



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)
Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL
RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS,
LIMA-2020

PRESENTADA POR
ALEXANDER HENRY RODRÍGUEZ PÉREZ

ASESOR
JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
TURISMO

LIMA – PERÚ

2021



Reconocimiento - No comercial

CC BY-NC

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) Y
SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL
RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS,
LIMA-2020**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO**

**PRESENTADO POR:
ALEXANDER HENRY RODRÍGUEZ PÉREZ**

**ASESOR:
DR. JORGE VICENTE MAYURI BARRON**

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

La presente tesis doctoral está dedicado a mis padres, mi esposa y mis hijos Leonardo y Luanna, quienes siempre están a mi lado en todo momento. Ellos son la motivación de que siga superándome día a día no sólo en lo profesional sino también como ser humano. Asimismo, esta tesis doctoral es para mis alumnos de pregrado y posgrado a quienes les digo que nunca se rindan a pesar de los obstáculos que se presenten en el camino.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a los dueños del restaurante Criollísimo, quienes desde el inicio de la investigación brindaron todo su apoyo para la culminación del presente estudio. Asimismo, a mis compañeros del doctorado quienes gracias a sus aportes ayudaron a mejorar la tesis doctoral. Por último, y no menos importante al Dr. Jorge Vicente Mayuri Barron quien desde el inicio del doctorado siempre estuvo motivándonos en culminar con el trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Páginas
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
Descripción de la situación problemática.....	xiv
Formulación del problema.....	xv
Objetivos de la investigación.....	xv
Justificación de la investigación	xvi
Importancia de la investigación.....	xvi
Viabilidad de la investigación.....	xvii
Limitaciones del estudio.....	xvii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1 Antecedentes de la investigación	18
1.2 Epistemología de la investigación	20
1.3 Bases teóricas.....	29
1.3.1 Proceso de control.....	29
1.3.2 Balanced Scorecard (BSC).....	38

1.4	Definición de términos básicos	45
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES		47
2.1	Formulación de hipótesis principal y derivadas	47
2.1.1	Hipótesis general	47
2.1.2	Hipótesis específicas	47
2.2	Variables y definición operacional	48
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		50
3.1	Diseño metodológico	50
3.2	Diseño muestral.....	51
3.3	Técnicas de recolección de datos	52
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	52
3.5	Aspectos éticos	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		53
4.1	Análisis de los resultados cuantitativos	53
4.1.1	Encuesta piloto	53
4.1.2	Análisis descriptivo de la encuesta a los comensales del restaurante Criollísimo	54
4.1.3	Análisis de confiabilidad del instrumento	69
4.1.4	Análisis de la prueba de hipótesis	69
4.2	Análisis de los resultados cualitativos	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		79
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO.....		84
6.1	Presentación.....	84
6.2	Diagnóstico situacional	85

6.3	Diseño del Balanced Scorecard	86
6.4	Matriz estratégica	90
6.5	Diseño de estrategias	92
6.5.1	Estrategias de penetración de mercado	92
6.5.2	Estrategias de crecimiento	93
6.5.3	Estrategias de adaptación del talento humano	94
6.6	Plan de acción	96
6.7	Presupuesto de la estrategia	97
	CONCLUSIONES.....	98
	RECOMENDACIONES	100
	FUENTES DE INFORMACIÓN	101
	ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	107
	ANEXO B: INSTRUMENTOS.....	109
	ANEXO C: VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS.....	113
	ANEXO D: PERMISO INSTITUCIONAL.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1 Análisis de estudios de caso de la variable proceso de control.....	23
Tabla 2 Análisis de estudios de caso de la variable Balanced Scorecard.....	26
Tabla 3 Matriz de la operacionalización de las variables independiente y dependiente.....	49
Tabla 4 Valores de p y q	53
Tabla 5 Edad de los comensales del restaurante Criollísimo	54
Tabla 6 Género de los comensales del restaurante Criollísimo	55
Tabla 7 Estado civil de los comensales del restaurante Criollísimo	56
Tabla 8 Grado de instrucción de los comensales del restaurante Criollísimo	57
Tabla 9 Distrito de residencia de los comensales del restaurante Criollísimo	58
Tabla 10 Platos más consumidos por los comensales del restaurante Criollísimo	59
Tabla 11 Percepción de los productos recibidos por delivery	60
Tabla 12 Proceso de delivery del pedido	61
Tabla 13 Consumo de platos	62
Tabla 14 Percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo.....	63
Tabla 15 Nivel de reputación del restaurante Criollísimo	64
Tabla 16 Nivel de satisfacción con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo	65
Tabla 17 Nivel de satisfacción con el proceso de entrega del producto del restaurante Criollísimo	66

Tabla 18 Expectativas con relación al costo del platillo.....	67
Tabla 19 Percepción relacionada con el consumo del platillo	68
Tabla 20 Estadísticos de fiabilidad	69
Tabla 21 Prueba de Levene de igualdad de varianzas	70
Tabla 22 Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis general)	71
Tabla 23 Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 1).....	72
Tabla 24 Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 2).....	73
Tabla 25 Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 3).....	74
Tabla 26 Guía de entrevista – experto 1 (Luis Gomez Cespedes restaurante Criollísimo)	75
Tabla 27 Guía de entrevista – experto 2 (Luis Lindo restaurante Doña Oli).....	76
Tabla 28 Validación por juicio de expertos.....	79
Tabla 28 Matriz FODA del restaurante Criollísimo	85
Tabla 29 Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva financiera	86
Tabla 30 Indicadores de control – perspectiva financiera	86
Tabla 31 Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva del cliente	87
Tabla 32 Indicadores de control – perspectiva del cliente.....	87
Tabla 33 Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – procesos internos....	88
Tabla 34 Indicadores de control – perspectiva procesos internos.....	88
Tabla 35 Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva aprendizaje y crecimiento	89
Tabla 36 Indicadores de control – perspectiva aprendizaje y crecimiento	89

Tabla 37 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Criollísimo	90
Tabla 38 Plan de acción del restaurante Criollísimo	96
Tabla 39 Plan de acción del restaurante Criollísimo	97
Tabla 40 Detalle del presupuesto del restaurante Criollísimo	97

ÍNDICE DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. Pasos básicos del proceso de control según Robert J. Mockler	31
Figura 2. Elementos básicos del control.....	32
Figura 3. Tipos de control.....	36
Figura 4. Técnicas y herramientas de control.....	37
Figura 5. Estructura del cuadro de mando integral.....	42
Figura 6. Relaciones causa – efecto	43
Figura 7. Indicadores genéricos por cada perspectiva del Balanced Scorecard ..	44
Figura 8. Simbología del diseño metodológico.....	50
Figura 9. Edad de los comensales del restaurante Criollísimo.....	54
Figura 10. Género de los comensales del restaurante Criollísimo	55
Figura 11. Estado civil de los comensales del restaurante Criollísimo	56
Figura 12. Grado de instrucción de los comensales del restaurante Criollísimo ..	57
Figura 13. Distrito de residencia de los comensales del restaurante Criollísimo..	58
Figura 14. Platillos más consumidos por los comensales del restaurante Criollísimo	59
Figura 15. Percepción de los productos recibidos por delivery	60
Figura 16. Proceso de delivery del pedido	61
Figura 17. Consumo de platillos	62
Figura 18. Percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo.....	63
Figura 19. Nivel de reputación del restaurante Criollísimo	64

Figura 20. Nivel de satisfacción con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo.....	65
Figura 21. Nivel de satisfacción con el proceso de entrega del producto del restaurante Criollísimo	66
Figura 22. Expectativas con relación al costo del platillo	67
Figura 23. Percepción relacionada con el consumo del platillo	68
Figura 24. Resumen de prueba de hipótesis.....	70
Figura 25. Mapa estratégico del restaurante Criollísimo	84
Figura 26. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante Criollísimo	91

RESUMEN

El objetivo del estudio fue explicar la influencia del Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020. El diseño metodológico fue no experimental, de enfoque mixto, de tipo observacional y transversal y de nivel explicativo. La población en el caso del enfoque cuantitativo se conformó por los clientes del restaurante Criollísimo En cambio, para el enfoque cualitativo la población fueron expertos en tema de restaurantes. Se utilizaron los instrumentos cuestionario y guion de entrevista. Los resultados muestran que la hipótesis general y específicas han sido aprobadas salvo la hipótesis específica 2 lo que demuestra la comprobación de la teoría respecto al control concurrente.

Se concluye que el conocer la preferencia del consumidor por determinados platillos va a generar un seguimiento de los indicadores intangibles del Balanced Scorecard. Por otro lado, el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo resalta como indicador principal la percepción del consumidor en el producto y el proceso de delivery lo que permitirá la óptima toma de decisiones.

Palabras claves: Balanced Scorecard, proceso de control, restaurantes, herramienta y clientes.

ABSTRACT

The objective of the study was to explain the influence of the Balanced Scorecard in the control process of the Criollísimo restaurant in the Los Olivos district, Lima-2020. The methodological design was non-experimental, of a mixed approach, of an observational and cross-sectional type, and of an explanatory level. The population in the case of the quantitative approach was made up of the customers of the Criollísimo restaurant. On the other hand, for the qualitative approach, the population was experts on the subject of restaurants. The questionnaire and interview script instruments were used. The results show that the general and specific hypotheses have been approved except for specific hypothesis 2, which shows the verification of the theory regarding concurrent control.

It is concluded that knowing the consumer's preference for certain dishes will generate a follow-up of the intangible indicators of the Balanced Scorecard. On the other hand, the Balanced Scorecard in the control process of the Criollísimo restaurant highlights the consumer's perception of the product and the delivery process as the main indicator, which will allow optimal decision-making.

Key words: Balanced Scorecard, Control process, restaurants, tool and customers.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la situación problemática

A pesar de que los restaurantes de Lima Metropolitana se han percatado de la importancia que es la planificación para ser sostenibles en el tiempo, esto no ha dado los resultados que se esperaban. El motivo no es que sus planes estratégicos estén mal planteados o elaborados, sino que el problema principal es que sus procesos de control son escasos o deficientes. Esta situación se puede apreciar sobre todo en los restaurantes ubicados en el distrito de Los Olivos, como es el caso del restaurante Criollísimo.

Este problema se debe principalmente a que en el restaurante Criollísimo no se han implementado o aplicado correctamente herramientas de control o simplemente por desconocimiento de dichas herramientas.

Si no se soluciona o trata este problema a tiempo, las consecuencias podrían ser perjudiciales para el restaurante Criollísimo debido a que esta carencia en los procesos de control afectaría la estructura de costos, lo cual ocasionaría pérdidas económicas para la empresa. Además, esta debilidad podría ser aprovechada por la competencia para captar a los clientes insatisfechos con el servicio y lo más grave es que hasta se podría cerrar el restaurante por falta de liquidez.

Por lo tanto, para afrontar esta situación se propone el Balanced Scorecard como herramienta de control y de esta manera el restaurante Criollísimo pueda ser competitivo en el mercado.

Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?

Problemas específicos

1. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?
2. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?
3. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Explicar la influencia del Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Objetivos específicos

1. Determinar la influencia del Balanced Scorecard en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

2. Explicar la influencia del Balanced Scorecard en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.
3. Establecer la vinculación del Balanced Scorecard en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

El presente estudio es conveniente para los dueños del restaurante Criollísimo porque se espera que con la aplicación del Balanced Scorecard se mejoren los procesos de control y así serán más eficientes, lo cual ayudará a mejorar la rentabilidad del negocio, minimizar a la competencia y ser sostenibles en el tiempo.

Los principales grupos sociales beneficiados serán los colaboradores porque habrá estabilidad laboral y tendrán oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa. También, se beneficiarán los clientes del restaurante Criollismo porque si los procesos de control son eficientes entonces recibirán un servicio de calidad óptimo.

Por último, el estudio tiene una importancia práctica porque se está utilizando la teoría del Balanced Scorecard para resolver el problema del proceso del control en el restaurante Criollísimo, el cual podría servir como modelo para replicarlo en otras empresas del sector turístico y hotelero.

Viabilidad de la investigación

Se dispuso de los recursos suficientes para llevar a cabo la investigación. Por un lado, se contó con el apoyo de los dueños del restaurante Criollísimo quienes se mostraron muy entusiasmados con la idea de la investigación. Esto ayudó a que el acceso al lugar no fuese dificultoso.

Además, se contó con la ayuda de profesionales especialistas en el tema quienes brindaron sus sugerencias para perfeccionar o mejorar el estudio. Por otro lado, se tuvieron los recursos financieros y materiales necesarios para concluir con la investigación.

Por último, el acceso a la información fue factible debido a que existe una variedad de bases de datos digitales que pudieron consultarse desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo cual permitió identificar rápidamente la información que se utilizó en la investigación.

Limitaciones del estudio

La única limitación que se detectó fue el de realizar el trabajo de campo en el presente año 2020 debido a la inmovilización social por el COVID-19. La solución ante ello fue utilizar los recursos digitales que permitieron que la comunicación no fuese un obstáculo, sino todo lo contrario. Se emplearon formularios virtuales para el llenado de las encuestas y en caso se requieran entrevistas se utilizarían las videoconferencias en cualquiera de las plataformas de acceso libre que existen en el mercado.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

De Jesús Martínez, R. (2019) en su tesis doctoral planteó demostrar si la implementación del Balanced scorecard permite mejorar la situación económica de las diferentes empresas de Gamarra (Emporio Comercial) del distrito de la Victoria. El objetivo principal fue describir y definir la influencia de la implementación del BSC en el sector textil de Gamarra. La metodología empleada tuvo un diseño pre-experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel explicativo. La muestra fue de 249 pequeñas empresas. Se empleó como instrumento el cuestionario.

Se concluye que, los indicadores elegidos para cada perspectiva del Balanced Scorecard pueden mejorar significativamente la situación económica de las diferentes empresas de Gamarra (Emporio Comercial). Además, la implementación del Balanced Scorecard permite un mejor control de los procesos internos principalmente en la elaboración de los productos y en la atención al cliente.

González, D. (2019) en su artículo científico planteó que existe un desconocimiento del proceso administrativo. Además de una carencia de herramientas para la toma de decisiones. El objetivo principal fue abarcar el desarrollo administrativo usado por los gerentes en los negocios turísticos de lugar de comidas en el distrito de Villa El Salvador.

La metodología fue de enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico. La población fueron los gerentes de los restaurantes de Villa El Salvador. Se

utilizaron como técnicas las entrevistas y la observación participante. Se concluye que gerentes de los restaurantes sólo se enfocan en cumplir con la actividad y la efectividad como herramientas de control dejando de lado otras que podrían emplearse en los negocios turísticos como por ejemplo el Balanced Scorecard.

Lizama, G. A. (2019) en su tesis doctoral planteó demostrar cómo contribuye el Balanced Scorecard en establecer de manera eficiente la táctica empleada por la organización. El propósito del estudio fue determinar la línea de vinculación del Balanced Scorecard, en el desarrollo activo de administración del sistema comercial de la Compañía Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., Piura, 2017. La metodología empleada tuvo un nivel explicativo, de tipo observacional, retrospectiva, transversal, analítica, básica y cuantitativa. La muestra fue probabilística por estratos y estuvo conformada por 121 colaboradores. Se empleó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Se concluye que se tienen que balancear las 4 perspectivas del Balanced Scorecard por medio de indicadores de control que permitan el logro de los objetivos estratégicos. Además, esta utilidad facilita tomar elecciones previsoras o correctoras para una optimización cualitativa y cuantitativa de la administración de la compañía.

Reyes, Y. E., Marín, E., Maldonado, J. J., Villegas, B. B. y Pérez, J. C. (2019) en su artículo científico plantearon un plan de mejora operativo y organizacional de las microempresas del sector restaurantero. El objetivo del estudio fue optimizar el proceso de servicio a través de herramientas de mejora continua para los restaurantes. El diseño de la investigación fue experimental,

cuantitativo, y descriptivo. La población estuvo conformada por clientes de los restaurantes. El instrumento fue la encuesta.

Se concluye que la elección de un modelo de control de inventarios ayuda a la optimización de la rotación de insumos lo cual permite una mejor inspección de estos. Asimismo, el control de las actividades de cada área del restaurante se puede optimizar mediante un manual de operaciones y bitácoras.

Rospigliosi, J. (2018) en su tesis doctoral planteó la búsqueda de nuevas herramientas de gestión que permitan un control integral de cada gerencia de la organización. El propósito del estudio fue ofrecer el diseño de BSC, como utilidad de administración y medición de ocupaciones proposiciones en el Plan Estratégico del Gobierno Regional de Arequipa. La metodología empleada tuvo un diseño no en fase de prueba, de tipo transversal y de nivel aplicativo. La gente estuvo conformada por personal ejecutivo del Gobierno Regional de Arequipa. Se empleó las técnicas de entrevista y observación. Los instrumentos fueron la ficha de entrevista y la ficha de observación.

Se concluye que el Balanced Scorecard es una utilidad de administración que instruye en la toma de elecciones, el cual puede ser replicado en otras superficies de la organización. Además, este sirve como un sistema de control y de medición de los objetivos institucionales. Además, las 4 perspectivas del Balanced Scorecard ayudan a hacer valor porque permite las transmisiones de los objetivos y las tácticas en todas las superficies de la compañía o empresa.

1.2 Epistemología de la investigación

La filosofía tiene una gran importancia para la investigación, pues esta tiene la virtud de problematizar el conocimiento científico; por tanto, en la presente

tesis se analizaron las dos variables de estudio que son: el Balanced Scorecard y el proceso de control. Se considera que las teorías administrativas orientadas al sector turismo brindan en forma sistémica y organizada los principales conceptos de las nociones básicas de la administración a través de una metodología que hasta el día de hoy ha sido usada en la praxis.

El proceso de control es una de las etapas más importantes del proceso administrativo debido, a que en esta se concluye la planificación planteada al inicio de toda gestión. Es por ello por lo que en la presente tesis doctoral se analizó la teoría del proceso administrativo para comprender su importancia y aplicación en el campo científico.

¿Por qué la teoría del proceso administrativo debe ser considerada como parte del conocimiento científico?

El proceso administrativo forma parte del campo científico del conocimiento, pues se ha basado en principios que siempre han sido tema de discusión. Estos principios se sustentan en sus componentes básicos de la gerencia y fue Henri Fayol (1916) que precisa a la administración como: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Dicha teoría marcó las bases de la gestión de procesos hasta la actualidad. A partir de esta teoría es que toda literatura científica y manuales administrativos siguen en el estudio de ello; particularmente Koontz, Weihrich, Cannaci y O'Donell, quienes son seguidores de Fayol y que han configurado definitivamente el tema gerencial a nivel mundial.

Estudiado el proceso en su propósito de eficiencia y calidad administrativa, controlar se constituye en la quinta fase de la acción administrativa; fase fundamental de este proceso ya que permite estructurar y auditar todos los recursos y órganos responsables del proceso en cada una de las fases

anteriores. Además, Chiavenato (1989) proporciona una visión del proceso de control desde el punto de vista material y social.

Como todo proceso administrativo el control es la evaluación y el seguimiento de gestión y se hace indispensable para verificar si todos los eventos ocurren de conformidad con el plan adoptado, principios establecidos e instrucciones transmitidas; ya que el principal objetivo es localizar las limitaciones y errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a aparecer.

Melinkoff (1990) señaló que la verificación en la fase de control debe realizarse conforme al programa adoptado con el fin de señalar los errores y evitar repetirlos.

Robbins (1996) define al control como un proceso regular de actividades que generen el cumplimiento estratégico de sus acciones tal y como fueron planteadas realizando la corrección de cualquier desviación al final del proceso.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que este proceso debe garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Por tanto, el paso a la globalización hizo que las empresas turísticas y hoteleras entraran en un constante cambio e innovación obligando a las organizaciones al uso de acciones interrelacionadas en la fase de control; fase que surgió en respuesta a los problemas empresariales de la época. En la presente investigación se llegó a esta conclusión con el análisis del método planteado y descrito (estudio de caso) a través de los principales estudios científicos que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Análisis de estudios de caso de la variable proceso de control

Investigador(es)	Denominación del Estudio	Características del estudio de caso	Problema de la investigación	Unidad de análisis de la investigación	Técnicas empleadas en recolección de datos	Resultados según el tipo	Citas obtenidas de Google académico
González, D. (2019)	Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018	Estudio fenomenológico de los restaurantes en Villa El Salvador	Desconocimiento del proceso administrativo y carencia de herramientas para la toma de decisiones	Gerentes de los restaurantes de Villa El Salvador	Entrevistas Observación participante	Configuraciones	0
García, K. D., y Merz, G. (2019)	El proceso administrativo como herramienta para el fortalecimiento de las microempresas turísticas en ciudad Valles, S.L.P., México	Revisión bibliográfica de la teoría del proceso administrativo	Hay una carencia de la administración en las microempresas del sector turístico porque no se aplica el proceso administrativo	Microempresas del sector turístico	Investigación documental	Configuraciones	0
Muñoz, C. M, y Giraldo, L. (2017)	Estrategias competitivas para el uso de marca de rutas del café por parte del sector turismo de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío: estudio de caso Filandia	Estudio de caso en los municipios de Filandia, Salento y Calarcá	Se requiere mejorar la gestión interior de cada empresa caso de estudio para generar estrategias que permitan la competitividad.	Pequeñas empresas como hoteles y establecimientos donde venden cafés de origen de los municipios de Filandia, Salento y Calarcá	Entrevista	Configuraciones	0

Sayonara, H., y Feria-Cruz, M. (2016)	Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes	Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes	Las empresas deben estar en constante búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales para ser sostenibles en el tiempo y así no desaparecer del mercado.	Hoteles de 4 y 5 estrellas del municipio de Aguascalientes	Encuesta	Configuraciones	5
Gomes de Souza, A; Barbosa, M. L.; Kovacs, M. H.; De Brito, M. P. (2014)	Gestión hotelera. El caso brasileño de la red Pontes Hotéis y Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo	Estudio de caso del establecimiento hotelero en Brasil, la red Pontes Hotéis y Resorts	En las empresas hoteleras existe interdependencia entre los diferentes departamentos que las componen por lo que, es importante establecer políticas de ordenamiento y control.	Establecimiento hotelero la red Pontes Hotéis y Resorts de Brasil	Investigación documental Entrevista	Configuraciones	1
Cardoso, E. O, Ramos, J. R., y Cerecedo, M. T. (2011)	Evaluación de la organización académico-administrativa con base en la metodología de los sistemas suaves: El caso de la licenciatura en turismo	Estudio de caso de tres programas de licenciatura en turismo de México	Toda organización debe ser gestionada bajo el enfoque sistémico y no de forma individual	Programas de licenciatura en Turismo de instituciones de educación superior	Encuesta Observación	Configuraciones	7

Fuente: Realización propia (2020).

Bernal y Sierra (2013) propusieron que el control debe llevarse bajo un enfoque de un proceso sistemático para medir las actividades que desarrolla toda empresa del sector. Así coincidirá con los objetivos y expectativas en la fase de planificación.

En comparación a Chiavenato, Louffat (2017) mide el nivel de resultados (eficacia y eficiencia) de los resultados en relación con los objetivos esperados a lo largo del tiempo. Su teoría afirma que el control no solo debe realizarse al final del periodo sino de manera continua para el logro de las metas de la organización en el momento oportuno.

Para poder establecer el marco filosófico del Balanced Scorecard se debe basar en una de las acciones humanas más relevantes que es la de administrar (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), teoría que estudia al control desde el punto de vista humano asegurando la coordinación de los esfuerzos individuales y manteniendo de una manera eficiente la integración de este proceso. Kaplan y Norton (2013) utilizan al Balanced Scorecard como herramienta de gestión que alinea los indicadores estratégicos con la misión, visión, y filosofía empresarial y la retroalimenta con la fase de control para el seguimiento del ciclo de mejora continua.

Para fundamentar el conocimiento científico de la variable Balanced Scorecard se adoptó el método de estudio de caso, la cual muestra todo el procedimiento, desarrollo y resultados de los datos obtenidos de esta variable en el campo de la investigación como nos muestra la tabla 2.

Tabla 2

Análisis de estudios de caso de la variable Balanced Scorecard

Investigador(es)	Denominación del Estudio	Características del estudio de caso	Problema de la investigación	Unidad de análisis de la investigación	Técnicas empleadas en el recojo de datos	Resultados según el tipo	Citas obtenidas de Google académico
Pomaquero, J. C. (2020)	La gestión de procesos en la industria: el caso de la industria hotelera	Estudio de caso de la industria hotelera	Se debe de aplicar la organización de los procesos porque ayuda en todas las fases del proceso administrativo sobre todo en el control.	Hoteles del sector industrial en Latinoamérica	Entrevista Observación	Configuraciones	0
Corbo, Y. A., y Biasone, A. M. (2018)	Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo	Revisión bibliográfica de la teoría del Cuadro de Mando Integral	Las actividades turísticas que se realizan en un territorio no se gestionan adecuadamente por las entidades públicas correspondientes, ya que no se aplican herramientas como el Cuadro de Mando Integral	Área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires	Análisis documental	Configuraciones	2
Torres, R., Forero, C., y Echavarría, H. J. (2016)	El Balanced Scorecard en la Sociedad Hotelera Tequendama desde el año 2012 al 2014 y la comparación de sus rendimientos operacionales	Estudio de caso exploratorio en la Sociedad Hotelera Tequendama	Las organizaciones no solo deben enfocarse en permanecer en el mercado sino también buscar el crecimiento y la innovación.	Organizaciones pertenecientes a la Sociedad Hotelera Tequendama	Revisión bibliográfica	Configuraciones	0

Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L., (2014)	La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas	Estudio de Caso de empresas privadas de Portugal	Las empresas han tenido que adoptar nuevos sistemas de gestión sobre todo en los procedimientos de control para que sean competitivas.	Grandes empresas y PYMES privadas de Portugal	Encuesta	Configuraciones	22
Tomazzoni, E. L., y de Bittencourt, R. (2013)	Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha	Estudio de caso de cuatro organizaciones de la región turística de la Sierra Gaucha de Brasil un hotel en Caxias do Sul, una Posada en Gramado, una Posada en San Francisco de Paula, y una Posada en Bento Gonçalves	Las empresas hoteleras familiares deben aplicar indicadores de gestión estratégica para un mejor control de la organización	Propietarios y gerentes de hoteles de Serra Gaúcha en Brasil	Entrevista Observación directa no participante	Configuraciones	9
Fernández-Santa Cruz, M. V. (2004)	Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España	Estudio de caso de las cadenas hoteleras de España donde se identificó las variables críticas de actuación que integran el nuevo modelo propuesto de CMI	Las empresas del sector hotelero deben mejorar los sistemas de control de gestión a través del cuadro de mando integral (CMI)	Cadenas hoteleras de España	Encuesta	Configuraciones	1

Fuente: Realización propia (2020).

Finalmente, a través de los estudios epistemológicos de caso y tomando en cuenta las principales teorías fenomenológicas de las variables de estudio se concluyó que los autores consideran este sistema de medición como un ejercicio académico que se debe convertir en el centro neurálgico de toda organización.

Respecto a la innovación dentro del Balanced Scorecard el enfoque requiere de mediciones administrativo-financieras ya que estas miden el presente y pasado lo que permiten proyectar a largo plazo las capacidades y relaciones con los clientes del sector turístico.

Mientras los ejecutivos y gerentes del sector adolecen de sistemas de gestión se coincide que es necesario el uso de medidores de desempeño como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales alineando estas medidas con estrategias focalizadas en el sector para gestionar sus mejoras; por tanto, la ausencia de una metodología influye significativamente en la aplicación de indicadores de gestión.

Un aspecto primordial en estas metodologías para implantar el Balanced Scorecard radica en cómo incluir esta herramienta a la idea de la alta dirección y grupos de interés internos para que los mismos perciban que son los actores de dicha medición y mejoras. De igual modo, es requisito que estos indicadores se diseñen de forma recurrente y lógica usando la data correcta, lo que va a generar eficacia en las acciones que se enfoquen en la controversia de las novedades.

Por tanto; ¿Es la automatización del proceso de control lo que ayudará de manera disciplinaria a la implantación del Balanced Scorecard, lo que permitirá coordinar y estandarizar la información corporativa convirtiéndola en información de conocimiento y mejorará la comunicación interna de los colaboradores de las empresas turísticas?

1.3 Bases teóricas

1.3.1 Proceso de control

Según diversos autores como Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Robbins y Coulter (2014) y Münch (2014) coinciden en que el control es la última etapa del proceso administrativo, y esta a su vez se encuentra muy ligada a la planeación o planificación.

Entonces, surge la interrogante ¿qué es el proceso de control? Stoner, Freeman y Gilbert (1998) menciona que el control es el “proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas” (p. 13).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) lo definen como medir y corregir el desarrollo individual y organizacional para garantizar el cumplimiento de los proyectos establecidos.

Como se puede apreciar, ambas definiciones resaltan el hecho de que el control debe ir alineado con los planes.

Otra definición distinta a las anteriores es la de Robbins y Coulter (2014) quienes señalan que el control es el “proceso de supervisar, contrastar y corregir el desarrollo laboral” (p. 266). Se puede apreciar claramente que los autores utilizan el control sólo para supervisar a los colaboradores, descuidando otros recursos como son los económicos-financieros, materiales, tecnológicos, etc., los cuales también son necesarios en toda organización.

En cambio, una definición más completa es la Münch (2014) quien menciona que gracias al control “se establecen estándares para considerar los resultados que se consiguieron con el propósito de corregir desviaciones, prevenirlas y hacer mejor siempre las operaciones” (p. 25).

Entonces, se puede afirmar que el proceso de control es la continuación de la planificación, ya que en dicha etapa se evaluará los resultados obtenidos y se tomarán las medidas correctivas necesarias.

Características del proceso de control

Cuervo et al. (2005) citado en Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011) mencionan que las características del control son las siguientes:

- Claridad y simplicidad, para que tanto los ejecutores de tareas como los evaluadores de resultados puedan entender. La complejidad del control debería disminuir a medida que disminuye el organigrama de la empresa.
- Adaptabilidad, debe poder adaptarse a las circunstancias cambiantes, no restringir las actividades de la organización.
- Eficacia (generar señales en los momentos adecuados), eficiencia (justificar su costo) y oportunidad (se deben tomar las medidas correctivas en el mejor momento).
- Continuidad, sin embargo, el control en determinados momentos y en determinadas actividades puede ser suficiente.
- Adecuación (a los colaboradores y al objeto que se controla) y aceptación por los miembros de la organización.
- Enfoque sobre puntos estratégicos, o sea, el control debe enfocarse en las superficies donde las desviaciones que se tienen la posibilidad de enseñar sean más representativas o logren tener las consecuencias más graves.

Elementos básicos del control

Una vez revisado las diversas definiciones del proceso de control es necesario conocer sus elementos básicos. El pionero en señalarlos fue Robert J. Mockler citado en Stoner et al. (1998), quien menciona que este consta de cuatro elementos:

1. Establecer normas y procedimientos para medir el desempeño.
2. Desarrollar medidas para los resultados.
3. Revisar si los resultados tienen relación con los parámetros.
4. Aplicar medidas correctivas.

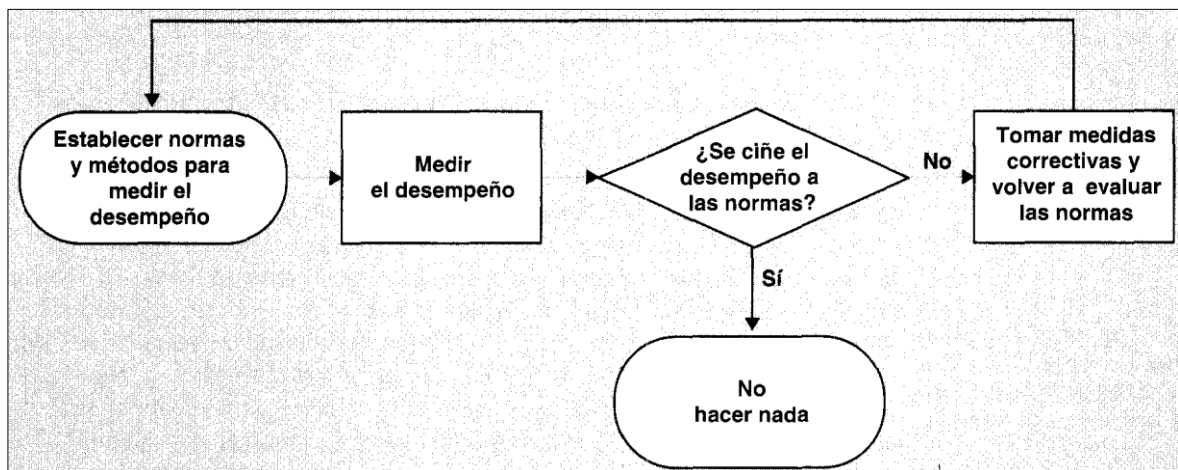


Figura 1. Pasos básicos del proceso de control según Robert J. Mockler

Fuente: Stoner et al. (1998, p. 612).

Por su parte Koontz, et al. (2012) señalan que son sólo tres, en donde se puede apreciar que sólo eliminan el tercer elemento propuesto por Robert J. Mockler citado en Stoner et al. (1998), quedando de la siguiente manera:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desarrollo contra estos estándares.
3. Corregir las variantes de los estándares y proyectos.

Sin embargo, Münch (2014) realizó una actualización de los elementos básicos de control, tal como se muestra a continuación:

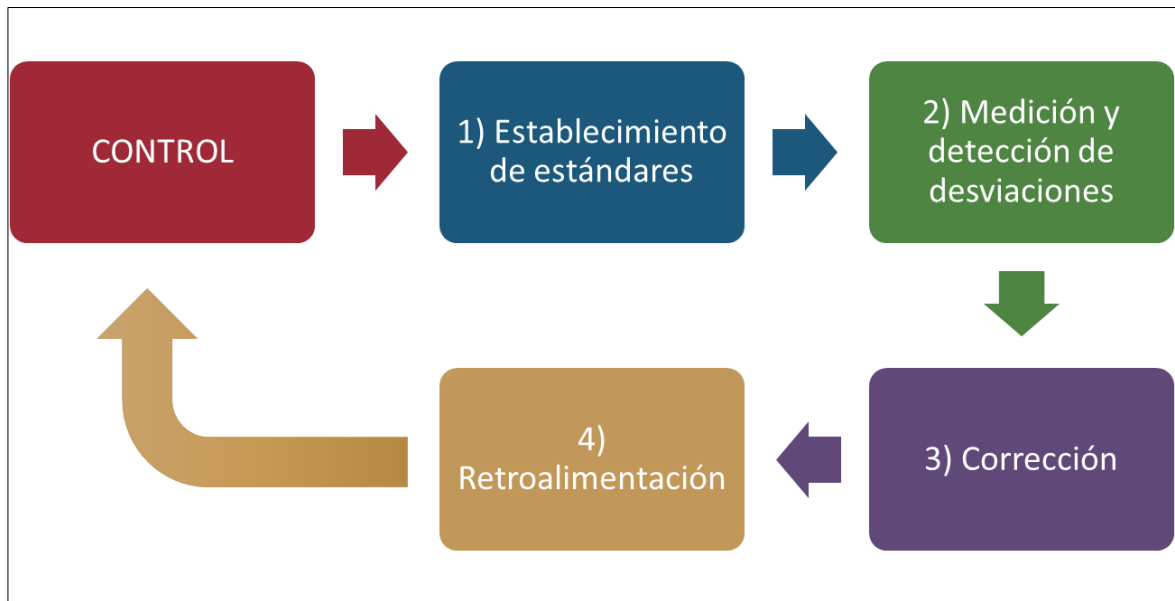


Figura 2. Elementos básicos del control

Fuente: Münch (2014, p. 121).

Tal como se puede apreciar en la figura 2, en la primera etapa se establecen los indicadores de medición de resultados más adecuados que estén acordes a lo planificado. Luego, en la segunda etapa se utilizan los sistemas de información para medir y detectar las posibles desviaciones. Posteriormente, en la tercera etapa se toman las medidas para hacer las correcciones necesarias. Finalmente, en la cuarta etapa se realizan las mejoras para prever fallas y errores en el futuro.

Importancia del control

Münch (2014) señala que el control es importante por diversas razones:

- Se utiliza para verificar la eficacia de la gestión.
- Asegura el proceso de la calidad.
- Resguarda los activos de la compañía.
- Asegura el cumplimiento del plan.
- Desarrolla medidas para prever errores, disminuir costos y tiempo.

- De esta forma se detecta y analiza los motivos que ocasionan las desviaciones para evitar su repetición.
- Es la base del proceso de planificación.

En cambio, Luna (2015) agrega otras razones más:

- Detecta brechas en la planificación, organización, integración y dirección.
- Determina acciones correctivas para corregir las desviaciones detectadas.
- Puede detectar las partes problemáticas de la empresa.
- Tiene la capacidad de analizar cambios y determinar la solución más adecuada.
- Se desarrolla en cosas, personas, grupos, actitudes y habilidades.
- Proporciona información precisa y oportuna sobre el estado de la gestión del plan como base para la mejora futura del proceso de planificación.
- Disminuye costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Como se puede apreciar otros autores podrían seguir agregando más elementos a esta lista. A pesar de ello se puede afirmar que se controla principalmente por tres razones:

- Para medir el desempeño de la organización.
- Para detectar puntos débiles y fallos con el fin de verificarlos y evadir su recurrencia.
- Para tomar medidas correctivas oportunamente.

Síntomas de una empresa fuera de control

Bateman y Snell (2009) hablan de los indicios de una compañía fuera de control. Estos son:

- Dirección muy poco estricta: los altos directivos no enfatizan ni valoran la necesidad de control, o ponen un mal ejemplo.
- Ausencia de políticas: las expectativas de la firma no están establecidas por escrito.
- Falta de estándares antes acordados: los integrantes de la organización no tienen visibles las pretensiones que tienen que lograrse.
- Administración tipo “despidos”: los ayudantes creen que, si dan malas novedades, amenazarán sus carreras.
- Falta de inspecciones regulares: los gerentes no evalúan el desarrollo de forma regular y oportuna.
- Malos sistemas de información: los datos clave no se determinan ni se reportan de forma oportuna y por medio de accesos simples.
- Falta de ética cultural: los integrantes de la organización no han asimilado un deber para la integridad.

Resistencia al control

Cuando en una organización se aplican controles esto hace que los colaboradores sientan un poco de rechazo. Bateman y Snell (2009) mencionan que se deben a cuatro motivos:

Antes que nada, los sistemas de control amplios mejoran la exactitud de los datos de desarrollo y provoca que los ayudantes sean más causantes de sus acciones. El sistema de control va a encontrar fallos, amenazará la seguridad laboral y disminuirá la soberanía de la gente.

En segundo lugar, los sistemas de control tienen la posibilidad de cambiar los entendimientos y las construcciones de poder.

En tercer lugar, los sistemas de control tienen la posibilidad de cambiar la composición popular de la organización, ocasionar rivalidad económica y eliminar grupos sociales y amistades.

En cuarto lugar, los sistemas de control pueden considerarse una invasión a la privacidad, lo cual conlleva a demandas y a la depresión.

Posiblemente la lista podría ser más amplia. Sin embargo, de lo que se trata es de que los gerentes o administradores deben de estar en la capacidad de transmitir tranquilidad a sus colaboradores para disminuir o evitar el rechazo que se pueda generar en el proceso de control.

Dimensiones del proceso de control

A continuación se describirán las dimensiones del proceso de control. Para ello se revisaron diversos autores, los cuales lo presentan de diversas maneras. Por ejemplo, Bateman y Snell (2009) lo denominan enfoques del control burocrático. Luna (2015) lo señala como tipo o enfoques del control. Por último, para Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011), Robbins y Coulter (2014) y Münch (2014) sólo lo designan como tipos de control.

En realidad sea cual fuera la denominación que se les puedan designar, en lo que si coinciden los autores es que siempre estarán presentes el control preventivo, el control concurrente y el control de retroalimentación, tal como se presenta a continuación:

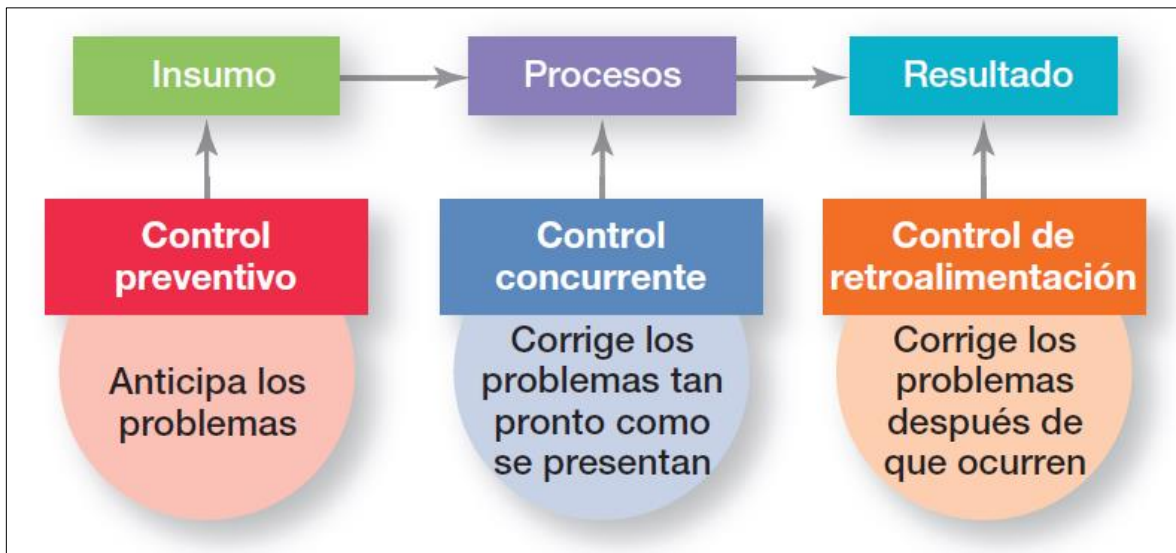


Figura 3. Tipos de control

Fuente: Robbins y Coulter (2014 p. 275).

Tal como se puede observar en la figura 3 el control preventivo, también conocido como a priori, previo o preliminar, es el que ocurre antes de realizar las actividades para detectar problemas que podrían presentarse. En este punto se deberán establecer políticas, procedimientos, reglas y normas. Un ejemplo podría ser los programas de mantenimiento preventivo a los que son sometidos las líneas aéreas.

El control concurrente, también conocido como coincidente o interactivo, es el que ocurre en el momento de llevarse a cabo la actividad. En este punto la dirección, vigilancia y sincronización son necesarias en todo momento. Un ejemplo podría ser lo que ocurre en la cocina de un restaurante al momento de la atención al público.

Por último, el control de retroalimentación, también conocido como correctivo o a posteriori, es el que ocurre después de haberse llevado la actividad. En este punto sólo se podrán hacer correcciones para un siguiente proceso. Un ejemplo sería cuando el mozo le pregunta al comensal que le pareció la comida.

En cada una de las dimensiones descritas anteriormente se requiere de ciertas técnicas de control y estas a su vez poseen diversas herramientas que les dan soporte, tal como se muestra a continuación:

				
Sistemas de inteligencia	Gráficas, diagramas	Métodos cuantitativos	Control interno	Sistemas de evaluación
Reportes e informes	Proceso	Redes	Áreas funcionales	Auditoría
Archivos (memorias, expedientes, etc.)	Procedimientos	Modelos matemáticos		Evaluación de desempeño
Estadísticas	Gantt	Investigaciones de operaciones		Benchmarking
	PERT	Estadística		Balanced Scorecard
	CPM	Cálculos probabilísticos		
		Programación dinámica		

Figura 4. Técnicas y herramientas de control

Fuente: Adaptado de Münch (2014).

Sin importar el tamaño de la entidad o compañía o el área funcional a donde se dirige el proceso de control, cada organización deberá de elegir la técnica y herramienta más adecuada según las circunstancias o escenarios en la cual se encuentre. Además, siempre se debe de considerar el control preventivo, el control concurrente y el control de retroalimentación.

Temas contemporáneos relativos al proceso de control

Robbins y Coulter (2014) mencionan que en la actualidad los gerentes se enfrentan a cuatro grandes problemas que no deben de dejar de lado. Estos son:

1. **Diferencias interculturales:** Debido a la globalización las empresas pueden funcionar en cualquier parte del mundo, por tal motivo las técnicas de control pueden variar en cada país. Es necesario que los gerentes conozcan las

diferentes restricciones que existan en ellas para poder aplicar las acciones correctivas más adecuadas.

2. **Condiciones de seguridad en el ámbito laboral:** Este es un tema que está relacionado con la privacidad en el lugar de trabajo, los robos por parte de los empleados (dinero, información, etc.) y la violencia en el lugar de trabajo (física, psicológica, etc.).
3. **Interacción con los clientes:** Esto facilita comprender si el cliente está satisfecho con el producto y/o servicio ofrecido por la empresa. Por ende, se puede generar una cadena de servicio-utilidad que si se lleva de una manera adecuada puede ser muy beneficiosa para la empresa.
4. **Gobernabilidad corporativa:** Está relacionado en que los intereses de los propietarios estén protegidos. Para ello los poderes dentro de una sociedad conformado por los accionistas, directorio y alta gerencia deben de estar debidamente formalizados para evitar conflictos de interés.

1.3.2 **Balanced Scorecard (BSC)**

En el pasado los activos tangibles, representados por cualquier activo material que se pueda ver y tocar, eran los que definían la ventaja competitiva de toda organización. Sin embargo, todo eso cambió en el momento en que “Kaplan y Norton (1992) dan a conocer el Balanced Scorecard (BSC) como un instrumento para medir resultados y no como una herramienta para aplicar una estrategia” (Martínez y Milla, 2005, p. 192), en donde se mantienen los indicadores financieros (tangibles) y se agregaron los indicadores no financieros (intangibles).

Para asegurar de que el Balanced Scorecard diera los resultados esperados todos los objetivos. Además, de los indicadores financieros y no financieros tenían

que estar alineados con la estructura estratégica de la empresa. Por lo tanto, “el Balanced Scorecard se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia” (Martínez y Milla, 2005, p. 193).

Críticas a las medidas financieras tradicionales

Niven (2004) expuso que las medidas financieras tradicionales han sido duramente cuestionadas desde diferentes perspectivas. Estos se resumen en cuatro motivos:

1. **No son compatibles con la verdad empresarial de hoy.** Las ocupaciones comerciales recientes que crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la compañía. Más bien, el valor radica en las ideas que tienen la gente en toda la compañía, sus relaciones con usuarios y proveedores, un banco de información con información clave y una cultura de originalidad y calidad.
2. **Tomar decisiones basándose en desempeños pasados.** Los indicadores financieros pueden proporcionar una buena descripción general del desempeño pasado de la empresa, pero esta información financiera detallada no puede predecir el futuro.
3. **Individualización de las áreas funcionales.** Presentar indicadores por cada área funcional de la empresa de manera independiente, es una limitante.
4. **Sacrificio del pensamiento a largo plazo.** Reducción de costos que sólo son beneficiosas en el corto plazo pueden tener graves repercusiones en la empresa a largo plazo como por ejemplo las destinadas a investigación y desarrollo (I + D).

5. **La información financiera no es la adecuada para satisfacer los niveles de la empresa.** Los colaboradores de todos los niveles organizacionales necesitan datos de resultados que puedan utilizar. Esta información debe ser muy relevante para sus actividades diarias.

Problemas que busca resolver el Balanced Scorecard

Martínez y Milla (2005) mencionan que el Balanced Scorecard trata de resolver los siguientes problemas que se presentan en toda organización:

- El valor de las empresas está presente más en los activos intangibles que en los tangibles.
- La estrategia no llega a implementarse en todos los niveles de la organización.
- No todos los colaboradores llegan a entender el lenguaje de los directivos de la empresa.
- Existe una falta de conexión entre la estrategia y las acciones de la empresa, esto significa que no hay resultados, logros y metas.
- La falta de claridad en las relaciones causa-efecto dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Se les da demasiada atención a los indicadores financieros.

Barreras para la ejecución de la estrategia

Kaplan y Norton (2012) señalan que las organizaciones se enfrentan a cuatro barreras que impiden que se ejecuten las estrategias:

- **La barrera de la visión:** La mayoría de los colaboradores no comprende la estrategia de la organización.

- **La barrera de las personas:** El cumplimiento de los objetivos debe ser por iniciativa propia y no por recompensas. Eso le resta valor a largo plazo a la empresa.
- **La barrera de la dirección:** La mayoría de los directivos sólo se reúnen para discutir sobre otros asuntos que no tengan nada que ver con discutir la estrategia.
- **La barrera de los recursos:** La mayoría de las empresas no considera la estrategia dentro del presupuesto porque lo realizan por separado.

Beneficios del Balanced Scorecard

Sin embargo, no todo es negativo para las empresas. Martínez y Milla (2005) señalan que el Balanced Scorecard es beneficioso por diversas razones:

1. Alinea a los colaboradores con la visión de la empresa.
2. Fortalece la comunicación con todos los colaboradores, el cual es beneficiosa para la realización los objetivos organizacionales.
3. Redefine la estrategia en base a los resultados.
4. Traduce la visión y la estrategia a la acción.
5. Promueve la creación de valor.
6. Integra información de las diversas áreas funcionales de la empresa.
7. Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

¿En qué momento se debe de implantar el Balanced Scorecard?

Martínez y Milla (2005) mencionan que existen cuatro momentos en los cuales se puede implantar el Balanced Scorecard. Estos son:

1. En un escenario altamente competitivo, turbulento y en constante cambio.

2. En proceso de reingeniería interna debido a fusión, adquisición y/o cambios en el equipo gerencial.
3. Cuando se le da más importancia al capital humano en la creación de valor (por ejemplo, en una empresa de servicios).
4. Situaciones de alto crecimiento, donde un pobre desarrollo de la infraestructura organizacional pone en peligro la sostenibilidad de la expansión de la empresa.

Dimensiones del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2012) mencionan que el Balanced Scorecard se distribuye en 4 perspectivas: finanzas, usuarios, procesos internos y formación y crecimiento, tal como se muestra a continuación:

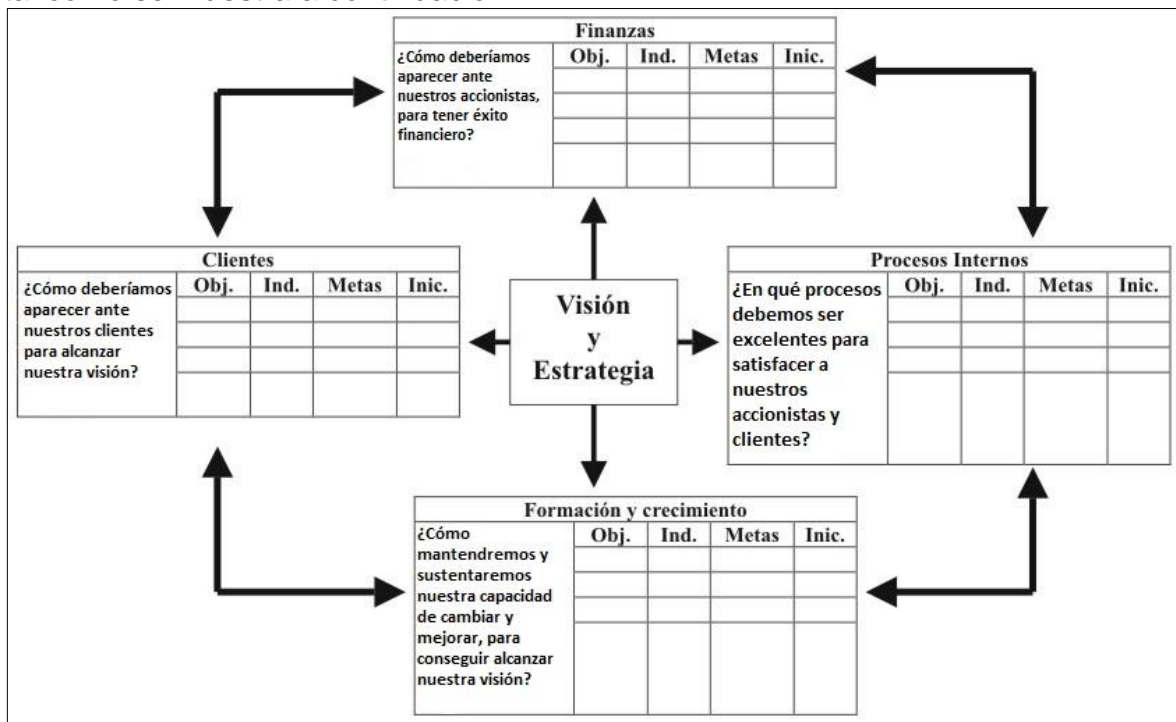


Figura 5. Estructura del cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan y Norton (2012, p. 21).

Tal como se puede apreciar en la figura 5 para poder implementar el Balanced Scorecard (BSC) es necesario tener definido la visión y la estrategia, los cuales provienen del plan estratégico, ya que sin estos elementos sería imposible

establecer los objetivos y los indicadores, que son necesarios para el control estratégico (D'Alessio, 2015).

Kaplan y Norton (2012) mencionan que para elaborar el Balanced Scorecard es necesario que todas las perspectivas estén relacionadas, tal como se muestra a continuación:

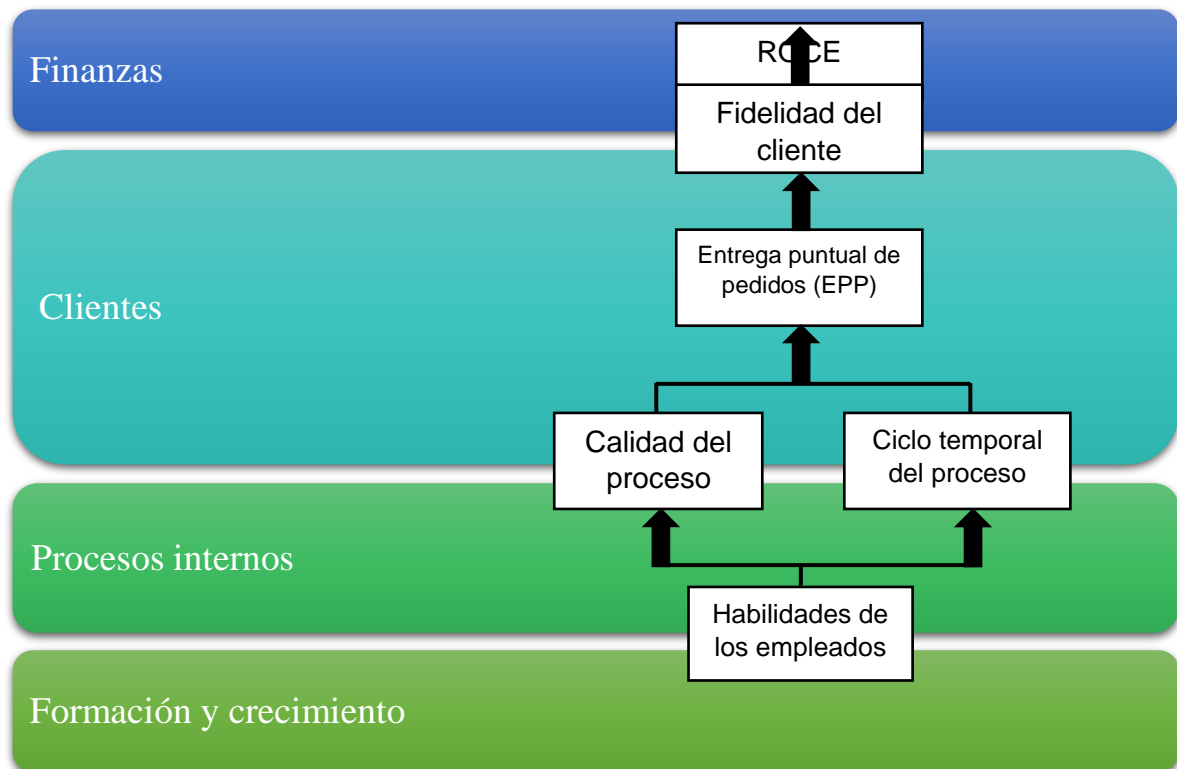


Figura 6. Relaciones causa – efecto

Fuente: Kaplan y Norton (2012, p. 45).

A continuación, se desarrollarán cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard:

- **La perspectiva finanzas:** Responde a las expectativas de los accionistas. En otras palabras, crea valor para los accionistas en aspectos como índices de rendimiento, de crecimiento y mantenimiento del negocio.

- **La perspectiva clientes:** Está relacionado con la propuesta de valor que se le entrega al cliente, tanto presentes como futuros. Se debe de considerar los mercados geográficos, los segmentos de mercado y la diferenciación.
- **La perspectiva de procesos internos:** Tiene que ver en que procesos se debe de mejorar para satisfacer a los clientes.
- **La perspectiva formación y crecimiento:** Está ligado al talento humano de la empresa.

En cada una de las perspectivas se deben de plantear indicadores de medición. Kaplan y Norton (2012) sugieren algunos que las empresas podrían emplear:

Financiera	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Rendimientos sobre las inversiones. • Valor añadido barato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción. • Retención. • Cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Tiempo de respuesta. • Costo. • Introducción de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los empleados. • Disponibilidad de sistemas de información.

Figura 7. Indicadores genéricos por cada perspectiva del Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton (2012).

Tal como se puede apreciar en la figura 7 estos indicadores son demasiado genéricos, cada organización deberá buscar los más adecuados que se ajusten a su realidad. Además, como lo menciona D'Alessio (2015) no hay que olvidar que los indicadores siempre deben de estar alineados con el plan estratégico.

Si bien es cierto que el Balanced Scorecard contiene cuatro perspectivas eso no quiere decir no se puedan agregar más o que se puedan modificar algunos Kaplan y Norton (2012).

Por lo tanto, se puede apreciar que esta herramienta de control estratégico se adapta a las necesidades de cualquier tipo de organización, ya sean micro y pequeñas empresas (MYPES), pequeñas y medianas empresas (PYMES) o grandes empresas. Públicas o privadas.

Por lo tanto, cada compañía tendrá que llevar a cabo el cuadro de mando integral según sus pretensiones y sin olvidar que tienen que ir ajustados con la perspectiva y estrategia de la organización.

Terminando, no se debe olvidar que para garantizar el triunfo en la implementación del Balanced Scorecard es sustancial que todos los integrantes de la organización se involucren, de la misma forma que se hace con los proyectos estratégicos.

1.4 Definición de términos básicos

- **Chef:** Podría decirse que es “la persona que desarrolla la función de jefe en la cocina del restaurante” (Reglamento de restaurantes, 2004, p. 2).
- **Cliente:** Se puede decir que es “la persona que compra en una tienda, o que asiduamente adquiere los servicios de un profesional o empresa” (RAE, párr. 1)
- **Comensal:** Se determina a “cada una de las personas que comen juntos en determinado lugar, en torno de una mesa” (Felipe y Peyrolón, 2004, p. 240).
- **Gastronomía:** Determinado como el “Conjunto de los platos y usos culinarios oriundos de un lugar determinado” (RAE, párr. 3).
- **Gestión o administración:** Se determina que “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente los recursos humanos, materiales,

financieros y de información para cumplir con los objetivos de la entidad o compañía” (Koontz y Wehrich, 2012).

- **Logística:** Se reconoce como el “conglomerado de medios y métodos imprescindibles para constituir la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución” (RAE, 2019, párr. 4).
- **Personal de servicio:** Se puede decir que es el “Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad” (Reglamento de restaurantes, 2004, p. 2).
- **Proceso:** Se identifica de esta manera al “conjunto de procesos sucesivos de un fenómeno natural o de una operación artificial” (RAE, párr. 3).
- **Proveedor:** Podría decirse que es el “dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.” (RAE, 2019, párr. 1).
- **Restaurante:** Determinado como el “establecimiento que vende comidas y bebidas al público, elaboradas en su local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento de restaurantes y de acuerdo con las normas sanitarias vigentes” (Reglamento de restaurantes, 2004, p. 2).

CAPÍTULO II:

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

HI: El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

HN: El Balanced Scorecard no influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

2.1.2 Hipótesis específicas

- **HI₁:** El Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.
- **HN₁:** El Balanced Scorecard no influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020. El control concurrente influye en el Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.
- **HI₂:** El Balanced Scorecard influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.
- **HN₂:** El Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

- **HI₃**: El Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.
- **HN₃**: El Balanced Scorecard no influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

2.2 Variables y definición operacional

Tabla 3

Matriz de la operacionalización de las variables independiente y dependiente

Variable(s)	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems (entrevista)	Ítems (encuesta)
Independiente (X)= Balanced Scorecard	"Kaplan y Norton (2012) mencionan que "El Cuadro de Mando proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación" (p. 36).	X1: Perspectiva financiera	Enfocado con los recursos económicos de la empresa.	X1.1= Rentabilidad por cliente (ROI).	E, F	
				X1.2= Porcentaje de ingresos por delivery.	G	
		X2: Perspectiva del cliente	Enfocado en las necesidades del cliente.	X2.1= Tasa de crecimiento de ventas por segmento.	H	
				X2.2= Nivel de satisfacción con el producto.		7
				X2.3= Nivel de satisfacción con el proceso.		8
				X2.4= Percepción de la propuesta de valor.		9, 10
		X3: Perspectiva de los procesos internos	Enfocado en el producto y/o servicio de la empresa.	X3.1= Cadena de valor con los canales.	I	
				X3.2= Procesos de bioseguridad alimentaria.	J	
		X4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Enfocado a los colaboradores de la empresa.	X4.1= Porcentaje de capacitaciones de los colaboradores anuales.	K	
				X4.2= Nivel de satisfacción de los colaboradores.	L	
				X4.3= Nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa y plan estratégico.	M	
		Dependiente (Y)= Proceso de control	"Münc (2014) menciona que en el control "se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones" (p. 25).	Y1: Control preventivo	Realizado antes del proceso o actividad.	Y1.1= Tasa de operaciones de delivery semanal.
Y1.2= Percepción del servicio ofrecido (Up-selling).						1, 2, 3
Y2: Control concurrente	Realizado durante el proceso o actividad.			Y2.1= Ventas semanales.	B	
				Y2.2= Consumo promedio por cliente.	C	4
Y3: Control de retroalimentación	Realizado luego de terminado el proceso.			Y3.1= Porcentaje de mermas semanales.	D	
				Y3.2= Nivel de imagen de cliente externo.		5
		Y3.3= Nivel de reputación en redes sociales y aplicativos.		6		

Fuente: Realización propia (2020).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

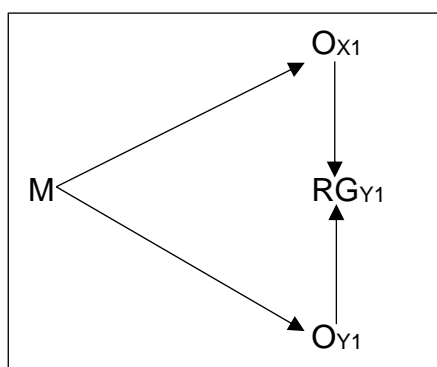
El diseño que se empleó en la investigación descrita fue no experimental (Hernández y Mendoza, 2018).

Es de enfoque mixto, debido al uso de técnicas como la encuesta y la entrevista (Hernández y Mendoza, 2018). Es de tipo observacional y transversal; en la muestra analizada se observaron los indicadores para poder medir en un inicio la correlación entre las variables y a su vez la influencia de estas (Hernández y Mendoza, 2018).

Es de nivel explicativo pues se analizó la causa y el efecto de las variables, cuyas condiciones bajo el manejo de la temporalidad y observación como se explicó en el párrafo anterior permiten su medición (Silva, 2014). Por otro lado, Supo y Zacarías (2020) afirman que los niveles explicativos pueden aplicarse a las ciencias sociales utilizando una sola muestra siempre y cuando el tipo sea observacional. Además, de su temporalidad transversal.

Variable independiente: X_1 = Balanced Scorecard

Variable dependiente: Y_1 = Proceso de control



Leyenda:

M= Muestra

O_{X1} = Variable independiente

O_{Y1} = Variable dependiente

$R_{G_{Y1}}$ = Influencia en la variable

dependiente de una muestra aleatoria

Figura 8. Simbología del diseño metodológico

Fuente: Realización propia (2020).

3.2 Diseño muestral

En la presente tesis doctoral se manejaron dos poblaciones. Para la naturaleza cuantitativa del enfoque, la población de estudio fue conformada por los clientes del restaurante Criollísimo el cual tuvo como muestra 384 comensales, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{P * Q * Z^2}{E^2}$$

Leyenda:

n: Tamaño determinado de la muestra.

P: Población o universo de estudio (Expectativa de éxito).

Q: Expectativa de fracaso.

z: Puntuación normal estándar (Estado de Confianza).

E: Error en la estimación (Error máximo admisible).

α : Nivel de significancia.

Despejando se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(1.96)^2} = 384$$

Esto se debe a que cuando se desconoce la población de estudio o esta supera los 100,000 individuos se puede emplear la fórmula infinita (Pérez, 2013).

Por otro lado, para el enfoque cualitativo la población de estudio fueron expertos en tema de restaurantes.

Para ambos la determinación del enfoque el muestreo fue no probabilístico en donde los individuos de estudio fueron seleccionados por conveniencia del investigador.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recojo de datos fueron la encuesta para el enfoque cuantitativo y la entrevista para el enfoque cualitativo.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se utilizaron los programas Microsoft Excel 2016 y SPSS versión 25 que sirvieron para la introducción de datos y procesamiento de la información obtenida del instrumento cuantitativo utilizado (cuestionario).

Ello permitió realizar el análisis descriptivo, el cual fue presentado mediante tablas y figuras. Por último, también ayudó a determinar la prueba de hipótesis más adecuada para la presente investigación.

3.5 Aspectos éticos

El autor de la tesis como profesional en el campo del Turismo y Hotelería cumple con todas las normas éticas de la ciencia y de la institución a la cual pertenece.

Este es un punto muy importante ya que se cumple con la misión de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, la cual indica que además de formar profesionales con conocimientos que les permitan desarrollarse en su profesión deben poseer valores éticos porque están al servicio de la sociedad.

La investigación presente es original y no existe plagio alguno, debido a que se han respetado los derechos de autor. Además, todas las citas se encuentran en el listado de las fuentes de información.

Por último, se respetó el anonimato de los sujetos de estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados cuantitativos

4.1.1 Encuesta piloto

Luego de la validación de juicio de expertos, se desarrolló una prueba inicial (piloto) con 30 comensales del restaurante Criollísimo. Según Gorgas, J., Cardiel, N. Zamorano, J. (2011) este proceso minimiza el nivel de error estadístico y garantiza que se determine dentro de los parámetros originales del error tipo 1 (0.05)

Tabla 4

Valores de p y q

		N	%
Casos	p	16	53.4%
	q	14	46.6%
	Total	30	100,0

Varianza:
2,902

Fuente: Realización propia (2020).

4.1.2 Análisis descriptivo de la encuesta a los comensales del restaurante Criollísimo

Tabla 5

Edad de los comensales del restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	89	23,2	23,2	23,2
	111	28,9	28,9	52,1
Válido	87	22,7	22,7	74,7
	97	25,3	25,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

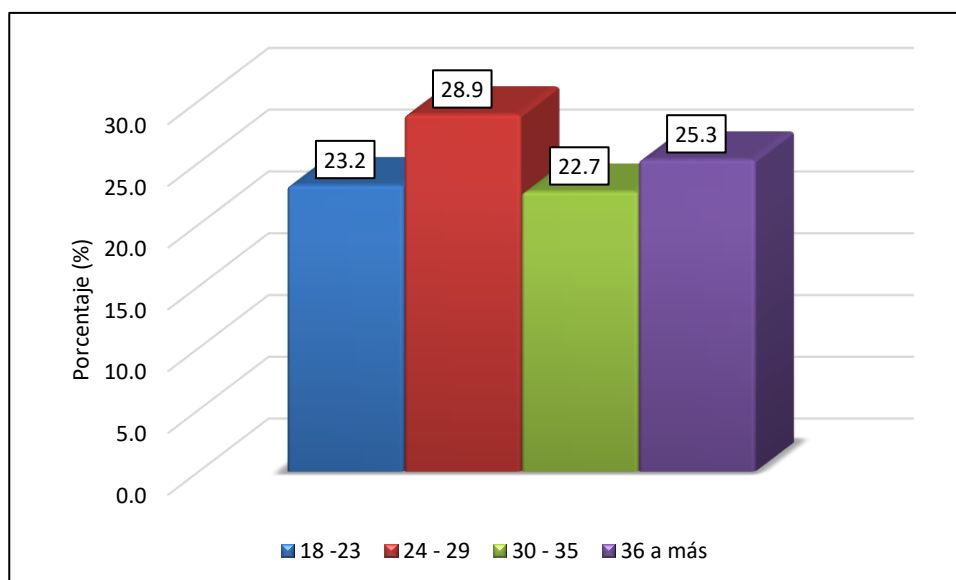


Figura 9. Edad de los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 9 detallan que el 28.9% de los comensales se identificaron con una edad entre 24 a 29 años, mientras que un 25.3% expresó que tenía una edad de 36 a más años, además de un 23.2% con una edad entre 18 a 23 años y un 22.7% con edad entre 30 a 35 años.

Tabla 6

Género de los comensales del restaurante Criollísimo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Masculino	183	47,7	47,7	47,7
	Femenino	201	52,3	52,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

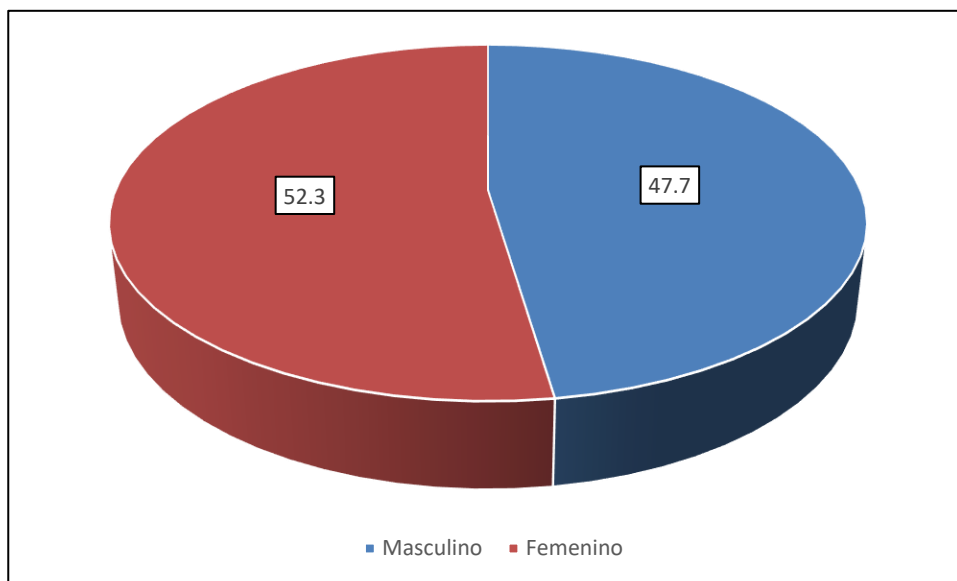


Figura 10. Género de los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 10 detallan que un 52.3% de los comensales se identificó con el género femenino, y que un 47.7% respondió que era de género masculino.

Tabla 7

Estado civil de los comensales del restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Soltero(a)	90	23,4	23,4
	Casado(a) o Conviviente	90	23,4	46,9
	Divorciado o Separado	109	28,4	75,3
	Viudo(a)	95	24,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

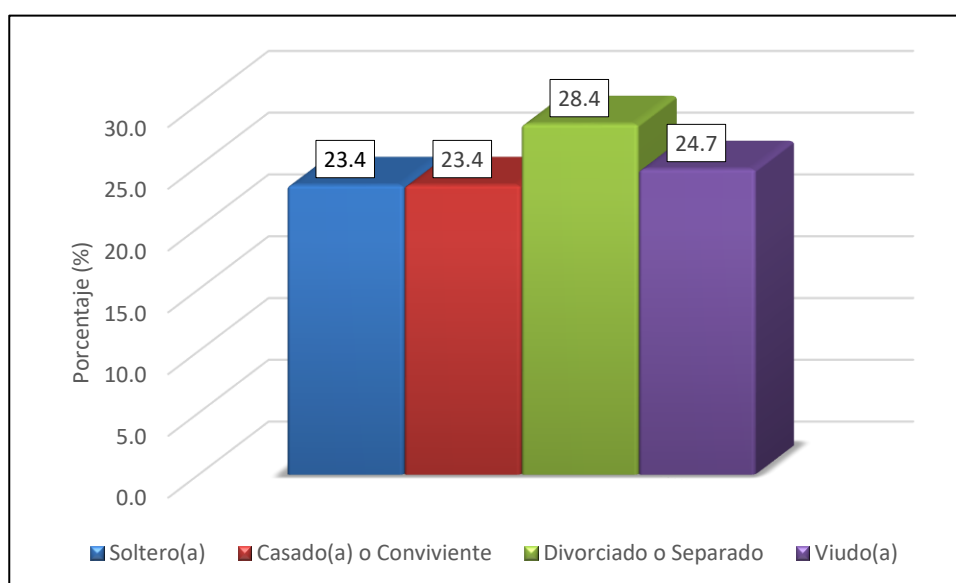


Figura 11. Estado civil de los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 11 detallan que el 28.4% de los comensales expresaron ser divorciados o separados, mientras que un 24.7% dijo ser viudo(a) y un 23.4% son solteros, casados o convivientes.

Tabla 8

Grado de instrucción de los comensales del restaurante Criollísimo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Técnica	190	49,5	49,5	49,5
	Universitaria	194	50,5	50,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

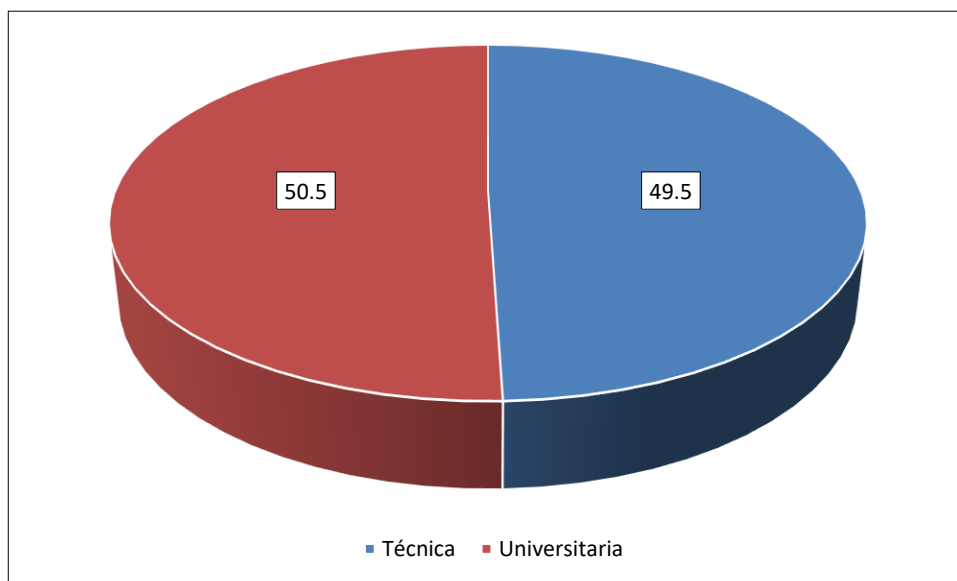


Figura 12. Grado de instrucción de los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 12 detallan que el 50.5% de los comensales expresaron tener educación universitaria, mientras que un 49.5% dijo tener educación técnica.

Tabla 9

Distrito de residencia de los comensales del restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Callao	58	15,1	15,1	15,1
Carabaylo	51	13,3	13,3	28,4
Comas	41	10,7	10,7	39,1
Independencia	40	10,4	10,4	49,5
Los Olivos	40	10,4	10,4	59,9
Válido Magdalena del Mar	30	7,8	7,8	67,7
Pueblo Libre	31	8,1	8,1	75,8
Puente Piedra	27	7,0	7,0	82,8
San Martín de Porres	32	8,3	8,3	91,1
San Miguel	34	8,9	8,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

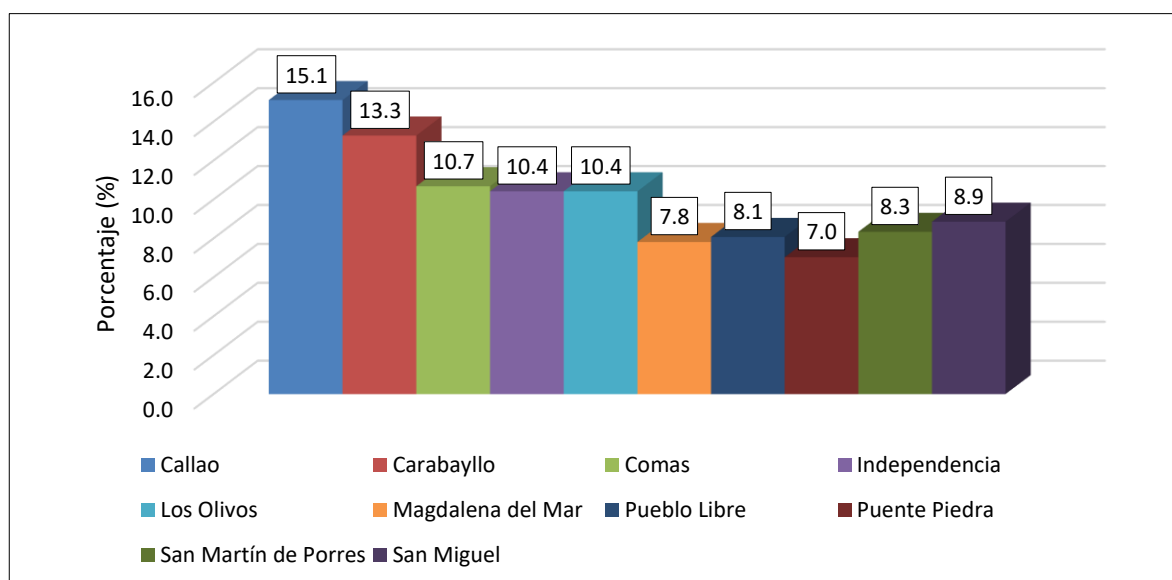


Figura 13. Distrito de residencia de los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 13 detallan que el 15.1% de los comensales expresaron residir en el Callao, mientras que un 13.3% son de Carabaylo, un 10.7% son de Comas y un 10.4% son de Independencia y Los Olivos. Por otro lado, más alejado se encuentran los distritos de San Miguel (8.9%), San Martín de Porres (8.3%), Pueblo Libre (8.1%), Magdalena del Mar (7.8%) y Puente Piedra (7.0%).

Tabla 10

Platillos más consumidos por los comensales del restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ají de gallina	78	20,3	20,3
	Arroz con pato	68	17,7	38,0
	Chaufa de cecina	88	22,9	60,9
	Lomo saltado	72	18,8	79,7
	Seco de cabrito	78	20,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

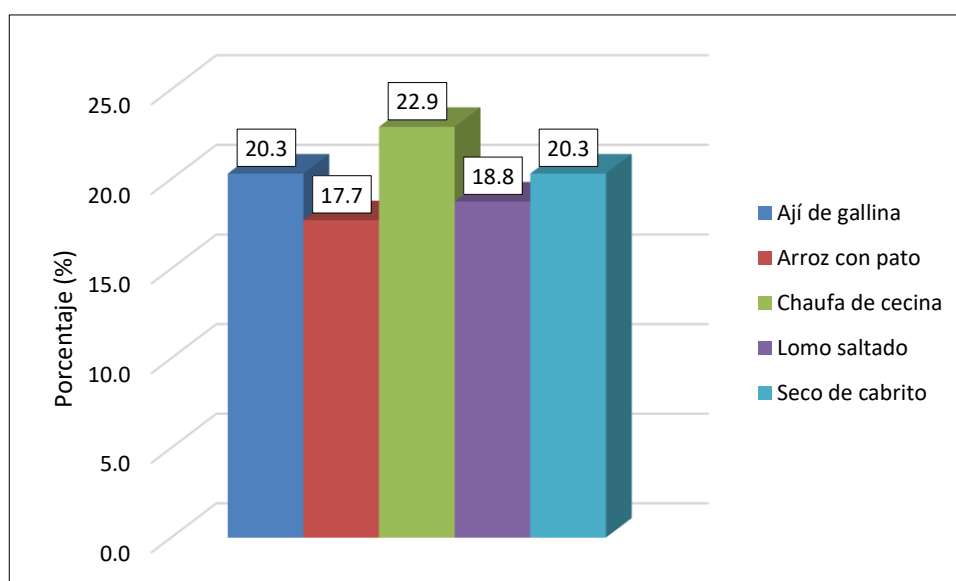


Figura 14. Platillos más consumidos por los comensales del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 14 detallan que el 22.9% de los comensales prefieren el chaufa de cecina, mientras que un 20.3% mencionó el ají de gallina y seco de cabrito, seguido de un 18.8% que señaló el lomo saltado y un 17.7% señalaron el arroz con pato.

Tabla 11

Percepción de los productos recibidos por delivery

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Pésimo	25	6,5	6,5
	Malo	29	7,6	14,1
	Regular	49	12,8	26,8
	Bueno	112	29,2	56,0
	Excelente	169	44,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

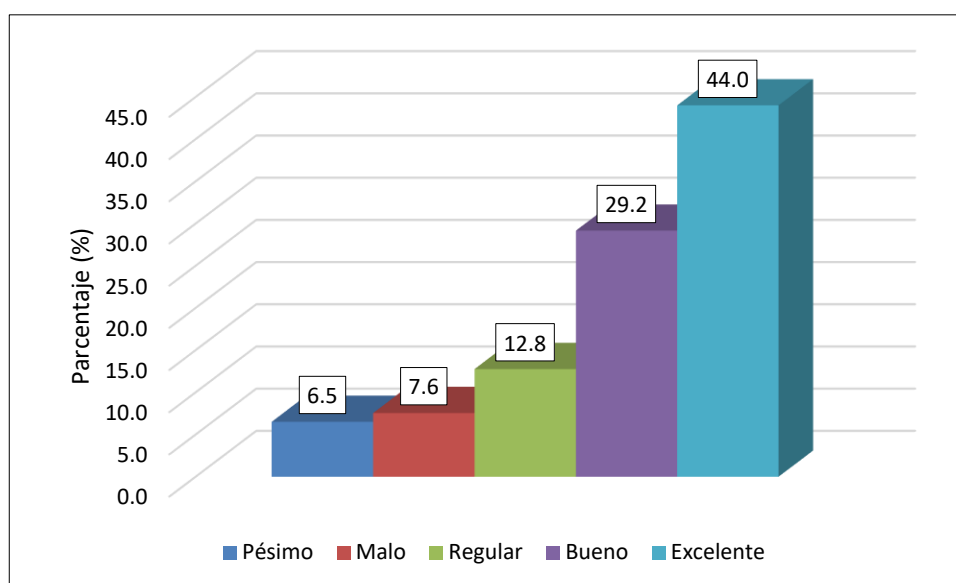


Figura 15. Percepción de los productos recibidos por delivery

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 15 detallan que el 44% de los comensales expresaron que los productos recibidos por delivery es excelente, mientras que un 29.2% dijo que es bueno. En cambio, un 12.8% dijo que es regular, seguido de un 7.6% que es malo y un 6.5% que es pésimo.

Tabla 12

Proceso de delivery del pedido

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Pésimo	25	6,5	6,5	6,5
	Malo	29	7,6	7,6	14,1
	Regular	49	12,8	12,8	26,8
	Bueno	112	29,2	29,2	56,0
	Excelente	169	44,0	44,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

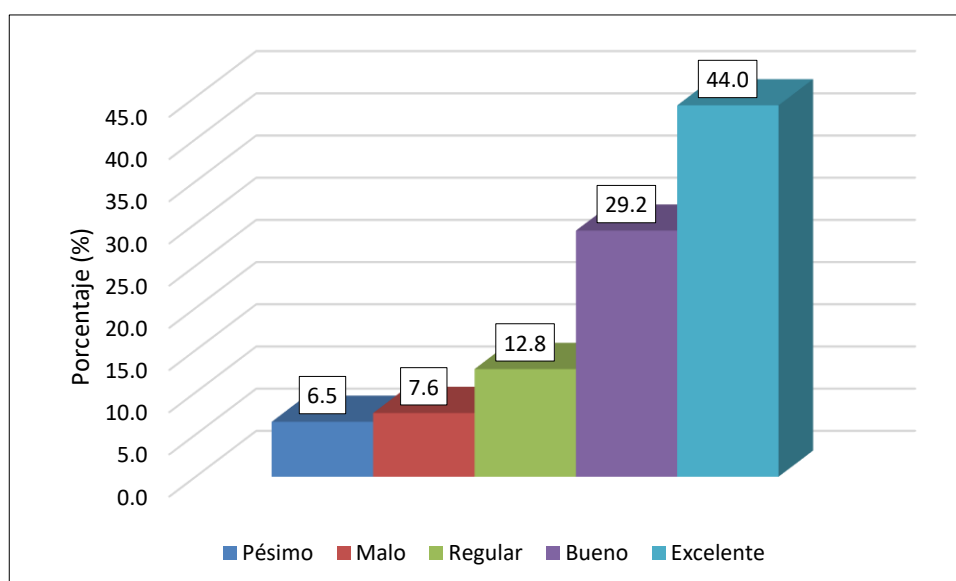


Figura 16. Proceso de delivery del pedido

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 16 detallan que el 44% de los comensales expresaron que el proceso de delivery del pedido es excelente, mientras que un 29.2% dijo que es bueno. En cambio, un 12.8% dijo que es regular, seguido de un 7.6% que es malo y un 6.5% que es pésimo.

Tabla 13

Consumo de platillos

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	1 platillo	74	19,3	19,3
	2 platillos	75	19,5	38,8
	3 platillos	81	21,1	59,9
	4 platillos	69	18,0	77,9
	5 platillos	85	22,1	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

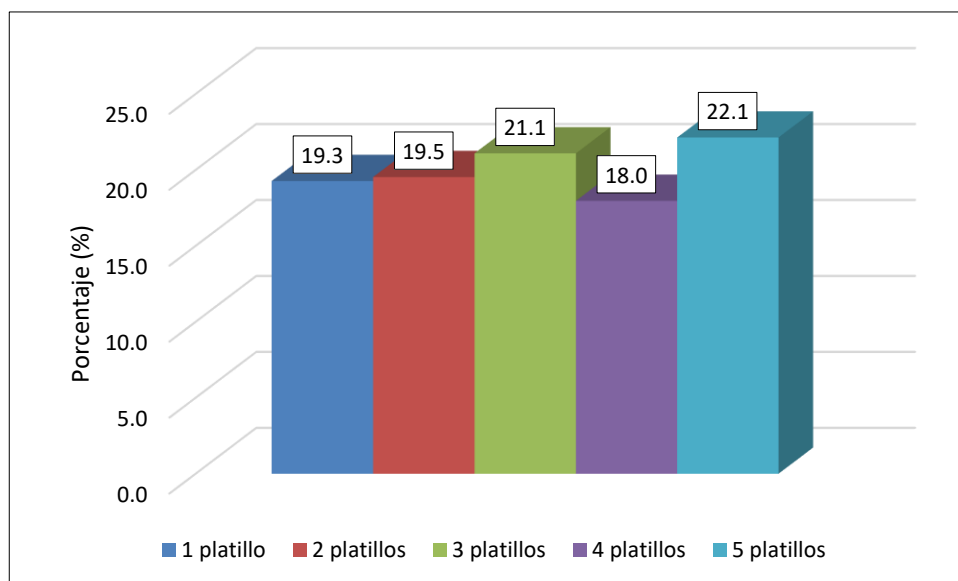


Figura 17. Consumo de platillos

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 17 detallan que el 22.1% de los comensales consumen 5 platillos, mientras que un 21.1% dijo 3 platillos, seguido de un 19.5% que prefiere 2 platillos y un 19.3% sólo consume 1 platillo.

Tabla 14

Percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Pésimo	25	6,5	6,5	6,5
	Malo	29	7,6	7,6	14,1
	Regular	49	12,8	12,8	26,8
	Bueno	112	29,2	29,2	56,0
	Excelente	169	44,0	44,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

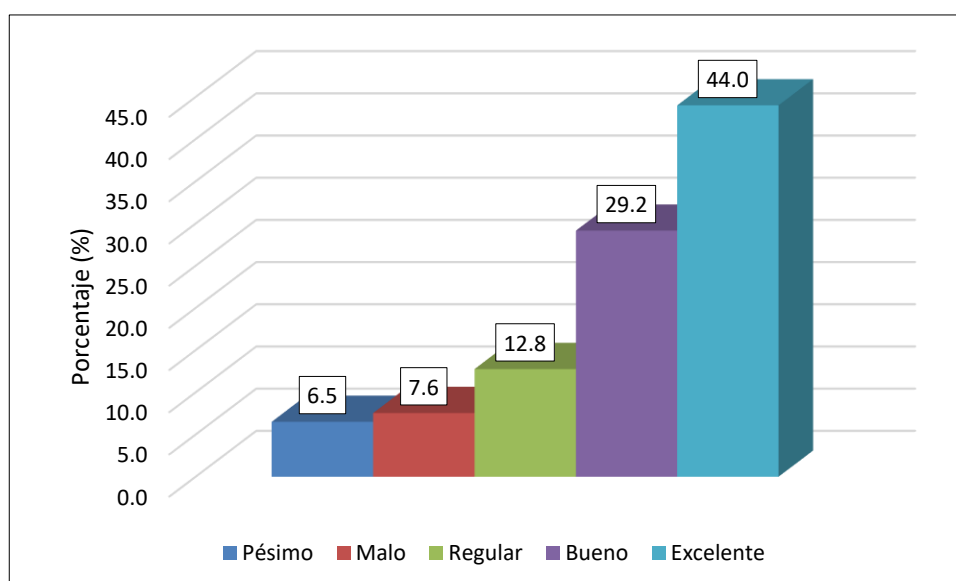


Figura 18. Percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 18 detallan que el 44% de los comensales perciben el proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo como excelente, mientras que un 29.2% dijo que es bueno. En cambio, un 12.8% dijo que es regular, seguido de un 7.6% que es malo y un 6.5% que es pésimo.

Tabla 15

Nivel de reputación del restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Redes sociales	128	33,3	33,3
	Páginas web	124	32,3	65,6
	Familiares y amigos	132	34,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

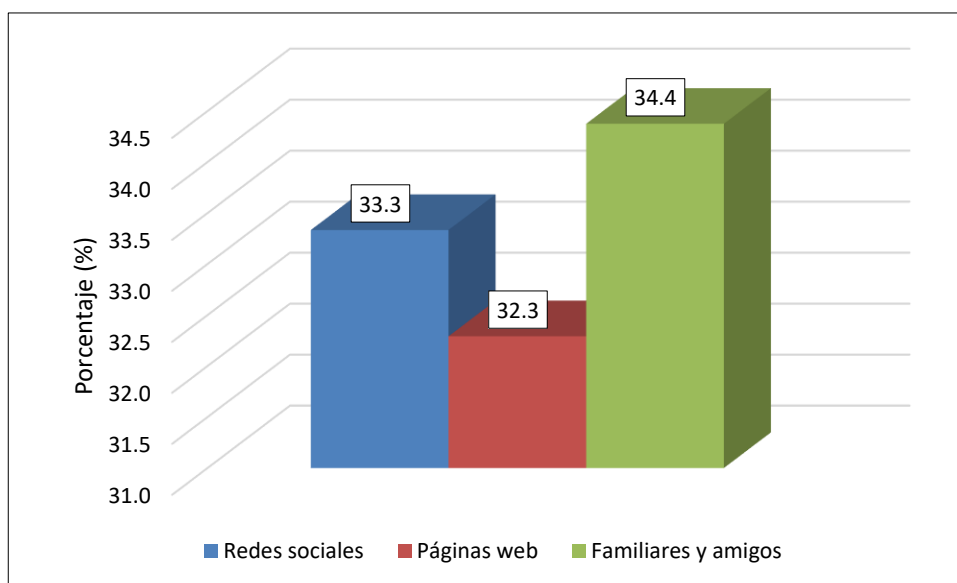


Figura 19. Nivel de reputación del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 19 detallan que el 34.4% de los comensales se enteró del restaurante Criollísimo por medio de familiares y amigos, mientras que un 33.3% dijo por redes sociales y un 32.3% por páginas web.

Tabla 16

Nivel de satisfacción con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Insatisfecho	25	6,5	6,5
	Poco satisfecho	29	7,6	14,1
	Indiferente	49	12,8	26,8
	Satisfecho	112	29,2	56,0
	Muy satisfecho	169	44,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

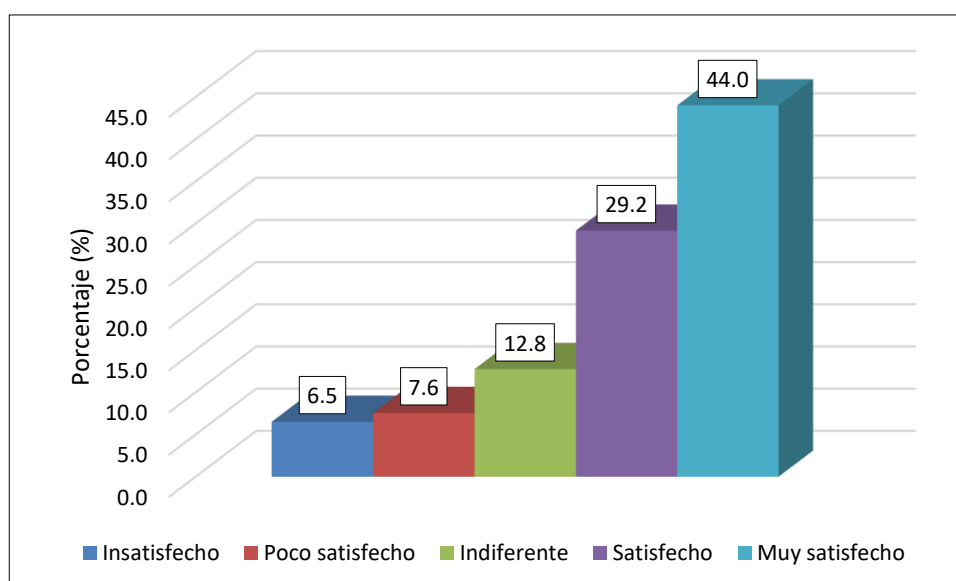


Figura 20. Nivel de satisfacción con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 20 detallan que el 44% de los comensales se sienten muy satisfechos con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo, mientras que un 29.2% dijo estar satisfecho. En cambio, un 12.8% lo percibe como indiferente, seguido de un 7.6% que está poco satisfecho y un 6.5% insatisfecho.

Tabla 17

Nivel de satisfacción con el proceso de entrega del producto del restaurante

Criollísimo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Insatisfecho	25	6,5	6,5
	Poco satisfecho	29	7,6	14,1
	Indiferente	49	12,8	26,8
	Satisfecho	112	29,2	56,0
	Muy satisfecho	169	44,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

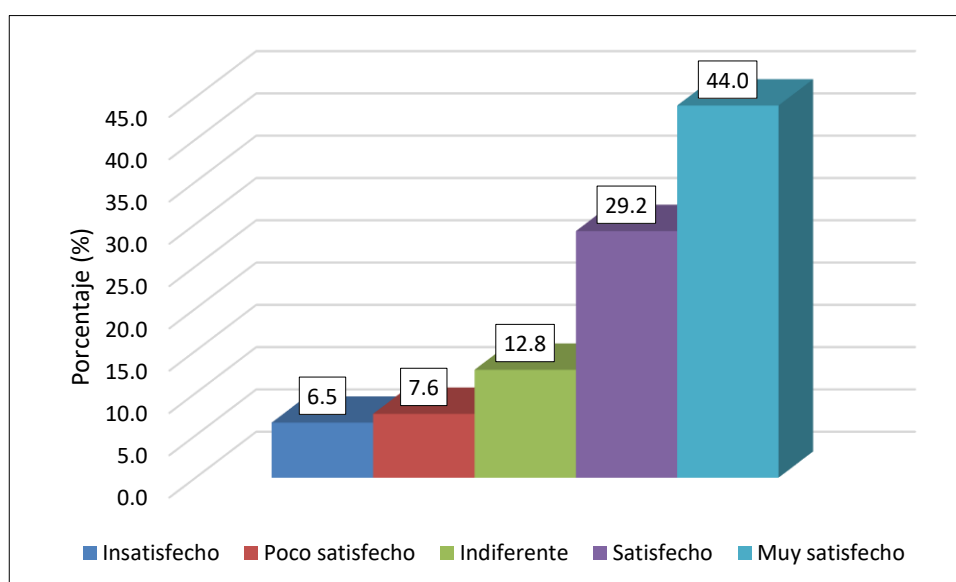


Figura 21. Nivel de satisfacción con el proceso de entrega del producto del restaurante Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 21 detallan que el 44% de los comensales se sienten muy satisfechos con el proceso de entrega del producto del restaurante Criollísimo, mientras que un 29.2% dijo estar satisfecho. En cambio, un 12.8% lo percibe como indiferente, seguido de un 7.6% que está poco satisfecho y un 6.5% insatisfecho.

Tabla 18

Expectativas con relación al costo del platillo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Casi nunca	27	7,0	7,0
	Indiferente	87	22,7	29,7
	Casi siempre	111	28,9	58,6
	Siempre	159	41,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

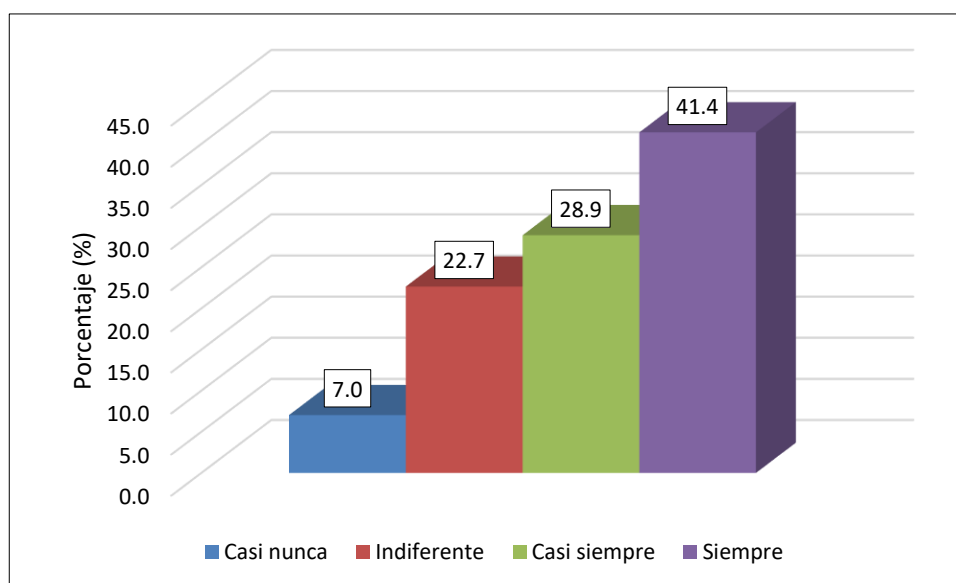


Figura 22. *Expectativas con relación al costo del platillo*

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 22 detallan que el 41.4% de los comensales perciben que el costo del platillo siempre cumple con sus expectativas, mientras que un 28.9% dijo que casi siempre. En cambio, un 22.7% dijo que es indiferente y un 7% casi nunca.

Tabla 19

Percepción relacionada con el consumo del platillo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Abundante	90	23,4	23,4	23,4
	Tradición	85	22,1	22,1	45,6
	Identidad	67	17,4	17,4	63,0
	Sabor	71	18,5	18,5	81,5
	Memorable	71	18,5	18,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

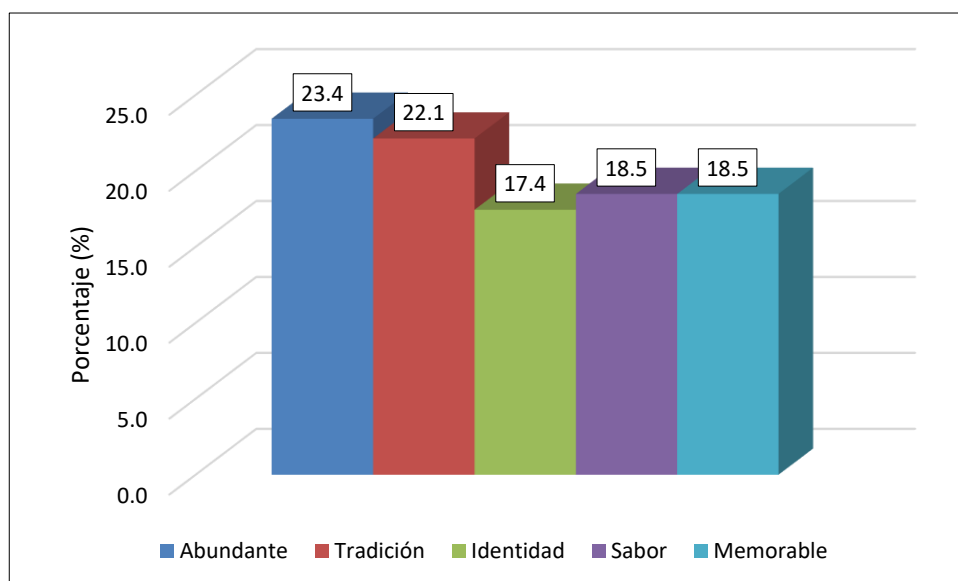


Figura 23. Percepción relacionada con el consumo del platillo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La determinación de los resultados de la figura 23 detallan que el 23.4% de los comensales perciben el consumo de los platillos como abundante, mientras que un 22.1% lo ve como tradición, seguido de un 18.5% dijo que es el sabor y memorable y un 17.4% mencionó identidad.

4.1.3 Análisis de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad permite que la información que se ha obtenido con el instrumento sea exacta y precisa. En este caso se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual dio el siguiente resultado:

Tabla 20

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,635	10

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Tal como se puede apreciar en la tabla 20, este resultado se encuentra dentro de los rangos aceptables (Castañeda, Cabrera, Navarro y De Vries, 2010). Por lo tanto, el instrumento es confiable.

4.1.4 Análisis de la prueba de hipótesis

En este apartado se presenta la prueba de normalidad, la cual se utiliza para conocer la distribución del conjunto de datos obtenidos de los resultados de las encuestas.

Tabla 21

Prueba de Levene de igualdad de varianzas

		F	Sig.	t	gl
Balanced_scorecard	Se asumen varianzas iguales	.	0.	-5,196	1
	No se asumen varianzas iguales		0	.	.

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: La prueba de Levene muestra un nivel de significancia de $0 < 0.05$ de los parámetros normales; esto demuestra que la matriz de datos está dentro de los parámetros de normalidad y por tanto la tesis se medirá con prueba de hipótesis no paramétricas.

Luego de haber realizado la prueba de Levene se procedió a realizar la prueba de Kolmogorov Smirnov para determinar el tipo de prueba de hipótesis a utilizar.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Balanced_scorecard es normal con la media 3,71 y la desviación estándar 0,740.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de Proceso_de_control es normal con la media 3,23 y la desviación estándar 0,728.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,001 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

¹Lilliefors corregida

Figura 24. Resumen de prueba de hipótesis

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: De acuerdo con la figura 19 se aprecia que al aplicar la prueba respectiva (Kolmogorov Smirnov) los niveles de significancia para las variables Balanced Scorecard y proceso de control son menores a 0.05 del nivel límite; por tanto, ambas hipótesis son aprobadas con la prueba Chi-cuadrado para una muestra.

Prueba de hipótesis general

HI: El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

HN: El Balanced Scorecard no influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Tabla 22

Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis general)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1735,036 ^a	1162	,000
Razón de verosimilitud	843,505	1162	1,000
Asociación lineal por lineal	124,534	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 1260 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 22 de un total de 384 casos válidos, el sigma bilateral es $0.0001 < 0.05$ del Alpha de significancia; por tanto, el Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Hipótesis específica 1

H₁: El Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

HN₁: El Balanced Scorecard no influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 1)

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. Monte Carlo (bilateral)		Sig. Monte Carlo (unilateral)		
				Importancia	Intervalo de confianza al 99% Lím. inf Lím. Sup.	Importancia.	Intervalo de confianza al 99% Lím. inf Lím. Sup.	
Chi-cuadrado de Pearson	472,771 ^a	168	,000	,000 ^b	,000	,000		
Razón de verosimilitud	350,394	168	,000	,000 ^b	,000	,000		
Prueba exacta de Fisher	283,944			,000 ^b	,000	,000		
Asociación lineal por lineal	185,569 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000
N de casos válidos	384							

a. 174 casillas (89,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 562334227.

c. El estadístico estandarizado es 13,622.

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 23 de un total de 384 casos válidos, el sigma bilateral es $0.0003 < 0.05$ del Alpha de significancia; por tanto, el Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Hipótesis específica 2

H1₂: El Balanced Scorecard influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

HN₂: El Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Tabla 24

Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 2)

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. Monte Carlo (bilateral) Importancia	Intervalo de confianza al 99%		Sig. Monte Carlo (unilateral) Significación	Intervalo de confianza al 99%	
					Lím. inf	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	58,424 ^a	56	,386	,389 ^b	,376	,402			
Razón de verosimilitud	66,640	56	,156	,266 ^b	,254	,277			
Prueba exacta de Fisher	57,271			,298 ^b	,286	,310			
Asociación lineal por lineal	1,694 ^c	1	,193	,199 ^b	,188	,209	,099 ^b	,092	,107
N de casos válidos	384								

a. 40 casillas (53,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,36.

b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 1573343031.

c. El estadístico estandarizado es 1,302.

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 23 de un total de 384 casos válidos, el sigma bilateral es $0.389 > 0.05$ del Alpha de significancia; por tanto, el Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Hipótesis específica 3

HI₃: El Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

HN₃: El Balanced Scorecard no influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

Tabla 25

Pruebas de chi-cuadrado (hipótesis específica 3)

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. Monte Carlo (bilateral) Importancia	Sig. Monte Carlo (bilateral)		Sig. Monte Carlo (unilateral)		
					Intervalo de confianza al 99%		Intervalo de confianza al 99%		
					Lím. inf	Límite superior	Significación	Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	410,620 ^a	84	,000	,000 ^b	,000	,000			
Razón de verosimilitud	303,643	84	,000	,000 ^b	,000	,000			
Prueba exacta de Fisher	243,353			,000 ^b	,000	,000			
Asociación lineal por lineal	164,578 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N de casos válidos	384								

a. 80 casillas (76,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 2048628469.

c. El estadístico estandarizado es 12,829.

Fuente: Programa estadístico SPSS (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 25 de un total de 384 casos válidos, el sigma bilateral es $0.0001 < 0.05$ del Alpha de significancia; por tanto, el Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.

4.2 Análisis de los resultados cualitativos

a. Guía de entrevista

Tabla 26

Guía de entrevista – experto 1 (Luis Gomez Cespedes restaurante Criollísimo)

Hipótesis general	Variables	Ítems	Resultados
El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.	Balanced Scorecard	¿Cuál fue su rentabilidad en el 2019?	Nuestra rentabilidad del año 2019 fue de un 55%.
		¿Cuál fue su inversión en el año 2019?	La inversión del año pasado fue del 45%.
		¿Cuál es la diferencia en porcentaje de los envíos registrados por delivery del año 2019 al 2020?	En comparación al año pasado, este año, el servicio de delivery creció en un 50% más debido a las medidas debidas al covid-19.
		¿Cómo han sido las ventas en los últimos 5 meses?	Las ventas, en estos últimos 5 meses, han ido incrementando progresivamente en un 10% cada mes en relación con que iban bajando las restricciones dictadas por el gobierno a causa del covid.
		¿Cuál es el nivel de la calidad de las entregas en el año 2019 y 2020?	La calidad de las entregas de este año ha sido superior a la del año pasado debido a todas las medidas de bioseguridad exigidas por el MINSA.
		¿Cuál es el flujograma de procesos de bioseguridad de su restaurante?	En la adquisición de los insumos para la elaboración de los alimentos, se destina a un responsable, que es quien va a definir los sitios de compra: localidad cercana, protocolos de seguridad, disponibilidad y abastecimiento. Desde el proceso de compras hasta la salida del producto final se consideran los cuidados respectivos, respetando cada detalle, según lo determinado por los protocolos establecidos por el gobierno.
		¿Cuántas capacitaciones han recibido sus colaboradores en el año 2019 y 2020?	Durante el 2019, el personal recibió 2 capacitaciones; en cambio, este año recibieron 4 capacitaciones.
		¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus colaboradores?	Desde el inicio de nuestras actividades, el personal ha demostrado su satisfacción por el clima laboral que les ofrezco y se sienten muy a gusto con el trato que hasta el momento siguen recibiendo.
		¿Conoce su personal la filosofía empresarial y el plan estratégico de su empresa?	Si, nuestra filosofía es tener bien motivados al personal para que brinden un buen servicio y podamos retener a los clientes y nuestro plan estratégico es aumentar nuestras ventas año tras año.
	Proceso de control	¿Cuántos pedidos de delivery realizan a la semana? ¿Podría especificar usted los datos de las últimas 5 semanas?	En promedio se realizan por semana 280 servicios de delivery. Semana 1: 70 servicios Semana 2: 72 servicios Semana 3: 68 servicios Semana 4: 70 servicios Semana 5: 69 servicios
		¿Cuáles son las ventas semanales en Soles?	Por semana tenemos ventas de 3,900.00 soles
		¿Cuál es el consumo promedio por cliente; en Soles y en cantidad de platos?	El consumo promedio es de 45 soles por cliente que corresponde a 3 platos de la carta.
		¿Cuál es el porcentaje de mermas semanales de las últimas 5 semanas?	Aproximadamente la merma corresponde a un 15% de la inversión.

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 27

Guía de entrevista – experto 2 (Luis Lindo restaurante Doña Oli)

Hipótesis general	Variables	Ítems	Resultados
El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.	Balanced Scorecard	¿Cuál fue su rentabilidad en el 2019?	Del 30%
		¿Cuál fue su inversión en el año 2019?	60 mil Soles
		¿Cuál es la diferencia en porcentaje de los envíos registrados por delivery del año 2019 al 2020?	90%
		¿Cómo han sido las ventas en los últimos 5 meses?	Han bajado un 40%
		¿Cuál es el nivel de la calidad de las entregas en el año 2019 y 2020?	Intermedio
		¿Cuál es el flujograma de procesos de bioseguridad de su restaurante?	Desde el proceso de compras hasta la salida del producto final
		¿Cuántas capacitaciones han recibido sus colaboradores en el año 2019 y 2020?	4 por año
		¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus colaboradores?	90%
		¿Conoce su personal la filosofía empresarial y el plan estratégico de su empresa?	Si
	Proceso de control	¿Cuántos pedidos de delivery realizan a la semana? ¿Podría especificar usted los datos de las últimas 5 semanas?	30 pedidos la semana de promedio 4 platos / 150 pedidos
		¿Cuáles son las ventas semanales en Soles?	Bruto 25 mil
		¿Cuál es el consumo promedio por cliente; en Soles y en cantidad de platillos?	130 soles, 4 platos
		¿Cuál es el porcentaje de mermas semanales de las últimas 5 semanas?	30%

Fuente: Realización propia (2020).

b. Matriz de triangulación

Hipótesis general	Variables	Ítems	Experto 1	Experto 2	Comparación	Resultados
El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Críollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.	Balanced Scorecard	¿Cuál fue su rentabilidad en el 2019?	Nuestra rentabilidad del año 2019 fue de un 55%.	Del 30%	La diferencia de la rentabilidad de ambos expertos es del 25%.	No todos los negocios han tenido la misma rentabilidad, siendo en promedio de un 42.5% en el 2019.
		¿Cuál fue su inversión en el año 2019?	La inversión del año pasado fue del 45%.	60 mil Soles	Ambos expertos tienen formas distintas de presentar la inversión.	La inversión puede ser en porcentaje o en Soles.
		¿Cuál es la diferencia en porcentaje de los envíos registrados por delivery del año 2019 al 2020?	En comparación al año pasado, este año, el servicio de delivery creció en un 50% más debido a las medidas debidas al covid-19.	90%	Ambos coinciden que ha habido un aumento del delivery.	La pandemia ha ayudado a que los envíos por delivery hallan aumentado en promedio un 70%
		¿Cómo han sido las ventas en los últimos 5 meses?	Las ventas, en estos últimos 5 meses, han ido incrementando progresivamente en un 10% cada mes en relación con que iban bajando las restricciones dictadas por el gobierno a causa del covid.	Han bajado un 40%	Los expertos tienen diferentes puntos de vista.	A pesar de que los restaurantes son del mismo rubro, las ventas fueron positivas en una y negativas en otra.
		¿Cuál es el nivel de la calidad de las entregas en el año 2019 y 2020?	La calidad de las entregas de este año ha sido superior a la del año pasado debido a todas las medidas de bioseguridad exigidas por el MINSA.	Intermedio	Los expertos tienen diferentes puntos de vista.	La calidad de las entregas ha sido de intermedio a superior.
		¿Cuál es el flujograma de procesos de bioseguridad de su restaurante?	En la adquisición de los insumos para la elaboración de los alimentos, se destina a un responsable, que es quien va a definir los sitios de compra: localidad cercana, protocolos de seguridad, disponibilidad y abastecimiento. Desde el proceso de compras hasta la salida del producto final se consideran los cuidados respectivos, respetando cada detalle, según lo determinado por los protocolos establecidos por el gobierno.	Desde el proceso de compras hasta la salida del producto final	Ambos tienen flujogramas de procesos de bioseguridad.	Si se realiza un flujograma de procesos de bioseguridad, que parte desde la compra hasta el producto final.

		¿Cuántas capacitaciones han recibido sus colaboradores en el año 2019 y 2020?	Durante el 2019, el personal recibió 2 capacitaciones; en cambio, este año recibieron 4 capacitaciones.	4 por año	Ambos realizan capacitaciones.	Los dueños de los restaurantes se preocupan en que las capacitaciones de sus colaboradores sean constantes.
		¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus colaboradores?	Desde el inicio de nuestras actividades, el personal ha demostrado su satisfacción por el clima laboral que les ofrezco y se sienten muy a gusto con el trato que hasta el momento siguen recibiendo.	90%	Ambos coinciden en que sus colaboradores están satisfechos.	El nivel de satisfacción de sus colaboradores es alto.
		¿Conoce su personal la filosofía empresarial y el plan estratégico de su empresa?	Si, nuestra filosofía es tener bien motivados al personal para que brinden un buen servicio y podamos retener a los clientes y nuestro plan estratégico es aumentar nuestras ventas año tras año.	Si	Ambos coinciden en que sus colaboradores conocen la filosofía y plan estratégico del negocio.	Los dueños de los restaurantes se preocupan en que sus colaboradores conozcan la filosofía y plan estratégico del negocio.
	Proceso de control	¿Cuántos pedidos de delivery realizan a la semana? ¿Podría especificar usted los datos de las últimas 5 semanas?	En promedio se realizan por semana 280 servicios de delivery. Semana 1: 70 servicios Semana 2: 72 servicios Semana 3: 68 servicios Semana 4: 70 servicios Semana 5: 69 servicios	30 pedidos la semana de promedio 4 platos / 150 pedidos	Los expertos manejan diferentes cantidades de pedidos de delivery.	No todos los negocios tienen la misma cantidad de ventas semanales. El promedio es de 215 pedidos.
		¿Cuáles son las ventas semanales en Soles?	Por semana tenemos ventas de 3,900.00 soles	Bruto 25 mil	Los expertos manejan diferentes cantidades de ventas semanales en Soles.	No todos los negocios tienen la misma cantidad de ventas semanales.
		¿Cuál es el consumo promedio por cliente; en Soles y en cantidad de platillos?	El consumo promedio es de 45 soles por cliente que corresponde a 3 platos de la carta.	130 soles, 4 platos	Los expertos manejan diferente consumo promedio.	El consumo varía en cada negocio. La cantidad de platillos demandados es alto.
		¿Cuál es el porcentaje de mermas semanales de las últimas 5 semanas?	Aproximadamente la merma corresponde a un 15% de la inversión.	30%	Los expertos manejan diferentes porcentajes de merma.	El porcentaje de merma varía en cada negocio. El promedio de la merma tiene un promedio de 22.5%

Fuente: Realización propia (2020).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Para validar los instrumentos empleados se realizó el método de juicio de expertos el cual se detalla a continuación:

Tabla 28

Validación por juicio de expertos

Nombre del experto	Institución donde labora	Grado	Validez
Angélica María Arriola Miranda	USMP	Doctora en Turismo	100
Natalia Iju Ireijo	Bunka Experiencias, Eventos y Arte y Detalles	Doctora en Turismo	100
Víctor Benjamin Plaza Vidaurre	Universidad Peruana de Ciencias e Informática	Doctor en Educación Empresarial	95

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En el detalle de la tabla 28 se puede apreciar que los tres expertos dieron un valor promedio de 98.3%; lo que garantiza la confiabilidad de los instrumentos, variables, dimensiones e indicadores.

Además, para medir la confiabilidad del instrumento cuantificable se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach el cual dio como resultado 63.5%

Tanto las variables Balanced Scorecard y el proceso de control. Además, de sus respectivas dimensiones pueden ser aplicados a otros contextos, lo que podría utilizarse de base para próximas investigaciones.

Dentro de las limitaciones encontradas se podría señalar que los antecedentes de la investigación de los últimos 5 años han enfocado su interés por el estudio del Balanced Scorecard en los procesos de control en empresas de un rubro distinto a la restauración. Asimismo, cabe resaltar que las investigaciones ahondan sobre estas variables son de licenciatura y maestría.

Según De Jesús Martínez, R. (2019) la implementación del Balanced Scorecard permite un mejor control de los procesos internos sobre todo en la elaboración de los productos y en la atención al cliente. De acuerdo con los resultados de la investigación, el Balanced Scorecard incide en un mejor control de los procesos de delivery tomando en cuenta la percepción de los clientes respecto al producto y al servicio en un 44%.

Por otro lado, González, D. (2019) planteó un limitado resultado respecto al uso de los indicadores gestión y efectividad como parte del proceso de control; sin embargo, en el presente estudio se comprobó que son indispensables el uso de indicadores como: margen bruto, costo de ventas, porcentaje de clientes insatisfechos con el producto y el proceso de delivery, tiempo de demora en el proceso de servicio lo que permitirá una mejor medición en las empresas de restauración.

Lizama, G. A. (2019) propuso que los indicadores de control a través del Balanced Scorecard permiten alcanzar los objetivos propuestos en una organización y por ende una óptima toma de decisiones. De acuerdo con los resultados señalados en la investigación se entiende que existe una influencia consistente y muy fortalecida entre el Balanced Scorecard y el proceso de control lo que refuerza las conclusiones de Lizama; aplicados a otros contextos.

Reyes, Y. E., Marín, E., Maldonado, J. J., Villegas, B. B. y Pérez, J. C. (2019) plantearon a través de su plan de mejora que un modelo de control de inventarios optimiza los procesos internos garantizando una mejor inspección de estos. En la presente tesis doctoral los procesos internos como el servicio delivery y todo lo que conlleva a este a través del Balanced Scorecard como modelo de control; optimiza cada uno de sus procesos replicándolo en sus manuales y bitácoras.

Rospigliosi, J. (2018) afirma que el Balanced Scorecard sirve como un proceso de control que ayuda a la creación de valor comunicando los objetivos y estrategias a nivel organizacional. En la presente investigación doctoral la creación del valor es implícita a través de los indicadores de procesos internos tanto de producto como de servicio; reflejándose en el resultado de la percepción del cliente en un 44%.

El proceso administrativo debe ser considerado como parte del conocimiento científico, pues se sustenta en las teorías clásicas, modernas y posmodernas de la administración; siendo estas teorías las que determinan hasta la actualidad los pilares para la gestión de procesos. Pero ¿qué es la gestión de procesos sin un seguimiento adecuado? Dentro de ese seguimiento se deben considerar la eficiencia y la calidad administrativa que sin duda se permuta en el control. Por ello se hace necesario; determinar los indicadores adecuados de este proceso; el análisis de método de estudio de caso permitirá mostrar la adecuada elección de indicadores para las empresas de restauración.

Todos los estudios epistemológicos presentados en la investigación tienen origen en teorías fenomenológicas como el sistema de medición, lo que permite el estudio de la innovación dentro del Balanced Scorecard proyectando las capacidades de los procesos internos para su mejora continua.

Dentro de los resultados de la entrevista se observó que los ejecutivos de las empresas del sector; carecen del uso y conocimientos de sistemas de control lo que hace necesario el empleo de indicadores de desempeño para alcanzar de manera efectiva los objetivos de la organización.

Por tanto; la automatización del proceso de control ayuda de manera disciplinaria a la implantación del Balanced Scorecard lo que a su vez permitirá estructurar bajo estándares coordinados los datos corporativos necesarios transformándolos en información de conocimiento para la mejora continua de la comunicación interna del triángulo de jerarquías.

Autores como Stoner, Freeman y Gilbert (1998) afirman que el control es uno de los procesos más importantes que miden cada una de las actividades planificadas a través de sus objetivos. Robbins y Coulter (2014) señalan que este proceso implementado de una manera adecuada permitirá un seguimiento del desempeño laboral. Sin embargo, Münch (2014) afirma que establecer estándares para la evaluación de los resultados ayudará a la prevención de fallos dentro de los procesos y buscará la especialización de estos.

Dentro de la propuesta del presente estudio se consideran nuevos estándares para la evaluación de los resultados tal como lo propone Münch. Estos indicadores son: margen bruto, costo de ventas, porcentaje de clientes insatisfechos con el producto y el proceso, así como el tiempo de demora en el proceso de delivery permitirán un mejor control y garantizarán la generación de valor.

Kaplan y Norton (1992) utilizan el Balanced Scorecard con el fin de medir los resultados. Por otro lado, Martínez y Milla (2005) agregan indicadores intangibles basándose en la creación de Kaplan y Norton, dichos indicadores deberían estar

alineados a la visión y estrategia organizacional. De acuerdo con la presente investigación doctoral los indicadores intangibles como la calidad en el servicio de delivery son necesarios para una mejora continua no solo de sus procesos sino también del concepto y de la misión corporativa.

La hipótesis general y específicas del presente estudio han sido contrastadas mediante la prueba Chi-cuadrado para una muestra; en la cual los niveles de significancia son menores a 0.05 del nivel límite. Por tanto, han sido aprobadas salvo la hipótesis específica 2 lo que demuestra la comprobación de la teoría respecto al control concurrente.

Finalmente, las dimensiones control preventivo y control de retroalimentación del presente estudio pueden ser materia de estudio para futuras investigaciones postdoctorales.

CAPÍTULO VI:
PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DEL
RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO

6.1 Presentación

Todo control de gestión requiere de un procedimiento estructural adecuado para alcanzar los propósitos estratégicos. En el caso del restaurante Criollísimo se utilizará el Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton (2013), tal como se muestra a continuación:

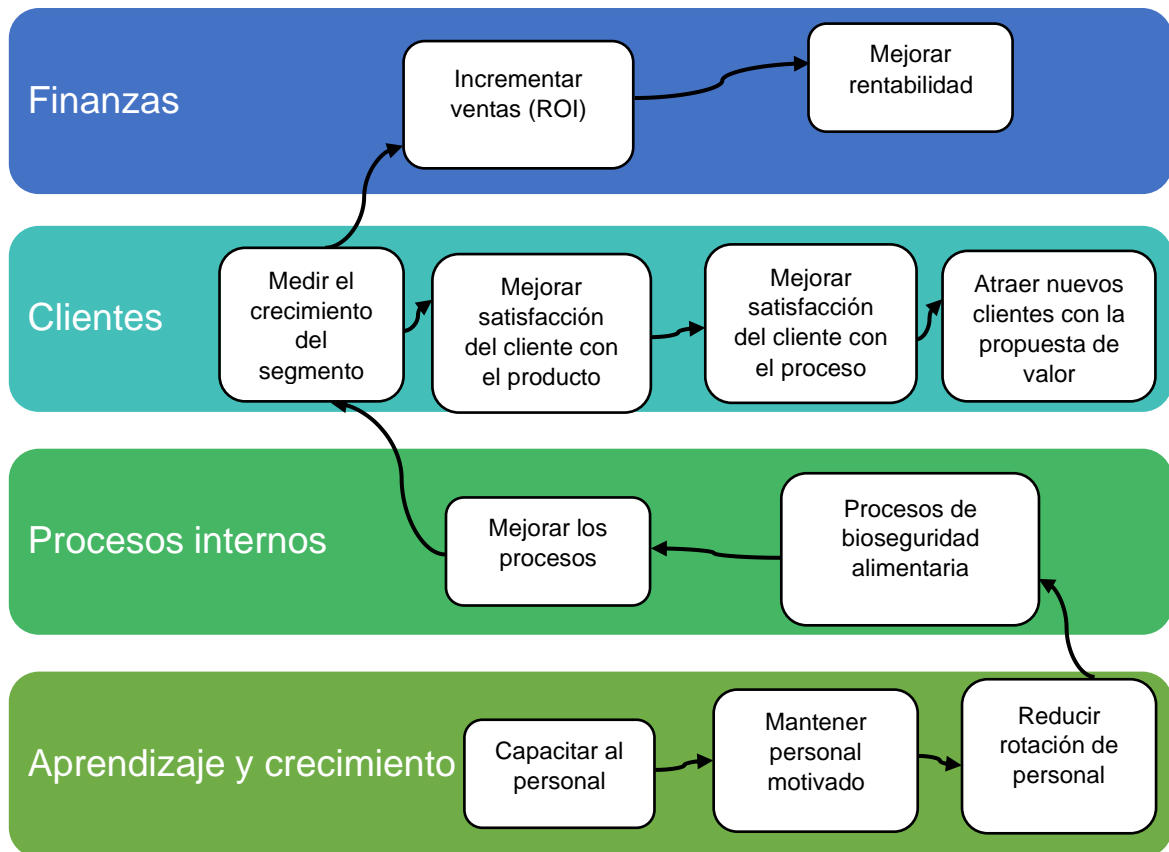


Figura 25. Mapa estratégico del restaurante Criollísimo

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2013).

6.2 Diagnóstico situacional

Realizar el diagnóstico situacional (interno y externo) permitirá conocer el panorama actual al cual se enfrenta el restaurante Criollísimo y por ende proveer de los insumos necesarios para el diseño del Balanced Scorecard.

Tabla 29

Matriz FODA del restaurante Criollísimo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	Calidad del producto (platos) Costos accesibles y confrontados Personal de seguridad Diversidad en la carta Insumos usados en la elaboración de los platos son de calidad Conocimiento pleno del segmento del mercado Oportunidad de desarrollo.	Centralización del negocio No se cuenta con indicadores de control Ausencia de estrategias adecuadas para la venta de sus productos
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Localidad en una región comercial enormemente interesante Poder de compra de los usuarios Tecnologías de información y comunicación en aprovechamiento de la coyuntura de hoy Reordenamiento de la cadena productiva gracias a la pandemia Covid-19 Extensa oferta didáctica de lección superior.	Aforo reducido al 50% de su capacidad instalada por medidas gubernamentales Variación de precios de los insumos para la preparación de los platillos No existen barreras de entrada a nuevos competidores debido a la coyuntura Covid-19 Alta inseguridad por contagio de Covid-19

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

6.3 Diseño del Balanced Scorecard

Tabla 30

Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva financiera

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsables	Iniciativas
Finanzas	Incrementar las ventas (ROI)	Porcentaje de las ventas	Incrementar las ventas en un 20% en 90 días.	Dueños	Desarrollo estratégico agresivo comercial: ampliar la cartera de clientes con servicios complementarios
	Mejorar rentabilidad	Ratios de rentabilidad	Incrementar la rentabilidad en un 20% en un año		Fomentar la generación de rentabilidad mejorando el desarrollo de prestación de servicio al cliente con tácticas orientadas al desarrollo de capital y reducción de costos

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002).

Tabla 31

Indicadores de control – perspectiva financiera

Indicador	Rango de los semáforos de los indicadores		
	Verde	Ámbar	Rojo
Utilidad neta	Obtener 21% a más	Entre 15% y 20%	Menos de 15%
Margen bruto	Obtener 11% a más	Entre 8% y 10%	Menos de 8%
Ventas netas	Obtener 21% a más	Entre 15% y 20%	Menos de 15%
Costo de ventas	Obtener 1% o menos	Obtener 2%	Más de 3%

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 32

Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva del cliente

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsables	Iniciativas
Clientes	Medir el crecimiento del segmento	Porcentaje de clientes nuevos	Ampliar en un 5% la cartera de nuevos clientes	Dueños Personal operativo	Realizar un estudio del perfil del nuevo cliente a través de los anuncios contextuales
	Mejorar satisfacción del cliente con el producto	Porcentaje de clientes insatisfechos con el producto	Reducir en un 3% el número de clientes insatisfechos con el producto		Estudio y evaluación de competidores, así como del grado de satisfacción del cliente.
	Mejorar satisfacción del cliente con el proceso	Porcentaje de clientes insatisfechos con el proceso	Reducir en un 3% el número de clientes insatisfechos con el proceso		Control de plazos de entregas de todos los servicios a los usuarios.
	Atraer nuevos clientes con la propuesta de valor	Porcentaje de participación en redes sociales	Ampliar en 10% la participación de los nuevos clientes en redes sociales		Aumentar las opciones de los servicios a los usuarios

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002).

Tabla 33

Indicadores de control – perspectiva del cliente

Indicador	Rango de los semáforos de los indicadores		
	Verde	Ámbar	Rojo
Porcentaje de usuarios(clientes) nuevos	Incrementar 6% más al año	Entre 3% y 5%	Menos de 3%
Porcentaje de usuarios (clientes) insatisfechos con el producto	Más de 3%	Entre 2% y 3%	Menos de 2%
Porcentaje de usuarios(clientes) insatisfechos con el proceso	Más de 3%	Entre 2% y 3%	Menos de 2%
Atraer nuevos usuarios(clientes) con la propuesta de valor	Más de 15%	Entre 2% y 3%	Menos de 2%
		Ampliar en 10% la participación de los nuevos clientes en redes sociales.	Menos del 10%

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 34

Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – procesos internos

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsables	Iniciativas
Procesos internos	Mejorar los procesos	Tiempo que se demora el proceso de delivery	Reducir a 15 minutos el tiempo que llega el pedido al cliente a través del delivery	Dueños Personal operativo	Plan de medición de agrado al cliente por medio de investigaciones.
	Procesos de bioseguridad alimentaria	Nivel de satisfacción con el proceso de delivery	Reducir en un 50% la insatisfacción del proceso de delivery		Plan de medición de agrado al cliente por medio de investigaciones.

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002).

Tabla 35

Indicadores de control – perspectiva procesos internos

Indicador	Rango de los semáforos de los indicadores		
	Verde	Ámbar	Rojo
Tiempo que se demora el proceso de delivery	Menos de 15 minutos	Reducir a 15 minutos	Más de 15 minutos
Nivel de satisfacción con el proceso de delivery	Reducir a más del 50%	Reducir entre 45% y 50%	Reducir a menos de 45%

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 36

Balanced Scorecard del restaurante Criollísimo – perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsables	Iniciativas
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal	Número de capacitaciones recibidas	Incrementar las capacitaciones en un 20% a fin de año	Dueños	Programas de coaching y mentoring de la empresa
	Mantener al personal motivado	Nivel de satisfacción del personal	Incrementar el nivel de satisfacción del personal en un 30% a fin de año		Encuestas, reuniones grupales, excursiones, eventos deportivos que fomenten la unión del grupo
	Reducir la rotación del personal	Rotación del personal	Reducir el porcentaje de rotación de personal en un 30% a fin de año		Programas de integración dando a conocer la filosofía empresarial

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002).

Tabla 37

Indicadores de control – perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador	Rango de los semáforos de los indicadores		
	Verde	Ámbar	Rojo
Número de capacitaciones recibidas	Mejorar más del 20% a fin de año.	Mejorar 20% a fin de año.	Menos del 20% a fin de año.
Nivel de satisfacción del personal	Incrementar más del 30% a fin de año.	Incrementar 30% a fin de año.	Menos del 30% a fin de año.
Rotación de personal	Obtener más del 30% a fin de año.	Reducir 30% a fin de año.	Menos del 30% a fin de año.

Fuente: Realización propia (2020).

6.4 Matriz estratégica

Previo al diseño de estrategias es necesario realizar la matriz estratégica, la cual permitirá identificar procesos estratégicos más eficientes para el desarrollo del plan de acción.

La matriz elegida fue la de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) porque está dividida en 4 cuadrantes, que permiten al restaurante Criollísimo tener una visión global para enfrentar las adversidades del mercado actual.

Tabla 38

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante

Criollísimo

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación
Cambios tecnológicos	-6
Régimen de inflación	-5
Variabilidad de la demanda	-4
Rango de precios de los productos que compiten	-5
Estabilidad económica	-5
Presión competitiva y rivalidad	-5
Inestabilidad política	-6
Barreras de entrada al nuevo segmento	-4
Promedio	-5.00
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Calificación
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	3
Riesgo que implica el negocio	3
Creación de sucursales	4
Acceso a tecnología	2
Mano de obra disponible	3
Facilidad de entrada al mercado	2
Productividad, utilización de la capacidad	4
Poder de negociación con proveedores	3
Promedio	3.11
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Participación del mercado	-2
Buen manejo de atención al cliente	-3
Facilidad de acceso al restaurante	-2
Fidelización del consumidor	-2
Ubicación estratégica	-2
Diversidad gastronómica	-2
Calidad del servicio	-3
Velocidad en el proceso del delivery	-2
Promedio	-2.25

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Calificación
Retorno en la inversión	2
Apalancamiento	1
Liquidez	2
Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	1
Flujo de caja	1
Riesgo involucrado en el negocio	1
Rotación de inventarios	2
Rentabilidad del negocio	3
Promedio	1.63

Fuente: Adaptado de David (2013) y D'Alessio (2008).

En donde el vector direccional es:

$$\text{Eje X: VC + FI} = -2.25 + 3.11 = \mathbf{0.86}$$

$$\text{Eje Y: EE + FF} = -5.00 + 1.63 = \mathbf{-3.38}$$

Los ejes de la matriz PEYEA representan factores internos y externos, tal como se muestra a continuación:

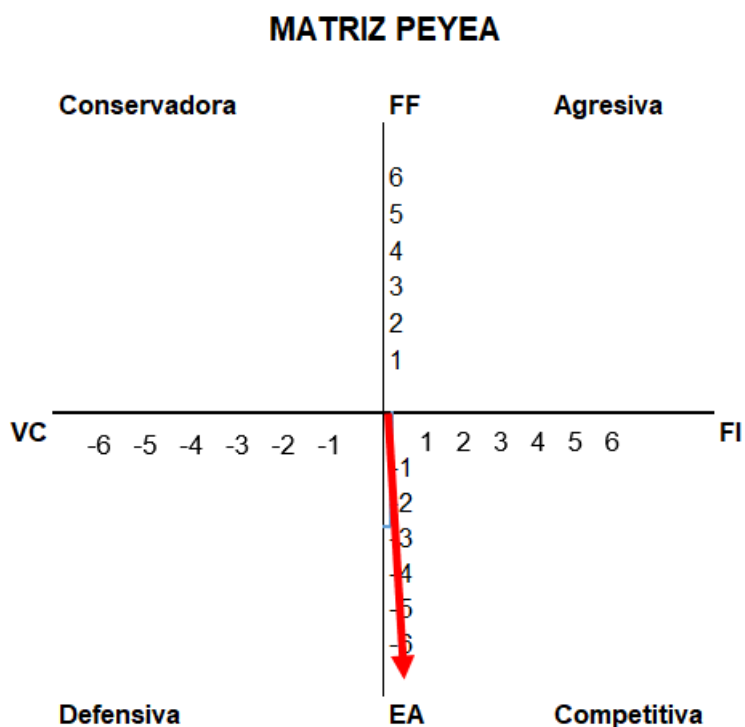


Figura 26. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del restaurante

Criollísimo

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: El restaurante Criollísimo se encuentra en un escenario en el cual es capaz de competir en una industria inestable. Como se puede apreciar en la figura 21 los resultados del promedio de los valores en su calificación ponen a la empresa en el cuadrante competitivo de la Matriz PEYEA. Esto señala que la planificación estratégica a desarrollar incluye: la unificación hacia la línea posterior, hacia al frente y en forma lineal, el manejo de mercado, el desarrollo de mercado y del producto.

6.5 Diseño de estrategias

Una vez establecido el Balanced Scorecard y los objetivos estratégicos se procedió al diseño de estrategias con el apoyo del diagnóstico situacional. En el desarrollo de este apartado se explican las estrategias adecuadas para el restaurante Criollísimo.

6.5.1 Estrategias de penetración de mercado

a. Definir nuevos segmentos objetivos

La búsqueda de un nuevo target es la forma más efectiva que el restaurante Criollísimo puede utilizar para la penetración de mercado; esto es porque la saturación del perfil actual puede impedir el aumento de las ventas. El identificar un nuevo nicho de mercado en el cual la empresa de restauración pueda promocionar sus productos es una excelente forma de transformar la base de datos de los usuarios (clientes).

El indicador de esta estrategia es el perfil del nuevo consumidor que se extrae del Facebook empresarial de la empresa.

b. Expansión de un área geográfica diferente

Para el restaurante Criollísimo esta estrategia representa el desarrollo del negocio ya que cuando el mercado se satura con el actual target es necesario expandirse en otras zonas geográficas constituyendo así un imperio minorista con las condiciones favorables para su éxito.

El indicador de esta estrategia es las peculiaridades del mercado en el área donde se piensa expandir el negocio. Si el mercado en el área geográfica elegida no cumple con las características del consumidor o del comensal del restaurante Criollísimo va a ser más complicada la penetración del mercado.

6.5.2 Estrategias de crecimiento

a. Asociación interna de productos

Una forma efectiva de seguir en crecimiento es mediante la asociación de productos que maneja el restaurante Criollísimo; esta estrategia es ideal cuando se pretende promocionar platillos que no son conocidos o consumidos.

El indicador de esta estrategia es la aplicación delivery (APP) propia del restaurante Criollísimo.

b. Merchandising

Para el restaurante Criollísimo esta estrategia resulta ideal porque lo que se pretende es posicionar la empresa en la mente del consumidor. Esto se hace con el fin de generar una mayor compra de los platillos.

El indicador de esta estrategia es el porcentaje de recordación de la marca, a través del merchandising.

c. Descuentos

Esta estrategia ayudaría al restaurante Criollísimo a generar un incremento en las ventas de los platillos.

Este descuento se realizará en la primera compra al usar el aplicativo (APP) de delivery propio. Esto va a generar recordación de la marca, el marketing boca a boca y dar a conocer los platillos menos conocidos del restaurante.

6.5.3 Estrategias de adaptación del talento humano

Este tipo de estrategias ayudan a la adaptación y flexibilidad de ellos colaboradores en cada organización. De acuerdo con el diseño del Balanced Scorecard se tiene las siguientes:

a. Fomento del liderazgo

Esta estrategia es dirigida hacia todas las jerarquías dentro de la organización; esta labor exige un análisis detallado del perfil del personal. Los colaboradores estarán dispuestos a asumir actividades integradoras para obtener posibilidad de ascenso. Los aspectos por medir son: liderazgo personal, formación y competencias.

El fomento del liderazgo se medirá a través de la tasa de colaboradores que desarrollen un alto nivel de calificación en los programas de la empresa (coaching y mentoring).

Dentro de la formación y competencias se incluirán programas de integración del personal dirigidos a conocer la filosofía empresarial del restaurante; esto permitirá que los colaboradores conozcan los propósitos estratégicos de la entidad.

Asimismo, el fomento de un buen clima organizacional, con apertura hacia la empatía, trabajo en equipo bajo presión.

6.6 Plan de acción

Tabla 39

Plan de acción del restaurante Criollísimo

Estrategias	Objetivos de corto plazo	Acciones	Periodicidad	Responsable	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE10	OE11	Procesos/formación	Área clave
Penetración de mercado	Identificar nuevo nicho de mercado	Realizar el perfil del nuevo consumidor	Permanente	Dueño	X	X										En formación	Gerencia
	Expandir a otras áreas geográficas	Identificar las características del consumidor	Permanente	Dueño	X	X	X	X	X	X							
De crecimiento	Diseño de la aplicación delivery (APP)	Asociar productos	Única vez	Dueño	X	X	X	X	X	X	X						
	Realizar el merchandising	Promover la recordación de la marca en el cliente potencial	Permanente	Dueño			X	X	X	X	X						
	Promover la venta de los platillos menos conocidos del restaurante	Promover la venta de los platillos menos conocidos a través del uso del aplicativo (APP) delivery	Periódico	Dueño	X	X					X						
Talento humano	Fomentar el liderazgo de los colaboradores, su formación y competencias	Promover capacitaciones para la integración de los colaboradores	Periódico (2 veces al año)	Dueño		X				X	X	X	X	X	X		

Fuente: Realización propia (2020).

6.7 Presupuesto de la estrategia

Tabla 40

Plan de acción del restaurante Criollísimo

Estrategias	Objetivos de corto plazo	Acciones	Presupuesto			
			Tipo de recurso	Detalle del recurso	Proveedor del recurso	Dinero a invertir
Penetración de mercado	Identificar nuevo nicho de mercado	Realizar el perfil del nuevo consumidor	Tecnológicos Humanos	Google forms	Google Proveedor externo	S/ 100
	Expandir a otras áreas geográficas	Identificar las características del consumidor	Tecnológicos Humanos	Excel (tablas dinámicas)	Proveedor externo	S/ 50
De crecimiento	Diseño de la aplicación delivery (APP)	Asociar productos	Humanos	Programación de la APP	Programador especializado	S/ 1,200
	Realizar el merchandising	Promover la recordación de la marca en el cliente potencial	Materiales	Mascarillas simples con logotipo del restaurante	Proveedor externo	S/ 800
	Promover la venta de los platillos menos conocidos del restaurante	Promover la venta de los platillos menos conocidos a través del uso del aplicativo (APP) delivery	Humanos	Seguimiento y monitoreo del aplicativo (APP) para la promoción de platillos menos conocidos	Community Manager	S/ 950 x 12 meses
Talento humano	Fomentar el liderazgo de los colaboradores, su formación y competencias	Promover capacitaciones para la integración de los colaboradores	Humanos	Cursos de capacitación con temática de coaching y mentoring	Convenio con bolsa de trabajo de universidades	S/ 0
Total anual						S/ 13,550

Fuente: Realización propia (2020).

Detalle presupuestal considerando un horizonte de 5 años

Tabla 41

Detalle del presupuesto del restaurante Criollísimo

	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Ventas (*)	96,000	115,200	115,200	115,200	117,504
Gastos del presupuesto(**)	12,470	12,200	12,200	12,200	12,200
Tasa del total de la utilidad neta	12.9%	10.59%	10.59%	10.59%	10.38%

(*) De acuerdo con el objetivo estratégico del Balanced Scorecard las ventas tendrán un crecimiento sostenido del 20% del año 2 al año 4; mientras que en el quinto año el crecimiento de ventas será del 22%

(**) En el primer año si se considera la inversión total de la tabla 39. A partir del año 2 ya no se consideran la inversión inicial de la propuesta.

Fuente: Realización propia (2020).

CONCLUSIONES

1. El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es $0.0001 < 0.05$ del Alpha de significancia.

Se concluye que el conocer la preferencia del consumidor por determinados platillos va a generar un seguimiento de los indicadores intangibles del Balanced Scorecard. De acuerdo a la encuesta realizada el chaufa de cecina es uno de los platillos más requeridos con una puntuación de 22.9%; seguido del ají de gallina y el seco de cabrito que ocupan un 20.3%.

Por otro lado, el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo resalta como indicador principal la percepción del consumidor en el producto y el proceso de delivery lo que permitirá la óptima toma de decisiones. Los resultados de la percepción de los productos recibidos por delivery son altos en un 44% de la misma manera que el proceso.

2. El Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es $0.0003 < 0.05$ del Alpha de significancia.

Para tener un control preventivo sobre los procesos internos y que se replique en el costo de ventas se requiere conocer el número de platillos en punto de equilibrio. De acuerdo con los resultados que se han obtenido a través del las preguntas del cuestionario a los comensales, donde se determina que realizan un pedido mínimo de 5 platillos en un 22.1% seguido de 3 platillos en un 21.1% y 2 platillos en un 19.5%. Asimismo, otro indicador importante es la

percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo, en este caso tiene un valor de 44% como excelente y 29.2% como bueno, teniendo que mejorar en el tiempo de entrega.

3. El Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que el sigma bilateral es $0.389 > 0.05$ del Alpha de significancia. Esto se debe a las bases teóricas.
4. El Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que el sigma bilateral es $0.0001 < 0.05$ del Alpha de significancia.

El nivel de reputación del restaurante Criollísimo es uno de los indicadores para el control de retroalimentación. De acuerdo con la encuesta realizada el nivel de reputación es de 34.4% a través de familiares y amigos 33.3% lo que genera el conocimiento necesario para establecer estrategias de fidelización. Asimismo, el nivel de satisfacción con el producto ofrecido es de 44% como muy satisfecho y de la misma manera el nivel de satisfacción con el proceso de entrega que es de 44% como muy satisfecho.

Respecto al costo del platillo un 41.4% está de acuerdo con el precio establecido por el restaurante Criollísimo, lo que afirma el balance entre expectativas con percepciones.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el restaurante Criollísimo aplique la propuesta del Balanced Scorecard; para tener un proceso de control efectivo.
2. Es necesario que el Balanced scorecard considere el control preventivo ya que va a permitir formular estrategias de contingencia ante escenarios no controlables.
3. Se recomienda el estudio de otras dimensiones que puedan dar soporte al Balance Scorecard del restaurante Criollísimo.
4. Se recomienda que el control de retroalimentación sea aplicado en el Balanced Scorecard para la mejora integral de los procesos del restaurante Criollísimo y que ésta pueda replicarse en las demás empresas de restauración del mismo tamaño de negocio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª ed.). México: Mc. Graw – Hill.
- Bernal. C. A., y Sierra, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Cardoso, E. O, Ramos, J. R., y Cerecedo, M. T. (2011). Evaluación de la organización académico administrativa con base en la metodología de los sistemas suaves: El caso de la licenciatura en turismo. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 57-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804005.pdf>
- Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y. y De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Brasil: EDIPUCRS
- Chiavenato I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. (2ª ed.). México: Mc. Graw – Hill.
- Corbo, Y. A., y Biasone, A. M. (2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET), 16(2), 36-51 Recuperado de <http://revely.uncoma.edu.ar/htdoc/revely/index.php/condet/article/view/2037>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- De Jesús Martínez, R. (2019). *Influencia del balanced scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de*

- gamarra, Lima-Perú.* (Tesis doctoral). Universidad Villarreal, Perú.
Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3303>
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale* [Administración general e industrial]. Paris, France: Dunod.
- Felipe, J., y Peyrolón, R. (2004). *Diccionario de hostelería: hotelería y turismo, restaurantes y gastronomía, cafetería y bar.* Madrid: Thomson.
- Fernández-Santa Cruz, M. V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. Variables críticas de actuación. *Papers de Turisme*, (36), 40-55. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/19>
- García, K. D. y Merz, G. (2019). *El proceso administrativo como herramienta para el fortalecimiento de las microempresas turísticas en ciudad Valles, S.L.P., México.* IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica llevado a cabo en Málaga, España. Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/36-el-proceso-administrativo-como-herramienta-para-el-fortalecimiento-de-las-microempresas-turisticas.pdf>
- Gomes de Souza, A; Barbosa, M. L.; Kovacs, M. H.; De Brito, M. P. (2014). Gestión hotelera. El caso brasileño de la red Pontes Hotéis y Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(4), 768-785 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732145007.pdf>
- González, D. (2019). Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018. *New Science*, 1(1), 7-

<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/NS/article/view/118>

- Gorgas, J., Cardiel, N. Zamorano, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias sociales*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2012). *El cuadro de mando integral*. (3ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000
- Koontz, H., Weihrich. H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., y Weichrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lizama, G. A. (2019). *Influencia del Balanced Scorecard, incide en la efectividad de gestión del sistema comercial de la empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A. Piura, 2017*. (Tesis doctoral). Universidad Villarreal, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3323>
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Luna, A. C. (2015). *Proceso administrativo* (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Reglamento de restaurantes*. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT_2004.pdf

- Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez. (2011). *Administración de empresas. Un enfoque teórico-práctico*. España: Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Muñoz, C. M, y Giraldo, L. (2017). Estrategias competitivas para el uso de marca de rutas del café por parte del sector turismo de los municipios de Calarcá, Salento y Filandia del departamento del Quindío: estudio de caso Filandia. *Sinapsis* 9(2), 13-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7399793>
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona, España: Gestión 2000
- Pérez, L. A. (2013). *Estadística básica para ciencias sociales y educación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Pomaquero, J. C. (2020). La gestión de procesos en la industria: el caso de la industria hotelera. *Investigación Académica*, 1(1). Recuperado de <http://www.investigacionacademica.com/index.php/revista/article/view/7/6>
- RAE (2019). *Definición de cliente*. Recuperado de <https://dle.rae.es/cliente>
- RAE (2019). *Definición de gastronomía*. Recuperado de <https://dle.rae.es/gastronom%C3%ADa>
- RAE (2019). *Definición de logística*. Recuperado de <https://dle.rae.es/log%C3%ADstico#NZJWmiV>
- RAE (2019). *Definición de proceso*. Recuperado de <https://dle.rae.es/proceso>
- RAE (2019). *Definición de proveedor*. Recuperado de <https://dle.rae.es/proveedor>

- Reyes, Y. E., Marín, E., Maldonado, J. J., Villegas, B. B. y Pérez, J. C. (2019). Plan de mejora para la optimización de recursos y procesos en microempresas restauranteras. *Pistas Educativas*, 41(133), 569-579 Recuperado de <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/2038>
- Robbins, S. P. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L., (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del cuadro de mando integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 163-173. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000211>
- Rospigliosi, J. E. (2018). *Propuesta de diseño de un Balanced Scorecard - BSC, como herramienta de gestión y medición de actividades propuestas en el plan estratégico del Gobierno Regional de Arequipa – 2018* (Tesis doctoral). Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7768>
- Sayonara, H., y Feria-Cruz, M. (2016) Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (51), 32-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412979>
- Silva, L. C. (2014). Manejo de la temporalidad en estudios observacionales para establecer relaciones causales. *Medwave* 14(4). Doi: 10.5867/medwave.2014.04.5944

- Stoner, J. A. F, Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Supo, J. A. y Zacarías, H. R. (2020). *Metodología de la investigación científica para las ciencias de la salud, las ciencias sociales y las ingenierías*. (3a ed.). Arequipa, Perú: BIOESTADÍSTICO EEDU EIRL.
- Tomazzoni, E. L., y de Bittencourt, R. (2013). Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: Estudo de quatro organizações da região turística da serra Gaúcha. *Revista Turismo Em Análise*, 24(1), 65-89. Recuperado de <http://www.periodicos.usp.br/rta/article/view/64172/66859>
- Torres, R., Forero, C., y Echavarría, H. J. (2016). El Balanced Scorecard en la Sociedad Hotelera Tequendama desde el año 2012 al 2014 y la comparación de sus rendimientos operacionales. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*. (4), 34-51 Recuperado de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/374/392>

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?	Explicar la influencia del Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.	<p>HI: El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p> <p>HN: El Balanced Scorecard no influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>				<p>Diseño de investigación: No experimental.</p> <p>Enfoque: Mixto.</p> <p>Tipo: Observacional, transversal</p> <p>Nivel: Explicativo.</p> <p>Población: Clientes del restaurante Criollísimo.</p>
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
1. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?	1. Determinar la influencia del Balanced Scorecard en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.	<p>HI₁: El Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p> <p>HN₁: El Balanced Scorecard no influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Independiente</u></p> <p style="text-align: center;">(X)= Balanced Scorecard</p>	X1= Perspectiva financiera.	<p>X1.1= Rentabilidad por cliente (ROI).</p> <p>X1.2= Porcentaje de ingresos por delivery.</p>	<p>Muestra: 384 clientes del restaurante Criollísimo.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario y guía de entrevista.</p> <p>Paquete estadístico de análisis de datos: SPSS.</p>

<p>2. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?</p>	<p>2. Explicar la influencia del Balanced Scorecard en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>	<p>HI₂: El Balanced Scorecard influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p> <p>HN₂: El Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>		<p>X2= Perspectiva del cliente.</p>	<p>X2.1= Tasa de crecimiento de ventas por segmento. X2.2= Nivel de satisfacción con el producto. X2.3= Nivel de satisfacción con el proceso. X2.4= Percepción de la propuesta de valor.</p>	
<p>3. ¿De qué manera influye el Balanced Scorecard en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020?</p>	<p>3. Establecer la influencia del Balanced Scorecard en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>	<p>HI₃: El Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p> <p>HN₃: El Balanced Scorecard no influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020.</p>	<p>Dependiente (Y)= Proceso de control</p>	<p>X3= Perspectiva de los procesos.</p>	<p>X3.1= Cadena de valor en los canales. X3.2= Procesos de bioseguridad alimentaria.</p>	
				<p>X4= Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.</p>	<p>X4.1= Porcentaje de capacitaciones de los colaboradores anuales. X4.2= Nivel de satisfacción de los colaboradores. X4.3= Nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa y plan estratégico.</p>	
				<p>Y1= Control preventivo.</p>	<p>Y1.1= Tasa de operaciones de delivery semanal. Y1.2= Percepción del servicio ofrecido (up-selling).</p>	
				<p>Y2= Control concurrente.</p>	<p>Y2.1= Ventas semanales. Y2.2= Consumo promedio por cliente.</p>	
				<p>Y3= Control de retroalimentación.</p>	<p>Y3.1= Porcentaje de mermas semanales. Y3.2= Nivel de imagen de cliente externo. Y3.3= Nivel de reputación en redes sociales y aplicativos.</p>	

Fuente: Realización propia (2020).

ANEXO B: INSTRUMENTOS
CUESTIONARIO CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Recolectar información sobre la percepción de los productos y servicios ofrecidos por el restaurante Criollísimo.

Edad: 18 – 23 () 24 – 29 () 30 – 35 () 36 a más ()

Género: Masculino () Femenino ()

Estado civil: Soltero(a) () Casado(a) o Conviviente () Divorciado o Separado ()
Viudo(a) ()

Grado de instrucción: Primaria () Secundaria () Técnica () Universitaria ()

Lugar de residencia: _____

1. ¿De los platillos que posee el restaurante criollísimo cuál es el que más consume? (marque sólo una opción)
 - a. Ají de gallina
 - b. Arroz con pato
 - c. Chafa de cecina
 - d. Lomo saltado
 - e. Seco de cabrito

2. Según su opinión. ¿Cómo percibe usted el producto que recibió por delivery?
 - a. Pésimo
 - b. Malo
 - c. Regular
 - d. Bueno
 - e. Excelente

3. ¿Cómo sintió usted que fue el proceso de delivery de su pedido?

- a. Pésimo
 - b. Malo
 - c. Regular
 - d. Bueno
 - e. Excelente
4. ¿Cuántos platillos consume usted cuando realiza su pedido?
- a. 1 platillo
 - b. 2 platillos
 - c. 3 platillos
 - d. 4 platillos
 - e. 5 platillos
5. ¿Cuál es su percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo?
- a. Pésimo
 - b. Malo
 - c. Regular
 - d. Bueno
 - e. Excelente
6. ¿De qué manera se enteró usted del restaurante Criollísimo?
- a. Redes sociales
 - b. Páginas web
 - c. Familiares y amigos
 - d. Anuncios en medios masivos
 - e. Volantes
7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto ofrecido por el restaurante Criollísimo?
- a. Insatisfecho
 - b. Poco satisfecho
 - c. Indiferente
 - d. Satisfecho

- e. Muy satisfecho
8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el proceso de entrega del producto ofrecido por el restaurante Criollísimo?
- a. Insatisfecho
 - b. Poco satisfecho
 - c. Indiferente
 - d. Satisfecho
 - e. Muy satisfecho
9. ¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido por el restaurante Criollísimo?
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. Indiferente
 - d. Casi siempre
 - e. Siempre
10. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando consume un platillo del restaurante Criollísimo?
- a. Abundante
 - b. Tradición
 - c. Identidad
 - d. Sabor
 - e. Memorable

Guía de entrevista

Objetivo: Recolectar información sobre las empresas de restauración y el manejo de control para una adecuada toma de decisiones.

- A. ¿Cuántos pedidos de delivery realizan a la semana? ¿Podría especificar usted los datos de las últimas 5 semanas?
- B. ¿Cuáles son las ventas semanales en Soles?
- C. ¿Cuál es el consumo promedio por cliente; en Soles y en cantidad de platillos?
- D. ¿Cuál es el porcentaje de mermas semanales de las últimas 5 semanas?
- E. ¿Cuál fue su rentabilidad en el 2019?
- F. ¿Cuál fue su inversión en el año 2019?
- G. ¿Cuál es la diferencia en porcentaje de los envíos registrados por delivery del año 2019 al 2020?
- H. ¿Cómo han sido las ventas en los últimos 5 meses?
- I. ¿Cuál es el nivel de la calidad de las entregas en el año 2019 y 2020?
- J. ¿Cuál es el flujograma de procesos de bioseguridad de su restaurante?
- K. ¿Cuántas capacitaciones han recibido sus colaboradores en el año 2019 y 2020?
- L. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus colaboradores?
- M. ¿Conoce su personal la filosofía empresarial y el plan estratégico de su empresa?

ANEXO C: VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS



VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTARSE AL EXPERTO:

1. Solicitud.
2. Informe de validación del instrumento.
3. Matriz de consistencia.
4. Matriz de la operacionalización de las variables.
5. Instrumentos (cuestionario y guion de entrevista)

Autores: BIPP / AHRP



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): Angélica María Arriola Miranda

Yo, Alexander Henry Rodríguez Pérez integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de Posgrado en Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario y guion de entrevista).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 27 de octubre de 2020

Alexander Henry Rodríguez Pérez

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Angélica María Arriola Miranda
- 1.2. Grado académico: Doctora en Turismo
- 1.3. Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres
- 1.4. Especialidad del validador: Investigadora
- 1.5. Título de la investigación: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"
- 1.6. Autor del instrumento: Alexander Henry Rodríguez Pérez

II. INSTRUMENTO 1 (Variable independiente): Balanced Scorecard

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE BALANCED SCORECARD

Escala Ítems	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Perspectiva financiera					
1. Rentabilidad por cliente (ROI)				100	
2. Porcentaje de ingresos por delivery				100	
Perspectiva del cliente					
3. Tasa de crecimiento de ventas por segmento				100	
4. Nivel de satisfacción con el producto				100	
5. Nivel de satisfacción con el proceso				100	
6. Percepción de la propuesta de valor				100	
Perspectiva de los procesos					
7. Cadena de valor con los canales				100	
8. Procesos de bioseguridad alimentaria				100	
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo					

Autores: BIPP / AHRP

9. Porcentaje de capacitaciones de los colaboradores anuales				100	
10. Nivel de satisfacción de los colaboradores				100	
11. Nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa y plan estratégico				100	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ... 100... %

Autores: BIPP / AHRP

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 27 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 40006720

Teléfono N° 981154754

Autores: BIPP / AHRP

III. INSTRUMENTO 2 (Variable dependiente): Proceso de control

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE PROCESO DE CONTROL**

Ítems \ Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Control preventivo					
1. Tasa de operaciones de delivery semanal				100	
2. Percepción del servicio ofrecido (up-selling)				100	
Control concurrentex					
3. Ventas semanales				100	
4. Consumo promedio por cliente				100	
Control de retroalimentación					
5. Porcentaje de mermas semanales				100	
6. Nivel de imagen de cliente externo				100	
7. Nivel de reputación en redes sociales y aplicativos				100	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

Autores: BIPP / AHRP

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

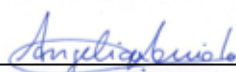
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 27 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 40006720

Teléfono N° 981154754

Autores: BIPP / AHRP



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): Natalia Iju Ireijo

Yo, Alexander Henry Rodríguez Pérez integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de Posgrado en Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario y guion de entrevista).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 27 de octubre de 2020

Alexander Henry Rodríguez Pérez

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Natalia Iju Ireijo
- 1.2. Grado académico: Doctora en Turismo
- 1.3. Institución donde labora: Bunka Experiencias, Eventos y Arte y Detalles
- 1.4. Especialidad del validador: Metodóloga e investigadora
- 1.5. Título de la investigación: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"
- 1.6. Autor del instrumento: Alexander Henry Rodríguez Pérez

II. INSTRUMENTO 1 (Variable independiente): Balanced Scorecard

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS VARIABLE BALANCED SCORECARD

Escala Ítems	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	78-100 Si pertenece	Observaciones
Perspectiva financiera					
1. Rentabilidad por cliente (ROI)				X	
2. Porcentaje de ingresos por delivery				X	
Perspectiva del cliente					
3. Tasa de crecimiento de ventas por segmento				X	
4. Nivel de satisfacción con el producto				X	
5. Nivel de satisfacción con el proceso				X	
6. Percepción de la propuesta de valor				X	
Perspectiva de los procesos					
7. Cadena de valor con los canales				X	
8. Procesos de bioseguridad alimentaria				X	
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo					

Autores: BIPP / AHRP

9. Porcentaje de capacitaciones de los colaboradores anuales				X	
10. Nivel de satisfacción de los colaboradores				X	
11. Nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa y plan estratégico				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

Autores: BIPP / AHRP

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

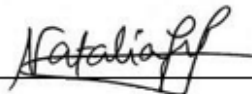
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 81- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 31 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 10288273

Teléfono N°.....

Autores: BIPP / AHRP

III. INSTRUMENTO 2 (Variable dependiente): Proceso de control

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE PROCESO DE CONTROL**

Ítems \ Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Control preventivo					
1. Tasa de operaciones de delivery semanal				X	
2. Percepción del servicio ofrecido (up-selling)				X	
Control concurrentex					
3. Ventas semanales				X	
4. Consumo promedio por cliente				X	
Control de retroalimentación					
5. Porcentaje de mermas semanales				X	
6. Nivel de imagen de cliente externo				X	
7. Nivel de reputación en redes sociales y aplicativos				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

Autores: BIPP / AHRP

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

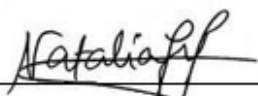
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 81- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 31 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 10288273

Teléfono N°.....

Autores: BIPP / AHRP



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): Víctor Benjamin Plaza Vidaurre

Yo, Alexander Henry Rodríguez Pérez integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de Posgrado en Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario y guion de entrevista).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 30 de octubre de 2020

Alexander Henry Rodríguez Pérez

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Víctor Benjamín Plaza Vidaurre
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Institución donde labora: Universidad Peruana de Ciencias e Informática
- 1.4. Especialidad del validador: *Administración*
- 1.5. Título de la investigación: "EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020"
- 1.6. Autor del instrumento: Alexander Henry Rodríguez Pérez

II. INSTRUMENTO 1 (Variable independiente): Balanced Scorecard

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS
VARIABLE BALANCED SCORECARD**

Ítems	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Perspectiva financiera					
1. Rentabilidad por cliente (ROI)				95%	
2. Porcentaje de ingresos por delivery				95%	
Perspectiva del cliente					
3. Tasa de crecimiento de ventas por segmento				95%	
4. Nivel de satisfacción con el producto				95%	
5. Nivel de satisfacción con el proceso				95%	
6. Percepción de la propuesta de valor				95%	
Perspectiva de los procesos					
7. Cadena de valor con los canales				95%	
8. Procesos de bioseguridad alimentaria				95%	
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo					

Autores: BIPP / AHRP

9. Porcentaje de capacitaciones de los colaboradores anuales				95%	
10. Nivel de satisfacción de los colaboradores				95%	
11. Nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial de la empresa y plan estratégico				95%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...95...%

Autores: BIPP / AHRP

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					95
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN:95.....%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha.....30-01-2011.....

30-01-2011

Firma del experto informante

DNI N° 10058159

Teléfono N°.....967243086.....

Autores: BIPP / AHRP

III. INSTRUMENTO 2 (Variable dependiente): Proceso de control

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE PROCESO DE CONTROL

Ítems	Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Control preventivo						
1. Tasa de operaciones de delivery semanal					95	
2. Percepción del servicio ofrecido (up-selling)					95	
Control concurrente						
3. Ventas semanales					95	
4. Consumo promedio por cliente					95	
Control de retroalimentación						
5. Porcentaje de mermas semanales					95	
6. Nivel de imagen de cliente externo					95	
7. Nivel de reputación en redes sociales y aplicativos					95	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:95...%

Autores: BIPP / AHRP

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					95
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 31-8-18

31-8-18
 Firma del experto informante

DNI N° 10058159

Teléfono N° 964273086

Autores: BIPP / AHRP

ANEXO D: PERMISO INSTITUCIONAL

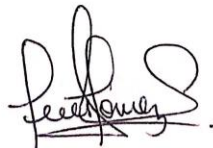
Lima, diciembre de 2020

A quien corresponda,

Por medio de la presente se hace de conocimiento que el señor **ALEXANDER HENRY RODRÍGUEZ PÉREZ** identificado con DNI N° 40585626 tiene el consentimiento de los propietarios del Restaurante "Criollísimo" para realizar su trabajo de investigación titulado: EL BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020

Se expide el presente documento para los fines que el interesado estime pertinente.

Atentamente,



LUIS E. GOMEZ CESPEDES
Gerente General
Criollismo Restobar

DNI: 42509854 .