

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

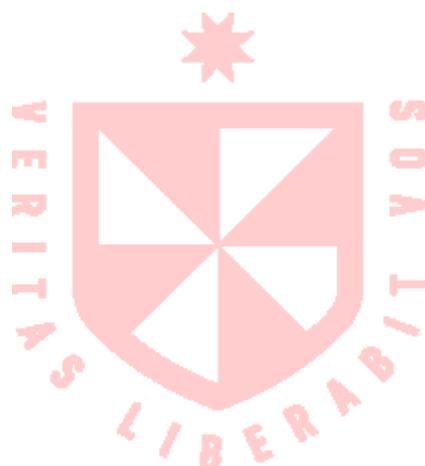
**BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS  
INDUSTRIALES DE PASTELERÍA DE LIMA  
METROPOLITANA, PERÍODO 2023**

PRESENTADO POR  
MAYRA FERNANDA ARANGO YAURI  
ROSSY YASILMA ARAPA PARICOTO  
FLOR ALINA RIVA TORRE  
MARGARET TORRES ZARATE

ASESORA  
DRA. MARIA EUGENIA VASQUEZ GIL

TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE CONTADORA PÚBLICA

LIMA, PERÚ  
2024



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE  
PASTELERÍA DE LIMA METROPOLITANA, PERÍODO 2023**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:  
MAYRA FERNANDA ARANGO YAURI  
ROSSY YASILMA ARAPA PARICOTO  
FLOR ALINA RIVA TORRE  
MARGARET TORRES ZARATE**

**ASESORA:  
DRA. MARIA EUGENIA VASQUEZ GIL**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

**BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE  
PASTELERÍA DE LIMA METROPOLITANA, PERÍODO 2023**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESORA:**

Dra. MARIA EUGENIA VASQUEZ GIL

**MIEMBROS DEL JURADO:**

**PRESIDENTE:**

Dra. MARIA EUGENIA VASQUEZ GIL

**SECRETARIO:**

Dr. GIOVANNI TOMAS SEBASTIANI MIRANDA

**MIEMBRO DEL JURADO:**

Dra. LUZ MARIA GALINDO URIBE

## **DEDICATORIA**

A mis padres por siempre apoyarme en este proceso, por enseñarme a no rendirme, a mi hermana por siempre estar pendiente en este largo trayecto y por ultimo a mis niños gatunos que siempre estuvieron conmigo en cada amanecida.

**Mayra Fernanda Arango Yauri**

A mis queridos padres Dionicio Arapa, Evarista Paricoto por el apoyo incondicional que siempre me brindan, a mis hijas Alexa y Alessia mis estrellitas que alumbran mis días y noches de desvelo, quienes fueron mi soporte emocional en lo personal y profesional, mi mano derecha mi hermana Yudmily ejemplo de sabiduría, valentía y mesura, gracias por ser parte de mi vida personal y profesional.

**Rossy Yasilma Arapa Paricoto**

A mi Padre Elías Riva Fernández, quien fue ejemplo de bondad, pureza y sacrificio, aunque no estés físicamente presente, tus enseñanzas siguen guiándome a nunca rendirme tanto en lo personal como profesional, hoy tus hijas y esposa vivimos bajo la sombra de tu vida ejemplar. Te extraño y te honro en cada logro.

**Flor Alina Riva Torre**

A mis padres Cesar Torres Rosello y Judit Zarate Alarcón, por ser mi inspiración en todos mis proyectos, a mis hermanas por su apoyo y motivación constante en mi formación profesional y personal.

**Margaret Torres Zarate**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento primeramente a Dios por brindarnos salud, a nuestros maestros por sus enseñanzas y dedicación para poder finalizar nuestra tesis.

**Mayra Fernanda Arango Yauri**

Agradezco en primer lugar a Dios por protegernos con su santo manto, en segundo lugar, a vuestra Universidad San Martín de Porres por guiarnos y habernos inculcado los saberes de nuestra carrera, por formarnos profesionalmente y aportar a la sociedad, en seguida agradezco a nuestros docentes quienes compartieron sus sabidurías y conocimientos quedo infinitamente agradecida.

**Rossy Yasilma Arapa Paricoto**

Expreso mi profundo agradecimiento a mi Madre Candelaria Torre Olarte por ser siempre una fuente inagotable de amor y motivación. Así mismo agradezco a mis hermanas, en especial a Estrella Riva Torre por brindarme su apoyo para continuar con este proyecto y cumplir con la voluntad de nuestro Padre.

**Flor Alina Riva Torre**

Agradezco a la Universidad San Martín de Porres, lugar donde me formé con responsabilidad y rigor académico, también a la plana docente de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas en especial a la Dra. María Eugenia Vásquez Gil, Dr. Pablo Lavado de la Puente y Dr. Javier Marcelo Huarca Ochoa.

**Margaret Torres Zarate**

# INFORME DE SIMILITUD

Similarity Report	
PAPER NAME	AUTHOR
<b>TESIS COMPLETA GRUPO 01.docx</b>	<b>MARGARET TORRES ZARATE</b>
<hr/>	
WORD COUNT	CHARACTER COUNT
<b>25443 Words</b>	<b>140997 Characters</b>
PAGE COUNT	FILE SIZE
<b>140 Pages</b>	<b>3.4MB</b>
SUBMISSION DATE	REPORT DATE
<b>Jun 24, 2024 4:45 PM GMT-5</b>	<b>Jun 24, 2024 5:01 PM GMT-5</b>
<hr/>	
<b>● 17% Overall Similarity</b>	
The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 15% Internet database</li><li>• 9% Publications database</li><li>• Crossref database</li><li>• Crossref Posted Content database</li><li>• 7% Submitted Works database</li></ul>	
<b>● Excluded from Similarity Report</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bibliographic material</li><li>• Quoted material</li></ul>	

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>TÍTULO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>INFORME DE SIMILITUD</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
1.1 Descripción de la situación problemática .....	5
1.2 Formulación del problema .....	11
1.2.1 Problema principal .....	11
1.2.2 Problemas específicos .....	11
1.3 Objetivos de la investigación .....	12
1.3.1 Objetivo principal .....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	12
1.4 Justificación de la investigación .....	12
1.4.1 Importancia de la investigación .....	12
1.4.2 Viabilidad de la investigación .....	13
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	14
2.1.1 Antecedentes Nacionales .....	14

2.1.2 Antecedentes Internacionales .....	17
2.2 Bases teóricas .....	19
2.2.1 Balanced Scorecard.....	19
2.2.2 Gestión de Producción.....	35
2.3 Definición de términos básicos.....	40
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>42</b>
3.1 Formulación de hipótesis principal y derivada.....	42
3.1.1 Hipótesis principal.....	42
3.1.2 Hipótesis específicas .....	42
3.2 Variables y definición operacional.....	43
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
4.1 Diseño metodológico .....	45
4.1.4 Diseño .....	46
4.2 Diseño muestral .....	47
4.2.1 Población (N) .....	47
4.2.2 Muestra (n) .....	48
4.3 Técnicas de recolección de datos .....	50
4.3.1 Técnicas .....	50
4.3.2 Instrumentos.....	50
4.3.3 Confiabilidad.....	51
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	52
4.4.1 Técnica de Estadística Descriptiva .....	52
4.4.2 Técnica de Estadística Inferencial.....	53
4.5 Aspectos éticos.....	53
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
5.1 Presentación.....	54
5.2 Interpretación de resultados.....	55

5.3 Contrastación de hipótesis .....	76
5.3.1 Hipótesis principal.....	77
5.3.2 Hipótesis específica (a).....	82
5.3.3 Hipótesis específica (b).....	88
5.3.4 Hipótesis específica (c).....	94
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ...</b>	<b>101</b>
6.1 Discusión .....	101
6.2 Conclusiones .....	103
6.3 Recomendaciones .....	107
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo N° 01: Matriz de consistencia .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo N° 02: Cuestionario .....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo N° 03: Datos originales del cuestionario de la tesis .....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo N° 04: Cálculo del Alfa de Cronbach de los datos codificados.....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo N° 05: Tabla Chi cuadrado .....</b>	<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Implementación del BSC en Perú .....	8
<b>Tabla 2:</b> Componentes de una Gerencia de excelencia.....	24
<b>Tabla 3:</b> Metas de una empresa .....	27
<b>Tabla 4:</b> Fases de la formulación estratégica.....	28
<b>Tabla 5:</b> Pasos clave para implementar estrategias.....	29
<b>Tabla 6:</b> Distribución de la población .....	48
<b>Tabla 7:</b> Distribución de la muestra.....	50
<b>Tabla 8:</b> Cálculo del Alfa de Cronbach con el SPSS versión 25.....	51
<b>Tabla 9:</b> Balanced Scorecard.....	55
<b>Tabla 10:</b> Calidad de procesos .....	57
<b>Tabla 11:</b> Análisis organizacional.....	58
<b>Tabla 12:</b> Planeación del desempeño .....	60
<b>Tabla 13:</b> Potencial humano .....	61
<b>Tabla 14:</b> Expansión de mercado .....	63
<b>Tabla 15:</b> Actividades de marketing .....	64
<b>Tabla 16:</b> Gestión de producción .....	66
<b>Tabla 17:</b> Cumplimiento de objetivos .....	67
<b>Tabla 18:</b> Indicadores de desempeño.....	69
<b>Tabla 19:</b> Producción.....	70
<b>Tabla 20:</b> Distribución .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 21:</b> Prevención y evaluación .....	73
<b>Tabla 22:</b> Fallas internas y externas .....	75
<b>Tabla 23:</b> Datos observados mediante la encuesta Balanced Scorecard Vs Gestión de Producción.....	78
<b>Tabla 24:</b> Datos esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 23.....	79
<b>Tabla 25:</b> Resumen de procesamiento de casos .....	81
<b>Tabla 26:</b> Tabla cruzada Balanced Scorecard Vs Gestión de producción .....	81
<b>Tabla 27:</b> Pruebas de Chi-cuadrado .....	81
<b>Tabla 28:</b> Datos observados mediante la encuesta Gestión estratégica Vs Desempeño laboral.....	83

<b>Tabla 29:</b> Datos esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 28.....	85
<b>Tabla 30:</b> Resumen de procesamiento de casos .....	86
<b>Tabla 31:</b> Tabla cruzada Gestión estratégica Vs Desempeño laboral .....	87
<b>Tabla 32:</b> Pruebas de Chi-cuadrado .....	87
<b>Tabla 33:</b> Datos observados mediante la encuesta Evaluación del desempeño Vs Proceso Productivo.....	89
<b>Tabla 34:</b> Valores esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 33.....	90
<b>Tabla 35:</b> Resumen de procesamiento de casos .....	92
<b>Tabla 36:</b> Tabla cruzada Evaluación del desempeño Vs Proceso productivo ..	93
<b>Tabla 37:</b> Pruebas de Chi-cuadrado .....	93
<b>Tabla 38:</b> Datos observados mediante la encuesta Estrategia de crecimiento Vs Costo de Calidad .....	95
<b>Tabla 39:</b> Valores esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 23.....	96
<b>Tabla 40:</b> Resumen de procesamiento de casos .....	98
<b>Tabla 41:</b> Tabla cruzada Estrategia de crecimiento Vs Costo de calidad .....	98
<b>Tabla 42:</b> Pruebas de Chi-cuadrado .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Distribución geográfica de la Implementación del Balanced Scorecard 2020.....	7
<b>Figura 2:</b> Entorno Organizacional en el que opera el BSC .....	20
<b>Figura 3:</b> Perspectivas del Balanced Scorecard .....	21
<b>Figura 4:</b> Evolución de la Gestión Estratégica .....	23
<b>Figura 5:</b> Etapas de la gestión estratégica.....	26
<b>Figura 6:</b> Fases de la evaluación del desempeño.....	30
<b>Figura 7:</b> El marketing en la empresa .....	33
<b>Figura 8:</b> Dimensiones del marketing digital .....	34
<b>Figura 9:</b> Rangos de nivel de confiabilidad .....	52
<b>Figura 10:</b> Balanced Scorecard .....	56
<b>Figura 11:</b> Calidad de procesos.....	57
<b>Figura 12:</b> Análisis organizacional.....	59
<b>Figura 13:</b> Planeación del desempeño .....	60
<b>Figura 14:</b> Potencial humano.....	62
<b>Figura 15:</b> Expansión de mercado.....	63
<b>Figura 16:</b> Actividades de marketing.....	65
<b>Figura 17:</b> Gestión de producción.....	66
<b>Figura 18:</b> Cumplimiento de objetivos .....	68
<b>Figura 19:</b> Indicadores de desempeño .....	69
<b>Figura 20:</b> Producción .....	71
<b>Figura 21:</b> Distribución .....	72
<b>Figura 22:</b> Prevención y evaluación.....	74
<b>Figura 23:</b> Fallas internas y externas.....	75
<b>Figura 24:</b> Contrastación de la Hipótesis general .....	80
<b>Figura 25:</b> Recuento de las variables (X, Y) .....	82
<b>Figura 26:</b> Contrastación de la Hipótesis específica a .....	86
<b>Figura 27:</b> Recuento de los Indicadores (X1, Y1) .....	88
<b>Figura 28:</b> Contrastación de la Hipótesis específica b .....	92
<b>Figura 29:</b> Recuento de los indicadores (X2, Y2) .....	94
<b>Figura 30:</b> Contrastación de hipótesis específica c.....	98
<b>Figura 31:</b> Recuento de los indicadores (X3, Y3).....	99

## RESUMEN

La presente tesis, tiene como objetivo demostrar de qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva - explicativa; nivel descriptivo, analítico y estadístico, diseño no experimental. La técnica que se aplicó fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el cual estuvo conformada por 14 preguntas y fue elaborado con la escala de Likert. La población estuvo conformada por 55 colaboradores de los cuales se tomó una muestra de 48 colaboradores con nociones básicas del Balanced Scorecard y gestión de producción.

Los resultados arrojaron que la utilización del Balanced Scorecard sí influye favorablemente dentro de la gestión de producción, ya que aporta beneficios a la productividad, genera más ingresos, aumenta el nivel de satisfacción del cliente, entre otros. El Balanced Scorecard es una herramienta que logra los objetivos trazados por las empresas a través de la aplicación de sus cuatro perspectivas y utilizando una serie de mecanismos como la gestión estratégica, la evaluación del desempeño, el proceso productivo, las estrategias de crecimiento y los costos de calidad.

Palabras claves: Balanced Scorecard, gestión de producción, gestión estratégica, evaluación del desempeño, empresa industrial, estrategia de crecimiento.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to demonstrate how the Balanced Scorecard affects production management in industrial pastry companies in Metropolitan Lima.

This research has a quantitative approach, descriptive - explanatory type; descriptive, analytical and statistical level, non-experimental design. The technique that was applied was the survey and the data collection instrument was the questionnaire, which was made up of 14 questions and was prepared with the Likert scale. The population was made up of 55 employees from whom a sample of 48 employees with basic notions of the Balanced Scorecard and production management was taken.

The results showed that the use of the Balanced Scorecard does influence favorably within production management, since it provides benefits to productivity, generates more income, and increases the level of customer satisfaction, among others. The Balanced Scorecard is a tool that achieves the objectives set by companies through the application of its four perspectives and using a series of mechanisms such as strategic management, performance evaluation, the production process, growth strategies and costs quality.

Keywords: Balanced Scorecard, production management, strategic management, performance evaluation, industrial company, growth strategy.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “**Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de lima metropolitana, periodo 2023**” tiene como objetivo demostrar de qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, hoy en día en el rubro de pastelería no es muy común la utilización del Balanced Scorecard, es por ello que la presente tesis pretende dar a conocer este tema.

Actualmente, toda empresa industrial está sujeta a diversos problemas tanto internos como externos, es por ello que el Balanced Scorecard sirve como herramienta de ayuda para todas las áreas dentro de las organizaciones incluyendo el área de gestión de producción. Consideramos que las empresas del sector industrial deben aplicar el Balanced Scorecard porque a nivel financiero nos permite aumentar ingresos e incrementar la rentabilidad. A nivel de procesos internos, aporta al desarrollo de nuevos productos y opciones de canales de venta. Todos estos objetivos se trabajan en base a indicadores e iniciativas que forman parte de Balanced Scorecard.

La presente tesis busca ayudar a los directivos de las empresas industriales dedicadas a la pastelería a poder utilizar el Balanced Scorecard dentro de su organización, ya que es una herramienta que ayuda a las diferentes áreas poniendo énfasis en las finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento.

A continuación, se detalla la información planteada en los seis capítulos de la tesis:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, el cual comprende la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema principal - específicos, así como también los objetivos de la investigación. Además la justificación, importancia, viabilidad y limitaciones.

En el Capítulo II, se expone el marco teórico, en donde se analiza los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas relacionadas a la variable independiente y dependiente. Por último, se desarrolla la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se detalla las hipótesis y variables, en donde se formula la hipótesis general y específicas, así mismo, la operacionalización de la variable independiente y dependiente en donde se detalla los indicadores e índices de cada una.

En el Capítulo IV, se desarrolla la metodología de la investigación, detallando el diseño metodológico, mostrando la población y la muestra. Además de la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información. Por último, también se incluye los aspectos éticos.

En el Capítulo V se detalla los resultados, en donde se muestra las Tablas y Gráficos que responden a las encuestas aplicadas, además también se muestra la contrastación de hipótesis.

En el Capítulo VI se muestra la discusión de la tesis, además de las conclusiones y las recomendaciones generales – específicas brindadas por cada integrante.

Finalmente se presenta las fuentes de información y los anexos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la situación problemática**

En el contexto mundial, la dinámica empresarial se ha vuelto cada vez más compleja y desafiante debido a una serie de factores interrelacionados. La globalización ha permitido un acceso más fácil a los mercados internacionales, lo que ha generado un aumento de competencia entre empresas de diferentes países y continentes. Esta competencia no se limita solo a productos y precios, sino también a la innovación, la calidad y la eficiencia en la producción.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mundial y en la forma en que operan las empresas. Las interrupciones en las cadenas de suministro, las fluctuaciones en la demanda del mercado y las restricciones en la movilidad de la fuerza laboral han obligado a las empresas a adaptarse rápidamente para sobrevivir. Aquellas que han logrado mantenerse a flote han sido las que han demostrado una mayor agilidad.

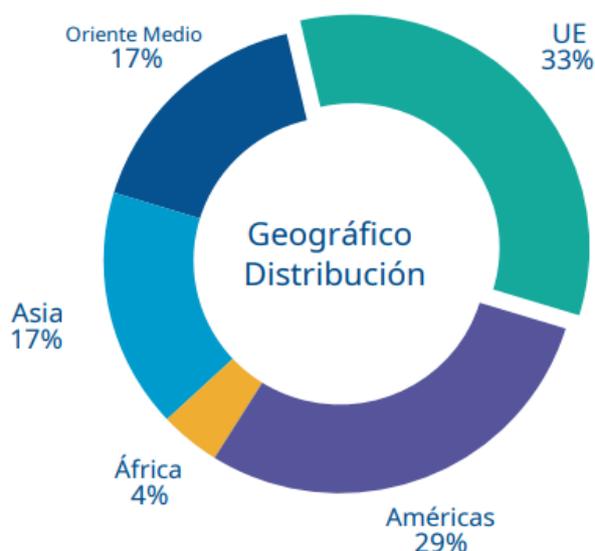
Una de las desventajas competitivas que enfrentaban la mayoría de las empresas antes de la aparición del Balanced Scorecard es que estas dependían solamente de los indicadores financieros para medir la calidad de sus estrategias empresariales. Esto implicaba una instantánea retardada en su funcionamiento, pues estos indicadores solo informan acerca de sucesos pasados, lo cual impedía que la empresa pueda evitar un problema una vez que esta haya ocurrido. Asimismo, las empresas al tener información solo de los indicadores financieros estas no podían lograr la eficacia, la eficiencia, la rentabilidad y el desarrollo sostenido dentro de su gestión empresarial **(Pedrini, 2022)**.

Por otro lado, debido a la carencia o poco conocimiento del uso o utilidad de las diversas herramientas de gestión empresarial como el Balanced Scorecard, las empresas lograban tener una gestión productiva totalmente informal y poco profesional, lo cual tenía un impacto negativo en su productividad y rentabilidad. Sin embargo, tras la aparición del Balanced Scorecard las empresas contaron una nueva metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la actual era de la información; ya que esta nueva herramienta contribuye a que las empresas puedan vincular su visión y su estrategia de largo plazo con los resultados operativos de corto plazo, lo cual impulsa a la organización hacia la competitividad del siglo XXI. **(Repetto & Machado, 2021)**

Según **Quintero & Osorio (2019)**, el Balanced Scorecard “Es una herramienta que no se debe tomar como un lujo sino como base de apoyo para una empresa. Esta se creó con la intención de ser una herramienta útil y de ayuda para la prosperidad y sostenibilidad de esta” (p. 68).

La Implementación del Balanced Scorecard se da en diferentes continentes a nivel mundial, por lo que según la firma consultora **2GC (2020)**, firma dedicada desde el 2008 a aplicar encuestas anuales acerca de la implementación del Cuadro de Mando Integral, se obtuvo la siguiente información:

**Figura 1:** Distribución geográfica de la Implementación del Balanced Scorecard 2020



Nota: La figura muestra los porcentajes de la Implementación del Balanced Scorecard en el año 2020. Fuente: Consultora 2GC (2020)

La distribución geográfica mostrada anteriormente es el resultado de una encuesta que mide la implementación del BSC, dicho resultado indica que hubo un incremento en el año 2020 a diferencia del 2019; este incremento se dio en el Medio Oriente, es decir en países como Turquía, Palestina, Qatar, Arabia Saudita, entre otros; también se vio un incremento significativo en Asia, dentro de ello tenemos países como Vietnam, Indonesia, Filipinas, Camboya, entre otros. El incremento se dio debido a que algunas empresas lograron ver mejoras en la implementación del Balanced Scorecard en empresas que ya habían implementado dicho modelo años atrás. En la figura mostrada anteriormente se ve que en América se cuenta con un porcentaje importante de 29%, cifra que refleja la aplicabilidad de este instrumento.

En Latinoamérica, la implementación del Balanced Scorecard puede enfrentar obstáculos únicos como la resistencia cultural al cambio, la falta de capacitación y la escasez de recursos financieros pueden dificultar la adopción efectiva de esta metodología en algunas empresas de la región. A pesar de estos desafíos, varias empresas latinoamericanas han logrado implementar con éxito el BSC y han cosechado los beneficios de una gestión estratégica más efectiva. Al trabajar los objetivos estratégicos acompañados con los indicadores de

desempeño en áreas clave como las finanzas, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, estas empresas han podido mejorar su competitividad y su capacidad frente a los desafíos del mercado.

En el Perú, son bastantes las organizaciones ya sean privadas o públicas que sí lograron implementar el BSC de manera exitosa, sin embargo, también existen empresas a las que no les fue muy bien, ya que en el camino se les presenta algunas dificultades. Según **Aguirre & Sánchez (2016)** en su tesis titulada “El cuadro de Mando Integral como sistema de gestión en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros Interregional para mejorar su gestión empresarial, Distrito de Chachapoyas – Amazonas. 2016” indican que en el Perú las siguientes empresas implementaron el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

**Tabla 1:** Implementación del BSC en Perú

#### **EMPRESAS PERUANAS QUE IMPLEMENTARON EL BSC**

1. Empresa TEXCOPE: Dedicada a la comercialización de insumos para la Industria textil y confecciones.
2. Empresa PARDOS CHICKEN: Dedicada a la elaboración de pollos a la brasa.
3. Empresa NESTLÉ: Dedicada a la nutrición, salud y bienestar.
4. Empresa HIDRANDINA SA: Dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica.
5. PETROPERÚ, RIPLEY, HOTELES CASA ANDINA, entre otros.

---

Fuente: Elaboración propia

Las Empresas Peruanas mencionadas anteriormente lograron implementar de manera exitosa el BSC, dicha implementación contribuyó en diferentes aspectos los cuales ayudaron a mejorar la productividad, ventas, finanzas y costos. Los gerentes de las empresas concluyen que es una herramienta útil ya que ayuda a gerenciar de manera correcta sus operaciones.

Sin embargo, también existieron empresas peruanas a las que no les fue muy bien con la implementación del BSC, ya que en el camino no realizaron una adecuada gestión financiera. Estas malas prácticas se debieron a la falta de seguimiento y control a los movimientos operativos y administrativos de la empresa, generando de esa manera un alto nivel de endeudamiento, pérdida de oportunidades de inversión y falta de liquidez. En ese sentido, es fundamental que los directivos y personal en general cuenten con el conocimiento necesario en torno a la gestión y planeamiento financiero, a fin de garantizar un adecuado proceso económico dentro de la empresa. **(Pasache & Neyra, 2022)**

La gestión de producción es un proceso de transformación de insumos de producción, dicha gestión está ligada a la planificación y el proceso de fabricación, es por ello que contiene varios elementos como materiales, equipos y mano de obra. En el Perú, la gestión de producción en empresas industriales de pastelería cuenta con ciertas deficiencias en diferentes aspectos, tal como se detalla a continuación:

En el área de atención al cliente al momento del proceso de entrega en los productos adquiridos como materia prima para su uso en el producto terminado, esto implica una pérdida como marca de la empresa así también la fidelización de los clientes hacia la empresa, el no tener un procedimiento adecuado en la gestión de producción repercute en el producto terminado para la entrega a los clientes.

Los procesos internos y la producción son componentes clave en el funcionamiento de las empresas, y es fundamental que las organizaciones industriales utilicen herramientas estratégicas que alineen las estrategias de la empresa con su misión y visión, para así adaptarse a los cambios del mercado y maximizar su éxito a largo plazo.

En la gestión financiera, ya que existen riesgos financieros negativos relacionados al mal manejo de la producción entre otros, lo cual genera pérdidas a nivel contable y financiero. A nivel de producción, el proceso no es del todo eficiente ya que existen varios incidentes al momento de realizar la transformación de materia prima a producto terminado, dichos incidentes generan costos adicionales, en las empresas Industriales de pastelería es muy

común saber que los insumos procesados obtienen un 20% de pérdida ya que no hay un seguimiento estricto.

No llevar un adecuado filtro con respecto a los colaboradores dentro de las empresas, ya que muchas veces los mismos trabajadores no se identifican con la organización y por ende esto repercute de manera negativa al momento en que las empresas desean crecer.

El BSC, al ser una herramienta útil ayuda a fortalecer un trabajo en conjunto en toda una organización. En este contexto, la implementación del BSC en las empresas industriales de Lima Metropolitana durante el período 2023 podría ofrecer una solución para abordar algunos de estos problemas. Al proporcionar un marco estructurado para la formulación y ejecución de estrategias.

### **Delimitación de la investigación**

#### **Delimitación espacial**

La investigación se realizó en las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023,

#### **Delimitación temporal**

La investigación se realizó en el período 2023.

#### **Delimitación social**

Para la presente tesis se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la técnica que se usó fue la encuesta, el cual se aplicó a los colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas Industriales de Lima Metropolitana.

#### **Delimitación conceptual**

##### **- Balanced Scorecard**

Según **Ramírez (2022)** nos indica que el Balanced Scorecard:

“Es una herramienta clave dentro de las organizaciones, ya que ayuda a la alta dirección a manejar mecanismos y estrategias dentro de las empresas, esto a través de las cuatro perspectivas abordadas”

## - **Gestión de Producción**

Según **Díaz (1993)** nos indica que la Gestión de Producción:

“Es el origen del desarrollo para la competitividad en el ámbito empresarial, la planificación correcta guiadas mediante un proceso adecuado para obtener resultados positivos y poder generar credibilidad en los consumidores finales”.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, período 2023?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué forma la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?
- b. ¿De qué manera la evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?
- c. ¿De qué manera la estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo principal**

Demostrar de qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar de qué manera la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023
- b. Analizar de qué manera la evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023
- c. Identificar de qué manera la estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La presente tesis se realizó con el fin de aportar información acerca del Balanced Scorecard en las empresas del sector industrial, ya que en los últimos años dicho sector se enfrentó a procesos cambiantes, dichos procesos tienen relación con las estrategias utilizadas por las empresas, por lo que se pretende dar a conocer cómo es que el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción, para ello se pretende trabajar mediante las perspectivas empleadas por el Balanced Scorecard, los cuales son: finanzas, cliente, control interno y aprendizaje.

Asimismo, se espera que la presente tesis pueda servir como guía para los estudiantes de la Universidad de San Martín de Porres y al mismo tiempo ayude a nuestra formación profesional.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

La presente tesis se considera viable, ya que se cuenta con una serie de recursos, los cuales hacen posible la realización de este trabajo.

Se cuenta con recursos financieros, materiales y acceso a la información, adicional a ello también se optó por recopilar información de profesionales y conocedores del tema.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes mencionados a continuación son de carácter nacional e internacional, estos trabajos fueron tomados de acuerdo a la importancia que aportan al presente trabajo de investigación titulado “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de lima metropolitana, período 2023”

#### **2.1.1 Antecedentes Nacionales**

- a. Albuja y Coronel (2020)**, en su tesis titulada “**Implementación del BSC (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión en la empresa Huanca Autos S.A.C**” para optar el Título Profesional de Contador Público - Universidad Nacional del Centro del Perú de Huancayo.

El estudio que realizó el autor tiene como objetivo destacar la importancia de cómo las compañías manejan las demandas de rentabilidad, calidad y tecnología para su crecimiento, debido a ello muchas empresas se encuentran en la necesidad de contar con un sistema de gestión eficiente basado en las fortalezas y debilidades para así obtener una ventaja competitiva. Asimismo, mencionan la prioridad que se tiene, en que los encargados comuniquen los motivos por las cuales se está implementando la metodología del Balanced Scorecard y detalle sus perspectivas ya que esto ayudará a que el personal comprenda la importancia de esta metodología para la empresa. Por último, resalta la importancia de la gestión basada en procesos, que permite a la compañía visualizar cómo interactúan sus diferentes áreas, midiendo los resultados, realizando seguimiento a los procesos e identificando los puntos críticos para elaborar planes de mejora.

Según la tesis realizada, la contribución positiva será la aplicación del BSC que ofrece una capacidad significativa para la compañía, lo cual contribuye al mejoramiento de calidad y operatividad, ya que se realizan los monitoreos correspondientes de acuerdo a los indicadores que conducen para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, mantiene a todos los miembros de la organización enfocados en una sola dirección.

- b. Brazowich (2021)**, en su tesis titulada “**Implementación de un Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector textil en Lima Metropolitana, año 2020**” presentada a la Universidad San Martín de Porres, para obtener el título de Contador Público.

La investigación realizada tuvo como finalidad que ante el constante cambio en el área textil genera una mayor susceptibilidad; con lo cual las organizaciones se ven en la obligación de establecer diversas estrategias financieras lo cual conlleva a obtener una mayor liquidez así mismo también permite obtener una mayor estabilidad en lo que respecta al capital humano. Así mismo, el autor infiere que al implementar el Balanced Scorecard la organización tiene más certera su visión, misión y diversas estrategias que han sido designadas por el mismo. Por otra

parte, la ejecución del Balanced Scorecard del Sector Textil está asociado en referencia a la fidelización del cliente para que así este pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

En nuestra opinión determinamos que la implementación del Balanced Scorecard permite a las empresas tener una mayor rentabilidad ya que al tener una estrategia establecida en cada área podemos seguir una dirección y por ende nos permite optimizar nuestros recursos.

- c. **Delgado (2020)**, en su tesis titulada **“Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018”** presentada a la Universidad Señor de Sipán, para obtener el grado de contador público.

El propósito de esta tesis es evidenciar que al implementar el Balanced Scorecard en la Cooperativa Todos los Santos les generarán una optimización en su área financiera ya que actualmente la mayoría de organizaciones no se encuentra a la vanguardia. Por tal motivo es necesario establecer diversas estrategias lo cual les permitirá el cumplimiento de la misma. Además, también nos permite medir los resultados a través de indicadores lo que nos generará actuar de manera oportuna. El estudio realizado nos da como resultado que la cooperativa no cuenta con una estrategia implementada y por ende no se logran los objetivos esperados. Por último, los colaboradores mencionan que desconocen los procesos lo cual repercute directamente en la organización ya que no se está cumpliendo con el propósito establecido.

La implementación del Balanced Scorecard hace que las empresas sigan una estrategia establecida lo cual les permitirá la obtención de los resultados requeridos. Cabe recalcar que la aplicación correcta nos ayudará en la toma de decisiones lo cual repercute directamente en la organización.

## 2.1.2 Antecedentes Internacionales

- a. **Quito (2021)**, Según su investigación **“Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica. Periodo 2021 – 2024”** presentada ante la Escuela superior politécnica de Chimborazo para obtener el grado de Magíster en Finanzas - Escuela Superior politécnica de Chimborazo.

En la investigación realizada se basó en las herramientas que nos proporciona el Balanced Scorecard así como la base de datos de los clientes de los cuales se obtuvo un 60% grado de satisfacción concluyendo que es necesario aplicar e implementar una estrategia de marketing, ahora otro de los puntos que se tomó en cuenta es el inventario y mantenimiento de los transportes deberían ser inspeccionados así como implementar el Scorecard para su correcta manipulación y manejo de inventario, de esta manera se verá reflejada el estado financiero de los ingresos y egresos lo cual se identifica un 51% de los ingresos netos indicando una negatividad en la utilidad anual con un ROE de -103%, determinando una pérdida, teniendo como resultado la no capacitación al personal que pertenece a la empresa esto es muy importante si no hay concientización hacia el personal no habrá resultados positivos dentro de la empresa se debe fomentar como estrategia continua la capacitación y meditación al personal para lograr mejores resultados.

Según la investigación realizada el aporte positivo será la mejora en la gestión administrativa relacionado directamente con el personal que lo integra así como la capacitaciones e incentivos que se proporcione de acuerdo al avance estadísticamente de sus movimientos financieros con el único propósito de lograr una cultura organizacional si el personal está debidamente capacitado e incentivado la empresa obtendrá mejores resultados guiándose de una clara visión, misión y los objetivos trazados correctamente así como realizar periódicamente un control de la implementación del Scorecard.

- b. **Méndez (2023)**, en su tesis titulada “**Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Empresa Productora Publicitaria Manila Films S.A. en la Ciudad de Guayaquil**” para obtener el título de Magister en Finanzas y Economía Empresarial - Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

El presente trabajo de investigación se centra básicamente en el cuadro de Mando Integral más conocido como BSC, lo que se busco fue proponer un plan estratégico por medio del Balanced Scorecard para así poder mejorar la gestión y el control empresarial dentro de una determinada organización, el presente trabajo de investigación se generó a raíz de que la empresa no contaba con un modelo que integre los procesos operacionales y administrativos, por ende la tesis plantea una propuesta del Cuadro de Mando Integral, el cual ayudará a optimizar los recursos de la empresa. El trabajo en mención se elaboró en base a las cuatro perspectivas del BSC, el cual se centra en finanzas, clientes, proceso y aprendizaje; así mismo, la tesista concluyó que, en base al Cuadro de Mando Integral, abordada en sus cuatro perspectivas se pudo diseñar indicadores que ayudan al desempeño de cada estrategia, a fin de proporcionar información a la gerencia.

La tesis en mención aportará al presente trabajo de investigación ya que busca establecer una propuesta del Balanced Scorecard en una determinada empresa, además, se trabajará en base a las cuatro perspectivas (Finanzas, Clientes, Proceso y Aprendizaje), los cuales ayudan a mejorar el desempeño en diferentes áreas de la empresa, lo que conlleva a mejorar la gestión y reducir errores.

- c. **Petri (2022)**, en su tesis titulada “**Balanced Scorecard como una nueva herramienta de gestión aplicado a una PYME**”. Universidad Nacional de Rosario – Facultad de Ciencias Económicas, para obtener el grado de Magíster.

El presente trabajo de investigación busca plasmar la importancia de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de las organizaciones, por lo que se va utilizar un planteo de estrategia y la confección de un

mapa estratégico con el fin de aportar a los componentes del Cuadro de Mando Integral también conocido como BSC, esto servirá de gran ayuda al momento de cumplir los objetivos de una empresa. La tesista concluyó que el Balanced Scorecard hoy en día se convirtió en una herramienta importante dentro de una organización, ya que permite tener una visión más amplia respecto a las estrategias empleadas; también BSC, ayuda en la planificación, comunicación y control de una gestión. Además, se logró afirmar que la utilización del Balanced Scorecard es viable para cualquier empresa, es decir, es aplicable a cualquier sector, incluidas pequeñas, medianas y grandes empresas.

Hoy en día en la mayoría de casos se tiende a limitar el tema de implementación del Balanced Scorecard, ya que se cree que en empresas pequeñas y medianas no funciona el BSC, sin embargo, mediante el presente trabajo se demuestra que si es posible dicha implementación en cualquier tamaño de empresa, de manera que no existe impedimento, solo que se tendría que utilizar versiones simplificadas y sobre todo adaptadas al tamaño de cada empresa.

## **2.2 Bases teóricas**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se ha visto por conveniente optar por definiciones, conceptos y teorías de diferentes autores cuya información aporta al presente trabajo de investigación.

### **Variable Independiente:**

#### **2.2.1 Balanced Scorecard**

##### **1. Origen del Balanced Scorecard**

Es reconocido y presentado en 1992, por los autores David Norton y Robert Kaplan mediante el contexto de un artículo en la revista de gestión Harvard Business Review lo cual tuvo como base a las empresas múltiples para ser estudiados el grado de compromiso en la organización, así como sus bienes intangibles fueron indispensables para la formulación de la ecuación del valor. De esta forma hasta la actualidad la presentación de dichos factores y principios expuestos dentro de su forma como metodología del Cuadro de Mando Integral se siguen posicionando dentro de los mejores métodos de implementación, estrategias, análisis en sus clasificaciones

dentro del Cuadro de Mando Integral para las distintas organizaciones de acuerdo a lo solicitado y funciones que lo requieran. (Kaplan & Norton, 1996)

## 2. Concepto del Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2002) en su libro titulado el cuadro de mando integral indican lo siguiente:

“El Balanced Scorecard es de suma importancia dentro de una gestión, ya que cómo sabemos cada organización ya sea privada o pública encuentra en el BSC un asociado para poder determinar su éxito empresarial. El BSC es una herramienta que se enfoca netamente en la estrategia por lo que se va tener que tomar aspectos enfocados en las cuatro perspectivas”.

Para lograr el éxito empresarial a través del BSC es necesario conocer el entorno organizacional, por lo que a continuación se detalla la siguiente figura:

**Figura 2:** Entorno Organizacional en el que opera el BSC



Nota: La figura muestra el entorno organizacional en el que opera un Cuadro de Mando Integral. Fuente: Tarantino (2018)

El BSC es un metodología que plantea una nueva estrategia dentro de un entorno organizacional, es por ello que la figura antes mostrada indica

que para llegar a la cima del éxito empresarial se debe recorrer de manera progresiva diferentes pasos, de manera que al final se pueda trabajar en base a sistemas de gestión de calidad y gestión del cambio, para así lograr el ansiado éxito empresarial.

### 3. Perspectivas del Balanced Scorecard

Los autores **Kaplan & Norton (2002)** indican que el BSC se debe armar en base a cuatro perspectivas, cada perspectiva cuenta con un desarrollo y desempeño singular tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 3:** Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia

El Balanced Scorecard se trabaja en base a cuatro perspectivas, tal cual muestra la figura, dichas perspectivas ayudan a mejorar los resultados de una empresa de forma equilibrada ya que aporta al sistema interno y externo de la empresa involucrando la parte financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En cada perspectiva la empresa debe responder preguntas relacionadas a la visión y estrategia de la empresa; una vez que la empresa haya respondido cada incógnita va poder identificar una serie de fortalezas y debilidades las cuales se deben trabajar en base a estrategias.

Así mismo, **Kaplan & Norton (2002)** definen las perspectivas de la siguiente manera:

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera trabaja en base a indicadores financieros, dichos indicadores apuntan a mejorar los objetivos financieros, los cuales se reflejan directamente en la rentabilidad, los ingresos, el capital y las utilidades dentro de las empresas. Esta perspectiva ayuda a los directivos a conocer la información detallada respecto al desempeño financiero dentro de las organizaciones.

- **Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente se basa en la segmentación y fidelización de clientes, es decir, la manera en como una empresa puede lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por ello que se maneja el tema de pedidos, quejas, devoluciones, entre otros.

- **Perspectiva del Proceso Interno**

La perspectiva del proceso interno empieza cuando los directivos buscan problemas críticos dentro de los procesos internos, posteriormente proceden a establecer estrategias con las que pueden mejorar estos problemas de manera que puedan satisfacer y retener a los clientes. Dentro de los procesos internos se engloba la toma de decisiones, la gestión financiera, la producción, la contabilidad, entre otros.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

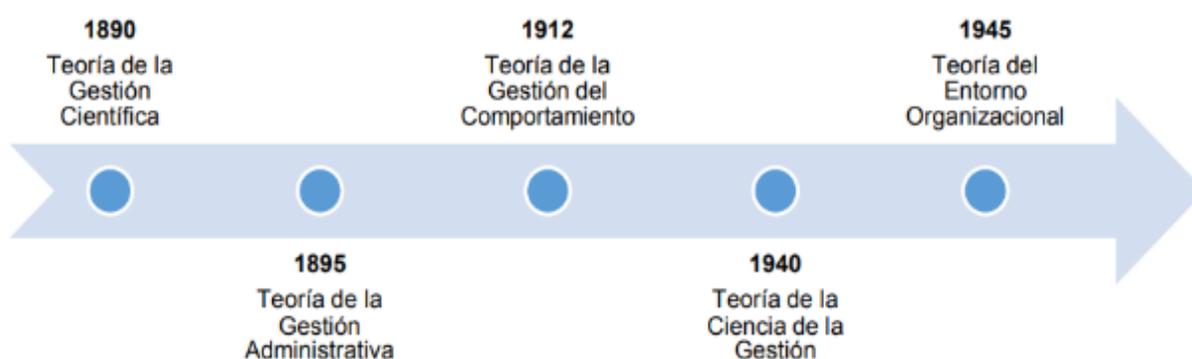
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere al capital humano y clima organizacional que se maneja entre los colaboradores de la empresa, dicha perspectiva se considera una de las más importantes ya que el éxito empresarial se logra en base al capital humano. Así mismo, se incluye temas como competencias del personal, capacitaciones, tecnología y talento.

## I. Gestión Estratégica

La gestión estratégica se ha vuelto fundamental para el éxito empresarial a largo plazo, ya que al hablar de este tema nos centramos netamente en la combinación de esfuerzos para poder alcanzar las metas trazadas por la organización en base a una correcta planificación, organización y dirección. **(Prieto, 2011)**

Con el pasar del tiempo la gestión estratégica ha ido evolucionando constantemente, es por ello que a continuación se muestra la siguiente figura:

**Figura 4:** Evolución de la Gestión Estratégica



Nota: La figura muestra la evolución de la Gestión Estratégica en diferentes años. Fuente: Gallardo (2021)

La gestión estratégica ha ido evolucionando a través de distintas teorías en diferentes años, es por ello que la teoría de gestión surgió a principios del siglo XX el cual abarca la teoría de la gestión científica (1890) y la teoría de la gestión administrativa (1895); la primera relacionada a la maximización de la eficiencia y la segunda a la identificación de principios de un sistema de organización. Con el pasar de los años más teorías fueron surgiendo es así que en el año 1912 surge la teoría de la gestión del comportamiento el cual se centra en la manera en la que los gerentes de las empresas deberían liderar y controlar el desempeño. Posteriormente en el año 1940 surge la teoría de la ciencia de la gestión el cual se encarga de desarrollar técnicas rigurosas que ayudan a los gerentes a medir el desempeño organizacional. Finalmente, en el año 1945 surge la teoría del entorno organizacional el cual se refiere a la influencia del ambiente externo que reciben las empresas, esto puede ser a nivel económico,

social o político; dichas influencias de alguna u otra manera influye ya sea de manera negativa o positiva en los directivos de la empresa. (Gallardo, 2021)

## 1. Elementos de la gestión estratégica

La gestión estratégica cuenta con tres elementos claves los cuales ayudan a las empresas a mejorar sus áreas, dichos elementos se mencionan a continuación:

### 1.1 Excelencia

Según **Betancourt (2006)**, la excelencia es un cúmulo de metas con los que cuenta una organización, los cuales buscan la eficacia, es por ello que la organización primero debe funcionar bien interiormente para así poder mostrarse hacia afuera. La excelencia es un reto grande para las empresas por lo que no muchas logran alcanzar ello”. (p. 29).

#### 1.1.1 Componentes de una Gerencia de Excelencia

Según, **Betancourt (2006)**, los componentes que debe tener una Gerencia de la excelencia son:

**Tabla 2:** Componentes de una Gerencia de excelencia

Calidad Humana	Calidad de Procesos
La calidad humana hace referencia al desarrollo personal y profesional de los individuos que laboran dentro de una organización.	La calidad de procesos es el mejoramiento continuo de los procesos y la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del tema de excelencia específicamente en los componentes de una gerencia de excelencia, encontramos el término calidad humana y calidad de procesos. Al hablar del primer componente se hace referencia al conjunto de valores y principios que posee una persona, por ende, todos los trabajadores deben

contar con ética profesional; existen casos en los que los trabajadores tienden a tener malas costumbres y falta de ética, esto trae consecuencias negativas a las empresas como falta de confianza. El segundo componente se refiere a la calidad de determinados productos que ofrece una empresa, dicha calidad se logra siempre y cuando la empresa trabaje de manera coordinada desde los directivos hasta el personal de producción.

### **1.2 Innovación**

En un mundo globalizado de constantes cambios las empresas tienen que adaptarse a ofrecer productos o servicios con un valor agregado. Hoy en día las empresas si desean innovar deben adaptarse a los cambios, es por ello que al momento de realizar sus actividades siempre deben pensar en la mejora esto se relaciona con la eficacia. Es importante resaltar que en este proceso se debe utilizar los recursos, ahorro, calidad y mejoramiento continuo; muchos autores mencionan que para generar ingresos se debe innovar, lo cual es cierto ya que se necesita reinventar productos. **(Garzón & Ibarra, 2013).**

### **1.3 Anticipación**

Según **Betancourt (2006)** la anticipación es cuando una empresa se anticipa ante los hechos ya sean buenas o malos, es por ello que es preferible detectar a tiempo cualquier inconveniente, para así combatir con las herramientas necesarias, hay autores que relacionan la anticipación empresarial con la visión estratégica, análisis de datos y mentalidad innovadora.

## **2. Etapas de la Gestión Estratégica**

A continuación, se detallan las cinco etapas de la gestión estratégica

:

**Figura 5:** Etapas de la gestión estratégica



Fuente: Elaboración Propia

La gestión estratégica cuenta con cinco etapas tal como se muestra en la figura, primero la definición de metas, realizar un análisis organizacional, formular estrategias, evaluación y control, por último implementar estrategias. Todas estas etapas van ayudar a las empresas a tener una visión más amplia para atender la demanda del mercado.

## 2.1 Definir metas

Esta primera etapa se enfoca en establecer metas para así poder ampliar la visión de la empresa; normalmente en esta etapa se trabaja en base a tiempos los cuales se reflejan en objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las metas ayudan a una organización a crecer y afrontar retos ante un mundo competitivo, muchos autores afirman que las metas son el ADN de las empresas. **(Manzanilla, 2022)**

Según **Manzanilla (2022)**, la definición de metas dentro de una organización se da distintas formas, por lo que a continuación se detallan algunos ejemplos:

**Tabla 3:** Metas de una empresa

<b>METAS ENFOCADAS EN FINANZAS</b>	<b>METAS ENFOCADAS EN CLIENTES</b>	<b>METAS ENFOCADAS EN EL CRECIMIENTO</b>
- Mantener la rentabilidad.	- Fidelización de clientes.	- Explorar nuevos nichos de mercado.
- Buen manejo presupuestario.	- Fomentar el valor de marca en los clientes.	- Incrementar la velocidad en las operaciones.
- Optimizar los costos de producción.	- Aumentar las ofertas para los clientes.	- Abrir nuevas sucursales.
- Aumentar las ganancias.	- Aumentar la satisfacción al cliente.	- Promover las redes sociales.
- Aumentar el valor de las acciones.		

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla anterior se muestran algunos ejemplos de metas que las empresas se establecen con un determinado fin ya sea a nivel financiero, clientes o crecimiento. Todas las metas propuestas por las empresas deben trabajarse en un plazo determinado, ya sea mensual, trimestral o anual.

## **2.2 Realizar un análisis organizacional**

Realizar un análisis organizacional se relaciona directamente con la evaluación de la situación de la empresa a nivel organización, según los autores **Valenzuela & Ramírez (2010)** definen al análisis organizacional como “El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”.

## **2.3 Formular las estrategias**

Una vez que hayamos realizado el análisis vamos a poder formular las estrategias, por lo que en esta etapa recién vamos a revisar la información obtenida en el análisis y se va proceder a poner en

marcha las estrategias formuladas. La formulación de estrategias cuenta con tres fases las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 4:** Fases de la formulación estratégica

<b>DISEÑO DE OBJETIVOS</b>	Formulación de objetivos.
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	Análisis de la situación interna y externa.
<b>SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS</b>	Identificación de las opciones estratégicas y selección final de la estrategia más apropiada.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla anteriormente mostrada se detalla las tres fases de la formulación estratégica (diseño de objetivos, diagnóstico estratégico y selección de estrategias), todas estas fases siempre deben reflejarse en los resultados finales, los cuales están acompañados con la eficacia y eficiencia.

## **2.4 Implementar estrategias**

La implementación de estrategias es un proceso de poner en práctica un plan estratégico, en otras palabras poner en acción dicha estrategia. En esta etapa la empresa ya tiene que tener claro los recursos y el soporte de la estrategia que implementara.

Según **Wright (2023)**, existen algunos pasos clave para implementar de manera exitosa las estrategias, dichos pasos se detallan a continuación:

**Tabla 5:** Pasos clave para implementar estrategias

## IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Identificar objetivos: Tener claro las metas.
2. Involucrar al equipo: Encomendar trabajos a los miembros de la organización y delegar responsabilidades.
3. Ejecutar el plan: Poner en marcha el plan.
4. Mantener un enfoque: No importa los inconvenientes siempre mantener un enfoque claro.
5. Dar un cierre: Asegurarse que los miembros de la organización hayan concluido con los trabajos asignados.
6. Realizar un análisis retrospectivo: Reflexionar respecto a proyectos lo bueno y lo malo.

---

Fuente: Elaboración Propia

La implementación de estrategias es un proceso que se trabaja de manera cuidadosa y en el que se involucran los colaboradores de la organización con el fin de lograr un determinado objetivo

### 2.5 Evaluación y control

En esta última etapa se realiza una evaluación y en base a ello se va poder ejercer un control para medir el desempeño, esto conlleva a revisiones de problemas internos y externos dentro de las empresas, una vez identificado estos problemas se va poder aplicar algunas correcciones.

## II. Evaluación del desempeño

Es aquella que te permite diferenciar en las actividades administrativas dentro de las empresas, se considera una herramienta fundamental la evaluación que se requiere al desenvolvimiento que tiene el personal que pertenece a la empresa los empleados, cómo va su rendimiento y compromiso con la organización. **Alveiro (2009).**

## 2.1 Fases de la evaluación del desempeño

**Figura 6:** Fases de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.1 Planeación del desempeño

Es aquel mediante el cual se dirige por la escala organizativa, funcional y específicamente, guiados por los objetivos ya plasmados. **(Alveiro, 2009)**

### 2.1.2 Seguimiento y acompañamiento

El propósito en esta fase es supervisar y apoyar a los socios priorizando los objetivos y el progreso de capacidades. Esta etapa es muy importante en el proceso porque proporciona retroalimentación constante y garantiza que los contratos y planes sigan vigentes si hay cambios en la organización o se presentan circunstancias especiales. **(Alveiro, 2009)**

### 2.1.3 Evaluación para el desarrollo

Por último proporcionar un lugar en la finalización semestral y debe completarse junto con la fase de planificación al comienzo del siguiente semestre por conveniencia. El objetivo de esta fase es analizar el logro de los objetivos establecidos como estrategia y

los niveles de competencia demostrados entre los asociados y directivos, y compartir, comunicar y coordinar los aspectos favorables. **(Alveiro, 2009)**

## **2.2 Potencial humano**

Se refiere al potencial de una persona como profesional, un adicional a su profesión es aquello que pueda aportar a la organización, se trata de superar sus funciones pudiendo beneficiar en aportes para el desarrollo de la organización teniendo como beneficio mutuo y prosperidad a corto y largo plazo de acuerdo a la escala de potencial adquirido. Según **Reis (2007)**, el potencial humano se clasifica en tres niveles:

### **2.2.1 Potencial Elevado**

El potencial elevado es propio de cada persona que se va reconociendo en la organización, resultados con éxito en el tiempo inmediato de su ingreso muy independientemente de su desempeño demostrado existen potenciales como profesional y personal. **(Reis, 2007)**

### **2.3.2. Potencial Medio**

Es aquel personal cuyas capacidades profesionales y personal poseídas para el puesto de trabajo no se espera que a corto tiempo se haga cargo de ellos, ya que es necesario ser capacitado, y guiado por parte de la organización. **(Reis, 2007)**

### **2.3.3. Potencial Limitado**

Es aquella situación donde las perspectivas tienen la facultad de poder delegar funciones, no se es merecida por el rendimiento limitado del colaborador con la organización, sin tener éxito en lo previsto. **(Reis, 2007)**

### **III. Estrategia de Crecimiento**

Hoy en día todas las empresas buscan enfrentar retos, es por ello que aplican una serie de estrategias que los ayude a crecer empresarialmente, las estrategias de crecimiento dentro de una organización consisten en diseñar un plan y ponerlo en marcha. Existen diferentes tipos de estrategias encaminadas a un objetivo en específico, por ejemplo, estrategias para aumentar el marketing, ampliar la línea de producción, abrir nuevos locales, entre otros.

#### **3.1 Expansión de mercado**

Según **Lopera (2018)**, la expansión de mercado es fundamental como una herramienta para el crecimiento de las empresas; es de carácter estratégico buscar nuevos mercados, nuevos clientes, así como los medios y/o canales de difusión por las que se llega a mejorar el estado financiero de la organización.

#### **3.2 Actividades de marketing**

Dentro de las empresas una ventaja competitiva utilizada frecuentemente es el marketing, en los últimos años se ha expandido bastante la utilización del marketing ya que ayuda a incrementar las ventas dentro de una empresa, el término marketing como tal hace referencia a la atracción de clientes para así poder satisfacer las necesidades.

Según **Munuera & Rodríguez (2007)**, el marketing se divide en dos, tal cual se muestra en la siguiente figura:

**Figura 7:** El marketing en la empresa



Nota: La figura muestra el marketing estratégico y el marketing operativo. Fuente: Munuera & Rodríguez (2007)

El marketing estratégico hace referencia a la elección de una estrategia y el marketing operativo busca poner en marcha las estrategias antes definidas por lo que se va aplicar planes de marketing referidas a los productos, precios y distribución. El marketing estratégico y el marketing operativo trabajan de la mano ya que ambos buscan estrategias aplicadas netamente a la problemática de cada empresa.

### 3.2.1 Marketing digital

El marketing digital llegó en la década de los 90, y su principal objetivo consiste en hacer la publicidad de un negocio. Con el transcurrir del tiempo fueron naciendo nuevas herramientas, que permitieron involucrar a los clientes. La forma de hacer marketing ha ido cambiando adaptándose a los cambios tecnológicos, económicos, financieros y sociales. La evolución del marketing, se ha ajustado a los constantes cambios de las tecnologías, obligando prácticamente, a estar innovando con más frecuencia. (Lozano et al., 2021)

Tal cual indican los autores las empresas con el pasar del tiempo vienen utilizando el marketing digital como una herramienta estratégica con el fin de conseguir más clientes.

### 3.2.2 Dimensiones del marketing digital

Según, **Navas et al., (2020)** el marketing digital cuenta con cuatro dimensiones las cuales se detallan a continuación:

**Figura 8:** Dimensiones del marketing digital



Nota: La figura muestra las dimensiones del marketing digital. Fuente: Navas et al., (2020)

Las dimensiones del marketing digital son cuatro (comunicación, promoción, publicidad y comercialización); al referirnos a la comunicación se entiende que es la manera que tenemos de llegar a otros mercados, la promoción es persuadir a los clientes con todo lo relacionado al producto como beneficios y características, la publicidad se realiza a través de diferentes plataformas digitales; y por último, la comercialización mediante este proceso la empresa genera ingresos por lo que se trabaja entre el productor y el consumidor.

## **Variable Dependiente:**

### **2.2.2 Gestión de Producción**

Para **Castro (2020)**, en su libro titulado planeación de la producción, indica lo siguiente:

La gestión de producción se define como la programación de los recursos, principalmente de los recursos humanos. A través de esta programación las empresas disponen de sistemas de información, a través de tecnologías y software. Estos sistemas ayudan y facilitan el uso de herramientas automatizadas, ya que las empresas poseen el control y planificación de la producción, cada vez más eficaces y sencillas.

#### **I. Desempeño laboral**

Para **Ojeda (2022)** el desempeño laboral es la labor de como un trabajador efectúa sus funciones diarias dentro de una empresa, en función a sus objetivos asignados; esta a su vez se evalúa mediante las revisiones periódicas por parte de sus superiores, con la finalidad de analizar su rendimiento teniendo en cuenta factores como liderazgo, capacidades, productividad entre otras.

Las diversas definiciones y enfoques sobre la evaluación del desempeño resaltan su importancia como un instrumento clave en la gestión del talento humano. Este proceso no solo permite evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores, sino que también potencia su desarrollo profesional, brinda mejora de los resultados organizacionales y la optimización de los recursos humanos. Es fundamental que las empresas implementen sistemas de evaluación del desempeño efectivos y bien estructurados para garantizar la eficacia de este proceso y el crecimiento del personal tanto individual como colectivo dentro de la organización.

#### **1.1 Cumplimiento de objetivos**

Para **Sempere & Maldonado (2022)** mencionan que los trabajadores modernos valoran cada vez más un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Esto significa que las empresas deben ser más flexibles y considerar

nuevas formas de medir y gestionar el tiempo de trabajo para adaptarse a estos cambios.

La tecnología juega un papel crucial en la gestión del tiempo de trabajo y el seguimiento del cumplimiento de objetivos. Los representantes de los trabajadores pueden colaborar con la empresa en la selección e implementación de herramientas tecnológicas que sean transparentes, equitativas y respetuosas con la privacidad de los empleados. Así mismo garantizan que las políticas y prácticas de control de tiempo y cumplimiento de objetivos sean justas y equilibradas para ambas partes.

Los empleados deben contar con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Esto incluye acceso a herramientas, capacitación adecuada y apoyo de la gerencia cuando sea necesario. Así mismo realizando un seguimiento regular del progreso hacia el logro de los objetivos.

## **1.2 Indicadores de desempeño**

**Gonzales & Vélchez (2021)** describen el desempeño laboral como un factor crucial en las capacidades laborales del empleado. Para evaluar este desempeño de manera efectiva, es necesario utilizar indicadores de desempeño. Estos indicadores deben proporcionar a la gerencia información para determinar la eficacia y eficiencia del trabajo de los empleados en la consecución de los objetivos y, por consiguiente, en el cumplimiento de la misión organizacional. Además, es fundamental que estos indicadores formen parte de un sistema integral de medición del desempeño que permita un seguimiento coherente y simultáneo en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa a un nivel más alto, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

La definición de desempeño laboral proporcionada por Gonzales & Vélchez destaca la importancia de contar con indicadores de desempeño para evaluar de manera efectiva el rendimiento de los empleados. Estos indicadores no solo son útiles para la gerencia en la toma de decisiones, sino que también son primordiales para garantizar la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos que manejan dentro de la organización.

## **II. Proceso productivo**

De acuerdo con **Lopez (2021)**, el proceso productivo es la producción de bienes y servicios lo cual implica un proceso de transformación de los factores de producción tales como los conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados. Se puede inferir que el proceso productivo inicia con la transformación de la materia prima y culmina con la elaboración del bien o servicio.

### **2.1 Tipos de proceso productivo**

Según **Arrieta (2022)**, señala que los tipos de procesos productivos son los siguientes:

#### **2.1.1 Según el destino del producto:**

- Producción por encargo: Es cuando la empresa espera a que le llegue una solicitud de un bien o servicio por parte de sus demandantes.
- Producción para el mercado: Es cuando la empresa produce un bien o servicio para los consumidores en general.

#### **2.1.2 Según la finalidad de la producción:**

- Producción por órdenes de fabricación: Es cuando la empresa produce con la finalidad de proveer un bien o servicio para el mercado.
- Producción para almacén: Es cuando la empresa produce con la finalidad de mantener el nivel de los inventarios en el almacén.

#### **2.1.3 Según el grado de homogeneidad y estandarización del producto:**

- Producción artesana: Es cuando la empresa produce un bien o servicio en función a las exigencias del cliente, es decir, se fabrica de manera individualizada.
- Producción en serie o en masa: Es cuando la empresa produce un bien o servicio con características iguales.

#### **2.1.4 Según la dimensión temporal del proceso:**

- Producción continua: Es cuando las actividades de producción de la empresa se realizan sin interrupción.
- Producción intermitente: Es cuando las actividades de producción de la empresa no requieren continuidad, además que las interrupciones no plantean problemas técnicos, ni costos adicionales.

Se puede deducir que existen diferentes tipos de procesos productivos en función a su destino, finalidad, grado de homogeneidad y dimensión temporal; sin embargo, todas cumplen con el mismo objetivo que es la elaboración del bien final.

## **2.2 Etapas del proceso productivo**

De acuerdo con **López (2021)**, señala que el proceso productivo tiene tres etapas:

1. **Entrada:** Es la etapa en donde se incluyen los inputs que serán utilizados durante todo el proceso de producción tales como materiales, energía, y otros recursos necesarios para la elaboración del producto final.
2. **Transformación de la materia prima:** Esta etapa hace referencia a una serie de procesos que inician desde la selección y preparación de la materia prima hasta el almacenamiento y distribución del bien final. Cabe recalcar que, la transformación de la materia prima depende del tipo de producto que la empresa elabore.
3. **Salida o producto final:** Esta etapa es la fase final dentro del proceso productivo. Asimismo, esta va reflejar el resultado de todos los pasos previos que se han completado dentro del proceso productivo.

Se puede deducir a partir de lo señalado que dentro de las etapas del proceso productivo se encuentran involucrados diferentes elementos tangibles como intangibles, la cual va a depender del sistema productivo empleado y de la disponibilidad de los recursos necesarios para ello.

### **III. Costo de calidad**

Para **García & Quispe (2014)**, los costos de calidad son aquellos costos generales asociados al sistema de gestión de la calidad y suelen usarse como parámetro para medir el desempeño del sistema de calidad. Así mismo son

aquellos costos de inspección que se realizan a diversas actividades con la finalidad de lograr productos y servicios.

En toda organización debe establecerse los costos de calidad ya que este permite reducir los costos relacionados con la mala producción. Al aplicar este la organización mejorara tanto en el ámbito financiero; productivo como también aumenta la satisfacción del cliente y fortalece su estabilidad en el mercado.

### **3.1 Clasificación de los costos de calidad**

Para **Gutiérrez & López (2022)** los costos relacionados con la calidad son una parte integral de los gastos de producción y tienen un impacto directo en los resultados de la organización. Sin embargo, con frecuencia no se registran por separado, lo que dificulta su adecuado control y análisis, lo cual a su vez complica la implementación de medidas correctivas y la garantía de un proceso de toma de decisiones eficaz. La clasificación de los costos de calidad se detalla a continuación:

#### **Costos de prevención y evaluación:**

Los costos de prevención son aquellas actividades que hace la empresa para adelantarse antes posibles eventualidades de falla ya sea en equipos, diseño de productos, mantenimiento, reclutamiento de personal. Por otro lado, los costos de evaluación son las implementaciones de canales de verificación, para poder encontrar las diversas fallas ya sea en el proceso productivo, materiales, inventarios, etc.

#### **Costos de fallas Internas y externas:**

Los costos de fallas internas son aquellas actividades inadecuadas que se lleva a cabo dentro de la planta de la organización. Por otra parte, los costos de fallas externas son aquellos costos que tienen como finalidad cubrir actividades ajenas a la continuidad de la organización.

Para calcular con precisión los costos de la calidad, es fundamental hacer un exhaustivo estudio de la entidad, sus procesos, actividades, así como de los sistemas de gestión de calidad y de costos utilizados. Este

proceso requiere la aplicación de técnicas y herramientas que permitan recopilar toda la información necesaria para llevar a cabo el análisis de manera efectiva.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **1. Gestión:**

Según **Prieto (2011)**, la gestión es un procedimiento de toma de decisiones que se lleva a cabo para lograr una meta determinada. (p. 11)

### **2. Eficiencia:**

Según la **Real Academia Española (2023)**, la eficiencia es la capacidad con la que cuenta una persona para poder utilizar herramientas con el objetivo de lograr metas.

### **3. Estrategia:**

Según **López (2022)**, la estrategia es un procedimiento que ayuda a alcanzar objetivos comerciales, centrándose en la planificación de métodos.

### **4. Competitividad:**

Según **Medeiros et al., (2019)**, la competitividad es la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias.

### **5. Ventaja competitiva:**

Según **Pursell (2022)**, la ventaja competitiva son todas las acciones que utilizamos y ponemos en práctica para sobresalir dentro de la competencia.

### **6. Productividad:**

Según **López (2012)**, la productividad es la capacidad de realizar actividades para lograr la excelencia. (p. 21)

### **7. Desafío:**

Según **Santos (2009)**, el desafío es el objetivo de conseguir algo en base al esfuerzo.

## **8. Desempeño**

Según **Chiavenato (2002)** define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p.45)

## **9. Materia prima**

Según **Barrientos (2018)** la materia prima es ese recurso esencial que toda empresa necesita para la producción de sus productos o servicios, es ese compuesto con el cual es posible la fabricación de productos para el consumo del público.

## **10. Proveedor**

Según **Sánchez (2018)** un proveedor es aquella persona que brinda un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contraprestación.

## **11. Almacén de distribución**

Según **Arrieta (2011)** el almacén de distribución es aquella área que se utiliza para almacenar mercancías, especialmente productos terminados.

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1 Formulación de hipótesis principal y derivada**

#### **3.1.1 Hipótesis principal**

El Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a. La gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.
- b. La evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.
- c. La estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

### 3.2 Variables y definición operacional

#### Variable Independiente

X: Balanced Scorecard

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: BALANCED SCORECARD

#### DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Según, **Baraybar (2011)** el Balanced Scorecard es una técnica de gestión que mide, verifica y hace seguimiento a la estrategia planteada por una empresa, dicha estrategia debe ser transformada en objetivos medibles. (p. 10)

	INDICADORES	ÍNDICES
DEFINICIÓN OPERACIONAL	X1: GESTIÓN ESTRATÉGICA	X.1.1: Calidad de procesos
		X.1.2: Análisis organizacional
	X2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	X.2.1: Planeación del desempeño X.2.2: Potencial humano
	X3: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	X.3.1: Expansión de mercado X.3.2: Actividades de Marketing
	ESCALA VALORATIVA	ORDINAL

## Variable Dependiente

Y: Gestión de Producción

### VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

#### DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Según **Criollo et al., (2021)**, la gestión de producción es un conjunto de actividades que determinan el funcionamiento de los procesos productivos, para este procedimiento se utiliza estándares de calidad.

	INDICADORES	ÍNDICES
	<b>Y1: DESEMPEÑO LABORAL</b>	Y.1.1: Cumplimiento de objetivos Y.1.2: Indicadores de desempeño
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>Y2: PROCESO PRODUCTIVO</b>	Y.2.1: Producción Y.2.2: Distribución
	<b>Y3: COSTO DE CALIDAD</b>	Y.3.1: Prevención y evaluación Y.3.2: Fallas internas y externas
	<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>ORDINAL</b>

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Diseño metodológico**

La presente tesis titulada “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, período 2023” es una investigación aplicada, ya que se busca obtener soluciones en base a los problemas planteados.

#### **4.1.1 Tipo de Investigación**

La presente tesis es descriptiva – explicativa ya que se va describir el tema planteado y al mismo tiempo se va profundizar la teoría. Así mismo, es de tipo correlacional ya que se va estudiar la variable independiente y dependiente en la tesis titulada “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, período 2023”

#### **4.1.2 Nivel de investigación**

La presente tesis está focalizada en el nivel descriptivo, analítico y estadístico.

### 4.1.3 Método

En la presente tesis se aplicó el método descriptivo, analítico y estadístico, debido a que luego de observar se prosiguió a descubrir la realidad del problema planteado y analítico - estadístico porque detallaremos el punto de vista global hasta llegar al tema específico de nuestra problemática y no se manipuló las variables.

### 4.1.4 Diseño

La presente tesis tiene un diseño no experimental, por ende se tomó la siguiente muestra:

$$M = O \times r \ O \ y$$

Donde:

M = Muestra

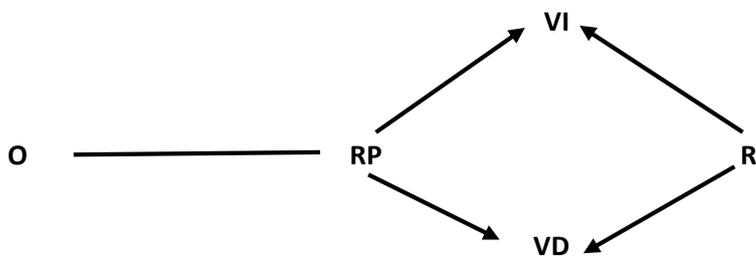
O = Observación

x = Balanced Scorecard

y = Gestión de Producción

r = Relación de variables

Así mismo, se representa con el siguiente gráfico:



Donde:

O = Observación

RP = Realidad problemática

VI = Variable independiente (Balanced Scorecard)

VD = Variable dependiente (Gestión de producción)

R = Resultados

#### **4.1.5 Enfoque**

En la presente tesis denominada “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, período 2023” se empleó el enfoque cuantitativo, ya que los datos fueron sometidos a mediciones numéricas y herramientas estadísticas.

## **4.2 Diseño muestral**

### **4.2.1 Población (N)**

La presente tesis estuvo conformada por los colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, tomando en cuenta 10 empresas de las cuales se obtiene como población (N) = 55 colaboradores. La información se recopiló de la plataforma de SUNAT, por lo que se obtuvieron 715 trabajadores de los cuales la población especializada son 55 colaboradores.

A continuación, se detalla la Tabla de distribución de las empresas.

**Tabla 6:** Distribución de la población

N°	EMPRESAS	N° DE TRABAJADORES	N° DE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS
1	LEITERCORP S.A.C.	72	9
2	T & C REPRESENTACIONES S. R. LTDA.	106	7
3	DELICE S.A.C.	141	8
4	FÁBRICA DE GOLOSINAS PERUSSA S.A.C.	50	7
5	MASTER MARTINI PERÚ S.A.C.	31	5
6	BAKELS PERÚ S.A.C.	130	5
7	BAZO VELARDE S.A.	163	6
8	FRUTEX PERÚ S.A.C.	19	5
9	ALLINCACAO S.A.C.	1	1
10	LACTEOS LA YAYA E.I.R.L.	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>715</b>	<b>N = 55</b>

Fuente: SUNAT (diciembre 2023)

#### 4.2.2 Muestra (n)

Para hallar la muestra se empleó la fórmula del muestreo aleatorio simple estratificado para las técnicas no paramétricas, tal como se observa a continuación:

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

Donde:

**N** = Tamaño de la población, conformado por 55 colaboradores de empresas Industriales de Pastelería de Lima Metropolitana.

**Z** = Nivel de confianza 95%, por lo que  $Z = 1.96$

**P** = Probabilidad positiva de la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión de Producción (Se asume 0.50).

**Q** = Probabilidad negativa de la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión de Producción (Se asume 0.50).

**E** = Margen de error del muestreo considerado 5%.

**n** = Tamaño óptimo de muestra.

Por lo tanto, reemplazamos valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(55)}{(0.05)^2(55 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 48$$

La muestra estuvo conformada por 48 colaboradores con nociones básicas del Balanced Scorecard y gestión de producción de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. A continuación, con los datos ya obtenidos hallamos el factor de distribución muestral.

$$(f_{dm}) = n/N$$

$$n_i = \frac{n}{N} * N_i, \text{ donde } i=1,2,3,\dots,k$$

$$F_{dm} = 48/55$$

$k$  = número de trasos en la poblacion

$$F_{dm} = 0.8727$$

$$n_1 = 9 * 0.8727 = 8$$

$$n_2 = 7 * 0.8727 = 6$$

Así sucesivamente el resto de resultados se muestra en la Tabla 7 para cada empresa.

**Tabla 7:** Distribución de la muestra

<b>N°</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>MUESTRA (n)</b>
1	LEITERCORP S.A.C.	8
2	T & C REPRESENTACIONES S R LTDA	6
3	DELICE S.A.C	7
4	FÁBRICA DE GOLOSINAS PERUSSA S.A.C.	6
5	MASTER MARTINI PERÚ S.A.C.	4
6	BAKELS PERÚ S.A.C.	4
7	BAZO VELARDE S.A.	5
8	FRUTEX PERÚ S.A.C.	4
9	ALLINCACAO S.A.C.	1
10	LACTEOS LA YAYA E.I.R.L.	2
<b>TOTAL</b>		<b>n = 48</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **4.3.1 Técnicas**

Para la presente tesis se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, el cual se aplicó a 48 colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana.

#### **4.3.2 Instrumentos**

Para la presente tesis se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual está conformado por 14 preguntas acorde al tema de investigación, utilizando las variables, indicadores e índices. Así mismo, las respuestas estuvieron adaptadas a la escala de Likert, tal como se detalla a continuación:

- (1) = Totalmente en desacuerdo
- (2) = En desacuerdo
- (3) = Indiferente
- (4) = De acuerdo
- (5) = Totalmente de acuerdo

### 4.3.3 Confiabilidad

Según **Reidl (2013)** la confiabilidad es la capacidad con la que cuenta un instrumento de medición para generar resultados coherentes y sólidos. Para la presente tesis se aplicó el cuestionario como instrumento al 100% de la muestra de 48 colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, cuyos datos se procesaron en Excel y la explicación completa se encuentra en el Anexo 4 de la tesis. Además, verificamos el resultado con el SPSS para obtener el Alfa de Cronbach, los cálculos se muestran a continuación:

**Tabla 8:** Cálculo del Alfa de Cronbach con el SPSS versión 25

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	48	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	48	100,0

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

#### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	14

Fuente: Alfa de Cronbach al 100% de la muestra. Elaboración propia con el SPSS.

### Interpretación

En la Tabla 8 antes mostrada se observa el cálculo del Alfa de Cronbach en el programa SPSS versión 25, el cual nos dio un resultado de 0.831. La Figura 9 indica de manera detallada los rangos de nivel de confiabilidad, por lo que en base a nuestro resultado del Alfa de Cronbach nos ubicamos dentro del rango (0,8: 0,9) por ende tenemos un nivel de confiabilidad bueno.

**Figura 9:** Rangos de nivel de confiabilidad

Rango	Confiabilidad
(0:0.5)	Inaceptable
(0,5 : 0,6)	Pobre
(0,6 : 0,7)	Débil
(0,7 : 0,8)	Aceptable
(0,8 : 0,9)	Bueno
(0,9 : 1)	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Desde que el SPSS no nos muestra el procedimiento del cálculo de este indicador, explicamos el procedimiento de obtención mediante la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum_i^k - 1 S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K = 14 es el número de preguntas del cuestionario

$\sum_i^k$  = Suma de las varianzas de cada pregunta

$S_i^2$  = Varianza del total de respuestas

En base a la formula anteriormente mostrada se reemplaza los datos de la encuesta para así poder obtener el alfa de Cronbach, dicho calculo resulta 0.83086129, por lo que obtenemos una confiabilidad bueno.

El cálculo se detalla en la hoja Excel del Anexo 4.

#### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

##### **4.4.1 Técnica de Estadística Descriptiva**

Para mostrar los resultados de la presente tesis se empleó las tablas de distribución de frecuencias y gráficos, dichas herramientas se encuentran con sus debidas interpretaciones.

#### **4.4.2 Técnica de Estadística Inferencial**

El procesamiento de la información se efectuó mediante el programa SPSS versión 25, software utilizado para la contrastación de hipótesis y la realización de análisis estadísticos de datos mediante gráficos y tablas.

#### **4.5 Aspectos éticos**

En la presente tesis se cumplió estrictamente con el Código de Ética de la Universidad de San Martín de Porres, tal cual se detalla a continuación:

- a. Respeto.
- b. Búsqueda de la verdad.
- c. Honestidad.
- d. Equidad y justicia.
- e. Búsqueda de excelencia.
- f. Actitud innovadora.
- g. Trabajo en equipo.

Así mismo, se cumplió con los principios éticos del Contador Público Colegiado del Perú, en donde se señala lo siguiente:

- a. Integridad
- b. Objetividad
- c. Competencia profesional
- d. Confidencialidad

De manera general la tesis se llevó a cabo aplicando valores y principios morales por parte de todos los integrantes de la tesis, con el fin de aportar al desarrollo contable.

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

### **5.1 Presentación**

En este capítulo se presenta el procedimiento que nos ayuda a demostrar la hipótesis planteada en la Sección 3.1 de la tesis titulada “Balanced Scorecard y su incidencia en la Gestión de Producción en las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023”.

Así mismo, se demuestra el cumplimiento de los objetivos específicos de la tesis planteada en la Sección 1.3, tal como se detalla a continuación:

- a.** Se determinó si la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.
- b.** Se analizó si la evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.
- c.** Se identificó si la estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

## 5.2 Interpretación de resultados

Mediante la utilización de la encuesta se llevó a cabo el trabajo de campo aplicada a la muestra de 48 colaboradores de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Producto de la recolección de datos, se procedió a la presentación, interpretación y análisis de las respuestas de los 48 encuestados.

### Variable Independiente (X): Balanced Scorecard

**5.2.1 PREGUNTA 1:** ¿Considera usted que la implementación del Balanced Scorecard es una herramienta útil en las empresas?

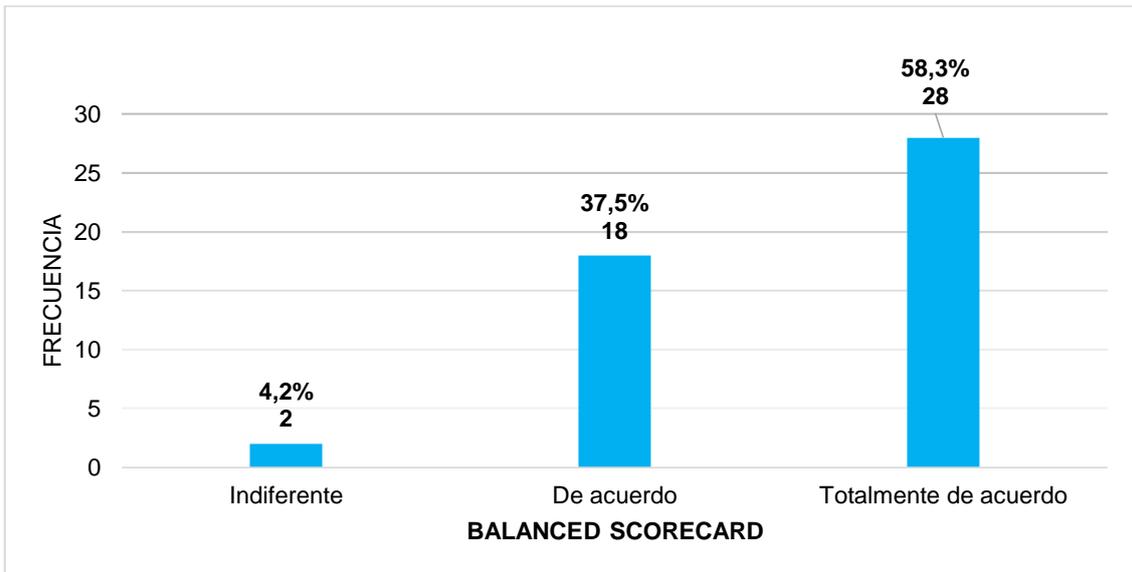
**Tabla 9:** Balanced Scorecard

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	4,2	4,2	4,2
	De acuerdo	18	37,5	37,5	41,7
	Totalmente de acuerdo	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

Podemos indicar que en esta Tabla 9 solo se muestra tres alternativas de cinco, debido a que ningún encuestado dio respuesta a las alternativas: en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Figura 10: Balanced Scorecard**



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 01, cuyos resultados se muestran en la Tabla 09 y Figura 10 indican que, de un total de 48 encuestados, el 95.83% (46 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el Balanced Scorecard es una herramienta útil en las empresas. Por otro lado, existe un 4.17% (2 encuestados) que se muestran indiferente ante la pregunta.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven la implementación del Balanced Scorecard como una herramienta útil dentro de las empresas del sector industrial, ya que diseña estrategias efectivas y genera cambios beneficiosos en base a la problemática dentro de las áreas de una empresa, este diseño de estrategias se basa en indicadores relacionados a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Hoy en día, la implementación del Balanced Scorecard se utiliza en varias empresas de diferentes sectores ya que es un modelo que genera soluciones dentro de la gestión empresarial.

## Índice X.1.1: Calidad de procesos

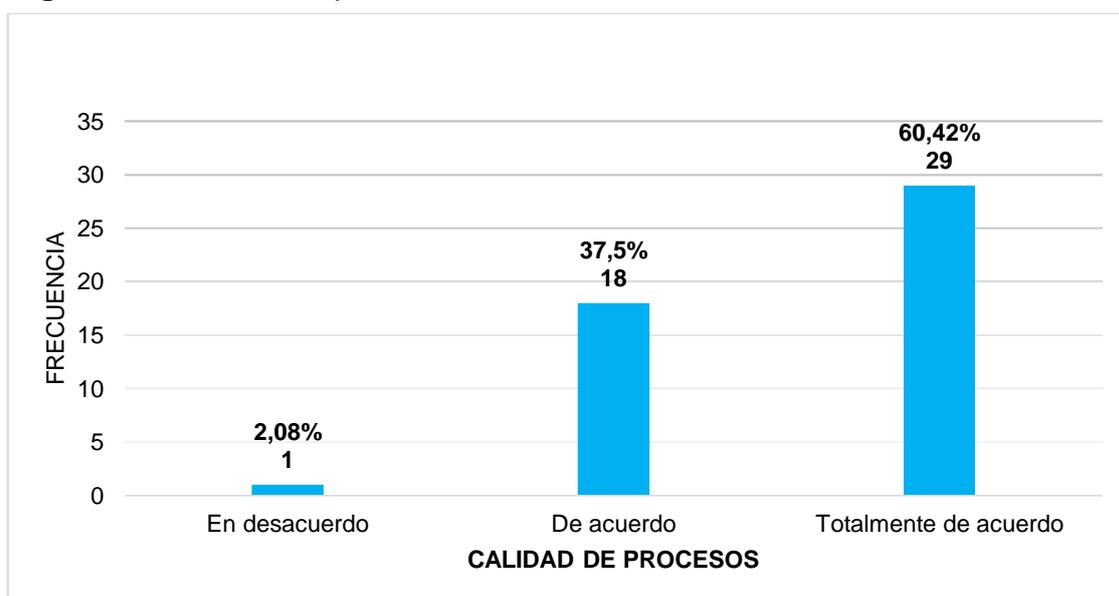
**5.2.2 PREGUNTA 2:** ¿Considera usted que para garantizar el cumplimiento de la calidad de procesos las empresas deben asegurar su eficiencia?

**Tabla 10:** Calidad de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	De acuerdo	18	37,5	37,5	39,6
	Totalmente de acuerdo	29	60,4	60,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 11:** Calidad de procesos



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 02, cuyos resultados se muestran en la Tabla 10 y Figura 11 indican que, de un total de 48 encuestados, el 97,92% (47 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las empresas deben asegurar su eficiencia para garantizar el cumplimiento de la calidad de procesos. Por otro lado, existe un 2,08% (1 encuestado) en desacuerdo.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven la utilización de la eficiencia como algo positivo para garantizar el cumplimiento de la calidad de procesos, ya que es necesario hacer un uso adecuado de los recursos para así lograr la calidad de procesos deseada, por ello se aplica herramientas adecuadas y adaptadas a este proceso. La eficiencia cumple un rol importante, ya que detecta algunos errores recurrentes dentro del proceso, por ello es importante contar con mecanismos que permitan reducir dichos errores.

### Índice X.1.2: Análisis organizacional

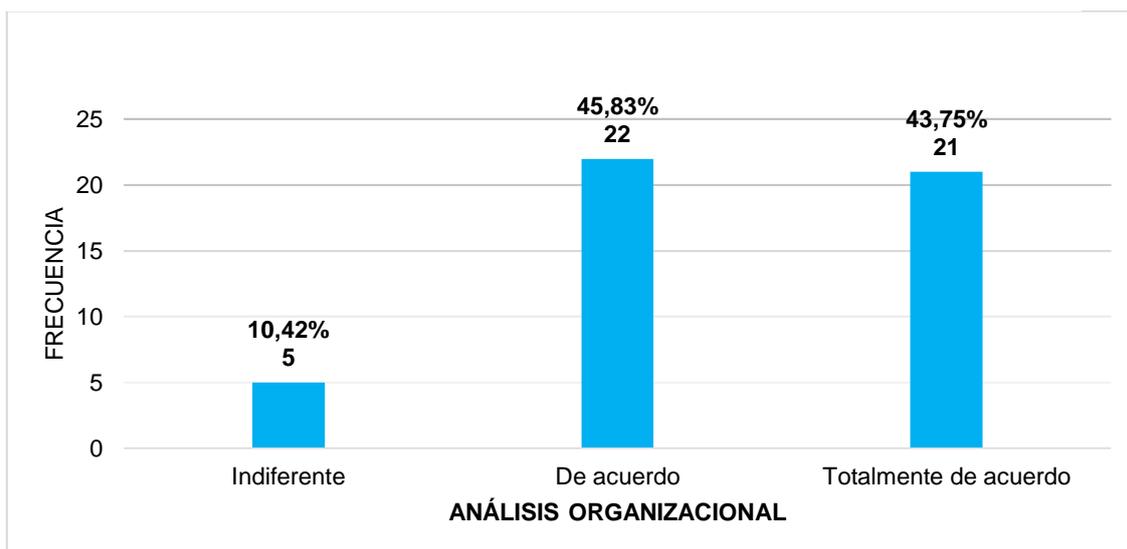
**5.2.3 PREGUNTA 3:** ¿Considera usted importante realizar un análisis organizacional de manera periódica en las empresas?

**Tabla 11:** Análisis organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	10,4	10,4	10,4
	De acuerdo	22	45,8	45,8	56,3
	Totalmente de acuerdo	21	43,8	43,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 12:** Análisis organizacional



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 03, cuyos resultados se muestran en la Tabla 11 y Figura 12 indican que, de un total de 48 encuestados, el 89.58% (43 encuestados) están de acuerdo y totalmente de acuerdo en la importancia de realizar un análisis organizacional de manera periódica en las empresas. Por otro lado, existe un 10.42% (5 encuestados) que se muestran indiferentes.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados consideran importante realizar un análisis organizacional de manera periódica en las empresas del sector industrial, ya que esto permite conocer el desempeño del personal dentro de sus áreas de trabajo, el análisis organizacional es una herramienta importante ya que permite identificar deficiencias dentro de las organizaciones.

## Índice X.2.1: Planeación del desempeño

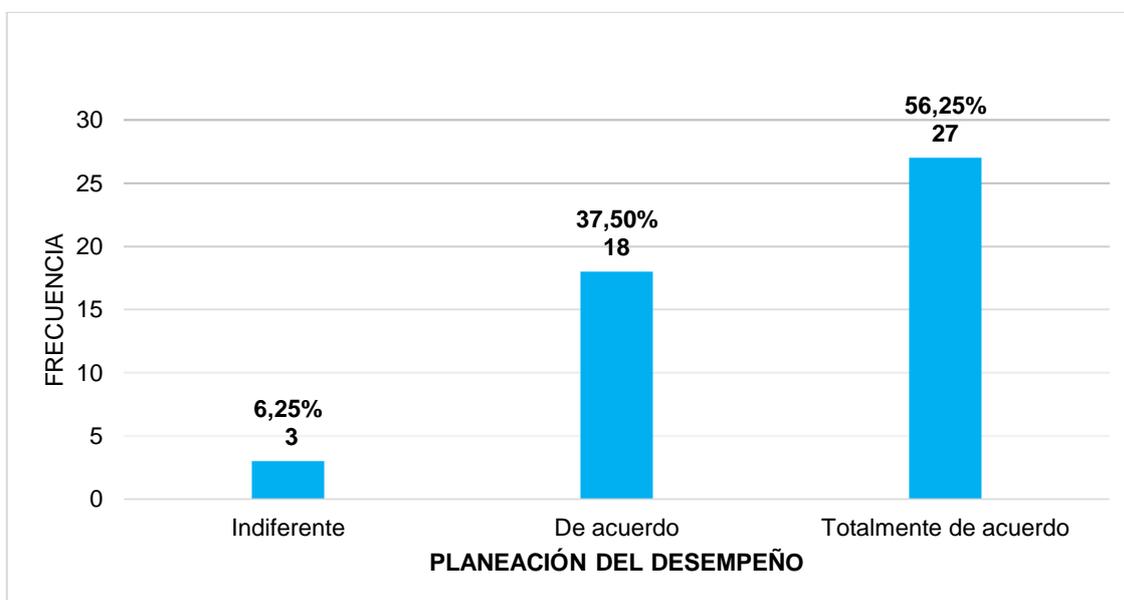
**5.2.4 PREGUNTA 4:** ¿Considera usted que la planeación del desempeño es importante para el crecimiento de las empresas?

**Tabla 12:** Planeación del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	6,3	6,3	6,3
	De acuerdo	18	37,5	37,5	43,8
	Totalmente de acuerdo	27	56,3	56,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 13:** Planeación del desempeño



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 04, cuyos resultados se muestran en la Tabla 12 y Figura 13 indican que, de un total de 48 encuestados, el 93.75% (45 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la planeación del desempeño es importante para el crecimiento de las empresas. Por otro lado, encontramos que un 6.25% (3 encuestados) se muestran indiferentes.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven que la planeación del desempeño tiene un aporte positivo para el crecimiento de las empresas, ya que es fundamental tener en cuenta que el objetivo de toda empresa es el crecimiento, los cuales están inmersos en la visión y misión que poseen las empresas, por tanto, esto es gracias a los resultados del esfuerzo y dedicación de los trabajadores quienes tienen un aporte positivo para el crecimiento de las empresas, ya que dicha planeación se encuentra en constante evaluación y planificación.

### Índice X.2.2: Potencial humano

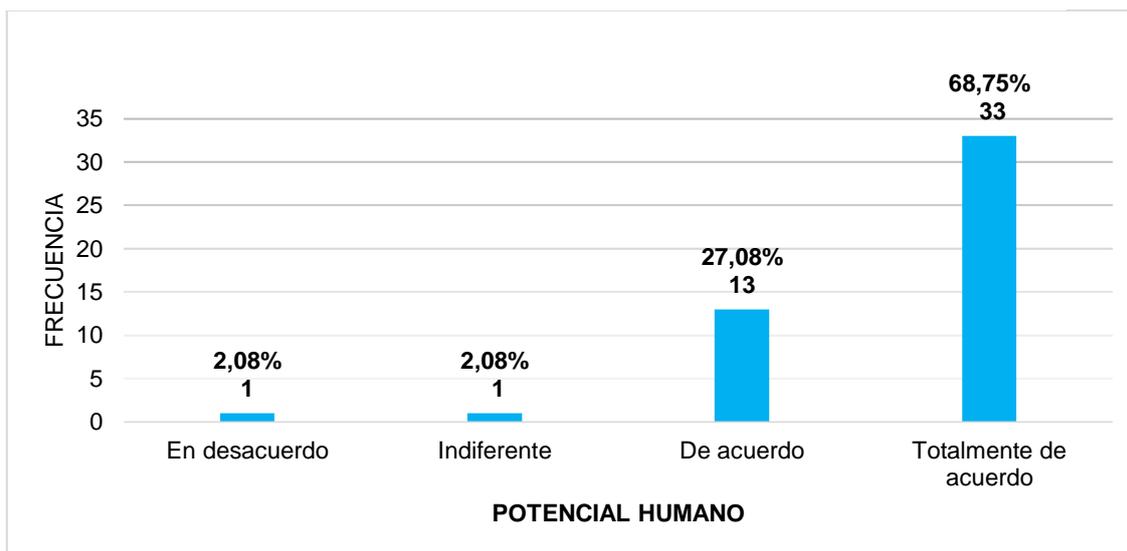
**5.2.5 PREGUNTA 5:** ¿Considera usted que el potencial humano es un factor importante para que las empresas sean más productivas?

**Tabla 13:** Potencial humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	Indiferente	1	2,1	2,1	4,2
	De acuerdo	13	27,1	27,1	31,3
	Totalmente de acuerdo	33	68,8	68,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 14:** Potencial humano



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 05, cuyos resultados se muestran en la Tabla 13 y Figura 14 indican que de un total de 48 encuestados, el 95.83% (46 encuestados) están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el potencial humano es un factor importante para la producción de las empresas. Por otro lado, el 4.16% (2 encuestados) se muestran en desacuerdo e indiferente.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados consideran que el potencial humano es un factor importante para que las empresas sean más productivas, ya que el proceso de producción se rige por una serie de procesos como compra de materia prima, mano de obra, costos adicionales, entre otros.

### Índice X.3.1: Expansión de mercado

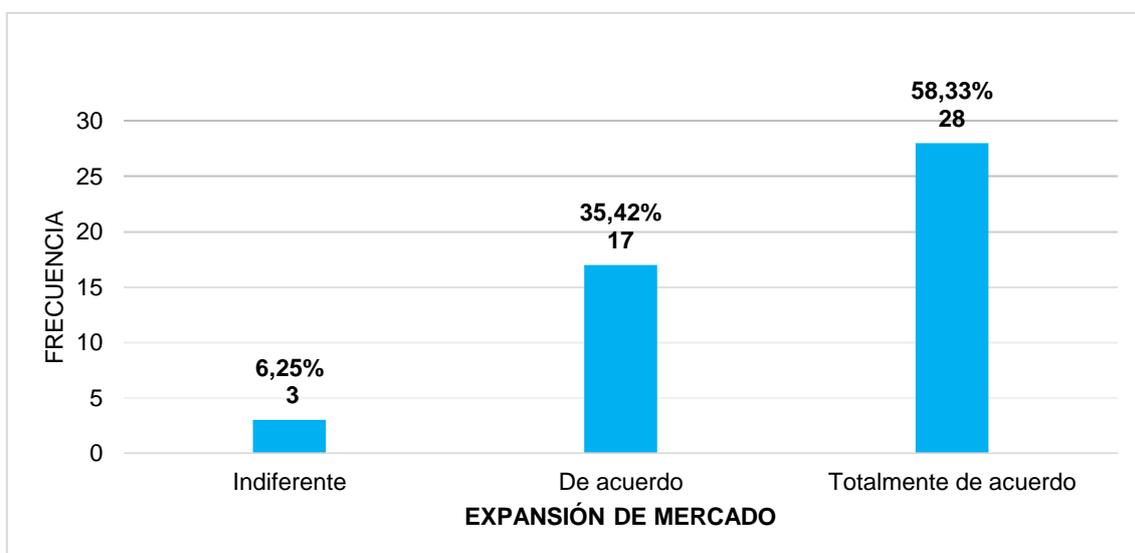
**5.2.6 PREGUNTA 6:** ¿Considera usted que la expansión de mercado favorece el progreso de las empresas?

**Tabla 14:** Expansión de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	6,3	6,3	6,3
	De acuerdo	17	35,4	35,4	41,7
	Totalmente de acuerdo	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 15:** Expansión de mercado



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 06, cuyos resultados se muestran en la Tabla 14 y Figura 15 indican que, de un total de 48 encuestados, el 93.75% (45 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la expansión de mercado favorece al progreso de las empresas. Por otro lado, el 6.25% (3 encuestados) muestra indiferencia.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven la expansión de mercado como algo positivo para el progreso de las empresas del sector industrial, ya que dicha expansión aporta grandes beneficios dentro del mercado competitivo. Muchas empresas tienen demanda para abastecer a los clientes quienes requieren el producto terminado, por tanto el estudio de mercado y el objetivo de expandirse a diferentes lugares es óptimo.

### Índice X.3.2: Actividades de marketing

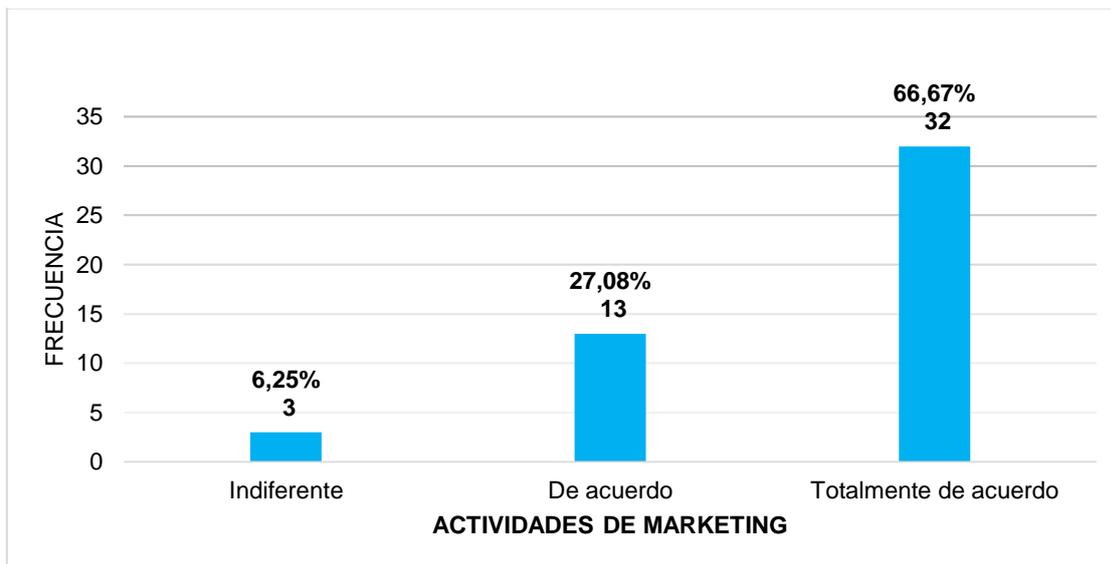
**5.2.7 PREGUNTA 7:** ¿Considera usted que las actividades de marketing son importantes para el crecimiento de las empresas?

**Tabla 15:** Actividades de marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	6,3	6,3	6,3
	De acuerdo	13	27,1	27,1	33,3
	Totalmente de acuerdo	32	66,7	66,7	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 16:** Actividades de marketing



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 07, cuyos resultados se muestran en la Tabla 15 y Figura 16 indican que, de un total de 48 encuestados, el 93.75% (45 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que las actividades de marketing son importantes para el crecimiento de las empresas. Por otro lado, existe un 6.25% (3 encuestados) que se muestran indiferentes.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados consideran que las actividades de marketing son esenciales para el crecimiento empresarial ya que ayuda atraer clientes potenciales, adaptarse al cambio en el mercado y diferenciarse de la competencia.

## Variable dependiente: Gestión de Producción

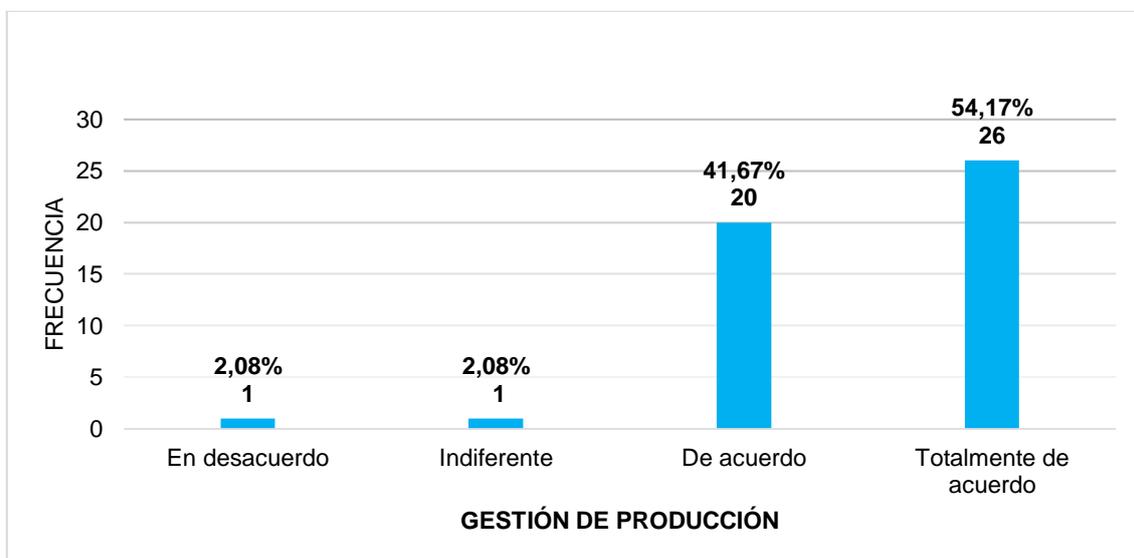
**5.2.8 PREGUNTA 8:** ¿Considera usted que una correcta gestión de producción se basa en la planificación y organización dentro de las empresas?

**Tabla 16:** Gestión de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	Indiferente	1	2,1	2,1	4,2
	De acuerdo	20	41,7	41,7	45,8
	Totalmente de acuerdo	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 17:** Gestión de producción



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 08, cuyos resultados se muestran en la Tabla 16 y Figura 17 indican que, de un total de 48 encuestados, el 95.84% (46 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que una correcta gestión de producción se basa en la planificación y organización dentro de las empresas. Por otro lado, encontramos que un 4.16% (2 encuestados) se muestran indiferente y en desacuerdo.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados considera que una correcta gestión de producción garantiza que la empresa sea más eficiente y efectiva, lo cual contribuye significativamente al éxito y competitividad de una empresa, reduciendo costos y fortaleciendo la posición competitiva en el mercado.

### Índice Y.1.1: Cumplimiento de objetivos

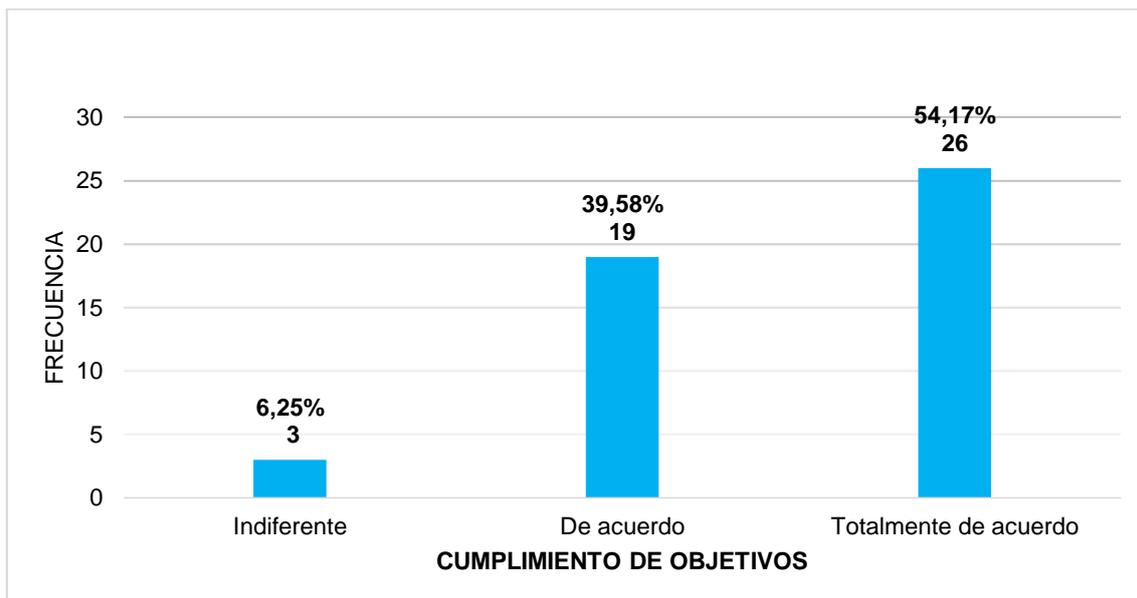
**5.2.9 PREGUNTA 9:** ¿Considera usted que la capacitación constante favorece el adecuado cumplimiento de objetivos dentro de las empresas?

**Tabla 17:** Cumplimiento de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	6,3	6,3	6,3
	De acuerdo	19	39,6	39,6	45,8
	Totalmente de acuerdo	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 18:** Cumplimiento de objetivos



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 09, cuyos resultados se muestran en la Tabla 17 y Figura 18 indican que, de un total de 48 encuestados, el 93.75% (45 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la capacitación constante favorece el adecuado cumplimiento de objetivos dentro de las empresas. Por otro lado, encontramos que un 6.25% (3 encuestados) se muestran indiferente.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados afirman que la capacitación constante favorece significativamente a la empresa ya que ayuda a mejorar las habilidades, facilita la adaptación a los cambios, aumenta la productividad, y garantiza que el personal esté bien equipado para cumplir con los objetivos establecido por la empresa.

## Índice Y.1.2: Indicadores de desempeño

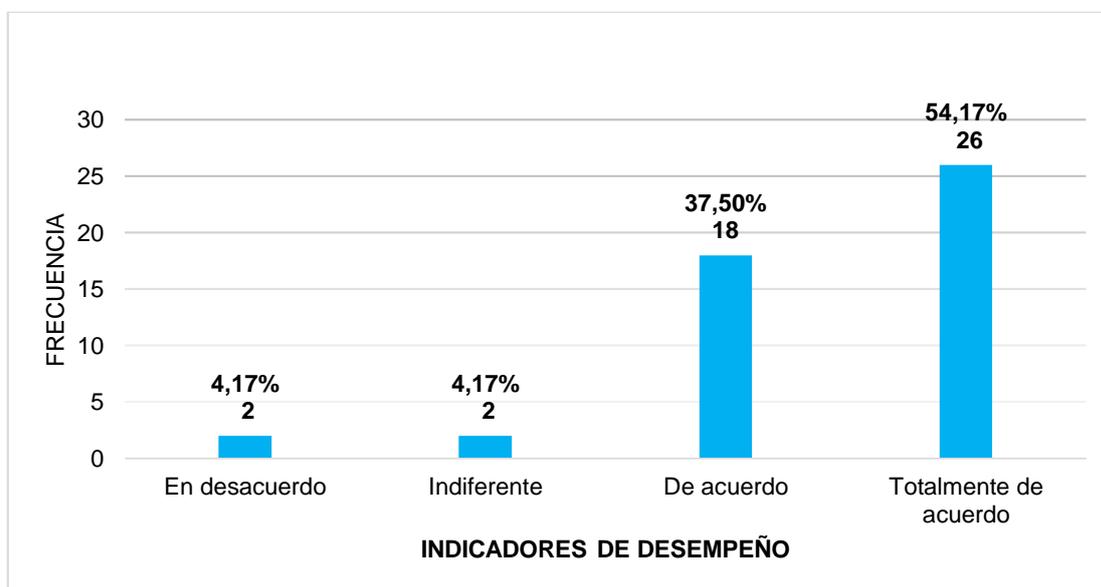
**5.2.10 PREGUNTA 10:** ¿Considera usted que se deben implementar los indicadores de desempeño a las diferentes áreas de las empresas?

**Tabla 18:** Indicadores de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	4,2	4,2	4,2
	Indiferente	2	4,2	4,2	8,3
	De acuerdo	18	37,5	37,5	45,8
	Totalmente de acuerdo	26	54,2	54,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 19:** Indicadores de desempeño



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 10, cuyos resultados se muestran en la Tabla 18 y Figura 19 indican que, de un total de 48 encuestados, el 91,7% (44 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que se debe

implementar los indicadores de desempeño a las diferentes áreas de las empresas. Por otro lado, existe un 8,34% (4 encuestados) que se muestran en desacuerdo e indiferente.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados considera que implementar los indicadores de desempeño tiene un impacto positivo en la empresa ya que se tiene un monitoreo constante, es decir, un control minucioso en las diferentes áreas, lo cual permite tomar decisiones oportunas en beneficio de la organización.

### Índice Y.2.1: Producción

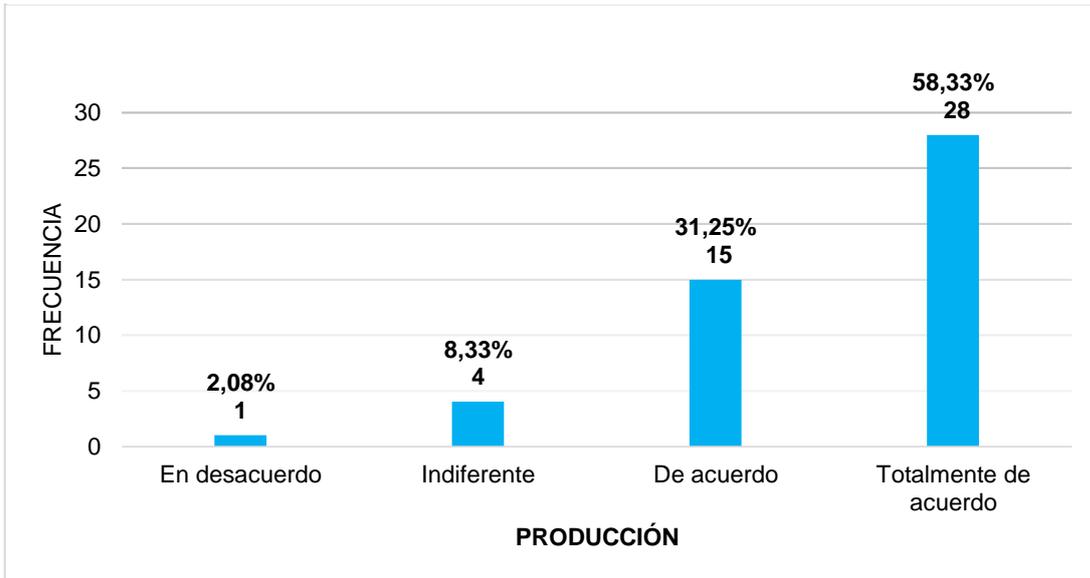
**5.2.11 PREGUNTA 11:** ¿Considera usted que para llevar a cabo un buen proceso productivo se debe monitorear constantemente la producción en las empresas?

**Tabla 19:** Producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	Indiferente	4	8,3	8,3	10,4
	De acuerdo	15	31,3	31,3	41,7
	Totalmente de acuerdo	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 20: Producción**



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 11, cuyos resultados se muestran en la Tabla 19 y Figura 20 indican que, de un total de 48 encuestados, el 89,58% (43 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que se debe monitorear constantemente la producción. Por otro lado, existe un 8.33% (4 encuestados) que se muestran indiferentes, así mismo existe un 2.08% (1 encuestado) que se encuentran en desacuerdo.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados consideran que para llevar un buen proceso productivo en la organización se debe monitorear constantemente la producción, para así evitar fallas como son los reprocesos. Además que dicha producción este en el momento que haya sido solicitado y por ende favorezca positivamente a la organización.

## Índice Y.2.2: Distribución

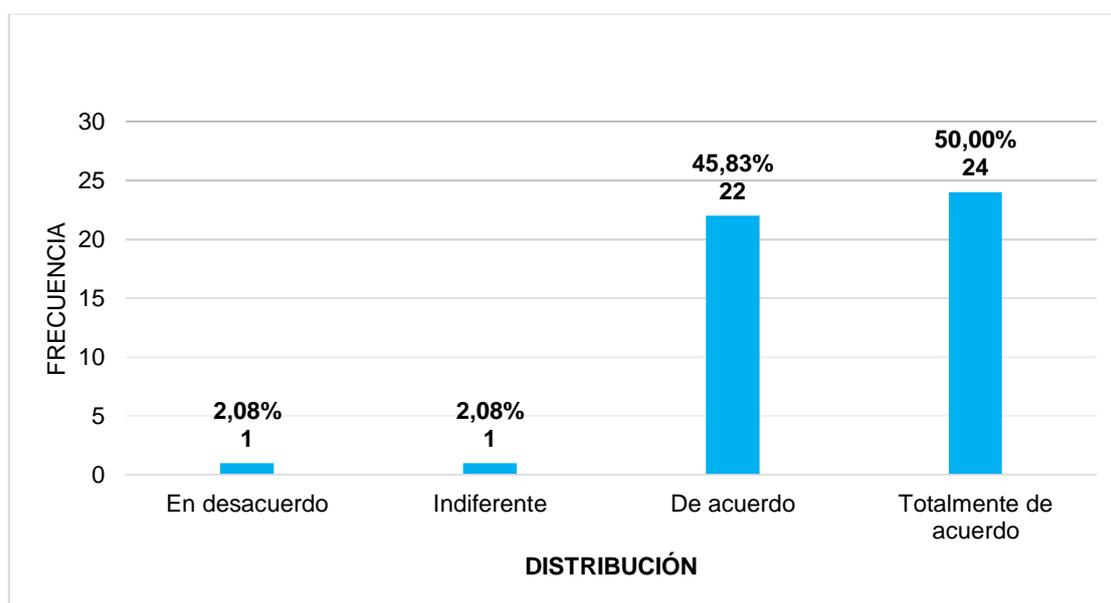
**5.2.12 PREGUNTA 12:** ¿Considera usted que se debe implementar estrategias de distribución para cumplir con las entregas a tiempo?

**Tabla 20:** Distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	Indiferente	1	2,1	2,1	4,2
	De acuerdo	22	45,8	45,8	50,0
	Totalmente de acuerdo	24	50,0	50,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 21:** Distribución



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 12, cuyos resultados se muestran en la Tabla 20 y Figura 21 indican que, de un total de 48 encuestados, el 95,83% (46 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo con implementar

estrategias de distribución para cumplir con las entregas a tiempo. Por otro lado, existe un 4,16% (2 encuestado) que están en desacuerdo e indiferente.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven que implementar estrategias de distribución en la organización favorece positivamente a la empresa ya que permite cumplir con las entregas a tiempo y por ende permite a la organización ser más eficaz y eficiente.

### Índice Y.3.1: Prevención y evaluación

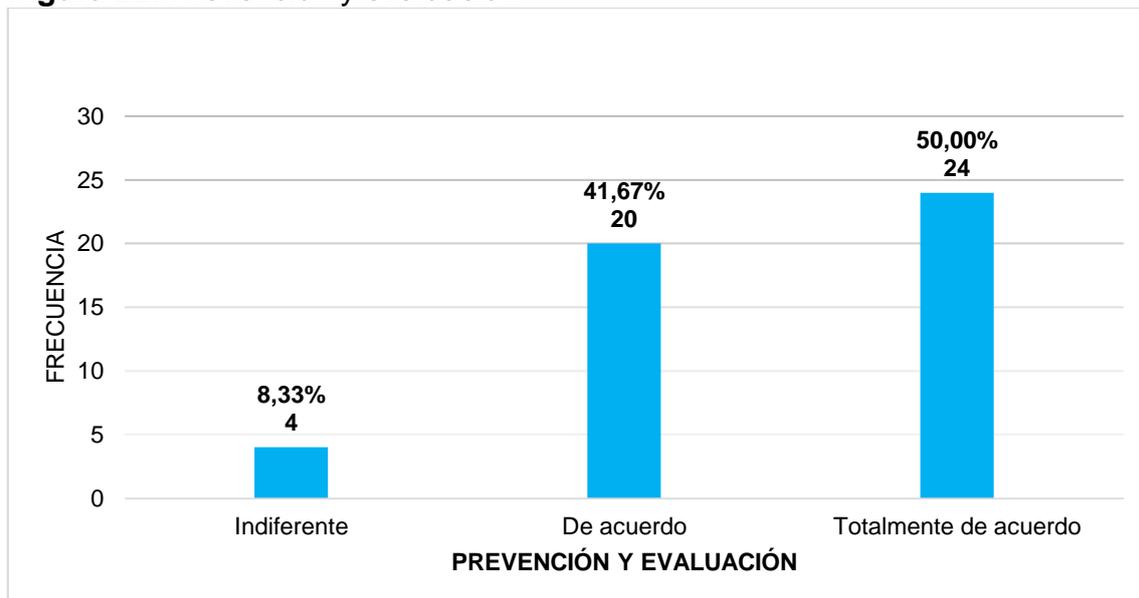
**5.2.13 PREGUNTA 13:** ¿Considera usted que la prevención y evaluación dentro del proceso productivo juegan un papel importante ante un evento fortuito?

**Tabla 21:** Prevención y evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	4	8,3	8,3	8,3
	De acuerdo	20	41,7	41,7	50,0
	Totalmente de acuerdo	24	50,0	50,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 22:** Prevención y evaluación



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 13, cuyos resultados se muestran en la Tabla 21 y Figura 22 indican que, de un total de 48 encuestados, el 91.67% (44 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo con llevar a cabo la prevención y evaluación dentro del proceso productivo ante un evento fortuito. Por otro lado, el 8.33% (4 encuestado) muestran indiferencia.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados ven la prevención y evaluación como algo positivo dentro del proceso productivo, ya que muchas veces nos tenemos que anticipar ante los futuros problemas y es ahí justamente donde se evalúa una serie de mecanismos para combatir dicha problemática.

## Índice Y.2.2: Fallas internas y externas

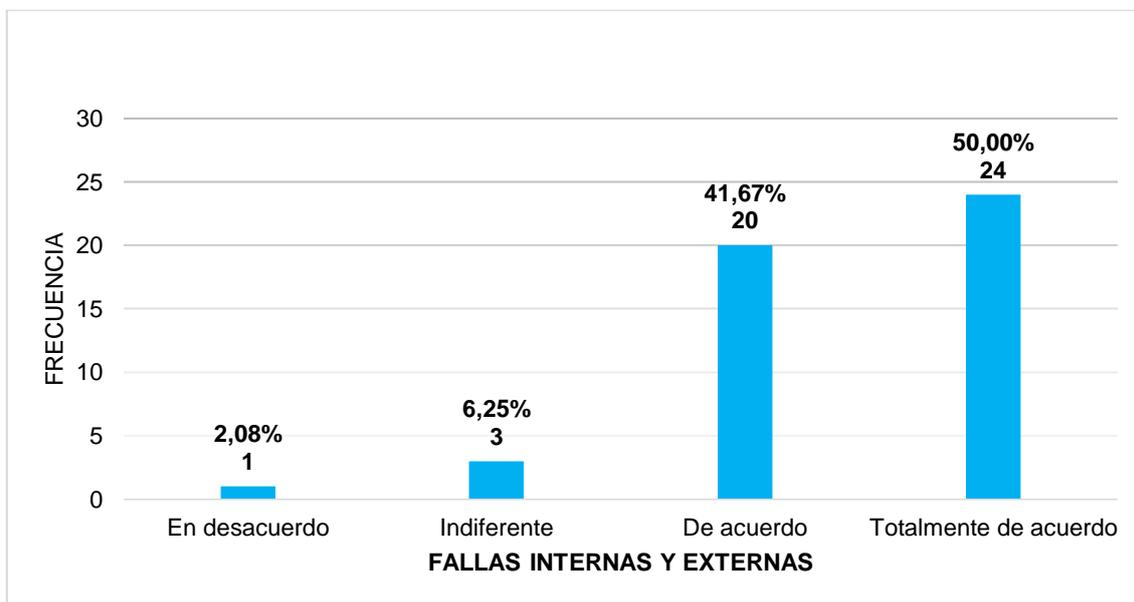
**5.2.14 PREGUNTA 14:** ¿Considera usted que las fallas internas y externas afectan en el costo de calidad de las empresas?

**Tabla 22:** Fallas internas y externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1	2,1
	Indiferente	3	6,3	6,3	8,3
	De acuerdo	20	41,7	41,7	50,0
	Totalmente de acuerdo	24	50,0	50,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

**Figura 23:** Fallas internas y externas



Fuente: Colaboradores del área administrativa, contable, producción y comercial de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana. Elaboración propia con el SPSS.

En lo concerniente a la pregunta N° 14, cuyos resultados se muestran en la Tabla 22 y Figura 23 indican que, de un total de 48 encuestados, el 91.67% (48 encuestados) están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las fallas internas y externas afectan al costo de calidad de las organizaciones. Por otro

lado, el 8.30% (4 encuestados) están en desacuerdo e indiferente.

Analizando el resultado de la pregunta se deduce que la mayor parte de los 48 encuestados consideran que las fallas internas y externas si afectan al costo de calidad de las empresas, ya que toda falla genera pérdida y al mismo tiempo afecta de manera negativa a las empresas del sector industrial, dichas fallas pueden ser a nivel financiero, calidad, recursos humanos, toma de decisiones, entre otros.

### **5.3 Contrastación de hipótesis**

Para la contrastación de hipótesis fijada en la Sección 3.1 de la tesis titulada “Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023” se usó la distribución Chi cuadrado de Pearson, dicha herramienta nos ayuda a comprobar las hipótesis mediante valores, es por ello que se maneja la hipótesis nula e hipótesis alternativa. En la presente tesis las variables Balanced Scorecard y Gestión de Producción son cualitativas y tienen respuestas ordinales – nominales.

De manera específica se adoptó el procedimiento general de una prueba de hipótesis y la decisión se optó siguiendo el método tradicional, cuya regla de decisión es: Si el valor calculado de la Chi cuadrado es mayor que el valor Chi cuadrado teórico, entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Adicionalmente, se puede utilizar la regla de decisión de la probabilidad  $p$ , que indica: Si  $p < \text{nivel de significancia}$ , entonces la hipótesis nula  $H_0$  se rechaza.

A continuación, se muestra la contrastación de hipótesis tal como se detalla en el Capítulo III (Hipótesis general y específicas).

### 5.3.1 Hipótesis principal

**X: Balanced Scorecard Vs Y: Gestión de producción**

#### **Paso 1: Planteamos la hipótesis Nula (H0) y su Alternativa (H1)**

H0: El Balanced Scorecard no incide en la Gestión de Producción en Empresas Industriales de Pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

H1: El Balanced Scorecard sí incide en la Gestión de Producción en Empresas Industriales de Pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

#### **Paso 2: Seleccionamos el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y el estadístico de prueba Chi cuadrado**

$$x^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$r = 5$  número de filas.

$c = 5$  número de columnas de la Tabla de contingencia, conformada por las respuestas de las variables de acuerdo a la Escala de Likert (5 alternativas), por lo que resulta  $5 \times 5 = 25$  celdas.

$o_{ij}$  = Valor observado de (i, j)

$e_{ij}$  = Valor esperado de (i, j)

#### **Paso 3: Cálculo del estadístico de prueba Chi cuadrado calculado**

Para elaborar el cálculo se utilizó como evidencia las respuestas obtenidas en la encuesta, dicha información fue tabulada en la Tabla 23.

**Tabla 23:** Datos observados mediante la encuesta Balanced Scorecard Vs Gestión de Producción

Balanced Scorecard (X)	Gestión de Producción (Y)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	24	6	0	0	0	30
De acuerdo	4	14	0	0	0	18
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	28	20	0	0	0	48

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla de contingencia mostrada se observa que de los 48 encuestados 24 se encuentran totalmente de acuerdo en que el Balanced Scorecard incide en la Gestión de producción en las empresas Industriales de Lima metropolitana. Por otro lado, 18 encuestados indican estar de acuerdo con el Balanced Scorecard y 20 encuestados con la gestión de producción. El valor Chi cuadrado de Pearson nos ayuda a encontrar un indicador numérico que indique el grado de existencia entre la relación de variables.

En la Tabla de contingencia (Tabla 23) observamos que existen tres filas y tres columnas con cero respuestas, por lo que los cálculos se dejan sin efecto aquí y en las próximas pruebas. Entonces obtendremos  $(2-1) \times (2-1) = 1$  grado de libertad para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ . A continuación, nos ubicamos en la Tabla Chi cuadrado, ver Anexo N° 05, en donde obtenemos el siguiente valor teórico:

$$X^2_{(1,0.05)} = 3.84 (*)$$

Continuamos con el cálculo de la  $X^2_{(calculado)}$  empleando las frecuencias de la Tabla 23, por lo que pasamos a calcular las frecuencias esperadas  $e_{ij}$ , tal como se detalla a continuación:

$e_{ij} = \frac{30 \times 28}{48} = 17.50$ ,  $e_{ij} = \frac{30 \times 20}{48} = 12.50$  ... Así sucesivamente se halla el resto de valores presentados en la Tabla 24.

**Tabla 24:** Datos esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 23

Balanced Scorecard (X)	Gestión de Producción (Y)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	17.50	12.50	0	0	0	30.00
De acuerdo	10.50	7.50	0	0	0	18.00
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	28.00	20.00	0	0	0	48.00

Fuente: Elaboración propia

Reemplazamos datos en la fórmula del estadístico de prueba

$$X^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$X^2_{(calculado)} = \frac{(24 - 17.50)^2}{(17.50)} + \frac{(6 - 12.50)^2}{(12.50)} + \dots + \frac{(14 - 7.50)^2}{(7.50)} = 15.44$$

#### Paso 4: Decisión

De acuerdo con las reglas de decisión establecidas en la Sección 5.3, a continuación se aplica el método tradicional en donde se observa que en la Tabla 27 el Chi cuadrado calculado es **15,451** y su valor teórico es  $X^2_{(1,0.05)} = 3.84$ . En

base al resultado obtenido podemos indicar que la hipótesis nula (H0) se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa (H1), por lo que el Balanced Scorecard sí incide en la gestión de producción en empresas Industriales de pastelería de Lima Metropolitana, por ende se cumple lo siguiente:

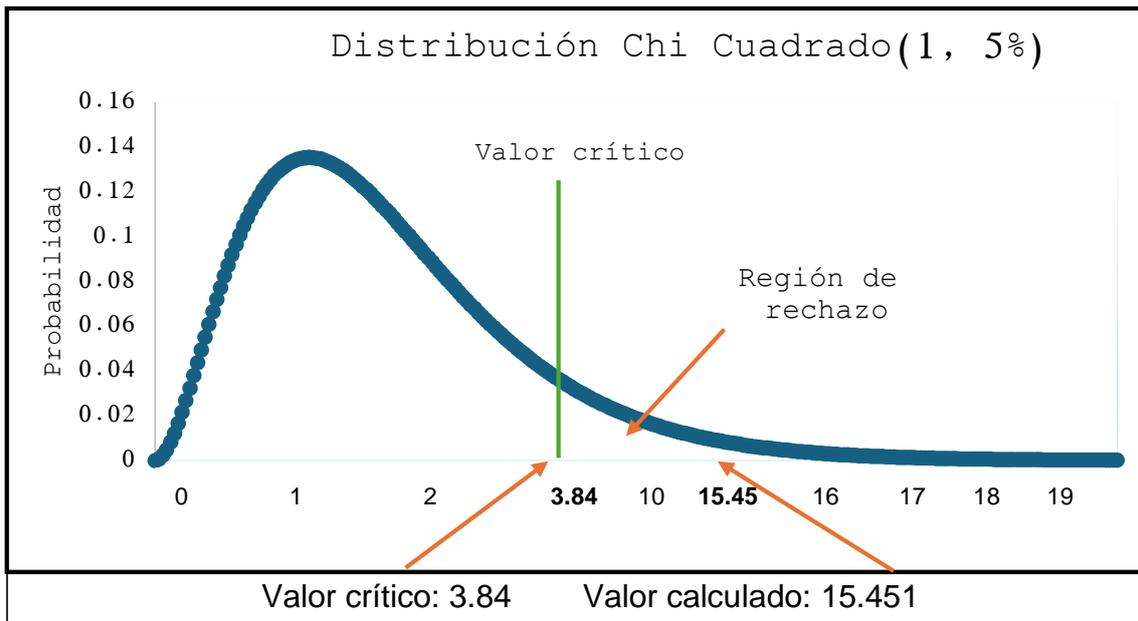
$$X^2_{(1,0.05)} = 3.84 < X^2_{(Calculado)} = 15.451$$

Por consiguiente, también se cumple la regla de decisión de la probabilidad, ya que el valor de significación asintótica es menor al valor de significancia, tal como se detalla a continuación:

Significación asintótica .000 < Nivel de significancia 0.05

En base a los dos métodos se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

**Figura 24:** Contrastación de la Hipótesis general



Fuente: Elaboración propia

Todos estos cálculos se pueden agilizar y verificar rápidamente mediante el programa SPSS versión 25, por lo que obtuvimos los siguientes datos:

**Tabla 25:** Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Balanced Scorecard * Gestión de producción	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%

**Tabla 26:** Tabla cruzada Balanced Scorecard Vs Gestión de producción

			Gestión de producción		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Balanced Scorecard	De acuerdo	Recuento	14	4	18
		Recuento esperado	7,5	10,5	18,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	6	24	30
		Recuento esperado	12,5	17,5	30,0
Total		Recuento	20	28	48
		Recuento esperado	20,0	28,0	48,0

**Tabla 27:** Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,451 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad	13,166	1	,000		
Razón de verosimilitud	16,109	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	15,130	1	,000		
N de casos válidos	48				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,50.

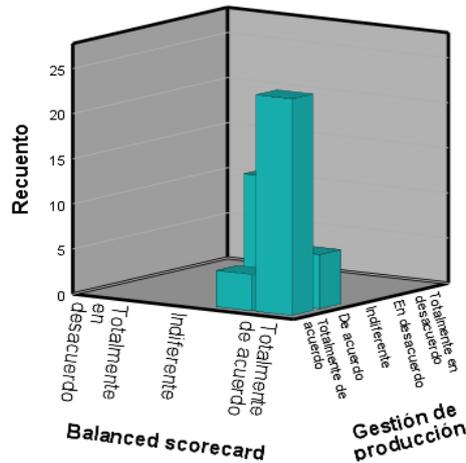
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

## Paso 5: Conclusión

Analizando los resultados obtenidos en el Paso 4, podemos indicar que la Hipótesis nula (H0) es falsa y la Hipótesis alternativa (H1) es verdadera, por ende

existe evidencia en los datos recogidos mediante la encuesta que apoya que el Balanced Scorecard sí incide en la gestión de producción en las empresas Industriales de Pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023. Dicho resultado lo obtuvimos usando el programa SPSS cuyos cálculos se señalan en las Tablas 23 al 27.

**Figura 25:** Recuento de las variables (X, Y)



Fuente: SPSS versión 25

En la presente figura se muestra información de la variable X (Balanced Scorecard) Vs la variable Y (Gestión de producción), se entiende que la mayoría de los 48 encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con el Balanced Scorecard y la gestión de producción.

### 5.3.2 Hipótesis específica (a)

**X1: Gestión estratégica VS Y1: Desempeño laboral**

#### Paso 1: Planteamos la hipótesis Nula (H0) y su Alternativa (H1)

H0: La Gestión estratégica no incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

H1: La Gestión estratégica sí incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

**Paso 2: Seleccionamos el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y el estadístico de prueba Chi cuadrado**

$$x^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$r = 5$  número de filas.

$c = 5$  número de columnas de la Tabla de contingencia, conformada por las respuestas de las variables de acuerdo a la Escala de Likert (5 alternativas), por lo que resulta  $5 \times 5 = 25$  celdas.

$o_{ij}$  = Valor observado de (i, j)

$e_{ij}$  = Valor esperado de (i, j)

**Paso 3: Cálculo del estadístico de prueba Chi cuadrado calculado**

Para elaborar el cálculo se utilizó como evidencia las respuestas obtenidas en la encuesta, dicha información fue tabulada en la Tabla 28.

**Tabla 28:** Datos observados mediante la encuesta Gestión estratégica Vs Desempeño laboral

Gestión estratégica (X1)	Desempeño laboral (Y1)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	23	8	0	0	0	31
De acuerdo	6	10	1	0	0	17
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	29	18	1	0	0	48

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla de contingencia mostrada se observa que de los 48 encuestados 23 se encuentran totalmente de acuerdo en que la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en las empresas industriales de Lima Metropolitana, así mismo, 31 encuestados están totalmente de acuerdo con la gestión estratégica y 29 con el desempeño laboral. El valor Chi cuadrado de Pearson nos ayuda a encontrar un indicador numérico que indique el grado de existencia entre la relación de variables.

En la tabla de contingencia (Tabla 28), observamos que existen tres filas y dos columnas, por lo que obtendremos  $(3-1) \times (2-1) = 2$  grados de libertad para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ . A continuación, nos ubicamos en la Tabla Chi cuadrado, ver Anexo N° 05, en donde obtenemos el siguiente valor teórico:

$$X^2_{(2,0.05)} = 5.99 (*)$$

Continuamos con el cálculo de la  $X^2_{(calculado)}$  empleando las frecuencias de la Tabla 28, por lo que pasamos a calcular las frecuencias esperadas  $e_{ij}$ , tal como se detalla a continuación:

$e_{ij} = \frac{31 \times 29}{48} = 18.73$ ,  $e_{ij} = \frac{31 \times 18}{48} = 11.63$  ... Así sucesivamente se halla el resto de valores presentados en la Tabla 29.

**Tabla 29:** Datos esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 28

Gestión estratégica (X1)	Desempeño laboral (Y1)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	18.73	11.63	0.65	0	0	31.00
De acuerdo	10.27	6.38	0.35	0	0	17.00
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	29.00	18.00	1.00	0	0	48.00

Fuente: Elaboración propia

Reemplazamos datos en la fórmula del estadístico de prueba

$$x^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$X^2_{(CALCULADO)} = \frac{(23 - 18.73)^2}{(18.73)} + \frac{(8 - 11.63)^2}{(11.63)} + \dots + \frac{(1 - 0.35)^2}{(0.35)} = 7.79$$

#### Paso 4: Decisión

De acuerdo con las reglas de decisión establecidas en la Sección 5.3, a continuación se aplica el método tradicional en donde se observa que en la Tabla 32 el Chi cuadrado calculado es **7,765** y su valor teórico es  $X^2_{(2,0.05)} = 5.99$ . En base al resultado obtenido podemos indicar que la hipótesis nula (H0) se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa (H1), por lo que la gestión estratégica sí incide en el desempeño laboral en empresas Industriales de pastelería de Lima Metropolitana, por ende se cumple lo siguiente:

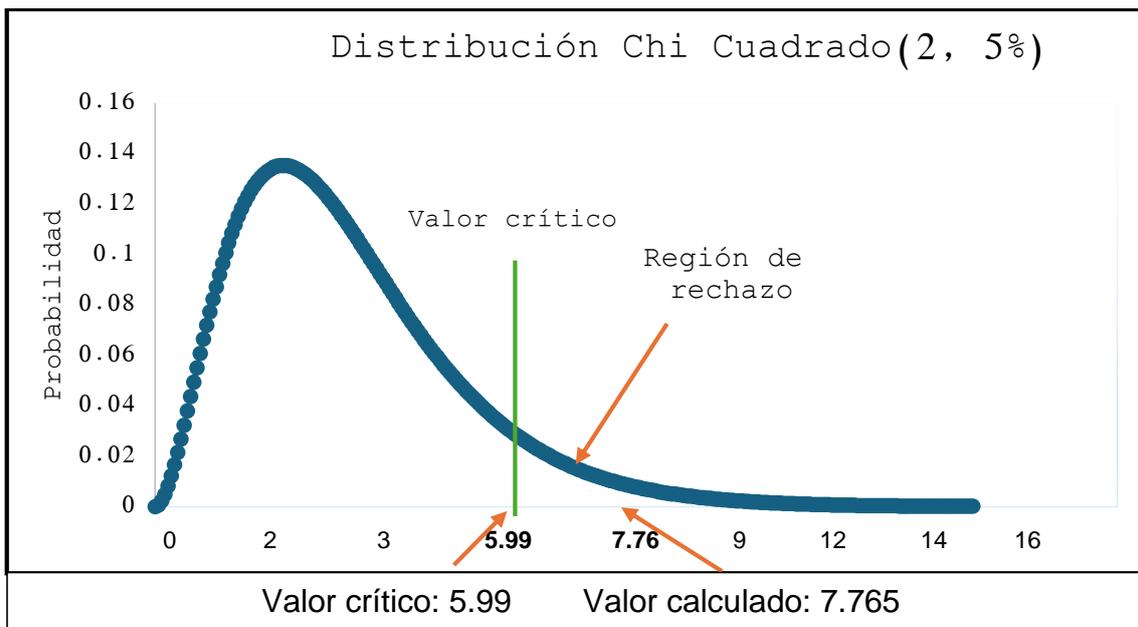
$$X^2_{(2,0.05)} = 5.99 < X^2_{(calculado)} = 7.765$$

Por consiguiente, también se cumple la regla de decisión de la probabilidad, ya que el valor de significación asintótica es menor al valor de significancia, tal como se detalla a continuación:

Significación asintótica .021 < Nivel de significancia 0.05

En base a los dos métodos se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

**Figura 26:** Contrastación de la Hipótesis específica a



Fuente: Elaboración propia

Todos estos cálculos se pueden agilizar y verificar rápidamente mediante el programa SPSS versión 25, por lo que obtuvimos los siguientes datos:

**Tabla 30:** Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión estratégica *	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
Desempeño laboral						

**Tabla 31:** Tabla cruzada Gestión estratégica Vs Desempeño laboral

			Desempeño laboral			Total
			Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión estratégica	De acuerdo	Recuento	1	10	6	17
		Recuento esperado	,4	6,4	10,3	17,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	8	23	31
		Recuento esperado	,6	11,6	18,7	31,0
Total	Recuento	1	18	29	48	
	Recuento esperado	1,0	18,0	29,0	48,0	

**Tabla 32:** Pruebas de Chi-cuadrado

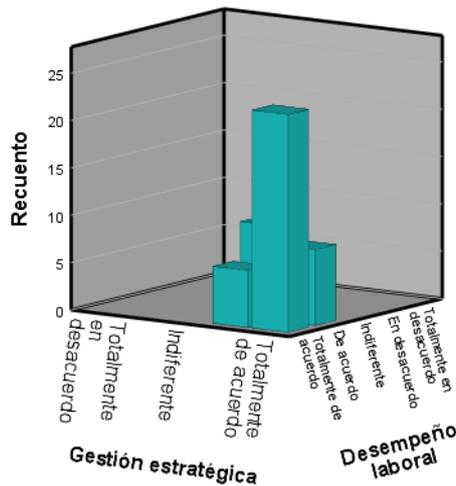
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,765 <sup>a</sup>	2	,021
Razón de verosimilitud	8,099	2	,017
Asociación lineal por lineal	7,572	1	,006
N de casos válidos	48		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

## Paso 5: Conclusión

Analizando los resultados obtenidos en el Paso 4, podemos indicar que la Hipótesis nula (H0) es falsa y la Hipótesis alternativa (H1) es verdadera, por ende, existe evidencia en los datos recogidos mediante la encuesta que apoya que la gestión estratégica sí incide en el desempeño laboral en las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023. Dicho resultado se obtuvo usando el programa SPSS cuyos cálculos se señalan en las Tablas 28 al 32.

**Figura 27:** Recuento de los Indicadores (X1, Y1)



Fuente: SPSS versión 25

En la presente figura se muestra información del indicador X1 (Gestión estratégica) Vs el indicador Y1 (Desempeño laboral), se concluye que la mayoría de los 48 encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión estratégica y desempeño laboral. Por otro lado, un pequeño porcentaje muestra indiferencia.

### 5.3.3 Hipótesis específica (b)

#### X2: Evaluación del desempeño VS Y2: Proceso productivo

##### Paso 1: Planteamos la hipótesis Nula (H0) y su Alternativa (H1)

H0: La evaluación del desempeño no influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

H1: La evaluación del desempeño sí influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

##### Paso 2: Seleccionamos el nivel de significancia $\alpha = 0.05$ y el estadístico de prueba Chi cuadrado

$$\chi^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$r = 5$  número de filas.

$c = 5$  número de columnas de la Tabla de contingencia, conformada por las respuestas de las variables de acuerdo a la Escala de Likert (5 alternativas), por lo que resulta  $5 \times 5 = 25$  celdas.

$o_{ij}$  = Valor observado de (i, j)

$e_{ij}$  = Valor esperado de (i, j)

### Paso 3: Cálculo del estadístico de prueba Chi cuadrado calculado

Para elaborar el cálculo se utilizó como evidencia las respuestas obtenidas en la encuesta, dicha información fue tabulada en la Tabla 33.

**Tabla 33:** Datos observados mediante la encuesta Evaluación del desempeño Vs Proceso Productivo.

Evaluación del desempeño (X2)	Proceso Productivo (Y2)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	26	10	0	0	0	36
De acuerdo	2	8	1	0	0	11
Indiferente	1	0	0	0	0	1
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	29	18	1	0	0	48

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de contingencia mostrada se observa que de los 48 encuestados 26 se encuentran totalmente de acuerdo en que la evaluación del desempeño incide en el proceso productivo en las empresas industriales de Lima metropolitana. Por otro lado, por otro lado 36 encuestados indica que están totalmente de acuerdo con la evaluación de desempeño y 18 encuestados están de acuerdo con el proceso productivo. El valor Chi cuadrado de Pearson nos ayuda a

encontrar un indicador numérico que indique el grado de existencia entre la relación de variables.

En la tabla de contingencia (Tabla 33) observamos que existen dos filas y dos columnas con cero respuestas, por lo que los cálculos se dejan sin efecto aquí, es así que obtenemos  $(3-1) \times (3-1) = 4$  grados de libertad para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ . A continuación, nos ubicamos en la Tabla Chi cuadrado, ver Anexo N° 05, en donde obtenemos el siguiente valor teórico:

$$X^2_{(4,0.05)} = 9.49 (*)$$

Continuamos con el cálculo de la  $X^2_{(calculado)}$  empleando las frecuencias de la Tabla 33, por lo que pasamos a calcular las frecuencias esperadas  $e_{ij}$ , tal como se detalla a continuación:

$e_{ij} = \frac{36 \times 29}{48} = 21.75$ ,  $e_{ij} = \frac{36 \times 18}{48} = 13.50$  ... Así sucesivamente se halla el resto de los valores presentados en la Tabla 34.

**Tabla 34:** Valores esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 33

Evaluación del desempeño (X2)	Proceso Productivo (Y2)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	21.75	13.50	0.75	0	0	36.00
De acuerdo	6.65	4.13	0.23	0	0	11.00
Indiferente	0.60	0.38	0.02	0	0	1.00
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0.00
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0.00
<b>TOTAL</b>	29.00	18.00	1.00	0	0	48.00

Fuente: Elaboración propia

Reemplazamos datos en la fórmula del estadístico de prueba

$$x^2_{(\text{calculado})} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$X^2_{(\text{calculado})} = \frac{(26 - 21.75)^2}{(21.75)} + \frac{(10 - 13.50)^2}{(13.50)} + \dots + \frac{(0 - 0.02)^2}{(0.02)} = 12,62$$

#### **Paso 4: Decisión**

De acuerdo con las reglas de decisión establecidas en la Sección 5.3, a continuación se aplica el método tradicional en donde se observa que en la Tabla 37 el Chi cuadrado calculado es **12,624** y su valor teórico es  $X^2_{(4,0.05)} = 9.49$ . En base al resultado obtenido podemos indicar que la hipótesis nula (H0) se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa (H1), por lo que la evaluación del desempeño sí influye en el proceso productivo en las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, por ende se cumple lo siguiente:

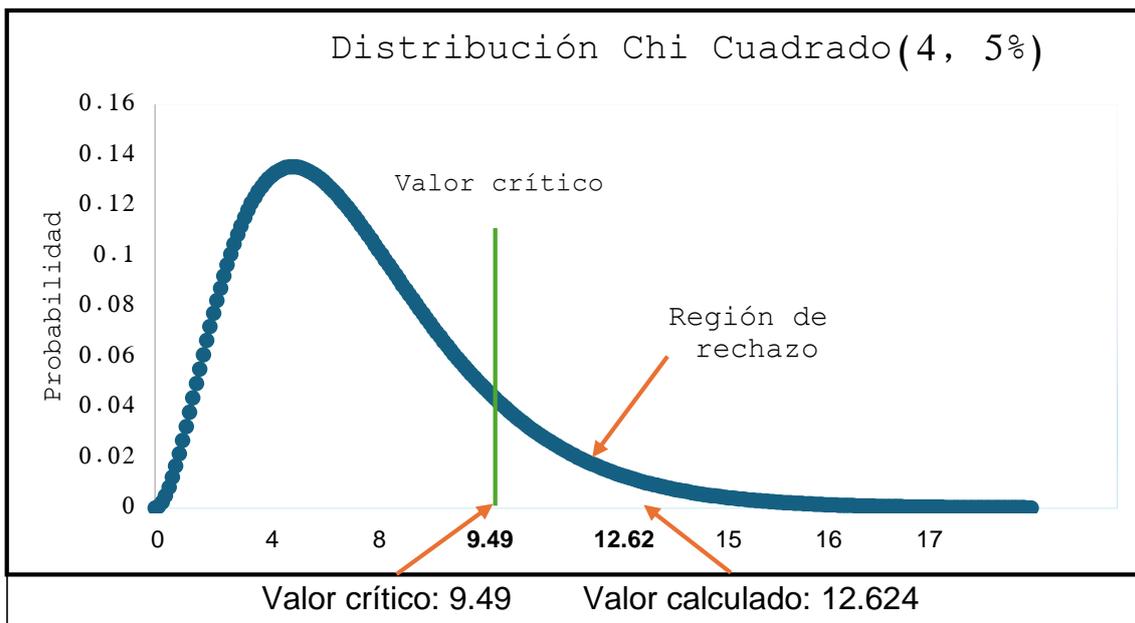
$$X^2_{(4,0.05)} = 9.49 < X^2_{(\text{calculado})} = 12,624$$

Por consiguiente, también se cumple la regla de decisión de la probabilidad, ya que el valor de significación asintótica es menor al valor de significancia, tal como se detalla a continuación:

$$\text{Significación asintótica } .013 < \text{Nivel de significancia } 0.05$$

En base a los dos métodos se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

**Figura 28:** Contratación de la Hipótesis específica b



Fuente: Elaboración propia

Todos estos cálculos se pueden agilizar y verificar rápidamente mediante el programa SPSS versión 25, por lo que obtuvimos los siguientes datos:

**Tabla 35:** Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Evaluación del desempeño	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
* Proceso productivo						

**Tabla 36:** Tabla cruzada Evaluación del desempeño Vs Proceso productivo

			Proceso productivo			Total
			Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Evaluación del desempeño	Indiferente	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,4	,6	1,0
	De acuerdo	Recuento	1	8	2	11
		Recuento esperado	,2	4,1	6,6	11,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	10	26	36
		Recuento esperado	,8	13,5	21,8	36,0
Total	Recuento	1	18	29	48	
	Recuento esperado	1,0	18,0	29,0	48,0	

**Tabla 37:** Pruebas de Chi-cuadrado

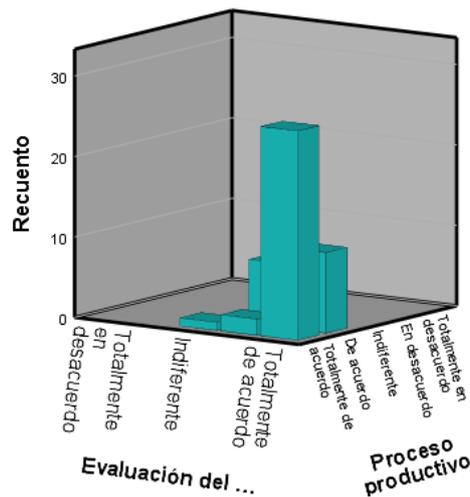
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,624 <sup>a</sup>	4	,013
Razón de verosimilitud	13,028	4	,011
Asociación lineal por lineal	6,293	1	,012
N de casos válidos	48		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

## Paso 5: Conclusión

Analizando los resultados obtenidos en el Paso 4, podemos indicar que la Hipótesis nula H0 es falsa y la Hipótesis alternativa H1 es verdadera, por ende existe evidencia en los datos recogidos mediante la encuesta que apoya que la evaluación del desempeño sí influye en el proceso productivo en las empresas industriales de pastelería de Lima metropolitana, periodo 2023. Dicho resultado lo obtuvimos usando el programa SPSS cuyos cálculos se señalan en las Tablas 33 al 37.

**Figura 29:** Recuento de los indicadores (X2, Y2)



Fuente: SPSS versión 25

En la presente figura se muestra información del indicador X2 (Evaluación del desempeño) Vs el indicador Y2 (Proceso productivo), se entiende que la mayoría de los 48 encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la evaluación del desempeño y el proceso productivo.

### 5.3.4 Hipótesis específica (c)

**X3: Estrategia de crecimiento VS Y3: Costos de calidad**

**Paso 1: Planteamos la hipótesis Nula (H0) y su Alternativa (H1)**

H0: La estrategia de crecimiento no influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

H1: La estrategia de crecimiento sí influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023.

**Paso 2: Seleccionamos el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y el estadístico de prueba Chi cuadrado**

$$\chi^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$r = 5$  número de filas.

$c = 5$  número de columnas de la Tabla de contingencia, conformada por las respuestas de las variables de acuerdo a la Escala de Likert (5 alternativas), por lo que resulta  $5 \times 5 = 25$  celdas.

$o_{ij}$  = Valor observado de (i, j)

$e_{ij}$  = Valor esperado de (i, j)

### Paso 3: Cálculo del estadístico de prueba Chi cuadrado calculado

Para elaborar el cálculo se utilizó como evidencia las respuestas obtenidas en la encuesta, dicha información fue tabulada en la Tabla 38.

**Tabla 38:** Datos observados mediante la encuesta Estrategia de crecimiento Vs Costo de Calidad

Estrategia de crecimiento (X3)	Costo de Calidad (Y3)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	27	9	0	0	0	36
De acuerdo	2	10	0	0	0	12
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	29	19	0	0	0	48

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de contingencia mostrada se observa que de los 48 encuestados 27 se encuentran totalmente de acuerdo en que la estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en las empresas industriales de Lima metropolitana. Por otro lado, 12 encuestados indican estar de acuerdo con la estrategia de crecimiento y 19 encuestados con los costos de calidad. El valor Chi cuadrado de Pearson nos ayuda a encontrar un indicador numérico que indique el grado

de existencia entre la relación de variables.

En la tabla de contingencia (Tabla 38) observamos que existen tres filas y tres columnas con cero respuestas, por lo que los cálculos se dejan sin efecto aquí, es así que obtenemos  $(2-1) \times (2-1) = 1$  grado de libertad para un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ . A continuación, nos ubicamos en la tabla Chi cuadrado, ver Anexo N° 05, en donde obtenemos el siguiente valor teórico:

$$X^2_{(1,0.05)} = 3.84$$

Continuamos con el cálculo de la  $X^2_{(calculado)}$  empleando las frecuencias de la Tabla 38, por lo que pasamos a calcular las frecuencias esperadas  $e_{ij}$ , tal como se detalla a continuación:

$e_{ij} = \frac{36 \times 29}{48} = 21.75$ ,  $e_{ij} = \frac{36 \times 19}{48} = 14.25$  ... Así sucesivamente se halla el resto de valores presentados en la Tabla 39.

**Tabla 39:** Valores esperados calculados a partir de los datos observados en la Tabla 23

Estrategia de crecimiento (X3)	Costo de Calidad (Y3)					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	21.75	14.25	0	0	0	36.00
De acuerdo	7.25	4.75	0	0	0	12.00
Indiferente	0	0	0	0	0	0
Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	29.00	19.00	0	0	0	48.00

Fuente: Elaboración propia

Reemplazamos datos en la fórmula del estadístico de prueba

$$x^2_{(calculado)} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$X^2_{(calculado)} = \frac{(27 - 21.75)^2}{(21.75)} + \frac{(9 - 14.25)^2}{(14.25)} + \dots + \frac{(10 - 4.75)^2}{(4.75)} = 12.80$$

#### Paso 4: Decisión

De acuerdo con las reglas de decisión establecidas en la Sección 5.3, a continuación se aplica el método tradicional en donde se observa que en la Tabla 42 el Chi cuadrado calculado es **12.80** y su valor teórico es  $X^2_{(1,0.05)} = 3.84$ . En base al resultado obtenido podemos indicar que la hipótesis nula (H0) se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa (H1), por lo que la estrategia de crecimiento sí influye en el costo de calidad en empresas Industriales de pastelería de Lima Metropolitana, por ende se cumple lo siguiente:

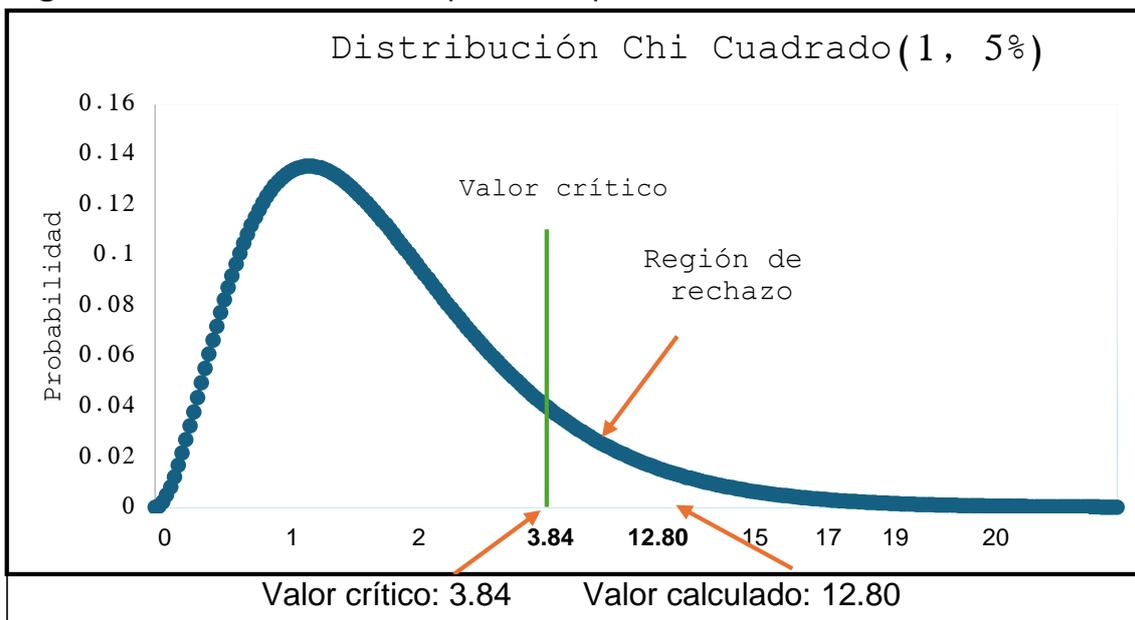
$$X^2_{(1,0.05)} = 3.84 < X^2_{(calculado)} = 12.80$$

Por consiguiente, también se cumple la regla de decisión de la probabilidad, ya que el valor de significación asintótica es menor al valor de significancia, tal como se detalla a continuación:

$$\text{Significación asintótica } .000 < \text{Nivel de significancia } 0.05$$

En base a los dos métodos se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

**Figura 30:** Contrastación de hipótesis específica c



Fuente: Elaboración propia

Todos estos cálculos se pueden agilizar y verificar rápidamente mediante el programa SPSS versión 25, por lo que obtuvimos los siguientes datos:

**Tabla 40:** Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Estrategia de crecimiento *	48	100,0%	0	0,0%	48	100,0%
Costo de calidad						

**Tabla 41:** Tabla cruzada Estrategia de crecimiento Vs Costo de calidad

Estrategia de crecimiento	de De acuerdo	Recuento	Costo de calidad		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
de De acuerdo	de De acuerdo	Recuento	10	2	12
		Recuento esperado	4,8	7,3	12,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	9	27	36
		Recuento esperado	14,3	21,8	36,0
Total	Recuento		19	29	48
	Recuento esperado		19,0	29,0	48,0

**Tabla 42:** Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,806 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad	10,483	1	,001		
Razón de verosimilitud	13,142	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	12,539	1	,000		
N de casos válidos	48				

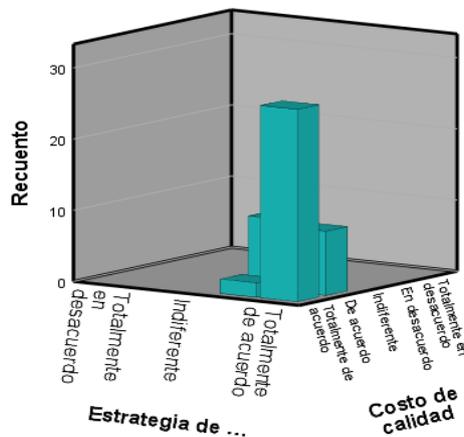
a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,75.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Paso 5: Conclusión

Analizando los resultados obtenidos en el Paso 4, podemos indicar que la Hipótesis nula (H0) es falsa y la Hipótesis alternativa (H1) es verdadera, por ende existe evidencia en los datos recogidos mediante la encuesta que apoya que la estrategia de crecimiento sí influye en el costo de calidad de las empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023. Dicho resultado lo obtuvimos usando el programa SPSS cuyos cálculos se señalan en las Tablas 38 al 42.

**Figura 31:** Recuento de los indicadores (X3, Y3)



Fuente: SPSS versión 25

En la presente figura se muestra información del indicador X3 (Estrategia de crecimiento) Vs el indicador Y3 (Costo de calidad), se entiende que la mayoría de los 48 encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la estrategia de crecimiento y el costo de calidad.

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Discusión**

Al culminar con la recopilación de información, en la tesis titulada “**Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de lima metropolitana, período 2023**”, se encontró los siguientes hallazgos:

1. Las integrantes de la tesis llegamos a demostrar que el Balanced Scorecard incide favorablemente en la gestión de producción en empresas industriales, este resultado se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta a 48 colaboradores de los cuales 38 indican estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con ambas variables, dicho resultado va de la mano con el antecedente planteado por **Delgado (2020)**, quien en su investigación sustenta que la aplicación del Balanced Scorecard ayuda a optimizar la gestión financiera, ya que es una herramienta que aporta grandes beneficios a la gestión, así mismo, permite a las empresas posicionarse dentro del mercado competitivo. Después de un análisis exhaustivo, nosotras estamos de acuerdo con dicha afirmación, ya que hemos demostrado que la utilización del Balanced Scorecard hace que mejore la gestión de producción, debido a

que el Balanced Scorecard es una herramienta útil que genera mayor ingreso, mejora el rendimiento, genera calidad al producto, genera valor al capital humano, mejora la gestión interna y externa, entre otros. En base a lo detallado anteriormente el Balanced Scorecard beneficia a la gestión de producción ya que mejora los procesos de fabricación, el cual incluye tiempo, mano de obra, maquinaria, entre otros. Todos estos aspectos se realizan con el fin de lograr la eficiencia en la producción.

2. Las integrantes de la tesis llegamos a determinar que la gestión estratégica incide positivamente en el desempeño laboral en empresas industriales, este resultado se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta en donde la mayoría de los colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo con los dos indicadores planteados, dicho resultado va de la mano con los autores **Gonzales & Vílchez (2021)**, quienes sustentan que el desempeño laboral es primordial para medir las capacidades de los colaboradores ya que garantiza la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos que manejan dentro de la organización. Después de realizar un análisis exhaustivo, estamos de acuerdo con dicha afirmación ya que es muy importante dentro de la organización el planteamiento y cumplimiento de las estrategias a corto, mediano y largo plazo, así mismo, para acompañar dichas estrategias es importante el desempeño laboral de los profesionales en el área de trabajo, por ello es importante contar con capacitación constante, motivación, comunicación y buen clima laboral.
3. Las integrantes de la tesis hemos llegado analizar que la evaluación del desempeño incide positivamente en el proceso productivo, ya que, de los 48 encuestados 47 se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con ambas variables, dicho resultado va de la mano con la base teórica planteado por **Ojeda (2022)**, quien menciona que el desempeño laboral es la labor de cómo un trabajador efectúa sus funciones diarias dentro de una empresa, en función a sus objetivos asignados; está a su vez se evalúa mediante las revisiones periódicas por parte de sus superiores. Debido a esta afirmación podemos indicar que nuestra tesis si guarda relación con lo propuesto por el autor ya que se tiene un 98% que respalda dicha afirmación mediante las

encuestas realizadas. Además, se puede comentar que para llevar a cabo una evaluación de desempeño requiere invertir de tiempo y recursos lo cual es primordial para la organización teniendo en cuenta una serie de acciones enfocados a obtener el feedback necesario para evaluar al empleado que facilitara la toma de decisiones sobre ascensos, despidos, incrementar el compromiso con la empresa, aumentar la motivación del empleado y mejorar el desempeño general de la empresa.

4. Las integrantes de la tesis llegamos a identificar que la estrategia de crecimiento influye positivamente en los costos de calidad en empresas industriales, ya que se aplicó la encuesta a 48 colaboradores de los cuales 39 se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con ambas variables, dicho resultado va de la mano con la base teórica planteado por **Lopera (2018)**, en donde menciona los diferentes caminos para la expansión del mercado y cómo repercute en la organización ya que se pone un plan en marcha para fijar el nuevo público objetivo, nuevos mercados e incremento de ventas por sitios web. Después de un análisis exhaustivo, nosotras estamos de acuerdo con dicha afirmación, ya que hemos demostrado que la implementación de la estrategia de crecimiento contribuye al fortalecimiento de la organización, así como también al incremento de los ingresos ya que mejoramos los costos de calidad, lo cual nos hace marcar la diferencia entre las demás. Por otra parte, nos permite verificar las posibles eventualidades que podrían perjudicar la estabilidad de la empresa como los reprocesos o desperdicios de mercadería.

## **6.2 Conclusiones**

Finalmente, una vez aplicada las encuestas llegamos a las siguientes conclusiones:

### **Conclusión general**

En nuestra tesis llegamos a la conclusión que la aplicación del **Balanced Scorecard** es una herramienta que permite a las empresas tener ventajas competitivas en su gestión y mejoras en los procesos, todo esto se logra a través de la aplicación de los cuatro enfoques del Balanced Scorecard, dicha aplicación conlleva a mejorar la **gestión de producción**, ya que permite generar un control a nivel financiero, administrativo, clientes y producción, todo esto generará mayor productividad, rentabilidad e innovación.

## **Conclusiones específicas – MAYRA FERNANDA ARANGO YAURI**

- a.** Se ha llegado a la conclusión que la **gestión estratégica** es fundamental ya que hemos comprobado que los trabajadores valoran los incentivos económicos, es decir, que los trabajadores mejoran su **desempeño laboral** cuando hay un factor económico de por medio, es por ello que la estrategia de incentivo recalca que el factor humano y factor económico son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos planteados de la empresa y en consecuencia generan un valor agregado a la empresa lo que permite un incremento en la rentabilidad ya que se trabaja de manera eficaz y eficiente.
- b.** Se concluye que la **evaluación del desempeño** permite que mejore el **proceso productivo** porque ayuda a optimizar los recursos y reduce costos. Además la evaluación del desempeño es fundamental ya que permite medir de forma cualitativa y cuantitativa un trabajo orientado a la producción donde se realiza un análisis a todos los colaboradores de las diferentes áreas y se identifica diversas falencias que afectan a la empresa como son los reprocesos dentro del proceso productivo. Identificar estas falencias sirve para mejorar tanto en la calidad como en el producto o servicio, finalmente una vez corregido se podrá obtener los resultados.
- c.** Se ha llegado a la conclusión que la **estrategia de crecimiento** influye positivamente en los **costos de calidad** de las empresas, ya que al establecerse diversos mecanismos para la expansión, la empresa genera un valor agregado que permite diferenciarse de la competencia. En consecuencia, generará la estabilidad de la empresa en el mercado ya que se ofrecerá un mejor producto. Así mismo, prevé diversas eventualidades que podrían afectar a la empresa como reclamos y fallas en la producción.

### **Conclusiones específicas – ROSSY YASILMA ARAPA PARICOTO**

- a. En nuestra investigación realizada se concluye que, la **gestión estratégica** comprende la implementación de planes en las áreas relevantes de la empresa, lo que permite que exista un mejoramiento en el **desempeño laboral** mediante la aplicación de estrategias, el cumplimiento de metas e indicadores específicos; con nuestra investigación se pretende profundizar y tener mejor gestión en las estrategias que se plantean a futuro.
  
- b. En nuestra investigación realizada se concluye que, la **evaluación del desempeño** cumple un rol fundamental dentro de las empresas para mejorar la calidad del **proceso productivo**, ya que esta evaluación nos permite conocer a nuestros colaboradores y su identificación con la empresa. Considerando que cada trabajador representa un aporte positivo, por lo tanto, los resultados de la evaluación del desempeño permiten que los trabajadores descubran su vocación para los puestos de trabajo.
  
- c. Se concluye que la **estrategia de crecimiento** juega un papel importante dentro de las empresas ya que garantizan un posicionamiento exitoso dentro del sector empresarial, considerando que al tener mejores **costos de calidad** se va lograr mejorar el producto que se ofrece, por lo tanto, los costos de calidad son importantes ya que un producto que tiene calidad puede mejorar el valor del producto y obtener mejores resultados.

### **Conclusiones específicas – ALINA RIVA TORRE**

- a. De la investigación realizada, se concluye que aquellas empresas que aplican una correcta **gestión estratégica** van a tener una mejoría positiva en relación con el **desempeño laboral**, ya que, al establecer una visión más clara y metas a largo plazo, las empresas pueden orientar sus acciones hacia el éxito. La implementación de estrategias lideradas por los gerentes y sus equipos implica tener una mayor comunicación y revisión del comportamiento de los trabajadores para asegurar que estén alineados y comprometidos con los objetivos de las empresas, lo cual con lleva a tener una mayor productividad y sostenibilidad empresarial.

- b.** Se concluye cuán importante es realizar una **evaluación del desempeño** a sus trabajadores para mejorar el **proceso productivo** de las empresas, ya que estas evaluaciones permiten identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en relación con sus responsabilidades en diversas áreas de la empresa, lo que a su vez facilita maximizar la eficiencia y la calidad de producción. Además, estas evaluaciones de desempeño optimizan el uso de los recursos en el proceso productivo, lo que puede implicar la reasignación de tareas o la implementación de mejoras en los procesos existentes.
- c.** Se ha llegado a la conclusión que, en el sector industrial, las **estrategias de crecimiento** juegan un papel importante en la determinación de los **costos de calidad**, debido a que; A medida que una empresa crece, tiene mayor probabilidad que aumente la complejidad de sus operaciones. Esto conlleva que exista una mayor probabilidad de errores o defectos en sus productos, sin embargo, aplicando una estrategia de crecimiento bien planificada, estableciendo procesos y procedimientos claros se podrá controlar la calidad y mitigar dichos errores en toda las operaciones, así mismo se tiene una mayor expansión en el mercado y garantiza la sostenibilidad del crecimiento a la empresa a mediano, corto y largo plazo.

### **Conclusiones específicas – MARGARET TORRES ZARATE**

- a.** Se concluye que la **gestión estratégica** es importante para las empresas ya que permite obtener una ventaja competitiva frente a la rivalidad empresarial, por ello es importante que exista un capital humano con habilidades y conocimientos capaces de mostrar un **desempeño laboral** favorable para el éxito empresarial.
- b.** Se ha llegado a la conclusión que la aplicación de la **evaluación del desempeño** a los trabajadores ayuda hacer un seguimiento al **proceso productivo** de las empresas, ya que con esta evaluación podemos verificar el cumplimiento de los estándares y plazos establecidos relacionados a la producción.

- c. Se concluye que la **estrategia de crecimiento** es fundamental para que las empresas se mantengan en el mercado competitivo, por ello la utilización de los **costos de calidad** sirve como estrategia de crecimiento empresarial, ya que al mejorar la calidad del producto vamos a generar mayor demanda por parte de los consumidores lo cual favorece a la empresa porque les permite obtener mayor ganancia.

### 6.3 Recomendaciones

#### Recomendación general

Se recomienda a las empresas industriales la implementación del **Balanced Scorecard** ya que permite una mayor comunicación y control en las diferentes áreas de la empresa, además fija estrategias relacionadas a las finanzas, ventas, marketing y clientes; lo cual repercute positivamente en la **gestión de producción** ya que se asegura el cumplimiento de los objetivos planteados, lo que generará mayor rentabilidad y consecuentemente contar con mayor estabilidad en el mercado.

#### Recomendaciones específicas – MAYRA ARANGO YAURI

- a. Se recomienda a todas las empresas del sector industrial implementar la **gestión estratégica** ya que les va permitir un mejor análisis de la situación financiera - económica de la empresa y un control adecuado de sus operaciones, todo esto va tener influencia positiva sobre el **desempeño laboral** de sus trabajadores debido a que se fijará un adecuado ambiente donde los colaboradores se identificarán con la empresa, además que, contribuye con los objetivos de la empresa y en consecuencia generará una mayor rentabilidad en la organización.
- b. Se recomienda al área de producción que la **evaluación del desempeño** debe ser monitoreada minuciosamente y constantemente para que así la empresa lleve a cabo un adecuado **proceso productivo** y no tengan que incrementar sus costos en fallas como son los reprocesos. Además, si se lleva a cabo un control establecido para cada parte del proceso se logrará ser eficiente y eficaz, como también se obtendrá mayor utilidad.

- c. Se recomienda que la **estrategia de crecimiento** sea aplicada en las empresas, ya que hoy en día la expansión se logra por diversos medios como son redes sociales y sitios web, además van de la mano con los **costos de calidad** debido a que el servicio o producto que se ofrece es superior que la competencia lo cual generará la estabilidad y permanencia en el mercado como también se logrará la fidelización del cliente y que se identifique con la organización.

#### **Recomendaciones específicas – ROSSY YASILMA ARAPA PARICOTO**

- a. Se recomienda a los administradores de las empresas complementar la **gestión estratégica** con estrategias específicas de marketing como promociones por fin de mes, acceso de créditos, capacitaciones y concientización a los trabajadores, de modo que se pueda obtener mejores resultados, esto conlleva a tener un buen clima laboral que se verá reflejado en el **desempeño laboral** de los trabajadores.
- b. Se recomienda generar tácticas para estar en constante comunicación con los colaboradores e interactuar de cómo podemos mejorar el proceso de producción, dar oportunidad a las aportaciones que nos brindan para crear un desarrollo sostenible y económico dentro de las empresas, con nuestra tesis se busca poder ampliar nuevas ideas en el área de **proceso productivo y evaluación del desempeño**, dar mejores resultados más allá de lo propuesto por la empresa, romper metas debe ser la misión de cada integrante de la empresa, así como cambiar la visión a dónde queremos llegar como empresa; si la empresa crece la economía de los colaboradores también tendrá mejoras positivas a futuro por el bienestar de nuestras familias y sociedad en general.
- c. Se recomienda monitorear nuestras **estrategias de crecimiento**, es decir, aquellos objetivos planteados, para ello se necesita generar gastos adicionales que a posterior se convertirá en **costo de calidad**, será nuestra estrategia en cómo llegar a nuestros clientes, si nos enfocamos a mejorar

nuestra marca ofreciendo calidad tendremos resultados favorables y la confianza de nuestros clientes, con nuestra tesis buscamos que las empresas fomenten generar productos con buena calidad, ya que hoy en día la sociedad se inclina por productos validados por expertos.

### **Recomendaciones específicas – ALINA RIVA TORRE**

- a. Se recomienda a las empresas industriales implementar una efectiva **gestión estratégica** estableciendo metas claras y promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo donde se valoren las ideas y se promueva la comunicación abierta, de esa manera se puede mejorar significativamente el **desempeño laboral** contribuyendo al éxito general de la empresa.
  
- b. Se recomienda a las empresas industriales realizar **evaluaciones de desempeño** periódicamente que permitan identificar las fortalezas de los trabajadores y las áreas de mejora para establecer metas claras dentro de la organización, así como darle a conocer a los trabajadores su contribución al **proceso productivo** y cómo pueden mejorar su rendimiento ante los cambios en el entorno laboral y mantenerse enfocados en alcanzar los objetivos de la empresa.
  
- c. Se recomienda a las empresas industriales aplicar **estrategias de crecimiento** que ayude a mejorar los **costos de calidad** que no solo pueda conducir a una mayor satisfacción del cliente, sino que también a reducir los costos asociados con los defectos, sin embargo una sólida gestión de calidad ayuda a mitigar estos riesgos, mediante capacitaciones adecuadas a los trabajadores sobre prácticas de producción de alta calidad, implementando herramientas que ayude a identificar y mitigar las causas de los problemas de calidad y promover una cultura organizacional que valore la calidad en todo los niveles, aumentando así el compromiso de los trabajadores con la empresa.

## **Recomendaciones específicas – MARGARET TORRES ZARATE**

- a. Se recomienda que las empresas tomen en cuenta a sus trabajadores y se preocupen en su crecimiento y bienestar ya que esto permite cumplir con lo planteado en la **gestión estratégica**, además, al contar con un buen **desempeño laboral** vamos a tener beneficios positivos dentro de la gestión empresarial.
  
- b. Se recomienda al área de recursos humanos hacer una **evaluación del desempeño** en todas las áreas de la empresa para que así se conozca el nivel de cumplimiento de objetivos alcanzado por cada uno de los trabajadores, y de esta forma identificar quienes aportan significativamente al **proceso productivo** de las empresas.
  
- c. Se recomienda a las empresas industriales utilizar como **estrategia de crecimiento** un sistema de **costos de calidad** para que así puedan obtener mayor productividad y rentabilidad, ya que esto permite cumplir con los requisitos de calidad y no incurrir en los errores dentro de la producción.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aguirre Sánchez, G. & Sánchez Guevara, R. (2016). *El cuadro de mando como sistema de gestión en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional para mejorar su gestión empresarial, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016*. [Tesis para obtener el título de licenciado en administración de empresas, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/1253/INFORME%20DE%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Munuera Alemán, J. & Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del Capital Humano. Revista Científica “*Visión de futuro*”, vol. 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arrieta Posada, J.G. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 83-96. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-18862011000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100007&lng=es&tlng=es).
- Arrieta Posada, J. G. (2022). *Herramientas de producción: ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos*. Fondo Editorial. Universidad EAFIT.
- Baraybar Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=concepto+del+balanced+scorecard&ots=TL77b\\_j9EO&sig=HYSmuQLZpKNHWzSHEm8Jhnlq1NE#v=onepage&q=concepto%20del%20balanced%20scorecard&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=concepto+del+balanced+scorecard&ots=TL77b_j9EO&sig=HYSmuQLZpKNHWzSHEm8Jhnlq1NE#v=onepage&q=concepto%20del%20balanced%20scorecard&f=false)

- Barrientos Meléndez, P. (2018). *Gestión para la administración de la materia prima en el área de producción de la industria gráfica*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8604/Baerrientos\\_mp.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8604/Baerrientos_mp.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*.  
<https://tauniversity.org/sites/default/files/4to-paradigma.pdf>
- Brazowich Alarcón, K. (2021). *Implementación de un Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector textil en lima metropolitana, año 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres]. file:///C:/Users/User/Downloads/brazowich\_akm.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de recursos humanos*. Editorial MacGraw-Hill.
- Criollo, J., Tixi, N., Espinoza, P., Quilligana, L., Soria, D., & Siza, L. (2021). *Gestión de la producción (1ra edición)*. Editorial Binario  
<https://binario.com.ec/wp-content/uploads/2021/10/Libro-Gestion-de-la-Produccion-A5.pdf>
- Delgado Requejo, Y. (2020). *Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa todos los santos – chota, 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán]  
[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7240/Delgado%20Requejo%2C%20Yonel\\_.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7240/Delgado%20Requejo%2C%20Yonel_.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

- Díaz, A. (1993). *Producción: Gestión y Control*. Ariel, Editorial S.A.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales* 3(2).  
[https://www.researchgate.net/publication/357981496\\_Gestion\\_estrategica\\_a\\_factor\\_clave\\_para\\_el\\_exito\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/357981496_Gestion_estrategica_a_factor_clave_para_el_exito_organizacional)
- Garzón Castrillón, M. & Ibarra Mares, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones, y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11(1), 45-60.  
<file:///C:/Users/GT492VS/Downloads/Dialnet-InnovacionEmpresarialDifusionDefinicionesYTipologi-4714355.pdf>
- García, M; Quispe, C; Raez, L. (2014). Costo de la calidad y la mala calidad. *Industrial data*, 5(1)  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05\\_n1/calidad.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/calidad.htm)
- González García, W. D., & Vilchez Pírela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74.  
<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Gutiérrez Guerra, Y. & López Rodríguez, M. (2022). Costos de calidad en la Empresa de Materiales de Construcción asociado a la Ciencia y Tecnología. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 360-369.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n6/2218-3620-rus-14-06-360.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (Harvard Business School Press). Gestión 2000.  
<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balanced-scorecard.pdf>

- Lopera Mora, E. (2018). *Expansión de mercado por medio de las plataformas virtuales*. Tecnología de Antioquia.  
[\\_https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/380](https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/380)
- Quito Pesantez, M. J. (2021). *Balanced Scorecard en la empresa de Transporte Pesado Gruaschimborazo Transgruasch Compañía Limitada, para mejorar su gestión estratégica. Período 2021-2024*. [Magister en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18315>
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashöfer  
[.https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA33&dq=EVALUACION+DE+DESEMPE%C3%91O&ots=FLewmYbEge&sig=XGfU\\_AQTiAsBd1\\_jWH27t7khilg](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA33&dq=EVALUACION+DE+DESEMPE%C3%91O&ots=FLewmYbEge&sig=XGfU_AQTiAsBd1_jWH27t7khilg)
- Reidl Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en educación médica*, 2(6), 107-111.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es).
- López Herrera, J. (2012). *Productividad*. Editorial Palibrio.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K7DDWeLQ7QUC&oi=fnd&pg=PA4&dq=productividad&ots=8tk8YLeI\\_v&sig=9eW04VWd1mEhEtX-sgNtO\\_6ZLY](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K7DDWeLQ7QUC&oi=fnd&pg=PA4&dq=productividad&ots=8tk8YLeI_v&sig=9eW04VWd1mEhEtX-sgNtO_6ZLY)
- Santos, B. de S. (2009). *Pensar el Estado y la sociedad: Desafíos actuales*. Waldhuter Editores.  
<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/44162/1/Pensar%20el%20Estado%20y%20la%20Sociedad%20-%20Desafios%20Actuales.pdf>
- Sánchez, J. (2018) Proveedor: Que es, que hace y ejemplos. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>

- Manzanilla, V. H. (2022). Qué son las metas de una empresa + 100 ejemplos – [ 2024]. *EGM. Emprendedor Growth Model*.  
<https://metodoegm.com/emprendimiento/metas-de-una-empresa/>
- Ojeda, H. (2022). *Gestión del desempeño: Fuegos antiguos en altares modernos*. Editorial Temas.
- Pasache Ramos, M. & Neyra Huamaní, L. (2022). Percepción de Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad privada de Lima, 2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0257-43142022000200011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0257-43142022000200011)
- Pedrini, J. H. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): relevancia y perspectivas*. Esic Editorial.  
[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/139604/Documento\\_completo.%20067.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/139604/Documento_completo.%20067.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- Prieto Herrera, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ra edición*. Editorial Eco Ediciones.
- Quintero Beltrán, L & Osorio Morales, L. (2019). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Real Academia Española (2023). Eficiencia. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Ramírez, A. (2022). Balanced Scorecard: ¿qué es y cómo hacerlo parte de tu estrategia? [Blog de Inbound Marketing y Ventas]. RD Station.  
<https://legacy.rdstation.com/blog/es/balanced-scorecard-que-es-y-como-hacerlo/>

- Repetto, M., & Machado, A. (2021). *Cómo implementar el Tablero de Comando de tu PYME*. Editorial Autores de Argentina.
- López Ruíz, V. (2021). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Especial Directivos.
- 2GC. (2020). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020*. 10.
- Sempere Navarro, A., Marín Moral, I. & Maldonado Montoya, J. (2022). *La reordenación del tiempo de trabajo (2 volúmenes)*. Boletín Oficial del Estado.
- Valenzuela, C & Ramírez, R. (2010). Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro. *Instituto Tecnológico de Sonora*.  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)
- Wright, T. (2023). Implementación de la estrategia: El proceso de 6 pasos. *Cascade*.<https://www.cascade.app/blog/es-guide-to-strategy-implementation>
- Castro Zuluaga, C. (2020). *Planeación de la producción*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (diciembre 2023). *Consulta RUC*. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconstruc/jcrS00Alias?accion=consPorRuc&nroRuc=xruc>
- Pursell, S. (2022). Ventaja competitiva: Qué es, características, tipos y ejemplos. *Hubspot* <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Medeiros, V., Godoi, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content#:~:text=En%20este%20contexto%2C%20la%20competitividad,de%20mercado%20de%20manera%20sostenible>

- Navas, M., Córdova, V., & Ballesteros, L. (2020). Marketing digital: Una mirada de crecimiento empresarial lineal hacia una exponencial. *Revista 593 Digital Publisher* Pág. (36)  
[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/353/562](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/353/562)
- Lozano, B., Calderón, & Toro, M. (2021). El marketing digital: Herramientas y tendencias actuales. 7(6).  
[file:///C:/Users/CTICs\\_peru/Downloads/Dialnet-EIMarketingDigital-8383788.pdf](file:///C:/Users/CTICs_peru/Downloads/Dialnet-EIMarketingDigital-8383788.pdf)
- Tarantino, S. (2018). ¿El Balanced Scorecard es innatista, surgió de la nada? *Artículo de revisión Ciencias Sociales*, 30, 430-445.  
[https://www.researchgate.net/profile/Salvatore-Tarantino-Curseri/publication/328559906\\_El\\_balanced\\_scorecard\\_es\\_innatista\\_surgio\\_de\\_la\\_nada/links/5bd4698f299bf1124fa6a92b/EI-balanced-scorecard-es-innatista-surgio-de-la-nada.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Salvatore-Tarantino-Curseri/publication/328559906_El_balanced_scorecard_es_innatista_surgio_de_la_nada/links/5bd4698f299bf1124fa6a92b/EI-balanced-scorecard-es-innatista-surgio-de-la-nada.pdf)
- Albuja Zacarías, C. & Coronel Ayllon, F. (2020). *Implementación del BSC (Balanced Scorecard) como herramienta de gestión en la empresa Huanca Autos S.A.C.* [Tesis para obtener el título de Contador Público, Universidad Nacional del Centro del Perú].  
[https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6545/T010\\_70164865\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6545/T010_70164865_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez Mera, J. (2023). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica de la Empresa Productora Publicitaria Manila*

*Films S.A. en la Ciudad de Guayaquil.* [Trabajo de Titulación para obtener el título de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].  
<http://201.159.223.180/bitstream/3317/20556/1/T-UCSG-POS-MFEE-285.pdf>

- Petri, J. (2022). *Balanced Scorecard como una nueva herramienta de gestión aplicado a una PYME.* [Trabajo para obtener el grado de Magíster en Costos y Gestión empresarial, Universidad Nacional de Rosario].  
<https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/1d79ad34-2b8c-4c52-b689-954516916f2f/content>

## **ANEXOS**

## Anexo N° 01: Matriz de consistencia

“BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE PASTELERIA DE LIMA METROPOLITANA, PERÍODO 2023”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable independiente	Variable independiente	
¿De qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?	Demostrar de qué manera el Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	El Balanced Scorecard incide en la gestión de producción en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	<b>BALANCED SCORECARD</b>	X1 = Gestión estratégica X2 = Evaluación del desempeño X3 = Estrategia de crecimiento	<b>Tipo de investigación:</b> Investigación aplicada  <b>Diseño de investigación:</b> Descriptivo - correlacional  <b>Población:</b> Está delimitada por 55 profesionales de las empresas Industriales de pastelería en Lima Metropolitana. <b>Muestra:</b> Según muestreo aleatorio simple se determinó 48 profesionales. <b>Técnicas de investigación:</b> a. Encuesta
<b>Problemas secundarios</b>	<b>Objetivos secundarios</b>	<b>Hipótesis secundarias</b>			
¿De qué forma la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?	Determinar de qué manera la gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	La gestión estratégica incide en el desempeño laboral en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023			
¿De qué manera la evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?	Analizar de qué manera la evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	La evaluación del desempeño influye en el proceso productivo en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	<b>Variable dependiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Instrumentos de investigación:</b> a. Cuestionario
¿De qué manera la estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023?	Identificar de qué manera la estrategia de crecimiento influye en el costo de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	La estrategia de crecimiento influye en los costos de calidad en empresas industriales de pastelería de Lima Metropolitana, periodo 2023	<b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>	Y1 = Desempeño laboral Y2 = Proceso productivo Y3 = Costo de calidad	

## **Anexo N° 02: Cuestionario**

Mediante el presente cuestionario se busca recolectar información acerca del tema **“BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE PASTERIA DE LIMA METROPOLITANA, PERÍODO 2023”**

Este cuestionario tiene carácter anónimo, por su seguridad no se revelará su nombre, ni la información que proporciones de la empresa en la que labora, se solicita responder con sinceridad y se le agradece su colaboración.

A continuación, se muestra el cuestionario, por lo que, luego de leer la pregunta, marcará con un aspa (x) la respuesta que usted considere afirmativa.

### **PREGUNTA N° 01:**

#### **X: BALANCED SCORECARD**

¿Considera usted que la implementación del Balanced Scorecard es una herramienta útil en las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

### **PREGUNTA N° 02:**

#### **X1: Gestión estratégica**

##### **X.1.1: Calidad de procesos**

¿Considera usted que para garantizar el cumplimiento de la calidad de procesos las empresas deben asegurar su eficiencia?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 03:**

**X.1.2: Análisis organizacional**

¿Considera usted importante realizar un análisis organizacional de manera periódica en las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 04:**

**X.2: Evaluación del desempeño**

**X.2.1. Planeación de desempeño**

¿Considera usted que la planeación del desempeño es importante para el crecimiento de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 05:**

**X.2.2. Potencial humano**

¿Considera usted que el potencial humano es un factor importante para que las empresas sean más productivas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 06:**

**X.3: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

**X.3.1: Expansión de mercado**

¿Considera usted que la expansión de mercado favorece el progreso de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 07:**

**X.3.2: Actividades de marketing**

¿Considera usted que las actividades de marketing son importantes para el crecimiento de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 08:**

**Y: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

¿Considera usted que una correcta gestión de producción se basa en la planificación y organización dentro de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 09:**

**Y.1: DESEMPEÑO LABORAL**

**Y.1.1: Cumplimiento de objetivos**

¿Considera usted que la capacitación constante favorece el adecuado cumplimiento de objetivos dentro de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 10:**

**Y.1.2: Indicadores de desempeño**

¿Considera usted que se deben implementar los indicadores de desempeño a las diferentes áreas de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 11:**

**Y.2: PROCESO PRODUCTIVO**

**Y.2.1: Producción**

¿Considera usted que para llevar a cabo un buen proceso productivo se debe monitorear constantemente la producción en las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- a) De acuerdo ( )
- b) Indeciso/Neutral ( )
- c) En desacuerdo ( )
- d) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 12:**

**Y.2.2: Distribución**

¿Considera usted que se debe implementar estrategias de distribución para cumplir con las entregas a tiempo?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- a) De acuerdo ( )
- b) Indeciso/Neutral ( )
- c) En desacuerdo ( )
- d) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 13:**

**Y.3: COSTO DE CALIDAD**

**Y.3.1 Prevención y evaluación**

¿Considera usted que la prevención y evaluación dentro del proceso productivo juegan un papel importante ante un evento fortuito?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**PREGUNTA N° 14:**

**Y.3.2: Fallas Internas y Externas**

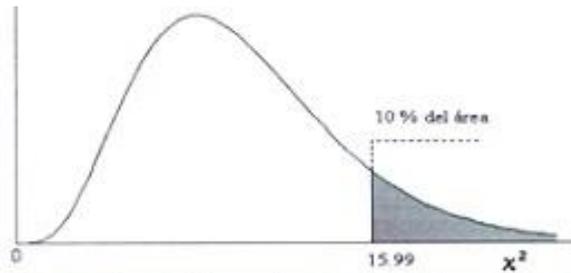
¿Considera usted que las fallas internas y externas afectan en el costo de calidad de las empresas?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Indeciso/Neutral ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )





### Anexo N° 05: Tabla Chi cuadrado



**Ejemplo:**  
Para  $\phi = 10$  grados de libertad

$$P[\chi^2 > 15.99] = 0.10$$

Grados de libertad

$\pi$ $\phi$	alfa												$\pi$ $\phi$	
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.9	0.75	0.5	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01		0.005
1	3.93E-05	1.57E-04	9.82E-04	3.93E-03	1.58E-02	0.102	0.455	1.323	2.71	4.84	5.02	6.63	7.88	1
2	1.00E-02	2.01E-02	5.06E-02	0.102	0.211	0.575	1.386	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60	2
3	7.17E-02	0.115	0.216	0.352	0.584	1.213	2.37	4.11	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84	3
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	1.923	3.36	5.39	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86	4
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	2.67	4.35	6.63	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75	5
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.20	3.45	5.35	7.84	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55	6
7	0.989	1.239	1.690	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.02	14.07	16.01	18.48	20.3	7
8	1.344	1.647	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.22	13.36	15.51	17.53	20.1	22.0	8
9	1.735	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.39	14.68	16.92	19.02	21.7	23.6	9
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.55	15.99	18.31	20.5	23.2	25.2	10
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.70	17.28	19.68	21.9	24.7	26.8	11
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.85	18.55	21.0	23.3	26.2	28.3	12
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	15.98	19.81	22.4	24.7	27.7	29.8	13
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.17	13.34	17.12	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3	14
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.04	14.34	18.25	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8	15
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.91	15.34	19.37	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3	16
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	12.79	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7	17
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.86	13.68	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2	18
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	14.56	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6	19
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	15.45	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0	20
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	16.34	20.3	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4	21
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	17.24	21.3	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8	22
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	18.14	22.3	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2	23
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	19.04	23.3	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6	24
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	19.94	24.3	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9	25
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	20.8	25.3	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3	26
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	21.7	26.3	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6	27
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	22.7	27.3	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0	28
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	23.6	28.3	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3	29
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.6	24.5	29.3	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7	30
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.3	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8	40
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.3	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5	50
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.3	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0	60
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.3	77.6	85.5	90.5	95.0	100.4	104.2	70
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.3	88.1	96.6	101.9	106.6	112.3	116.3	80
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.3	98.6	107.6	113.1	118.1	124.1	128.3	90
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.3	109.1	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2	100
$Z_{\alpha}$	-2.58	-2.33	-1.96	-1.64	-1.28	-0.674	0.000	0.674	1.282	1.645	1.96	2.33	2.58	$Z_{\alpha}$