cual se incrementó a 1.099 puntos, que equivale a 21.98 % del segundo estudio, esto significa 3.4 %, lo cual, si bien es cierto no es favorable, tampoco se puede concluir que es desfavorable, debido a la cercanía con el valor inicial y que está dentro del margen de error, correspondiente al 5 % para el presente estudio.

De la misma forma, en la tabla 15, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,484, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación de tipo regular, pero sigue siendo aceptable.

Indicador 05: Satisfacción del cliente

En la tabla 16, para el indicador incremento satisfacción del cliente, se obtuvo un incremento del 2.14 puntos (que equivale al 42.8 %) a 3.37 puntos (que equivale a 67.4 %) en la media, y que corresponde al 24.6% de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible satisfacción del cliente de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,074 que equivale al 21.48 %, el cual disminuyó a 1.002, que equivale a 20.04 % del segundo estudio, esto significa una disminución de 1.44 %, lo cual también es favorable, ya que se ajusta a una mejor distribución.

De la misma forma, en la tabla 17, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,424, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación de tipo regular, siendo esta también aceptable.

Indicador 06: Mejores costos

En la tabla 18, para el indicador incremento satisfacción del cliente, se obtuvo un incremento del 2.26 puntos (que equivale al 45.2 %) a 3.35 puntos (que equivale a 67 %) en la media, y que corresponde al 21.8 % de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible percepción del cliente en la mejora de los costos de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,154 que equivale al 23.08 %, el cual se incrementó a 1.260,

que equivale a 25.2 % del segundo estudio, esto significa un aumento del 2.12 %, lo cual también es favorable, ya que se encuentra dentro de los límites permitidos para una mejor distribución.

De la misma forma, en la tabla 19, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,456, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación de tipo regular, la cual sigue siendo aceptable.

4.2.3 Perspectiva de los Procesos internos de la Empresa

Indicador 07: Tiene un control o seguimiento de sus clientes

En la tabla 22, para el indicador incremento de si tiene un control o seguimiento de sus clientes, se obtuvo un incremento del 2.37 puntos (que equivale al 47.4 %) a 3.00 puntos (que equivale a 60 %) en la media, y que corresponde al 12.6 % de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible identificación de control o seguimiento de sus clientes de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 0,833 puntos que equivale al 16.66 %, el cual incrementó a 0.883 puntos que equivale a 17.66 % del segundo estudio, esto significa 1 %, lo cual, si bien es cierto no es favorable, tampoco se puede concluir que es desfavorable, debido a la cercanía con el valor inicial y que está dentro del margen de error, correspondiente al 5 % para el presente estudio.

De la misma forma, en la tabla 23, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,565, que indica la relación que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación de tipo regular, la cual, sigue siendo aceptable.

Indicador 08: Innovación en prendas y diseños

En la tabla 24, para el indicador incremento de las ventas, se obtuvo un incremento del 2.35 puntos (que equivale al 47 %) a 3.17 puntos (que equivale a 63.4 %) en la media, y que corresponde al 16.4 % de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible innovación en prendas y diseños de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 1,017 que equivale al 20.34 %, el cual disminuyó a 0.838, que equivale a 16.76 % del segundo estudio, esto significa 3.58 %, lo cual es favorable, porque mejora la distribución entre las muestras de estudio.

De la misma forma, en la tabla 25, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,648, que indica la relación de tipo alta que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación aceptable.

Indicador 09: Reducción de costos variables

En la tabla 26, para el indicador incremento reducción de costos variables, se obtuvo un incremento del 2.0 puntos (que equivale al 40 %) a 3.49 puntos (que equivale a 69.8 %) en la media, y que corresponde al 29.8 % de acuerdo a la escala indicada, esto indica un aumento correspondiente en cuanto a una posible reducción de costos variables en la confección de prendas de vestir para la pequeña empresa de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.

En cuanto a la desviación estándar se obtuvo una variabilidad entre el primer estudio, de 0,869 puntos que equivale al 17.38 %, el cual disminuyó a 0.753 puntos que equivale a 15.06 % del segundo estudio, esto significa un 2.32 %, lo cual, es favorable, porque mejora la distribución entre las muestras de estudio.

De la misma forma, en la tabla 27, al realizar la correlación entre las variables se obtiene una correlación de 0,621, que indica la relación de tipo alta que existe entre la primera y segunda encuesta realizada, siendo esta una correlación de tipo aceptable.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se tuvo como resultado que con la intención de implementar un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir, del emporio comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, Lima, Perú, aumentó la perspectiva financiera en un 7 % para el indicador en diversificación de prendas de vestir, de la misma forma, se incrementó en un 9.8 % el control de los costos directos, un notable crecimiento de 19,6% para el incremento en las prendas de vestir, lo cual permite confirmar que hay un incremento significativo en la perspectiva de financiera para la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas del emporio comercial de Gamarra.

Sobre la perspectiva del cliente, para el indicador identificación de nuevos clientes, se percibió un incremento del 20.2 %, lo cual es muy favorable para el crecimiento empresarial de la pequeña empresa de confecciones de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, de la misma forma, para el indicador de satisfacción del cliente, se percibió un aumento del 24,6 % lo cual es también bastante significativo, mientras que en cuanto a la percepción de mejores costos por parte del cliente, este se vio incrementado en un 2.12 % lo cual es pequeño pero al mismo tiempo es significativo e importante para un sector comercial, en donde el factor más importante es el precio, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de compras que se realiza en este sector corresponde a ventas al por mayor, confirmando así que el cliente es perceptible ante una pequeña diferenciación de precios.

En cuanto, a la perspectiva de los procesos internos de la empresa, para el indicador si tiene un control o seguimiento de sus clientes, se percibió un incremento

del 12.6 %, lo cual indica que si puede existir un adecuado seguimiento a los clientes con los que cuentan las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, sobre el indicador de innovación en prendas de vestir, este se vio incrementado en un 16.4 %, esto permite identificar que las pequeñas empresas si se encuentran en condiciones de innovar sobre sus prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, para el indicador de reducción de costos variables, este confirma en un 29.8% que el sector de la pequeña empresa de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en Lima, puede manejar sus costos variables y reducirlos significativamente para mejorar sus movimientos financieros y poder ahorrar e invertir.

VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

Primero: Para la perspectiva financiera de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores diversificación de prendas de vestir, aumento de los costos directos e incremento de las ventas, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que este sector si está dispuesto a cambiar su contexto financiero para incrementar sus ventas implementando un Balanced Scorecard.

Segundo: Para la perspectiva del cliente de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores Identificación de nuevos clientes, Satisfacción del cliente y Mejores costos, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que si existe identificación y seguimiento a los clientes y que este mejoraría con la implementación de un Balanced Scorecard.

Tercero: Para la perspectiva de los procesos internos de la empresa de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores tiene un control o

seguimiento de sus clientes, innovación en prendas y diseños, reducción de los costos variables, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que este sector si está dispuesto a cambiar sus procesos internos para mejorar sus productos y atención a sus clientes a través de la implementación de un Balanced Scorecard.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda evaluar la cuarta perspectiva financiera para la implementación de un Balanced Scorecard, y que corresponde al aprendizaje y crecimiento para alcanzar los objetivos de la empresa en cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar.

Para investigaciones posteriores, se sugiere incluir indicadores adicionales en las perspectivas del presente estudio para determinar si puede existir una variación correspondiente, de tal forma, que las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, en el distrito de La Victoria, en Lima, Perú, puedan contar con un Balanced Scorecard. Se sugiere evaluar la implementación de un Balanced Scorecard con información actualizada para validar las tendencias futuras y evitar márgenes de error.

Otro aspecto a tomar en cuenta y no menos importante, tiene que ver con el problema de la formalización de los negocios del Emporio Comercial de Gamarra, en el distrito de La Victoria, en Lima, Perú. Si bien es cierto este aspecto ha sido enfocado desde puntos de vista sociales, económicos y hasta tributarios, un proceso de mejora continua implica, por ejemplo, la creación de marcas propias que puedan ser inscritas en los registros del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) a fin de fomentar la creatividad y la competencia leal con otras marcas. Aquí es pertinente recordar que no bastan con esfuerzos del Estado, como el megaoperativo de formalización del año 2017, en donde se abordan los aspectos de formalización laboral y tributaria a cargo de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

Igualmente importante, resultaría abordar en investigaciones posteriores el impacto de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y de las medidas antidumping en el desarrollo, sobre todo, de las pequeñas empresas del Emporio Comercial de Gamarra, en el distrito de La Victoria, en Lima, Perú, y su impacto en su desarrollo a largo plazo. Otro aspecto relevante, es fortalecer los gremios Empresariales, como por ejemplo, la Asociación de Exportadores del Emporio de Gamarra (ASODEX), que viene realizando esfuerzos a fin de profesionalizar la gestión de sus negocios, a través del apoyo de la sociedad civil, como la Universidad ESAN: la mejora de procesos no solo productivos, sino especialmente la implementación de indicadores financieros y no financieros a través de la implementación de herramientas de gestión, como el Balanced Scorecard, asegurarán el crecimiento de estos negocios. La profesionalización apoyada en talleres y capacitaciones orientadas a la gestión, diseño, consorcios orientados a la exportación, derechos de propiedad intelectual y atención al cliente, que hoy en día representan motores de crecimiento de cualquier actividad empresarial y crean valor agregado, deben ser abordados por el estado en general, y por los gobiernos locales a fin de impulsar el desarrollo integral de este emporio comercial tan representativo del comercio en el Perú,

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cano, C. y Céspedes, J. (2002). *Gestión Estratégica y Recursos Humanos en las Cooperativas*. España: Universidad Almería.
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Satos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cruz, H. (2017). *Dirección Estratégica y Procesos Administrativos en la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial CORPAC S.A. – Callao, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: <https://goo.gl/rmy34c>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, España: Editorial Brujas.
- Hax, A y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.) México. McGrall-Hill.
- INEI (2017). *Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra*. Lima, Perú: Editorial INEI.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kieling, A. (2013). *Factores de éxito que inciden en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Brasil: Caso Polo Industrial de la Zona de Manas. Brasil* (Tesis doctoral). Universidad de la Empresa. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://goo.gl/zeYxZc>

- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Caracas, Venezuela: Alfa.
- Ley N° 28015. Perú. *Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, 2003, 11 de junio*.
- Parrales, J. (2014). *Modelo de Negocios e Innovación Tecnológica en las Pymes para el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabi* (Tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/SEjF2k>
- Rodriguez, A. (2016). *Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de: <https://goo.gl/XDtrr6>
- Romero, J. (2013). *Evaluación del Capital Intangible: Caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumbán, Lambayeque, Perú* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://goo.gl/b2hMcD>
- Vilar, J. (2005). *Como implantar y gestionar la calidad total*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *La administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson.

IX. ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA: Influencia deL BALANCED SCORECARD para la FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR en EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA, LIMA-PERÚ.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTISES	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Determinar si la influencia de un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa favorece la</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar de que manera un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa favorece la gestión de</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa favorece la gestión de procesos de forma eficiente</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Cuadro de Mando Integral</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p>	<p>POBLACIÓN FINITA: 1013 pequeñas empresas confeccionistas de prendas de vestir.</p> <p>MUESTRA:</p>	<p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo.</p> <p>Tipo</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño.</p> <p>Experimental / pre</p>	<p>Cuestionario.</p>

<p>gestión de procesos de forma eficiente para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para</p>	<p>procesos de forma eficiente para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Establecer en que medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y</p>	<p>para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa influye</p>	<p>Gestión de procesos</p> <p>DIMENSIONES E INDICADORES</p> <p>Perspectiva de los procesos internos de la empresa:</p> <p>1.- Seguimiento de clientes.</p> <p>2.- Innovación en prendas de vestir.</p> <p>3.- Reducción de costos</p>	<p>N = 279</p> <p>pequeñas empresas confeccionistas de prendas de vestir.</p>	<p>experimental</p> <p>Nivel de Investigación.</p> <p>Explicativo.</p>	
---	---	---	--	---	---	--

<p>la micro y pequeña empresa influye favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?</p> <p>¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para</p>	<p>pequeña empresa influye favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>Determinar en qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y</p>	<p>favorablemente en la calidad de los procesos internos en la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa influye favorablemente en la</p>	<p>variables.</p> <p>Perspectiva Financiera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Diversificación de prendas de vestir. 2.- Aumento de los costos directos. 3.- Incremento de las ventas <p>Perspectiva del cliente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Nuevos clientes. 2.- Satisfacción del cliente. 			
--	--	--	---	--	--	--

<p>la micro y pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?</p> <p>¿En qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña</p>	<p>pequeña empresa influye favorablemente en la gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>Identificar en qué medida un Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa</p>	<p>gestión financiera para la confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p> <p>El Cuadro de Mando Integral (BSC) para la micro y pequeña empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta</p>	<p>3.- Mejores costos..</p>			
---	---	---	-----------------------------	--	--	--

<p>empresa influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú?</p>	<p>influye favorablemente en la perspectiva del cliente para la venta de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú.</p>	<p>de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, en Lima-Perú</p>				
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 02

Encuesta basada en el conocimiento empresarial de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir.

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima-Perú, que ayuden a analizar y medir el grado de emprendimiento y de gestión para alcanzar mejor rentabilidad.

Encierre en un círculo o marque con una “X” el número que se aproxime más a los motivos que a usted le caracteriza:

	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

PREGUNTA:	RESPUESTA				
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	2	3	4	5
¿Existe diversificación regularmente en las prendas de vestir de su empresa?	1	2	3	4	5
¿Sus costos directos tienden a aumentar?	1	2	3	4	5

¿Las ventas se han incrementado en el último mes?	1	2	3	4	5
¿Los activos físicos se utilizan siempre en la empresa?	1	2	3	4	5
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Los clientes regresan siempre a sus tiendas?	1	2	3	4	5
¿Constantemente identifica nuevos clientes?	1	2	3	4	5
¿Los clientes quedan satisfechos con sus productos?	1	2	3	4	5
¿Los clientes perciben un valor agregado en sus productos?	1	2	3	4	5
¿Los clientes perciben buenos costos en sus productos?	1	2	3	4	5
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
¿Las operaciones de su empresa no presentan demoras en sus procesos?	1	2	3	4	5
¿Tiene un control o seguimiento de sus clientes?	1	2	3	4	5
¿Constantemente realiza innovación en sus diseños y prendas de vestir?	1	2	3	4	5
¿Tiene conocimiento de los procesos reguladores y de control del estado?	1	2	3	4	5
¿Sus procesos reducen costos variables?	1	2	3	4	5
¿Los procesos de la empresa son constantes en el tiempo?					

ANEXO 03

Encuesta basada en el conocimiento empresarial de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir cuando podría contar con un Balanced Scorecard implementado.

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca de la pequeña empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima-Perú, que ayuden a analizar y medir el grado de emprendimiento y de gestión para alcanzar mejor rentabilidad cuando cuenten con un Balanced Scorecard implementado.

Encierre en un círculo o marque con una “X” el número que se aproxime más a los motivos que a usted le caracteriza:

<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo

PREGUNTA:	RESPUESTA				
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	2	3	4	5
¿Podría diversificar regularmente las prendas de vestir de su empresa?	1	2	3	4	5

¿Sus costos directos los pudo controlar en el último mes para evitar que aumenten?	1	2	3	4	5
¿Las ventas pudieron incrementarse en el último mes?	1	2	3	4	5
¿Los activos físicos los puede utilizar eficientemente en la empresa?	1	2	3	4	5
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
¿Los clientes regresan a sus tiendas por nuevos productos?	1	2	3	4	5
¿Constantemente identifica nuevos clientes?	1	2	3	4	5
¿Los clientes quedarán satisfechos con sus nuevos productos?	1	2	3	4	5
¿Los clientes podrán percibir un nuevo valor agregado en sus productos?	1	2	3	4	5
¿Los clientes percibirán mejores costos en sus productos?	1	2	3	4	5
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
¿Las operaciones de su empresa pueden evitar demoras en sus procesos?	1	2	3	4	5
¿Tiene un control o seguimiento de sus clientes?	1	2	3	4	5
¿Puede innovar sus diseños y prendas de vestir?	1	2	3	4	5
¿Tiene conocimiento de los procesos reguladores y de control del estado?	1	2	3	4	5
¿Sus procesos pueden reducir costos variables?	1	2	3	4	5
¿Los procesos de la empresa pudieron cambiar en el último mes?	1	2	3	4	5