



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

**IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y
SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA
METROPOLITANA, AÑO 2020**

**PRESENTADO POR
KHATRINA MILUSHKA BRAZOWICH ALARCÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

LIMA - PERÚ

2021



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

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

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



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

**IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR:
BRAZOWICH ALARCÓN KHATRINA MILUSHKA**

**LIMA - PERÚ
2021**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020**

DEDICATORIA

A mi abuela que está en el cielo, quien fue mi ejemplo de lucha, esfuerzo y superación.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, quienes fueron mi guía, sin ellos no hubiera sido posible la culminación de mis estudios.

Agradezco la ayuda de mis maestros y a mi alma mater por los copiosos conocimientos que me han otorgado.

ÍNDICE

CARATULA	i
TITULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURA	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1. Problema Principal	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	6
1.5. Limitaciones.....	6
1.6. Viabilidad del Estudio.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	8
2.1.2 Antecedentes Internacionales	11
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1 Balanced Scorecard – Variable Independiente.....	16
2.2.2 Rentabilidad – Variable Dependiente	36
2.3 Términos Técnicos.....	48
2.4 Formulación de Hipótesis	50
2.4.1 Hipótesis Principal	50
2.4.2 Hipótesis Secundarias.....	50

2.5	Operacionalización de variables	51
2.5.1	Variable independiente	51
2.5.2	Variable dependiente:.....	51
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		52
3.1	Diseño metodológico	52
3.1.1	Tipo de investigación.....	52
3.2	Población y muestra	52
3.2.1	Población.....	52
3.2.2	Muestra.....	53
3.3.	Técnicas de recolección de datos.....	55
3.3.1	Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos	55
3.4.	Aspectos éticos.....	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		56
4.1	Resultados de las Encuestas.....	56
4.2	Análisis de Fiabilidad	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		77
5.1	Discusión	77
5.2	Conclusiones	78
5.3	Recomendaciones	79
FUENTES DE INFORMACIÓN		81
ANEXOS		84
Anexo1. Matriz de consistencia.....		85
Anexo 2. Encuesta		86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de la Población	53
Tabla 2.	Distribución de la Población	54
Tabla 3.	¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?	58
Tabla 4.	¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?	60
Tabla 5.	¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?	62
Tabla 6.	¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?.....	64
Tabla 7.	¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?.....	66
Tabla 8.	¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?	68
Tabla 9.	Desde su punto de vista ¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?	70
Tabla 10.	¿De qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?	72
Tabla 11.	¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	74

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.	¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?	58
Figura 2.	¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?	60
Figura 3.	¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?.....	62
Figura 4.	¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?	64
Figura 5.	¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?.....	66
Figura 6.	¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?	68
Figura 7.	¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?	70
Figura 8.	¿De qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?	72
Figura 9.	¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?.....	74

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es **“IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020”**, la constante evolución del mercado textil la hace más susceptible a pérdidas financieras al igual que capital de trabajo, por este motivo, se ven obligadas a implementar estrategias financieras que permitan un crecimiento en su rentabilidad como también una mayor estabilidad en el capital humano. Se recopiló información de investigaciones citadas en los antecedentes de implementación de *Balanced Scorecard* realizados en otros rubros y países. El tipo de investigación es aplicada no experimental método correlacional, conformada por una población y muestra de 53 empresas textiles de la ciudad de Lima. Resultados: el 78% de los encuestados considera la importancia del análisis de los clientes en una empresa, frente a un 20% que desconoce del tema. El 90% está de acuerdo en el empleo de estrategias para lograr fidelización del cliente. El 24 % de encuestados desconoce la aplicación de gestión financiera controlar la liquidez de la empresa. El 60% tiene conocimiento de la aplicación de indicadores de rendimiento que aplica la empresa donde labora. Solo el 76% conoce los objetivos estratégicos que posee la empresa. El 80% considera

importante el análisis de procesos internos de la empresa para una mejora financiera. Se llega a la conclusión que la implementación de *Balanced Scorecard* permite a los usuarios visualizar de manera más integrada los objetivos estratégicos que apoyan en el logro de la misión, visión y estrategias determinadas por la organización. El modelo de BSC (*Balanced Scorecard*) permite priorizar el aspecto financiero, pero dándole mayor importancia a los procesos internos de la empresa como son los indicadores de productividad, de calidad del producto, de costos del producto y eficiencia de los procesos de fabricación. La aplicación de un BSC (*Balanced Scorecard*) en las empresas del Sector Textil están relacionadas a la fidelización de clientes, manteniendo la imagen de la empresa en la mente de los consumidores para lograr la fidelización de los mismos.

ABSTRACT

The general objective of this research is "IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD AND ITS INFLUENCE ON THE PROFITABILITY OF TEXTILE SECTOR COMPANIES IN METROPOLITAN LIMA, YEAR 2020", the constant evolution of the textile market makes it more susceptible to financial losses as well as working capital, for this reason, they are forced to implement financial strategies that allow growth in their profitability as well as greater stability in human capital. Information was collected from investigations cited in the background of the Balanced Scorecard implementation carried out in other areas and countries. The type of research is applied non-experimental correlational method, made up of a population and sample of 53 textile companies in the city of Lima. Results: 78% of those surveyed consider the importance of customer analysis in a company, compared to 20% who are unaware of the subject. 90% agree on the use of strategies to achieve customer loyalty. 24% of respondents are unaware of the financial management application that would control the company's liquidity. 60% are aware of the application of performance indicators applied by the company where they work. Only 76% know the strategic objectives that the company has. 80% consider the analysis of the company's internal processes important for financial improvement. It is concluded that the implementation

of Balanced Scorecard allows users to visualize in a more integrated way the strategic objectives that support the achievement of the mission, vision and strategies determined by the organization. The BSC (Balanced Scorecard) model allows prioritizing the financial aspect, but giving greater importance to the internal processes of the company such as indicators of productivity, product quality, product costs and efficiency of manufacturing processes. The application of a BSC (Balanced Scorecard) in companies in the Textile Sector is related to customer loyalty, keeping the image of the company in the minds of consumers to achieve customer loyalty.

INTRODUCCIÓN

A finales de los años setenta tanto en el ambiente empresarial como en los académicos fue surgiendo un cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, la cual estuvo centrada en forma casi total en solo aspectos financieros y contables.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta, ha generado un antes y después situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos generando una competencia más intensa, en relación a este nuevo surgimiento se proponen nuevas estrategias que permitan surgir al cambio adaptándose a nuevas necesidades especialmente, en sus sistemas de control directos como los costes de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales , son significativamente menos importantes mientras que los costes indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia dando a los productos un ciclo de vida más corto en comparación de los tradicionales con tiempo de vida más largos. Por ende, Surgiendo un mayor interés y relevancia en aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos),

la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol, Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral (CMI) conserva la medición financiera como un resumen de la actuación gerencial, en la cual se involucra una serie de mediciones de forma general e integral, vinculando los clientes, los procesos internos y los empleados. “El *Balanced Scorecard* no se originó de los conceptos de la administración estratégica”, [Scaramussa et al., 2010] sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores: cliente – negocio interno – innovación y aprendizaje – perspectiva financiera, con esta estrategia la empresa podrá visualizar con mayor claridad los objetivos trazados, obligando a las empresas a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o *feedback* sobre la misma estrategia.

En el presente trabajo busca implementar *Balanced Scorecard* (BSC) como estrategias para las empresas textiles de la provincia de Lima-Perú, mejorando sus ingresos económicos a través de la implementación de esta herramienta en sus actividades diarias; para ello, se busca conocer el nivel de influencia de un Cuadro de

Mando Integral en la empresa y su favorecimiento de la gestión de procesos de forma eficiente durante sus procesos. El principal objetivo es la implementación del *Balanced Scorecard* y su influencia que tendría en la rentabilidad de las empresas textiles.

El contenido del Capítulo I, se incluye el planteamiento del Problema, este contiene la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, la formulación de los objetivos, la justificación, limitación y la viabilidad de la investigación.

El Capítulo II, presenta el marco teórico, dentro del mismo se muestran los antecedentes, bases teóricas, las definiciones de términos básicos del Balance Scorecard relacionadas con el trabajo de investigación y se formulan las hipótesis y la operacionalización de las Variables.

Con respecto al Capítulo III: Metodología, se muestra el diseño metodológico y las principales técnicas de recolección de datos y la población y muestra a la cual se aplicará el estudio a través de las encuestas para comprobar los resultados.

El Capítulo IV: Resultados, muestra los datos obtenidos en la investigación a través de las herramientas de recopilación con las cuales se obtuvo la información correspondiente a través de las encuestas.

Finalmente, en el Capítulo V, se muestran la Discusión, las conclusiones y las recomendaciones donde se establecieron aportes al trabajo de investigación; considerando, además, las fuentes de información, y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente las empresas están sumergidas bajo la complejidad y las exigencias del entorno, lo que las conlleva a reflexionar sobre nuevos modelos de gestión, estrategias, que permitan configurarse y adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad globalizada del siglo XXI.

Ante el surgimiento de nuevos planes estratégicos acoplados a la realidad actual de una sociedad globalizada exige un cambio continuo adaptándose a nuevos productos y servicios, sin embargo, aún existe, líderes, gerentes, propietarios, accionistas anclados al antiguo esquema y prácticas de gestión que se pueden considerar desfasada ante la realidad que se vive hoy en día, afectando directa e indirectamente a la competitividad, la producción y el personal de la empresa ocasionando un desequilibrio organizacional interno que se ve reflejado en su estado financiero y ocasionado un descenso en la rentabilidad.

Por otro, en el Perú la industria de textiles representa una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, llegando a ser la tercera actividad con mayor contribución en el PBI manufacturero (6,4% de participación en 2019), superada solo por las industrias de refinación de petróleo y productos no metálicos.

Genera alrededor de 400 mil empleos directos anuales y representa el 26,2% de la población ocupada manufacturera en el 2019 (2,3% a nivel nacional) Además, por sus importantes encadenamientos con otros sectores o industrias (agrícola, ganadero, fibras manufacturadas, químicos y plásticos) genera 900 mil puestos de trabajo indirectos en la economía, según estimaciones del Comité de Textil y Confecciones de la SIN (Sociedad Nacional de Industrias).

Según SUNAT, en 2018 el sector de fabricación de confecciones estuvo conformado por 93 861 unidades productivas. El 99,9% de este total fueron identificadas como Mype y el resto (0,1%) como grandes y medianas empresas. La industria textil representa el 30.6% del tejido empresarial manufacturero siendo considerado una de las actividades industriales de mayor participación según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática)

En 2019 el sector generó 398 mil puestos de trabajo directos (26% de la PEA manufacturera). Esta cifra fue la más baja en los últimos cinco años previos a la pandemia (2015-2019), periodo en que el empleo ha disminuido 2,8% por año. Según cifras del BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector textil y confecciones ha caído dramáticamente, Este indicador aún no recupera su nivel prepandemia (63,3% en 2019), y está lejos de alcanzar sus valores más altos registrados en el 2011 (92,1%) y 2012 (91,1%) frente aun a 42,6% al cierre del 2020. Unos de los mayores problemas que afecta a las empresas textiles son las importaciones. Según fuentes de aduanas en los últimos cinco años previos a la pandemia, el déficit de la balanza comercial del sector textil y confecciones se ha ido ampliando cada vez más por los mayores ingresos de las importaciones (3,4% de crec. anual entre 2015 y 2019) frente a las exportaciones (1,0% de crec: anual).

La falta de implementación de un *Balanced Scorecard* en las empresas textiles, trae consigo que no se tenga claro la misión y estrategias de la empresa. Lo cual trae como consecuencia que no se establezcan claramente los objetivos financieros y de clientes, por ende, la organización no se encuentra en condiciones de identificar sus objetivos e indicadores para su proceso interno, así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

Al no poner en marcha el BSC, los objetivos e indicadores no son vinculados con la visión y estrategia y no se realiza un seguimiento constante lo cual no genera el compromiso de todos los involucrados en una meta en común.

De no incorporar un BSC, no existe una planificación estratégica, ya sea para el mediano o largo plazo, de modo que no permite cuantificar los resultados de largo plazo que se desea alcanzar, tampoco permite poder identificar los medios y recursos necesarios para lograr estos resultados.

Por esos motivos, muchas empresas textiles caen en problemas incluso antes del proceso de producción, como es la materia prima de mala calidad, problema que empieza en el área de compras y se extiende hasta la satisfacción del cliente, y es en este punto donde se ve reflejado que los colaboradores no están comprometidos con la organización, como lo explicaba en párrafos anteriores, se debe a que los involucrados no tienen claro los objetivos, estrategias, no están comprometidos y no tienen una meta en común.

Otro perjuicio que asumen las empresas textiles por no construir un BSC, es hallar una demanda mal calculada por ende resulta en problemas en la producción, pues los gastos crecen a la par con el aumento de la demanda y si no se realiza el cálculo correcto basado en los pedidos trae como resultado que las prendas se queden en stock o que se establezca un déficit de stock. Esto puede estar ocurriendo

porque no están potenciando el indicador de la perspectiva de formación y crecimiento; pues el personal no está recibiendo la capacitación adecuada y necesaria.

La falta de implementación del *Balanced Scorecard* afectará directamente a los objetivos y las metas departamentales e individuales, planificación de negocios, asignaciones de capital, iniciativas estratégicas, *feedback* y aprendizaje. Anteriormente, esos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a metas operacionales de corto plazo.

Desde este punto de vista estratégico *Balanced Scorecard* de una alternativa adecuada a las exigencias actuales, por lo tanto, es primordial para obtener una mayor rentabilidad financiera en el rubro textil, por el constante cambio y renovación del capital en el entorno textil. La creación de un cuadro de mandos integral propuesto por Roben Kaplan y David Norton llamado *Balanced Scorecard* permitirá a la empresa textil convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

Por lo mencionado sobre la problemática relacionada para estas organizaciones, la implementación del *Balanced Scorecard* se consolida como una buena opción para lograr los objetivos financieros y la influencia en mejorar el margen de rentabilidad financiera para las empresas del sector textil de Lima Metropolitana.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida la implementación de un *Balanced Scorecard* incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿De qué manera el análisis de los clientes influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?

- b) ¿Cómo la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?
- c) ¿En qué medida la evaluación de los procesos internos repercute en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?
- d) ¿De qué manera la capacitación al personal contribuye a la optimización de la calidad de la producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la implementación de un *Balance Scorecard* incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer de qué manera el análisis de los clientes influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- b) Precisar de qué modo la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- c) Determinar en qué medida la evaluación de los procesos internos repercute en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

- d) Determinar de qué manera la capacitación al personal contribuye a la optimización de la calidad de producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación es importante porque se plasma en la realidad de las empresas del sector textil, ya que actualmente muchas de ellas no cuentan con estrategias o herramientas, lo la cual hace que su rentabilidad se ve afectada, por lo cual es necesario aplicar diversos sistemas que permitan el logro de objetivos y por ende se genere una mejora en la rentabilidad, por lo cual creemos que este estudio contribuirá como referencia mostrando de una forma integrada, balanceada y estratégica indicadores que van a plasmar posibles soluciones que puedan ser consideradas por las empresas textiles.

Asimismo, contribuye a la formación profesional brindando herramientas para proporcionar soluciones actuales en un mundo muy competitivo demostrando nuestro profesionalismo mediante un comportamiento ético, donde se mantenga una cultura fiscal al tomar decisiones tributarias.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación permitirán un panorama real y competitivo para la toma de decisiones al implementar una estrategia financiera para obtener un mayor rendimiento de la rentabilidad en las empresas textiles.

1.5. Limitaciones

Existe gran cantidad de información concerniente al *Balanced Scorecard* y rentabilidad en una organización, por ese lado no tenemos limitación en cuanto a acceso a información y culminación del presente trabajo de investigación.

1.6. Viabilidad del Estudio

Para realizar el trabajo de investigación cuento con los recursos suficientes; tales como los recursos económicos que se encuentran para elaborar la investigación. Por otro lado, cuento con los recursos materiales suficientes ya que es factible lograr la participación de los sujetos u objetos necesarios para la investigación para realizar el estudio en un tiempo previsto.

Así mismo, se dispone de los recursos humanos que son los medios necesarios y la disponibilidad de tiempo requerido para investigar. Por lo cual consideramos que esta investigación es viable.

Dado que este trabajo está relacionado con el estudio de alcances académicos, pienso que será de utilidad para aquellos sectores interesados en el tema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Al realizar una extensa revisión y consulta en los libros especializados, revistas, periódicos y tesis de investigación, se ha determinado que en relación a tema que se viene investigando, existen algunos estudios que tengan o guarden estrecha relación con el título de investigación “IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020”, se pueden mencionar a continuación algunos trabajos encontrados, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, en virtud que presentan ciertos criterios que se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Cortez, L. (2015). *Aplicación del Balanced Scorecat para mejorar la gestión operativa de la Empresa Full Music, Año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, La Libertad. Señala el presente trabajo de investigación aborda el tema de la aplicación del *Balanced Scorecard* para mejorar la gestión operativa de la empresa Full Music durante el año 2015. El problema que se

planteó fue: ¿La aplicación del *Balance Scorecard* mejorará la gestión operativa de la empresa FULL MUSIC en el año 2015. La hipótesis propuesta fue: La aplicación del *Balance Scorecard*, dentro de sus perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos sí mejorará la gestión operativa de la empresa FULL MUSIC en el año 2015. La población que estuvo sujeto a estudio fue todo el personal de la empresa, tanto operativo como administrativo. El diseño de investigación utilizado es el lineal de un solo grupo con observación de la situación antes y después mostrado; las técnicas fueron la entrevista y el análisis documental, y los instrumentos de recolección fueron la guía de entrevista y la guía de análisis documental. Según los resultados hallados se comprueban la hipótesis y los objetivos de la investigación, por lo que la aplicación de un *Balanced Scorecard* mejora la gestión operativa de la empresa Full Music Center S.A.C. La conclusión a la que se llegó es que se comprobó que la aplicación del *Balanced Scorecard*, dentro de la Gestión Operativa de la empresa ha permitido alcanzar las metas planteadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, mejorando así la gestión actual.

El autor de esta tesis nos dice que gracias a su investigación pudo comprobar la hipótesis y los objetivos planteados, es decir que la aplicación del *Balanced Scorecard* mejora la gestión operativa de la empresa tomada como ejemplo, lo cual a permitió alcanzar las metas planteadas en las 4 perspectivas, mejorando de esta manera la gestión tradicional que aplicaban antes.

Alarco, H. (2015). *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard* (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Lima. Considera mejorar el proceso de planificación de las empresas prestadoras de saneamiento, en particular del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL. Mediante la metodología del “*Balanced*

Scorecard' como herramienta de gestión. La investigación permite concluir que un correcto proceso de planificación apoyado con el *Balanced ScoreCard*, posibilita mejorar los resultados de las empresas prestadoras de saneamiento, asegurando el óptimo uso de recursos y la toma de decisiones oportuna. Dicha herramienta consiste en un modelo de gestión que ayuda a la organización a cumplir sus objetivos. Los resultados obtenidos son: la mejora de la planificación en las empresas prestadoras de saneamiento, logrando definir los indicadores de gestión de forma integrada, balanceada y estratégica el cual permite planear, medir, monitorear, controlar, evaluar y ofrecer oportunamente la información a quienes toman decisiones.

El autor tiene como objetivo mejorar el proceso de planificación de una empresa de saneamiento. Nos demuestra que una correcta gestión de recursos y la toma de decisiones oportunas se apoyan en el desarrollo de la herramienta de gestión *Balanced Scored Card*, ya que permite la organización y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El resultado de ello es definir indicadores, monitorear, controlar, evaluar, entre otros y facilitar esta información a los encargados de la toma de decisiones.

Merino, V. (2016). *Sistema de costos y su efecto en la rentabilidad de la empresa ganadera Productos Lácteos del Norte S.A.C. del Distrito de Santiago de Cao* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad. Describe como determinar el efecto de un sistema de costo en la rentabilidad de la empresa ganadera Productos Lácteos del Norte S.A.C Trujillo año 2016, es de tipo descriptiva, aplicada de diseño no experimental de corte transversal, se realizó las técnicas, análisis documental y entrevista para ello se utilizó como instrumentos, análisis de Estados Financieros, ratios y guía de entrevista. El desarrollo de la presente busca determinar mediante la identificación de la situación actual de la empresa en cuanto

a los costos incurridos en producción es mediante la identificación de los costos, que se llega a identificar el problema en la mala reorganización de los insumos, la rentabilidad se evaluó a través de ratios, se determinó la utilidad mediante el análisis del costo de insumos que es el más significativo con respecto a los demás, por ello determinar la utilidad por objeto de costos demostrando que si se reorganiza los costos de los insumos y comparando con los reales, se obtiene una variación significativa en los costos de producción.

En esta tesis se determina el efecto de un sistema de costos en la rentabilidad, en este caso de una empresa ganadera Productos Lácteos, para este estudio se utilizó EE.FF., ratios y entrevistas. Esta investigación busca identificar la situación actual de la empresa a cerca de los costos que incurre para la producción, la rentabilidad se evaluó mediante ratios, con el fin de demostrar que, si se reorganiza los costos de insumos y comparando con los que gastan actualmente, se obtiene una variación significativa en los costos de producción.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Macchaviavello, G. (2014). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral de Frigoríficos Ideal S.A.* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. Afirma que el objetivo de esta investigación es dar a conocer una estrategia que diferenciará a Frigoríficos Ideal S.A. en el mercado que participa, esto debido a que hoy día en un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia explícita y consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito. Lo anterior permitirá a la compañía competir de una manera distinta, de lo contrario se termina ofreciendo lo mismo que la competencia lo cual redundará en una guerra de precios y aumento en los costos, hipotecando la rentabilidad futura de la compañía.

Un importante porcentaje de las estrategias diseñadas para lograr una posición competitiva fracasaban, es así que para no ser uno de estos fracasos con la estrategia diseñada, es que además se desarrolló un Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, el cual nos ayudará a gestionar la estrategia, midiendo en forma eficaz el cumplimiento de los resultados esperados, confirmando que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunicando a la organización como conseguir los objetivos estratégicos. Para el desarrollo de la primera parte, la determinación de la ventaja competitiva, comenzamos con la formulación del concepto estratégico en donde es fundamental la definición de los siguientes conceptos: Misión, Valores, Visión y los Objetivos Estratégicos. Luego procedemos a aplicar el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, como un elemento analítico clave en este proceso, junto a lo anterior, utilizamos otra herramienta que es clave para la determinación de la estrategia que es el análisis FODA para ver la situación en que se encuentra la compañía. Dado todo lo antes mencionado es que se procedió a determinar la estrategia y esta es la de una Compañía que íntima con sus Clientes o de Diferenciación. La metodología utilizada para desarrollar un Cuadro de Mando Integral está basada en el concepto de Norton y Kaplan, el cual será nuestra principal herramienta de control de gestión, que utiliza elementos ya definidos en la estrategia como son Misión, Visión y Valores. Este C.M.I tiene como aporte conceptual más importante el mapa estratégico el cual entrega una disposición lógica y nos permitirá visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. Partiendo de la Misión, Visión y Valores, procedemos a definir las cuatro perspectivas del CMI y sus respectivos objetivos estratégicos, de estos los más relevantes o como inductores de valor son: Mejorar las competencias de los vendedores para conocer a los clientes, el estudio constante de las Necesidades de los Clientes y El desarrollo de la Imagen de

la marca. Luego definimos los indicadores, que son el medio para visualizar si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. Finalmente, podemos decir que para la empresa ha sido de vital importancia la definición explícita de la estrategia a seguir y la construcción de su CMI para poder comunicar, aplicar e implementar eficientemente la estrategia antes definida.

Es objetivo principal del estudio de esta tesis es diseñar una estrategia que permita a la empresa tomada como ejemplo diferenciarse dentro del mercado que participa, debido a que hoy en día vivimos en un ambiente tan competitivo y sin una estrategia definida y consistente, pues se tiene pocas probabilidades de éxito. Al implementar el *Balanced Scorecard* permitirá a la compañía competir de una manera distinta diferenciándose del resto y no caer en una guerra de precios impactando esto en la rentabilidad futura de la empresa.

Logroño, J. (2015). *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa "Prime Injection" ubicado en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador. Postula que, en el desarrollo de este proyecto se ha considerado como sujeto de Investigación a "PRIME INJECTION", esta empresa tiene un laboratorio, así como la actividad de venta de repuestos para sistemas de inyección a diésel, gasolina y turbos desde el año 2011. El ágil avance de la tecnología actualmente permite a las empresas un perfeccionamiento más amplio y en términos de tiempo más cortos, razón por la cual los proveedores que se dedican a entregar los insumos, materiales y herramientas deben estar acorde con los desarrollos tecnológicos, esto implica que se incrementa la demanda de estos, elevando por consiguiente la competencia, por este motivo "PRIME INJECTION" dispone de proveedores confiables y ágiles.

Con el objetivo de perdurar en el mercado es esencial retener a los clientes satisfaciendo sus requerimientos y expectativas ya que son la base para liderar y mantenerse dentro de un mercado tan limitado como los laboratorios de sistemas de inyección, una vez realizado el análisis de toda la organización se ha procedido a construir una propuesta de estructura organizacional en la que se define como debe estar organizada y que funciones deben realizar. La estructuración que viabilice la propuesta de aplicación del BALANCED SCORECARD para la empresa “PRIME INJECTION” está diseñada en base a la elaboración de múltiples análisis, mediante un adecuado control financiero y satisfacción al cliente, estableciendo una cultura de mejora continua en todos los procesos con los cuales brinden motivación y desarrollo a los operarios, todo para perfeccionar la productividad y rentabilidad de la organización; con el uso de herramientas de trabajo e implementación de metodologías que permitirá cambiar la administración tradicional por “gestión estratégica” y este cambio convertirlo en beneficios económicos para la empresa.

El autor toma como ejemplo a una empresa que se dedica a la venta de repuestos para sistemas de inyección a diésel, gasolina. Debido al ágil avance de la tecnología, permite a las empresas perfeccionarse y en un tiempo más corto que antes. La empresa tomada como ejemplo tiene como objetivo perdurar en el mercado y fidelizar a los clientes por lo cual se ha propuesto una estructura organizacional que defina las funciones que debe realizar cada área, esta propuesta significa implementar el *Balanced Scorecard*, para ello previamente se realizó un análisis, financiero, satisfacción del cliente, procesos operativos, mejora continua, ente otros; con el fin de mejorar la rentabilidad y productividad.

Fernández, A. (2015). *Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced Scorecard en Sales UP S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de Bogotá,

Colombia. Opina que la actual era de la información ha traído gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones. Las empresas ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr ventajas competitivas. Los cambios en el entorno competitivo han puesto bajo fuerte presión los sistemas tradicionales de planeamiento, control y evaluación de desempeño empresarial basados en indicadores económicos financieros.

El *Balanced Scorecard* es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual.

Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización. A lo largo del presente trabajo se realiza una investigación de aspectos de planeación estratégica alineados al *Balanced Scorecard*. Después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica, mediante una implementación de las perspectivas que propone el BSC originalmente en la empresa Sales Up.

El desarrollo, se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la organización.

El autor menciona que, en la era actual, las empresas ya no solo dependen de la mejor eficiencia operativa, de la especialización de funciones ni de los indicadores financieros para lograr ventajas competitivas. Nos dice que el *Balanced Scorecard* es la solución a esta necesidad, pues crea una gestión estratégica que va al ritmo de las exigencias de este mundo competitivo. Ya que constituye una serie de indicadores

desplegados por toda la organización la cual dirige a la empresa hacia un objetivo global definido previamente en la visión y misión.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Balanced Scorecard* – Variable Independiente

2.2.1.1. *Marco Conceptual.* Al revisar la información relacionada con *Balanced Scorecard* encontramos que algunos autores sobre este tema, presentan diversos puntos de vista, dentro de los cuales tenemos, Kaplan R. y Norton D. (2013), da la siguiente definición: “El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Por ejemplo: "Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas." Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado. *Asimismo, mencionan que el Balanced Scorecard* transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”. (Pág.8)

Dentro de su libro, Kaplan R y Norton D. (2013), mencionan: “En base a esta definición podremos decir que el *Balanced Scorecard* es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir, planear y monitorear el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, traduciendo y alineando misión y visión

en objetivos estratégicos que permitirán a la empresa alcanzar sus ms óptimos resultados, asimismo esta no solo debe ser analizada con preguntas como ¿Cómo nos ven los clientes? ¿En qué debemos ser los mejores? ¿Podemos continuar mejorando creando valor? sino también estas respuestas y cuestiones deben ser comunicadas con toda la organización para generar los resultados esperados.” (p. 17)

El autor nos da una definición del *Balanced Scorecard*, asimismo nos dice que las empresas, además de hacerse preguntas claves para analizarse, también deben comunicar las respuestas a todo el personal, de esta forma todos se integran, se genera una meta en común y de esta forma la organización logre sus objetivos.

En un libro sobre gestión empresarial, Zamora J. (2015), nos da el siguiente concepto sobre el *Balanced Scorecard*: “Este sistema nos permitirá darle seguimiento a aquellos indicadores que no cumplan con los requisitos de su implementación, conocer la causa raíz de los problemas existentes, modificando en su caso la planeación estratégica, táctica y operativa. Dará pauta para la implementación de las acciones preventivas y correctivas, además de vigilar en tiempo y forma el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Por último, esta herramienta se puede implementar en empresas privadas, públicas, con fines no lucrativos, es decir a cualquier tipo de organización y en el tiempo que se quiera implementar.” (p. 27)

Asimismo, menciona que: “El BSC a partir de 1992, ha tenido mucha aceptación en las empresas de todo el mundo, sobre todo en Europa, Asia, Estados Unidos entre otras regiones. Dicho modelo contempla una metodología que incluye la integración de toda la empresa para cumplir con su visión y los objetivos planteados al elaborar su plan estratégico. Para llevar a cabo la implementación de este sistema de gestión se debe establecer una metodología que permita la obtención de

resultados favorables, debido a que se utilizan de todo tipo de esfuerzos y recursos, mismos que en estos tiempos la mayoría de las empresas carecen de ellos. (p.31)

Respecto a lo mencionado cabe acotar que este sistema o herramienta de gestión tal como lo menciona el autor no solo puede y debe ser implementada en empresas privadas, sino que también se puede aplicar en empresas estatales o públicas, verificando o basándose en su estudio desde el año 1992 que muestra cómo se han aplicado en varias entidades y han tenido la aceptación correspondiente, en base a lo que ofrece esta herramienta de gestión, que es el alineamiento de los procesos, aplicando una metodología estructurada.

En la búsqueda de información se encontró la explicación de la importancia que toman los colaboradores en las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, Fernández A. (2015), considera que: “Es de suma importancia que todos los colaboradores de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia empresarial para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas, cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa. Al conocer cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores permiten si hay que hacer ajustes en la cadena de valor para asegurar que se cumplan las metas. Así mismo se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos y de información en la dirección de los procesos y éstos se alinean a las perspectivas de los clientes, lo que provocara que se alcancen los resultados financieros que garantizan el logro de la visión.” (p. 33)

De acuerdo a lo mencionado por el autor, nos confirma que para aplicar el *Balanced Scorecard* se tiene que aplicar una metodología donde se incluyan

perspectivas, estas perspectivas resumidas en cuatro aspectos que fortalezcan a la empresa de manera integral, para que así alcance los resultados financieros requeridos y en donde se consideren a los clientes, la parte financiera específicamente, los procesos internos y la innovación. Y se logre tener resultados claros en la visión finalmente.

Asimismo, *Fernández (2015)*, nos define los indicadores del BSC:

“Análisis de clientes, esta contempla aquellas estrategias que fortalezcan la fidelidad de los clientes, el incremento en la participación en el mercado, la obtención de nuevos clientes, la innovación de nuevos productos y otras actividades que permitan la satisfacción de los clientes.

Gestión Financiera, hace referencia al rendimiento sobre la inversión de los accionistas, a la distribución y control de los presupuestos de costos y gastos, al incremento de las ventas que garanticen los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia empresarial.

Evaluación de procesos internos, se basa en un enfoque a procesos, entendiendo que se tiene una entrada, un proceso y una salida. Si se complementa con un diagrama de procesos principales y secundarios; facilitara la integración de las diferentes áreas.

Innovación y aprendizaje, en esta etapa se le hace mucho énfasis al recurso humano de la organización, incrementando sus competencias y habilidades con cursos de capacitación, incrementando la innovación y mayor involucramiento es la estrategia empresarial mediante un sistema de incentivos por productividad y un adecuado clima laboral.

Para la correcta implementación del BSC en las organizaciones, esta debe estar dirigida por el equipo directivo ó ejecutivo de la misma, tomar en cuenta que se

trata de un proceso cambiante y dinámico, es de suma importancia la participación de todos los miembros de la organización, es un proceso de dialogo y comunicación en la organización.” (p. 45)

Para este autor El BSC no solo debe considerarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones procesos de toda entidad.

Es decir, donde los resultados de los indicadores mencionados ayuden a orientar la estrategia planeada originalmente y a lograr los resultados trazados por toda entidad, además que esto permite analizar a la empresa bajo estas perspectivas que resumen todos los procesos de manera integral.

Por otro lado, Castro M. (2013), menciona la clave para alinear a los colaboradores hacia un mismo objetivo estratégico: “El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia. Traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Aspectos claves: modelo simple que priorice lo importante, utilización de un lenguaje común, equipo líder, buena comunicación, participación de diferentes personas de la organización” (p. 24)

Asimismo, Castro M. (2013), alude que: “La utilidad del *Balanced Scorecard* no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro; así como, en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia

de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. El *Balanced Scorecard* no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía.

En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC es necesario tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes: tener compromiso, crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional, tener soporte tecnológico (software), en caso no se tenga los recursos necesarios para comprar un software especializado en el tema, se puede utilizar el Excel por ser un software muy común en las empresas y contar con herramientas aprovechables en el diseño de formatos para el control del BSC durante la fase de puesta en práctica. Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son resultados financieros, satisfacción de clientes (Internos y externos), operación Interna (procesos), creatividad, innovación, satisfacción y desarrollo de competencias de los empleados.” (p.48)

En su libro, Castro M. (2013), define los elementos, perspectivas y objetivos que conforman el *Balanced Scorecard*:

“Foco Estratégico o propuesta de valor al cliente. Selección de aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios y que diferenciarán a nuestra organización ante los clientes. Los focos estratégicos son:

Liderazgo en Costos. Proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Liderazgo en Producto o Servicios. Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.

Intimidad con el Cliente. Capacidad de generar vínculos con los clientes para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus medidas.

Mapa Estratégico. Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. A continuación, se detallarán las cuatro perspectivas.

Perspectiva Financiera. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow* (flujo de caja). Esta definición se puede resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas

Perspectiva del Cliente. Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir; así como, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad; con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos siendo estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes: volúmenes de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes), satisfacción y fidelización de los clientes. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Perspectiva Interna. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación y servicio de post venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y cliente. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En esta perspectiva se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide en esta perspectiva las capacidades (competencias, creatividad, innovación, entre otros) de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

- **Objetivos de las perspectivas.** Objetivos de la perspectiva financiera. Constituyen los objetivos terminales del mapa estratégico, sólo se pueden cumplir si los objetivos de las otras perspectivas se cumplen. En este caso se han considerado dos objetivos y son los siguientes:
 - a. **Aumentar margen.** Constituye el objetivo final del mapa estratégico y en función a éste se encuentran planteados los demás. Las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo en mención serán: optimización del consumo de cuero, a través de métodos de corte y comparación de la cantidad de material utilizado con lo que se debió utilizar, y la programación de producción de acuerdo a los colores de los productos requeridos. Con estas dos acciones se podrá mejorar el aprovechamiento de cada manta de cuero reduciendo de esta manera los costos en el insumo más caro.
 - b. **Aumentar Ventas.** Es un objetivo resultado de una empresa con una visión de mejora y avance. El objetivo ha sido planteado bajo la premisa de que el precio de venta no disminuirá, salvo exista disminución de los costos.
- **Objetivos de la perspectiva cliente.** Los objetivos de esta perspectiva buscan la captación de mercado proveyendo una solución completa a los problemas de los clientes y mejorando el paquete de servicios y productos ofrecidos. Los objetivos pertenecientes a la perspectiva del cliente son:
 - a. **Satisfacer y fidelizar a clientes:** En la actualidad está comprobado que la satisfacción y fidelización del cliente es un aspecto clave para incrementar las ventas, para ello se está planteando entregar al cliente un valor agregado por el producto, el cual estará constituido por un

producto que se ajuste a las necesidades actuales del cliente y que se anticipen a las necesidades futuras; así como, la entrega de un buen servicio que diferencie a la empresa de la competencia.

Para el logro de esto se diseñará nuevos y modernos productos que se ajusten a los gustos del mercado obteniendo así su preferencia, estos podrán ser diseñados gracias a un estudio del mismo.

Otras acciones a realizar serán la presentación de promociones especiales, ofertas y facilitar la compra de los clientes mediante la posibilidad de pago a través de tarjetas de crédito.

- b. Ampliar la base de clientes:** La empresa desea incrementar el número de clientes ya que en la actualidad la cartera de los mismos es pequeña si se tiene en cuenta que se habla de un producto de calidad y que puede competir fácilmente con otras empresas que han logrado obtener una gran cantidad de clientes. Un aspecto importante para el incremento de clientes es la realización de promociones y ofertas especiales que resulten atractivas para el mercado previo estudio del mismo y evaluación de costos de producción. La promoción a utilizar como iniciativa en este caso será la misma que para el objetivo Satisfacer y Fidelizar clientes.

El logro del objetivo está apoyado en otros como la implementación de un servicio de post-venta y el incremento de canales de distribución con el cumplimiento de los cuales se facilitará la captación y retención de clientes.

- c. Desarrollo de la marca en alrededores de tiendas:** En la actualidad la marca sólo es reconocida por algunas personas que suelen comprar

en lugares en los cuales existen puntos de venta de la empresa y que alguna vez han comprado alguno de sus productos.

Es importante que las personas conozcan que tienen otra alternativa de compra de un producto que puede satisfacer sus necesidades ya que ellos se pueden convertir en futuros clientes de la empresa. Como el mercado más atractivo y que brinda mayor facilidad para desarrollar la marca por su ubicación es el localizado en los alrededores de las tiendas, se plantea el desarrollo de la marca sólo en estas zonas, en cuanto la empresa cuente con nuevas tiendas se deberá realizar el desarrollo de la marca en los alrededores de éstas también.

Para lograr el desarrollo de la marca se tiene pensado participar en exhibiciones, las cuales mayormente son realizadas por entidades del estado; así como, el reparto de folletos con las fotografías de los principales productos y la participación en comerciales de algún programa de radio para promocionar campañas, este programa será seleccionado en función al público al cual va dirigido y de acuerdo al potencial de oyentes que cuente.

- **Objetivos de la perspectiva interna.** Estos objetivos están relacionados con los procesos internos de la empresa tales como: producción, distribución, logística y venta; los cuales deberán cumplirse para mejorar la calidad del producto ofrecido. Los objetivos de esta perspectiva son:

- a. **Mejora de la gestión de compras:** Una de las operaciones importantes mediante la cual se puede obtener como resultado disminución de gastos es el proceso de compras.

Para la obtención de este objetivo es necesario no sólo el apoyo del encargado de realizar las compras sino también de todo el personal que

labora en la empresa ya que ellos deberán asumir la responsabilidad de realizar la solicitud de sus materiales anticipadamente para que se pueda planificar la compra de los mismos.

- b. Mejorar la calidad del producto:** Bajo la premisa de la mejora constante por el riesgo al cual están expuestas todas las empresas ante el surgimiento de posibles competidores en iguales o mejores condiciones, se considera importante el avance en busca de la mejora de calidad del producto para contribuir con la obtención de un cliente leal entregando un producto que cumpla con las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Es por ello que se debe planear la inspección del producto en cada uno de los procesos de producción para informar y realizar las correcciones de ser necesario mediante una retroalimentación de información, para lo cual el encargado de realizar la inspección deberá comunicar al personal que realiza cada uno los procesos el estado (calidad) asegurando de esta manera la obtención de un producto de calidad y disminuyendo así costos por productos defectuosos.

- c. Implementación de Servicio de Post-venta:** Este objetivo constituye un punto clave en la satisfacción y fidelización del cliente al permitir un acercamiento a los mismos mostrándoles que en realidad son importantes y valorados por la empresa. Este acercamiento constituye una oportunidad para la empresa ya que se convierte en un medio por el cual se puede obtener información de las características de los clientes mediante un seguimiento continuo de los mismos.

Por ejemplo: Para la implementación del servicio de post-venta se propone primero diseñar un servicio de reclamos, mediante el cual todos los clientes podrán contactarse con la empresa para informar sus quejas del producto o servicio entregado. (pp. 54-56)

Al desarrollar el BSC en una pyme o empresa es muy importante que al plantear los objetivos se tenga en cuenta las limitaciones que se puedan presentar al desarrollarlos como: manejo de información, tecnología, organigrama bien estructurado, y personal capacitado y motivado. Asimismo, la concientización del personal acerca del impacto que tiene el buen o mal desempeño de su labor en la gestión de la empresa es de suma importancia, para que por iniciativa propia realicen una buena labor y así cumplir con los objetivos e iniciativas del *Balanced Scorecard*.

Hay que recordar que también en la actualidad las pymes tienen un enfoque limitado de lo que significa la capacitación del personal, por lo que el aporte de estos en el crecimiento de la empresa no es significativo. Actualmente las pymes manejan una visión de corto plazo por lo que no son conscientes de los beneficios que pueden obtener de una visión de largo plazo. El control de calidad de los productos en todos procesos es un tema un tanto olvidado en las pymes, ya que en su mayoría a lo sumo cuentan con un control al término de la producción, debido a ello cuando se encuentran los defectos generalmente es muy tarde para remediarlos por lo que sólo tienen dos opciones: rematarlos o desecharlos, y ambas originan pérdida de dinero limitando la rentabilidad

Según la Universidad ESAN (2016) en su artículo virtual: El *Balanced Scorecard* y sus cuatro grupos de indicadores

El BSC valora también aspectos como la satisfacción de los clientes o el bienestar de los trabajadores. De este modo se puede tener un gran número de

indicadores. Si optamos por una clasificación basada en las diversas perspectivas al interior de una organización, podemos contar con cuatro grandes tipos de indicadores, en base a ello, Universidad ESAN (2016), menciona y define cada uno de ellos:

“Análisis del cliente. En este grupo se encuentran los indicadores relacionados con las soluciones destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes. También se consideran aquellos vinculados a mejorar la cuota de mercado de la empresa.

Entre dichos indicadores se encuentran la fidelidad del cliente, la satisfacción del cliente, la calidad que se percibe de nuestro producto o servicio, la imagen que los clientes tienen de la empresa, la calidad del servicio postventa y del servicio de atención al cliente.

Gestión financiera. Aquí se consideran los indicadores analizados desde la contabilidad y las finanzas, especialmente aquellos que dan cuenta de la situación económica de la empresa. Entre dichos indicadores podemos considerar las ampliaciones de capital, las fusiones o absorciones, la emisión de acciones, bonos u otros instrumentos financieros y la creación de filiales. También integran este grupo de indicadores la gestión del riesgo, la liquidez de la empresa, el endeudamiento.

Evaluación Procesos Internos. Desde esta perspectiva son analizados aquellos procesos de la empresa que están dirigidos a obtener el rendimiento esperado en los tiempos programados.

Así, este grupo de indicadores incluye aquellos que están relacionados con la calidad del proceso, como son los indicadores de productividad, de calidad del producto, de costos del producto, de eficiencia del proceso de fabricación. Igualmente, serán considerados en este grupo los indicadores de tiempos de entrega, de calidad

de materias primas, de mantenimiento de productos, así como los indicadores medioambientales.

Capacitación al Personal. Esto hace referencia a no solo el personal técnico sino también al personal profesional. Tener a personas en puestos estratégicos pero que no son lo suficientemente capaces le hará perder tiempo y dinero. Lo mismo pasa con el personal que está en contacto con el cliente, ellos son el "rostro" de su marca y de usted depende que su personal entregue un servicio acorde con sus objetivos.

Brindar una atención de calidad y entregar información correcta es vital para que se reduzcan los reclamos, la deserción de clientes y por consecuencia los gastos operativos que esto conlleva.

Indicador desde la perspectiva de la **Innovación, control y aprendizaje:**

Aquí se considera aquellos relacionados con la introducción de innovación en los diversos procesos de la organización, la capacitación de los trabajadores, ventas por lanzamiento de nuevos productos o servicios, ahorros de costos por innovación en procesos, ROI por la inversión en innovación, ratio de éxito de nuevos productos, incremento de capacidades en el personal, etc." (p. 37)

Como se observa el análisis de los clientes dentro de la perspectiva del Balance *Scorecard* juega un papel muy importante ya que se considera que el efectuar un análisis previo respecto a las personas que demandan productos o servicios en una entidad. Por otro lado, frente a la gestión financiera dentro del *Blanced Scorecard* según lo mencionado se considera el alineamiento de todos los procedimientos realizados en las finanzas de cada entidad, por lo cual este sistema busca ordenarlos y conocerlos.

Con respecto a la evaluación procesos Internos este aspecto está más orientado a recoger todo el desarrollo interno de la entidad, aquí se pueden resumir

el monitoreo más específico y analizado de una entidad y por último respecto a Innovación, control aquí el balancead *Scorecard* intenta resumir y aplicar un control respecto a los nuevos aportes constantes que pueda tener una empresa en todos los aspectos. La implementación y análisis de estos indicadores en la forma de *Balanced Scorecard* permitirá realizar el control de diversos aspectos estratégicos de la organización, lo cual llevará a tomar decisiones relacionadas con acciones preventivas y correctivas, así como de mejoramiento del rendimiento mediante la implementación de las cuatro perspectivas señaladas.

Por otra parte, ISOTOOLS (2015), destaca que: “El *Balance Scorecard* es un modelo de gestión estratégica que permite a las empresas tener una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa. Para ello, esta herramienta se apoya en una serie de indicadores que permiten ligar los objetivos de la organización con unos planes de acción concretos. La principal característica del BSC es que es capaz de ofrecer una visión global de la empresa.

Dicha visión integral y de gran alcance afecta también a los indicadores utilizados, los cuales van más allá de los aspectos exclusivamente cuantitativos o tangibles, como por ejemplo el número de ventas o la rentabilidad, valorando también aspectos intangibles, pero igualmente importantes en el medio y largo plazo como: la satisfacción de los clientes, la gestión ambiental o el bienestar de los empleados.

Esto significa que, al menos potencialmente, existe un número increíblemente alto de indicadores. Si utilizamos una clasificación basada en el tipo de perspectiva utilizada por cada organización, podríamos diferenciar entre tres grandes clases de indicadores:

- 1) Indicadores de la perspectiva del cliente o análisis del cliente.** Aquí entraría en juego cualquier indicador que diera solución a satisfacer las

necesidades de los clientes, así como mejorar nuestra cuota de mercado. Algunos indicadores relevantes dentro de esta perspectiva son: Fidelidad del cliente, Satisfacción del cliente. Calidad percibida de nuestro producto o servicio. Imagen que tienen los clientes de nosotros. Calidad del servicio postventa y de atención al cliente.

- 2) **Indicadores de la perspectiva gestión financiera.** En este grupo se incluirían todos aquellos indicadores que tienen que ver con la contabilidad y las finanzas, en especial aquellos factores que reflejan la situación económica de la empresa en un momento determinado: ***Ampliaciones de capital. Salidas a bolsa, fusiones o absorciones. Creación de filiales. Gestión del riesgo. Indicadores de ventas. Indicadores de liquidez. Nivel de endeudamiento.***
- 3) **Indicadores de productividad.** Dentro de este punto de vista se analizan todos los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes. En este grupo se incluye aquellos indicadores que tienen que ver con la calidad del proceso, como, por ejemplo: Calidad del producto. Coste del producto. Eficiencia del proceso de fabricación. Tiempos de entrega. Indicadores de seguridad e higiene. Calidad de materias primas. Repetitividad de los procesos. Mantenimiento de productos.” (p. 84)

Según esta fuente el *Balanced Scorecard* solo debería afianzarse en tres aspectos o perspectivas, porque resumen las demás presentadas por los demás autores, sin embargo, consideramos que para el *Balanced Scorecard* se necesitan otras perspectivas o indicadores como por ejemplo el control e innovación ya que actualmente con la globalización y cambios tecnológicos van a ser importante medirse y analizarse.

Para otro autor, visto desde el punto más específico, Anónimo (2016) describe: “como ser competitivo utilizando los análisis es cada vez más difícil. A medida que el

volumen de datos sigue creciendo, las empresas a menudo tienen dificultades para aprovechar toda esta información. Y aunque el análisis de los datos es una tarea de gran complejidad que requiere competencias especializadas, el mayor reto para las empresas no radica en encontrar a personas con las habilidades suficientes, sino en pasar de los datos a la acción.

El estudio hace referencia a una investigación realizada por INSEAD y PwC's Strategy & que demostró la existencia de una estrecha relación entre la experiencia de las empresas en el uso de los análisis para generar demanda y su rendimiento global.

Para lograrlo y prosperar, las empresas no deben olvidar nunca que el objetivo final no es recopilar datos, sino entender a los clientes.” (p. 2)

El estudio demostró que la falta de talento no es la principal barrera para lograr una ventaja competitiva con los análisis, sino pasar de los datos a la acción. Para superar esta barrera, los ejecutivos deben ser capaces de definir claramente los problemas de la empresa, las soluciones que hay que implementar para superarlos y cómo se van a medir. Esto permitirá determinar qué datos se necesitan y cuándo.

Respecto a ello cabe mencionar que según esta fuente el análisis de datos para todos los aspectos que maneja una entidad, no es una tarea sencilla por lo cual se deben implementar estrategias lo cual nos aclara la importancia del Balance Scorecard para poder hacer el análisis respectivo no solo en el área de clientes, sino en todas las demás

La importancia del conocimiento de la visión y misión para el BSC:

Por añadidura, Drucker N. (2013), menciona: “El concepto de misión es complejo, es un dibujo de algo más amplio, y debe ser suficiente para demostrar que sabemos cómo mantener la vitalidad de una empresa. No se basa en las reacciones

a los cambios, sino en una constante renovación, con los cambios como una oportunidad. La misión debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Adónde vamos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quiénes lo hacemos? ¿Cuál es nuestra responsabilidad social?” (Pág.14)

Mientras que, Herrero E. (2015), refiere que: “La visión es lo que la organización quiere para su futuro y se la utiliza como referencia para la creación del mapa estratégico en el BSC, por dirigir a los miembros de la organización en diferentes escenarios, en el cual la empresa puede reinventarse a sí misma y adaptar sus estrategias, sin perder la ruta adonde quiere llegar” (Pág.19)

Muchas empresas, en la escena internacional, especialmente las PMES (pequeñas y medianas empresas), no tienen definidas de forma clara su visión y misión y, en consecuencia, no establecen metas y objetivos alineados con sus más altas aspiraciones.

La visión y la misión son elementos básicos en una organización y todos sus miembros deben conocerlas como punto de partida para la definición de estrategias que dirigirán los esfuerzos de la empresa.

En su investigación Virtual, Orozco C. (2013), destaca que: “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalización de las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo; permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro, usa medidas en cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

El hecho de poder identificar, utilizar y relacionar las acciones claves de éxito, con la misión institucional, permite buscar oportunidades en la mejora continua con el único fin de crear valor educativo en el área de investigación, la implementación y la proyección desde las diferentes perspectivas.

- **Perspectiva Cliente.** Realizar la tarea de investigación donde se abarca la satisfacción del cliente, contribuye a esta perspectiva con el fin de evaluar la constancia y permanencia en el desarrollo de las diferentes actividades ya que de aquí “se identifica el cliente y su entorno, proporcionando información precisa para crear nuevos clientes, retener y satisfacer a los actuales, y aumentar la cuota de mercado
- **Perspectiva Financiera.** El proceso financiero tiende a reflejar siempre la estabilidad económica, el ingreso o los crecimientos acelerados de las ventas.
- **Perspectiva Interna o procesos internos.** Esta perspectiva busca la excelencia de nuevos procesos para satisfacer los objetivos financieros. Por ejemplo, resolver desde el área de investigación anticipadamente las necesidades de nuestro entorno,

Los posibles indicadores para evaluar esta perspectiva son:

- % Costos pérdida de la no entrega oportuna de un producto/costos de los productos generales.
- % Niveles de producción.

Esta perspectiva integra la orientación y el producto final de la perspectiva financiera y clientes para dar cumplimiento a cada una de las responsabilidades que estas tienen.” (Pág.7-10)

El autor citado concuerda con algunos aspectos anteriores mencionados, ya que afirma que es necesario realizar la implementación del modelo *Balanced Scorecard* con el fin de alcanzar los resultados a través de las diferentes perspectivas, por ello agrupa estas en grupos, asimismo se reconoce que esta estrategia es un proceso de realimentación para la empresa ya que generara detecciones y correcciones en la ejecución de su proceso. Asimismo, cabe destacar que el *Balanced Scorecard* controla el nivel de cumplimiento no solo de los objetivos a nivel de metas y misión, sino también a nivel de procesos como son: ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia.

Es de suma importancia que esta implementación y desarrollo del *Balanced Scorecard* sea comunicada a toda la organización, esto incluirá a los colaboradores de la empresa, que conozcan y entiendan toda la estrategia empresarial para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

2.2.2 Rentabilidad – Variable Dependiente

2.2.2.1 Marco Conceptual. Al revisar la información relacionada con rentabilidad, encontramos que los especialistas sobre este tema, tienen diferentes puntos de vista, dentro de los cuales, Daza J. (2017), da la siguiente definición: “Se hallan dos tipos de rentabilidades: la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. La rentabilidad financiera es aquella relacionada con los fondos propios de una empresa que preocupa a los accionistas. Es decir, alude al rendimiento que

los capitales propios generan con independencia de la distribución del resultado. Por otra parte, la rentabilidad económica es aquella que solo se refiere al rendimiento de los activos de una empresa sin tener en cuenta el modo de financiación de estos activos.

Para mejorar la rentabilidad, las empresas deciden una serie de medidas en su plan estratégico:

1. Reducir los gastos generales como medida eficiente para que la rotación del activo sea mayor. Hay que conseguir el mismo beneficio con menos activos, utilizando solo los activos indispensables y siendo eficientes en el uso de estos.
2. Lanzar al mercado nuevos productos, lo que hace que se demanden las novedades antes que los antiguos productos, y de eso se crean márgenes de venta mayores. Para esto, hay que hacer un buen estudio del mercado y emplear las herramientas del marketing mix: Precio, Producto, Distribución y Comunicación. Especialmente, centrándose en la variable primordial para ello: el producto.
3. Disminuir los precios también es una medida interesante para aumentar la rentabilidad. Los establecimientos que rebajan los precios en ciertos productos elevan sus ventas inmediatamente, ya que los consumidores se sienten atraídos hacia esta postura.

Gracias a este método, se da a conocer otros productos que podrían ser atractivos para los consumidores, actuando como un método de gancho. Este tipo de medidas es muy útil en el periodo de baja demanda, que en el momento presente puede resultar en una reducción de márgenes, pero con expectativas de una mayor demanda sin reducciones en el futuro.

4. Reducción de costes de personal para mejorar el margen de la empresa. En este caso, se trataría de una reducción de salarios o de personal manteniendo la misma producción, lo que llevaría a una productividad eficiente. Al reducir estos costes, se mejora el margen de la empresa y a su vez, la rotación de los activos de la organización crece.
5. Disminuir los precios de compra mejorando los márgenes y elevando de ese modo la rentabilidad económica y financiera de la empresa, pero habiendo encontrado los proveedores adecuados que acepten esos precios más bajos. También contar con los proveedores de siempre con los que se tenga una relación de confianza, hace que, en el largo plazo, se obtengan beneficios de esa relación.
No obstante, es importante encontrar proveedores que entren en la relación comercial ofreciendo precios bajos, y que estos no aprovechen oportunidades para elevar estos precios.
6. Aprovechar las ventajas de la exportación. Vender al exterior, encontrando nuevos y mayores clientes en diferentes mercados, exportando el producto y llegando a diferentes mercados mejora los márgenes.
La exportación cuenta con una serie de ventajas como menores restricciones financieras, conseguir tipos de intereses más bajos y no depender únicamente de la demanda nacional, la cual puede tener buenas épocas o estar en momentos de menor consumo.
7. Endeudarse con financiación ajena es una medida de rentabilidad empresarial. La financiación ajena crea confianza sobre el proyecto que se está desarrollando, ya que alguien ha apostado por este inyectando liquidez. Cuando hay financiación ajena, los acreedores vigilarán que la empresa dedique esa financiación a generar activos que a la larga paguen esas deudas,

favoreciendo la rotación de activos. Además, la confianza que se ha depositado en esa empresa por parte de las instituciones o acreedores de esta, hace que se produzca una mayor demanda de los productos.” (p.7)

El autor acota que existen dos tipos de rentabilidad, la financiera que laude al rendimiento del capital propio de la empresa, es decir se relaciona con los fondos propios y es lo que más preocupa a los accionistas; el otro tipo es la rentabilidad económica que es el rendimiento de la empresa en general sin importar el modo de financiamiento de sus activos. Además, menciona puntos estratégicos para tener en cuenta cuando se tiene por objetivo mejorar la rentabilidad económica.

También sobre este particular, ya de un enfoque empresarial, Díaz M. (2017), explica que: “La rentabilidad depende de un margen adecuadamente calculado y de los diferentes elementos económicos y financieros puestos a disposición de la empresa para el desarrollo de su actividad. Pero también, y a efectos de gestión – principalmente a corto plazo-, cabría incluir los diferentes componentes de ese margen. Con lo cual estaríamos hablando de beneficios financieros, beneficios económicos, beneficios de gestión, beneficios de personal, los primeros tienen relación con las fuentes financieras de la empresa, esto es con su patrimonio neto, con el pasivo a largo plazo y con el pasivo a corto plazo. Los segundos con la estructura económica, es decir con el activo y sus distintos apartados. Los de gestión hacen referencia a los ingresos y a los diferentes gastos de la compañía. Los de personal constatan la eficiencia de los trabajadores en función de su número, remuneraciones y valoración” (p. 47)

Este autor menciona que la rentabilidad de las empresas depende de un adecuado cálculo y de los distintos recursos tanto económicos como financieros que han sido puestos a su disposición para el desarrollo de sus actividades.

Referente a rentabilidad y desde el punto de vista empresarial, Lizcano J. (2015), alude que: “Un ratio es una relación matemática (cociente) entre dos cantidades o cifras; más concretamente, en el análisis contable, un ratio puede definirse como una relación o proporción entre dos magnitudes relacionadas, a fin de obtener una perspectiva relativizada de su situación económica, financiera, o de cualquier otro enfoque. Así, por ejemplo, un ratio puede evaluar la relación o proporción existente entre las cuentas a cobrar y las ventas, o entre la cifra del resultado y los activos totales. El análisis mediante ratios permite establecer comparaciones que pongan de manifiesto condicionantes o tendencias que difícilmente podrían identificarse mediante la simple observación de la evolución de las partidas implicadas en el cálculo de un ratio. Un ratio aislado carece de significación, por lo que se deberán efectuar comparaciones de un determinado ratio con:

- a) El mismo ratio referido a pasados o posteriores ejercicios económicos.
- b) Algún estándar o va valor de referencia preestablecido.
- c) Ratios correspondientes a otras empresas pertenecientes al mismo sector.
- d) Valores promedios del sector de actividad en que opera la empresa.

Por su parte, en relación a los tipos de ratios que se pueden elaborar cabe destacar que esta tipología dependerá del tipo de variables que se incorporen en su cálculo. Con carácter general, en el análisis la información procederá fundamentalmente de:

- a) El Balance, en el que aparecen recogidas las magnitudes fondo, es decir, aquellas partidas cuyo importe refleja el correspondiente importe a una determinada fecha; por ejemplo, el saldo de las cuentas a cobrar, el saldo de cuentas a pagar, etc.

- b) La cuenta de Pérdidas y Ganancias, en donde se registran las magnitudes flujo, es decir, aquellas partidas cuyos importes vienen referidos a un intervalo temporal, generalmente un año; por ejemplo, cifra de negocios, gastos de personal, compras, etc.” (p. 9)

De acuerdo a lo expresado por el autor podemos decir que un ratio es una relación matemática entre dos cantidades, de tal forma que se pueda obtener una visión de la situación económica de la empresa, así como financiera o de cualquier otro enfoque. Y que los ratios pueden ser comparados entre periodos pasados o posteriores, con algún valor referencial, con ratios de otras empresas, pero del mismo sector y valores promedios del sector en que opera la empresa.

Mientras que, Mostenza A. (2017) señala que: “Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

ROA.

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un total de activos de 30 000, aplicando la fórmula del ROA:

$$\text{ROA} = (4\ 000 / 30\ 000) \times 100$$

Nos da un ROA de 13.3%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 13.3% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 13.3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROE.

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un patrimonio de 60 000, aplicando la fórmula del ROE:

$$\text{ROE} = (4\ 000 / 60\ 000) \times 100$$

Nos da un ROE de 6.6%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 6.6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Rentabilidad sobre ventas.

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y en el mismo periodo obtiene ventas netas por 20 000, aplicando la fórmula de la rentabilidad sobre ventas:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (4\ 000 / 20\ 000) \times 100$$

Nos da una rentabilidad sobre ventas de 20%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 20% con respecto a las ventas. O, en otras palabras, las utilidades representan el 20% del total de las ventas.”

En este artículo nos menciona que una empresa es rentable siempre y cuando el monto de sus ingresos supere el monto de sus gastos, además nos enseñan a medir el rendimiento de una organización en base a indicadores.” (pp. 13-17)

En relación al indicador incremento de ventas, Anónimo (2018), menciona que: “Un aspecto vital es aumentar el volumen de prospectos clientes y la calidad de los productos o servicios que ofreces. Tal vez haya muchas personas interesadas en ser tu cliente, pero no tienen el nivel adquisitivo para serlo. Debes emplear las acciones necesarias para atraer clientes buenos, que sepan valorar la calidad de tus productos y servicios y sobre todo que tengan la necesidad de consumo de lo que vendes.

También es bueno que ejecutes estrategias de mercadeo que te permitan posicionar tu marca en las mentes de los consumidores. Puedes implementar infinidad de acciones, como, por ejemplo: campañas publicitarias en internet, acciones de relaciones públicas en radio, televisión o prensa escrita, implementar un programa de referidos con tus clientes actuales, o efectuar promociones que faciliten el conocimiento de tu oferta ante nuevos clientes.” (p. 3)

El artículo explica que el estudio de mercado a la satisfacción del cliente influye de gran manera en el volumen de ventas, para esto deben ofrecer productos y/o servicios de calidad, sobre todo que lo que vendan tengan necesidad de consumo para el público; lo cual cabe mencionar que este enfoque está bastante relacionado con la perspectiva del cliente dentro del Balanced Scorecard ya que consiste en el análisis de cliente para la plena satisfacción del mismo.

Al buscar más información relacionado a las ventas de las organizaciones, encontramos algunas estrategias eficaces, Buendía T. (2015), nos explica que:

Factores clave para triunfar con mi estrategia de ventas

- Para que cualquier estrategia de ventas sea exitosa, debemos tener en cuenta los 4 factores clave que te voy a explicar a continuación.

Es más, si controlamos estos puntos, con total seguridad nuestra estrategia de ventas tendrá éxito:

- **Analizar, corregir y cambiar**

Analiza el ROI de cada una de tus acciones para:

Desechar las que aporten una peor rentabilidad.

Intentar mejorar las que puedan merecer la pena viendo que ha fallado o que se puede cambiar a mejor en el nivel de ventas.

- **Optimizar los gastos**

Un céntimo bien gastado es estar un céntimo más cerca de tu próximo cliente.

¿Cómo optimizar los gastos? Analizando, corrigiendo y cambiando tus acciones de venta.

Para saber qué acciones son las que te aportarán una mayor rentabilidad puedes:

Benchmarking: Copiar lo que hacen los mejores nunca te hará ser el mejor, pero si te ayudará a estar más cerca de ellos.

Prueba y error. Probar nuevas formas de conseguir clientes e ir quedándote con las que mayor rentabilidad te aporten.

- **Incrementar la productividad**

Aunque corrijas tus acciones, te quedes con las mejores y tengas tus gastos optimizados, seguramente aún puedas optimizar más tu productividad.

Para ello existen 2 formas principalmente:

Tecnología. Lo primero para conseguir mejorar la rentabilidad de una empresa es potenciar el uso de mejores y más avanzadas herramientas y maquinaria. Esto ayudará a agilizar procesos y evitarás tener que contratar más mano de obra, que será más caro a medio y largo plazo.

Marketing interno. El marketing interno es imprescindible en una empresa si queremos conseguir mejorar la productividad de los trabajadores (que son nuestro activo más importante).

- **Marketing / publicidad**

Aunque sean pequeñas, pero realiza, a modo de testeo al principio, pequeñas campañas que te permitan mejorar tus ventas en determinados productos y servicios. Por ejemplo, prueba a favorecer la compra de un determinado producto mediante descuentos (en este caso sí), combo con otro producto.

- **Determinar los objetivos**

Determinar correctamente los objetivos en tu empresa es una parte vital de la estrategia de venta porque esto ayudará a:

- Establecer una guía para la ejecución de las acciones.
- Estimular, animar y hacer esforzarse al personal por alcanzar las metas.
- Evaluar las acciones realizadas.

- Justificar las acciones de una empresa.” (pp. 7-8)

Este autor nos permite analizar distintas estrategias de venta para mejorar la rentabilidad de una empresa. Este concepto nos es importante para el desarrollo de nuestra investigación ya que funciona como un indicador que nos facilita el análisis de nuestra variable Rentabilidad.

Por otro lado, sabemos que la implementación de un *Balanced Scorecard* ayuda al alineamiento de los objetivos en busca de cumplir la visión de las organizaciones por ende contribuye a la teoría de este autor.

Por otro lado, referente a nuestro indicador reducción de costos, encontramos formas estratégicas de lograrlo, Vidal E. (2016) explica tales formas:

Optimizar el proceso de producción:

Es importante saber cuál es el proceso actual de producción y en lo posible rediseñarlo buscando eliminar los pasos innecesarios, es decir, acortar los procesos de producción. Una línea de producción larga implica un mayor número de trabajadores, más trabajo en el proceso y mayor tiempo en el desarrollo del producto. También aumenta la posibilidad de errores en el proceso.

Para hacer aún más eficiente la reducción de costos en su empresa es necesario que conozca profundamente cada proceso para detectar pasos innecesarios y le ayuden a disminuir procesos y/o gestiones que en el mediano o largo plazo se traducen en una reducción de los costos.

Mejorar la calidad:

Al desarrollar un producto se debe generar valor. Entregar un producto bien hecho ayuda a que el cliente se encuentre satisfecho, y en consecuencia este seguirá comprando el producto, lo recomendará y se fidelizará con la marca.

Por el contrario, si la calidad es defectuosa el cliente probablemente no volverá a comprarlo y la recomendación será mala.

Es conocido que cuesta más captar a un cliente que retenerlo y que una mala recomendación se replica más rápido que un buen comentario. Por ello es indispensable buscar fórmulas de producción que contribuyan al incremento del nivel de calidad a un menor costo si es posible.

Reducir el catálogo de productos:

Algunos productos tienen una demanda lenta y pasan mucho tiempo en el almacén antes de ser vendidos. Esto hace que el retorno del capital invertido se quede estancado. En estos casos se puede considerar abandonar el producto.” (pp. 4-5)

Estas medidas para disminuir costos, pueden ser utilizadas dentro de la perspectiva de los procesos internos al momento de aplicar un BSC, a su vez de esta manera se incrementarán los resultados del ejercicio de una organización, ya que al bajar los costos se incrementa los beneficios económicos.

En relación a nuestro indicador optimización de la calidad de la producción, encontramos, Gómez E. (2016), explica: “Para mejora de la calidad y la productividad en todo el proceso Operativo desde la compra de materia prima hasta la distribución del producto terminado, ya que, entre otros aspectos es donde se reflejan en mayor medida los costes y los desperdicios en todas las fases de la operación de los procesos. En una producción Lean, toda actividad del proceso tiene que añadir valor al cliente, por lo que, si no es así, es una actividad que debe eliminarse.

En el ámbito de la cadena de suministro, esta filosofía se presta a ofrecer grandes mejoras, aunque, por otro lado, significa también ser responsable y tener compromiso en la aplicación de la misma.

Para ello, sin duda, es necesaria la estandarización de las actividades involucradas, ya que, todo el personal estará formado para seguir lo que ya es una mejor práctica. La empresa debe analizar sus procesos, mejorarlos y formar a todas las personas que los llevan a cabo, sin importar quien ejecuta el proceso.

La estandarización ofrece varias ventajas. En primer lugar, permite calcular con facilidad cuánto tiempo y recursos se necesitan para completar una actividad. De esa forma, hacer una estimación de lo que se necesita para cumplir con algún pedido se convierte en un simple cálculo.

También, la estandarización provee el fundamento para la mejora continua. Si todos siguen un procedimiento estándar, una vez que se ha descubierto cierta mejora para un proceso, todos los participantes reciben la formación para esa mejora y los beneficios se llegan a multiplicar entre todos, en vez de que sea sólo uno el que lo entienda y lo mejore.” (p. 11)

2.3 Términos Técnicos

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Competitividad. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico

Eficiencia. Es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.).

Efectividad. La forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

Metas. Valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

Objetivos Estratégicos. Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos, es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

Productividad. Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Perspectivas Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

Planes Estratégicos. Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción

ROA (Rentabilidad Sobre El Activo - índice Financiero). Indica el nivel de utilidades que genera cada peso invertido en los activos de la empresa. Se obtiene de dividir la utilidad neta por los activos totales.

ROE (Rentabilidad Sobre El Patrimonio - índice Financiero). Indica el nivel de utilidades que genera cada peso de propiedad de los accionistas. Se obtiene de dividir la utilidad neta por el patrimonio.

ROI (Rentabilidad Sobre La Inversión - índice Financiero). Relaciona las utilidades con el rendimiento obtenido en la inversión.

Ventaja Competitiva. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

2.4 Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis Principal

La implementación del *Balanced Scorecard* incide significativamente en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020

2.4.2 Hipótesis Secundarias

- a) El análisis de los clientes influye significativamente en el incremento de ventas de las empresas del sector textil en Lima Metropolitana en el año 2020
- b) La gestión de recursos financieros incide significativamente en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- c) La evaluación de los procesos internos repercute significativamente en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- d) La capacitación al personal contribuye en mejorar la optimización de la calidad de la producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

2.5 Operacionalización de variables

2.5.1 Variable independiente

X: Implementación del *Balanced Scorecard*

Definiciones conceptuales	ISOTOOLS (2015) “Es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas” (p. 3)
Definición Operacional	Permitirá conocer cómo mejorar el margen de rentabilidad con la implementación del <i>Balanced Scorecard</i> en las empresas del sector textil
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de clientes• Gestión Financiera• Evaluación procesos internos• Capacitación al Personal
Escala de valor	Nominal

2.5.2 Variable dependiente:

Y: Influencia en la Rentabilidad

Definiciones conceptuales	DAZA (2017) “Se hallan dos tipos de rentabilidades: la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. La rentabilidad financiera es aquella relacionada con los fondos propios de una empresa que preocupa a los accionistas, la rentabilidad económica es aquella que solo se refiere al rendimiento de los activos de una empresa sin tener en cuenta el modo de financiación de estos activos” (Pág. 3)
Definición Operacional	Permitirá conocer como las empresas del sector textil manejan sus decisiones financieras al aumentar las fuentes de ingresos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de ventas• Ratios financieros• Disminución de costos• Optimización de calidad de la producción
Escala de valor	Nominal

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una “investigación aplicada”, en razón que se utilizó conocimientos referidos a la Implementación de un Balanced Scorecard y su Influencia en la Rentabilidad de las empresas del sector textil en Lima Metropolitana.

Conforme a los propósitos y objetivos del trabajo de investigación se centrará en el nivel descriptivo y cuantitativo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Para el presente trabajo de investigación se considera que el universo estará conformado por 53 empresas que desarrollan sus actividades en el departamento de Lima, lo que se demuestra en la tabla siguiente:

Tabla 1.

Distribución de la Población

N°	EMPRESAS TEXTILES	POBLACIÓN
1	EMPRESAS HILANDERAS	12
2	TEXTILES MANUFACTURERAS	14
3	NEGOCIOS DE CONFECCIÓN	10
4	TINTORERIA Y ACABADOS	9
5	TEJEDURÍA	8
	Total	53

Fuente: Datos obtenidos de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

3.2.2 Muestra

Para la selección de la muestra se utilizará el muestreo no probabilístico, porque se tiene acceso a la lista completa de empresas del sector Textil que desarrollan sus actividades en el Lima Metropolitana durante el año 2020 y se determina mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, en la cual se conoce la población (poblaciones finitas):

$$n = \frac{pqNz^2}{\epsilon^2(N - 1) + pqz^2}$$

Dónde:

N: Población representada por 53 personas, entre hombres y mujeres del mismo número de empresas del sector textil que desarrollan sus actividades en Lima en el año 2020.

Z: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar ($90\% \leq \text{confianza} \leq 99\%$), para una probabilidad del 95% de confianza; $z = 1.96$

- p: Proporción de gerentes varones de las empresas del sector textil de Lima, para el presente trabajo, se asume un valor de ($p = 0.9$)
- q: Proporción de gerentes mujeres de las empresas del sector textil de Lima, para el presente trabajo, se asume un valor de ($q = 0.1$)
- ϵ : Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación, el rango de variación es de ($1\% \leq \epsilon \leq 10\%$). para el presente trabajo se considera $\epsilon = 2\%$.
- n: Tamaño óptimo de la muestra, para realizar la encuesta.

Reemplazando valores tenemos:

Confianza del 95%, $z = 1.96$, $\epsilon = 0.02$

$$n = \frac{0.9 * 0.1 * 53 * 1.96^2}{0.02^2(53 - 1) + 0.9 * 0.1 * 1.96^2}$$

$$n = 50$$

n = 50 es el tamaño de muestra que representa los gerentes entre hombres y mujeres.

La distribución final de la muestra se indica en la tabla adjunta.

Tabla 2.

Distribución de la Población

Nº	EMPRESAS TEXTILES	MUESTRA
1	EMPRESAS HILANDERAS	11
2	TEXTILES MANUFACTURERAS	13
3	NEGOCIOS DE CONFECCIÓN	9
4	TINTORERIA Y ACABADOS	9
5	TEJEDURÍA	8
	Total	50

Fuente: Elaboración propia

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

Para la recolección de la información se ha utilizado como instrumento las fichas de encuestas que contienen las preguntas debidamente validadas por el juicio de expertos.

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicará la encuesta, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante el cuestionario de preguntas como instrumento de investigación.

3.4. Aspectos éticos

Los aspectos Éticos de este trabajo devienen de la cultura institucional de la Universidad de San Martín de Porres, basada en el respeto a la persona humana, búsqueda de la verdad, solidaridad, cumplimiento de compromisos, honradez, responsabilidad, honestidad intelectual, equidad y justicia, búsqueda de la excelencia, liderazgo académico y tecnológico, actitud innovadora fomento y difusión de la cultura, así como compromiso con el desarrollo del país.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de las Encuestas

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación de Suficiencia Profesional **IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020.**

Comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Determinar en qué medida la implementación de un Balance Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- b. Establecer de qué manera el análisis de los clientes influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- c. Precisar de qué modo la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

- d. Determinar en qué medida la evaluación de los procesos internos repercute en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.
- e. Determinar de qué manera la capacitación al personal contribuye a la optimización de la calidad de producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.

Los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, nos conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación de suficiencia profesional.

Presentación de datos

Tabla 3.

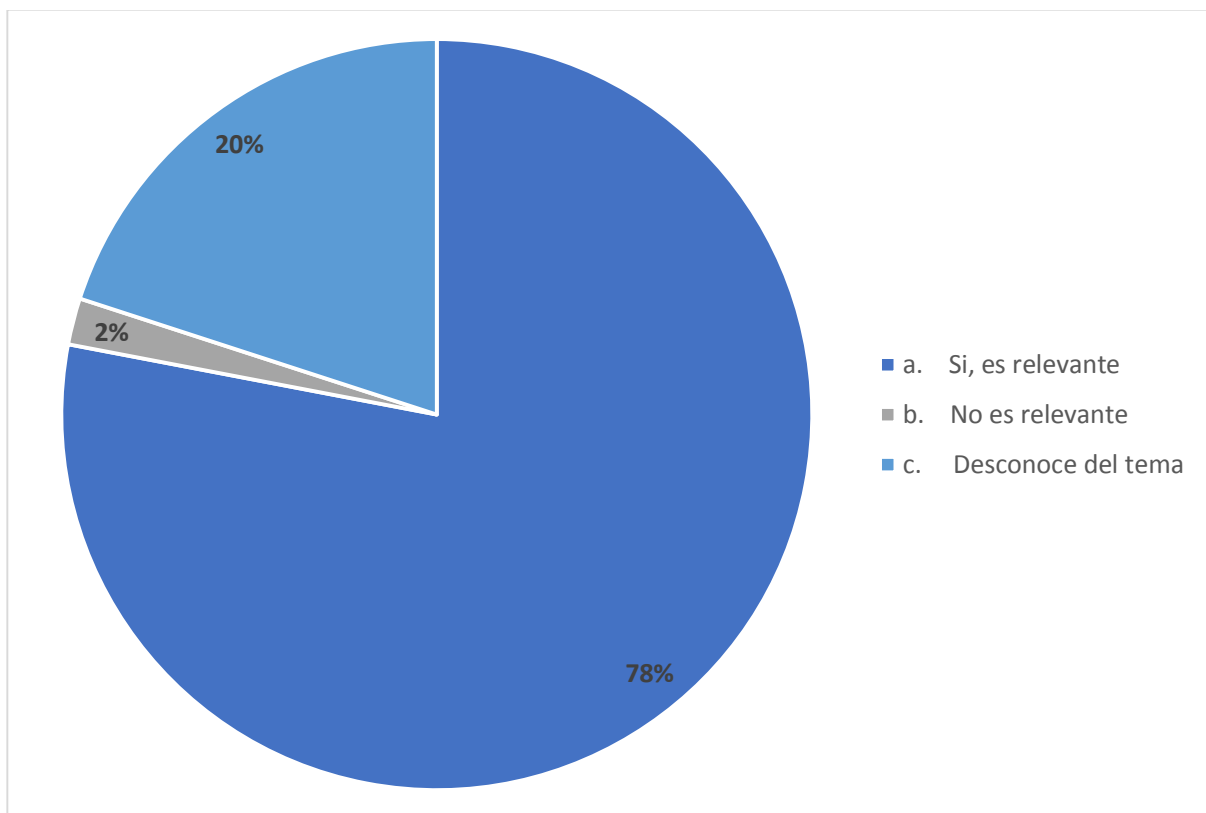
¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Si, es relevante	39	78,0	78,0	78,0
b. No es relevante	1	2,0	2,0	80,0
c. Desconoce del tema	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 1.

¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Un 78% de las personas encuestadas manifestó que si cree que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante; mientras que un 20% desconoce de ello.

Tabla 4.

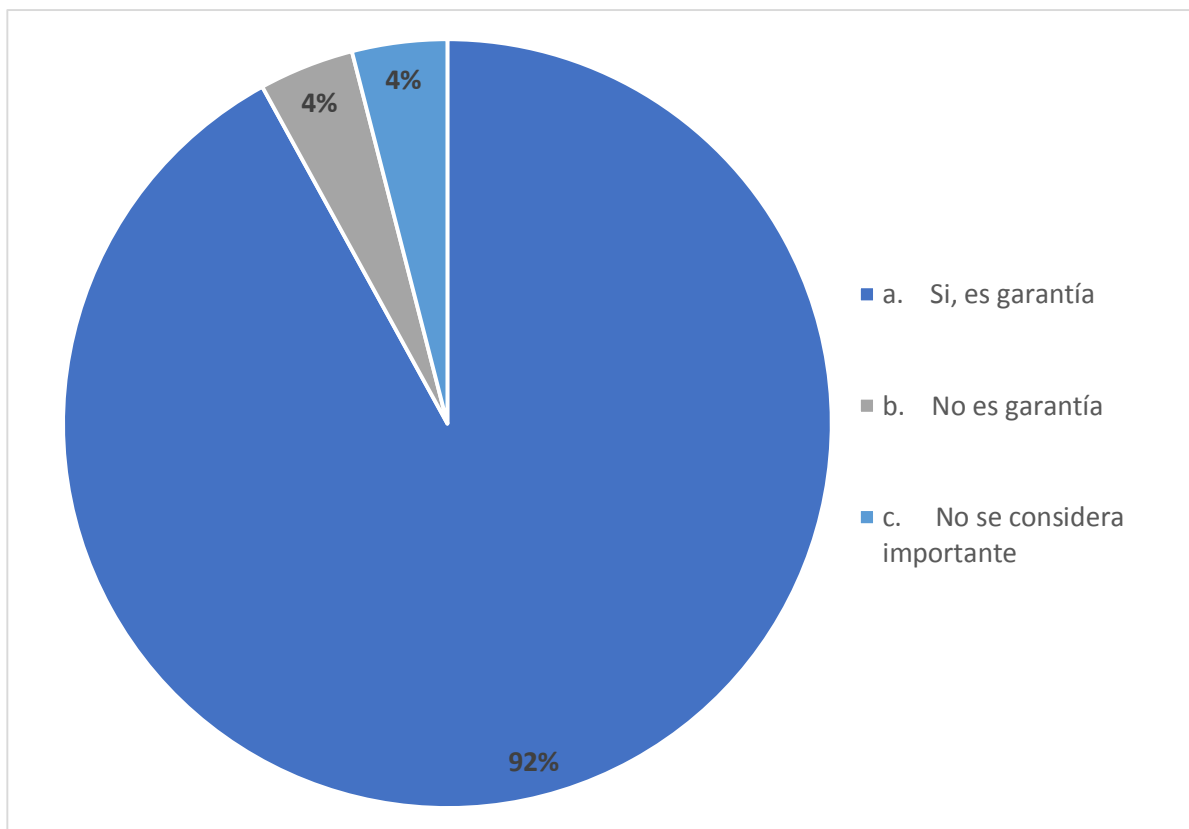
¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Si, es garantía	46	92,0	92,0	92,0
b. No es garantía	2	4,0	4,0	96,0
c. No se considera importante	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 2.

¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Referente a la pregunta 4, el 92% de los encuestados indicaron que las empresas textiles deben realizar una efectiva gestión financiera ya que garantiza el control de su liquidez; el 2%, indicaron que realizar una gestión financiera no era garantía de controlar la liquidez de las empresas; y el otro 2% respondió que no considera importante.

Tabla 5.

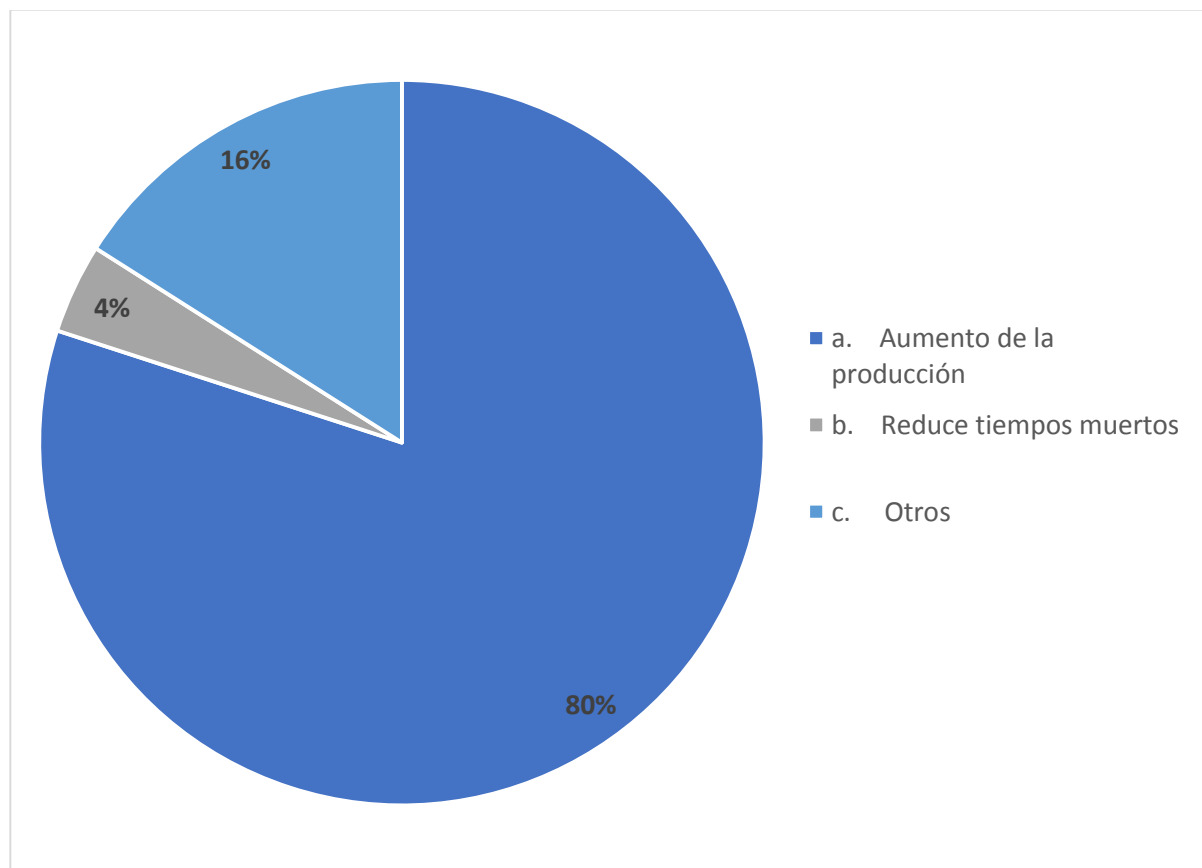
¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Aumento de la producción	40	80,0	80,0	80,0
b. Reduce tiempos muertos	2	4,0	4,0	84,0
c. Otros	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 3.

¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Para la pregunta 5, el 80% de los encuestados opinan que el análisis de los procesos internos trae beneficios como el aumento de la producción, el 4% opina que reduce los tiempos muertos y el 8% menciona que otros.

Tabla 6.

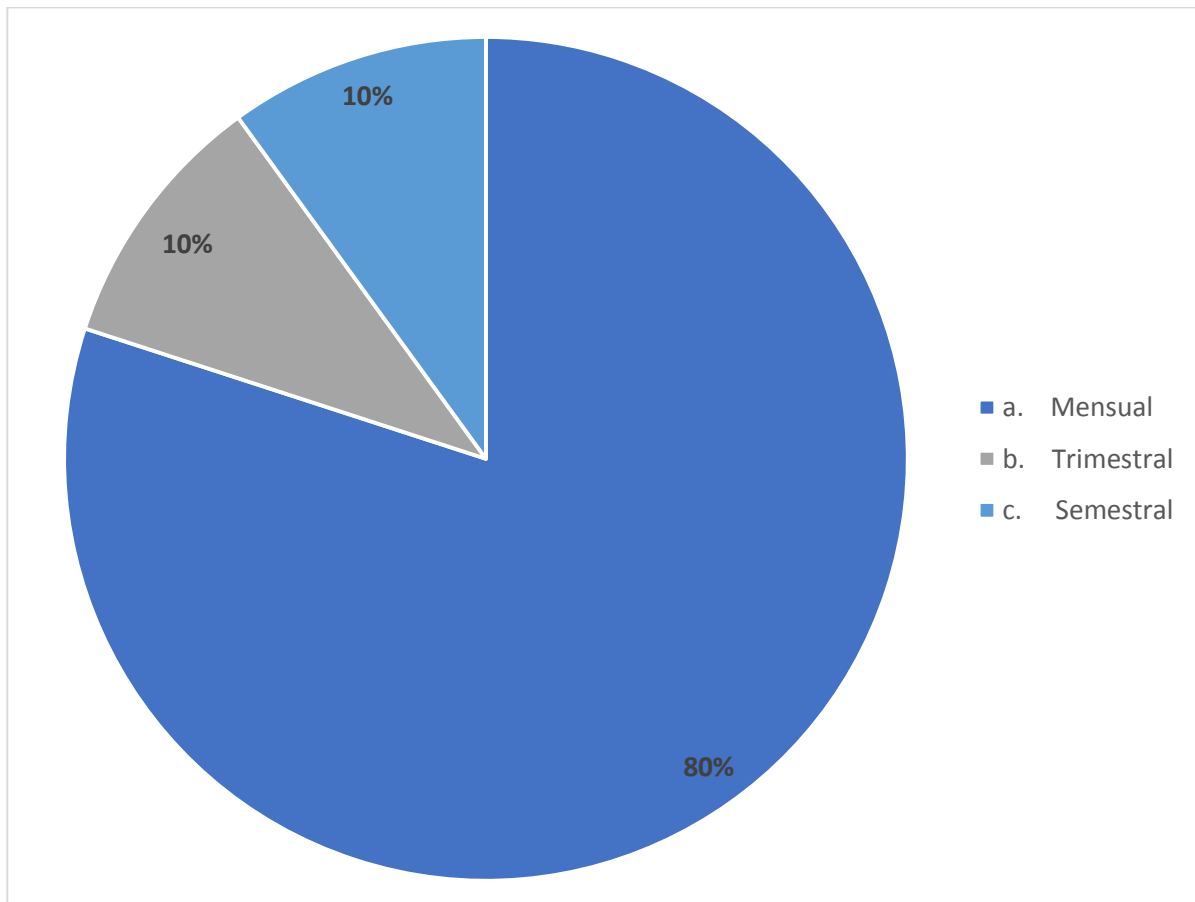
¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Mensual	40	80,0	80,0	80,0
b. Trimestral	5	10,0	10,0	90,0
c. Semestral	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 4.

¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Referente a la pregunta 6, el 80% de los encuestados señala que para que una empresa obtenga mejores resultados en su rentabilidad, debe poner énfasis en la capacitación de su personal y esto debe ser con una frecuencia mensual, el 10% cree que debería ser cada 3 meses y el otro 10% menciona que debe ser cada 6 meses.

Tabla 7.

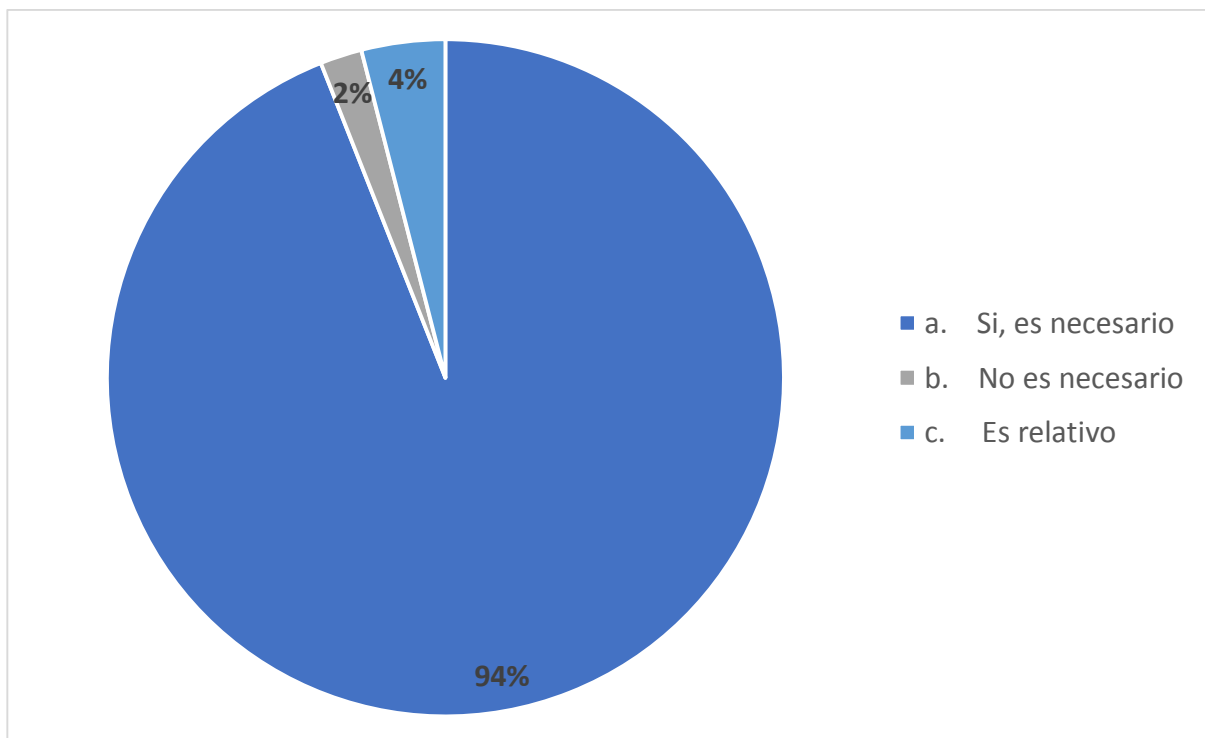
¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Si, es necesario	47	94,0	94,0	94,0
b. No es necesario	1	2,0	2,0	96,0
c. Es relativo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 5.

En su opinión ¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Referente a la pregunta 7, el 94% de los encuestados manifiesta que es necesario que las empresas del Sector textil bajen sus precios para que de esta manera incremente sus ventas, sin embargo, el 2% no lo cree necesario y un 4% dice que es relativo a la calidad del producto.

Tabla 8.

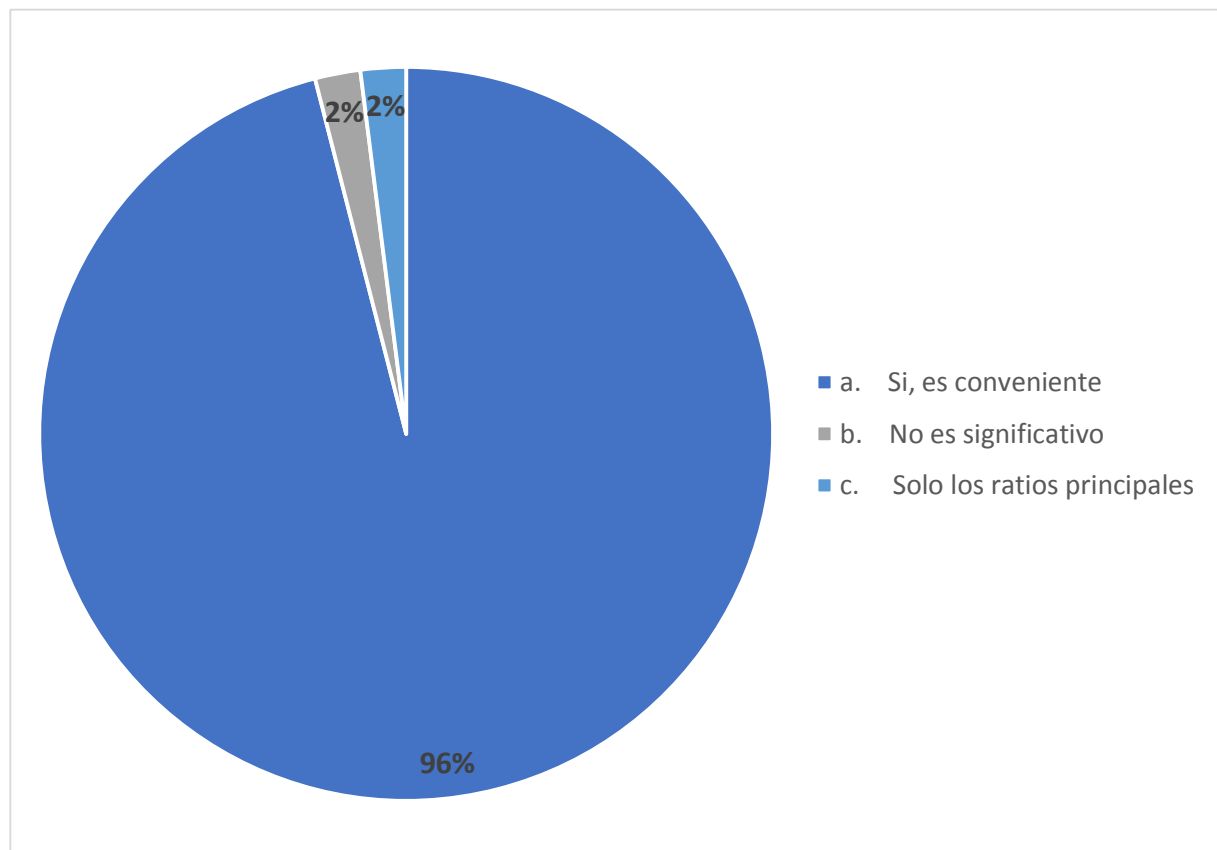
¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Si, es conveniente	48	96,0	96,0	96,0
b. No es significativo	1	2,0	2,0	98,0
c. Solo los ratios principales	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 6.

¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Para la pregunta 8, los encuestados señalan en un 96% que es importante para las empresas del sector textil, realizar el análisis de ratios financieros, mientras que un 2% dice no ser importante y otro 2% dice que es necesario solo los ratios más relevantes.

Tabla 9.

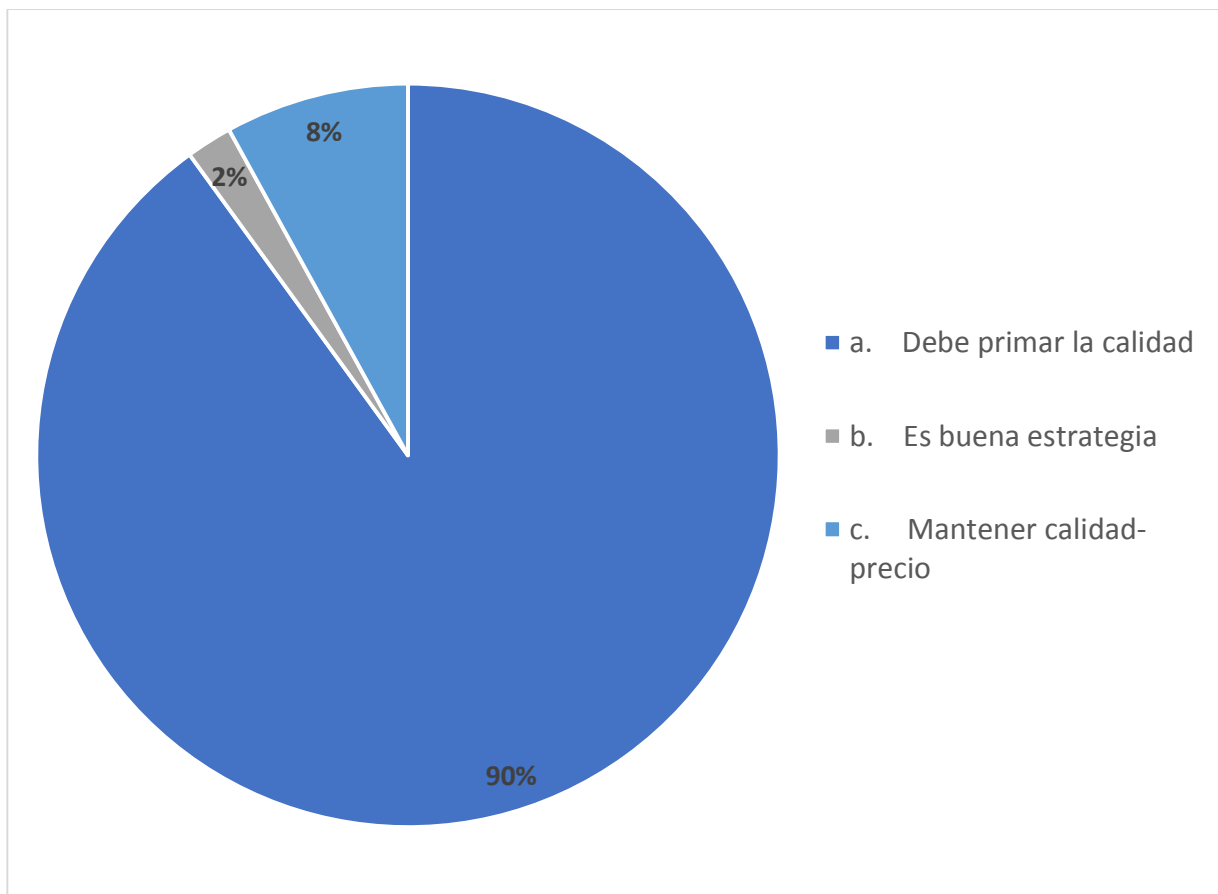
Desde su punto de vista ¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Debe primar la calidad	45	90,0	90,0	90,0
b. Es buena estrategia	1	2,0	2,0	92,0
c. Mantener calidad-precio	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 7.

¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Referente a la pregunta 9, el 90% no está de acuerdo con la baja de calidad en telas, 2% piensa que bajar la calidad de telas para disminuir costos es buena estrategia y el 8% de los encuestados opina que se debe mantener un equilibrio entre el precio y la calidad.

Tabla 10.

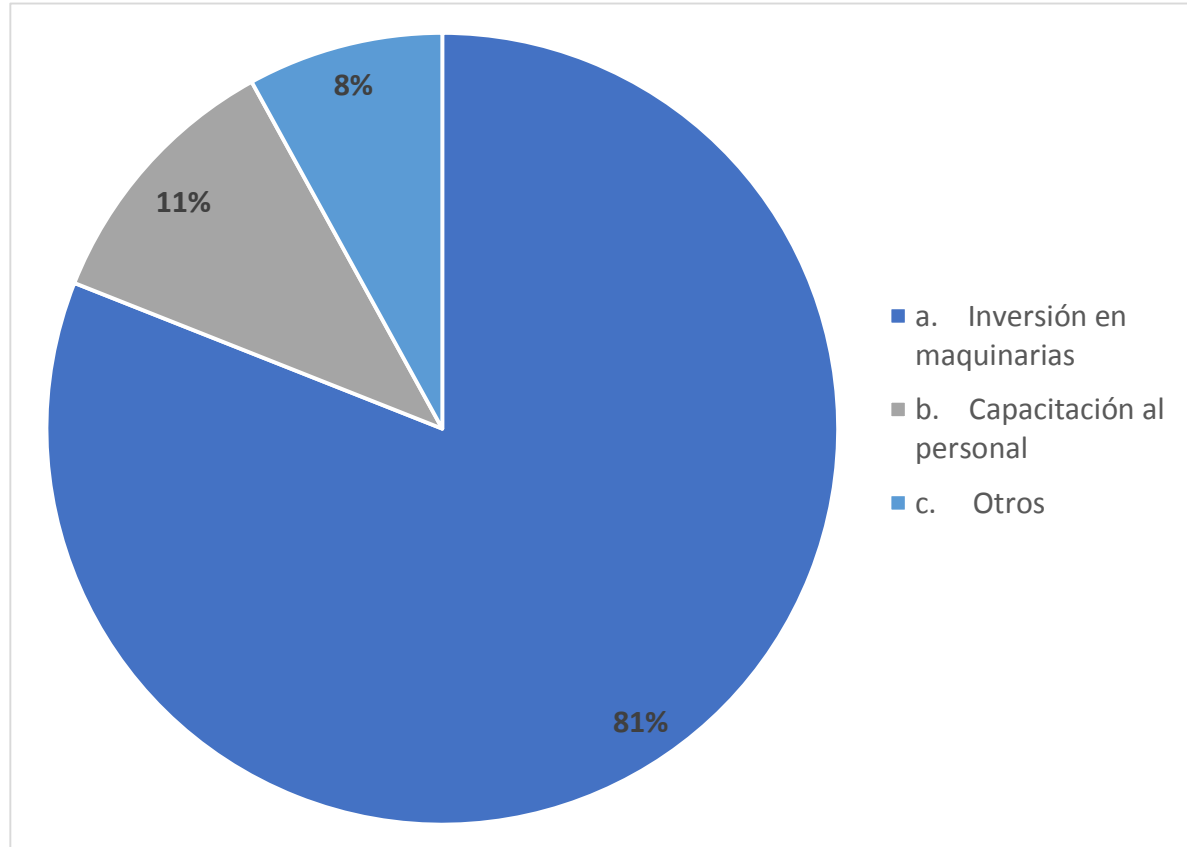
¿De qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Inversión en maquinarias	2	81,0	81,0	81,0
b. Capacitación al personal	30	11,0	11,0	92,0
c. Otros	18	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 8.

¿De qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

En la pregunta 10, el 81% de los encuestados considera que invertir en maquinarias de buena calidad, mejorarían en la calidad de su producción, mientras que el 11% cree que capacitando al personal incurrirían en menos errores y un 8% menciona que otros.

Tabla 11.

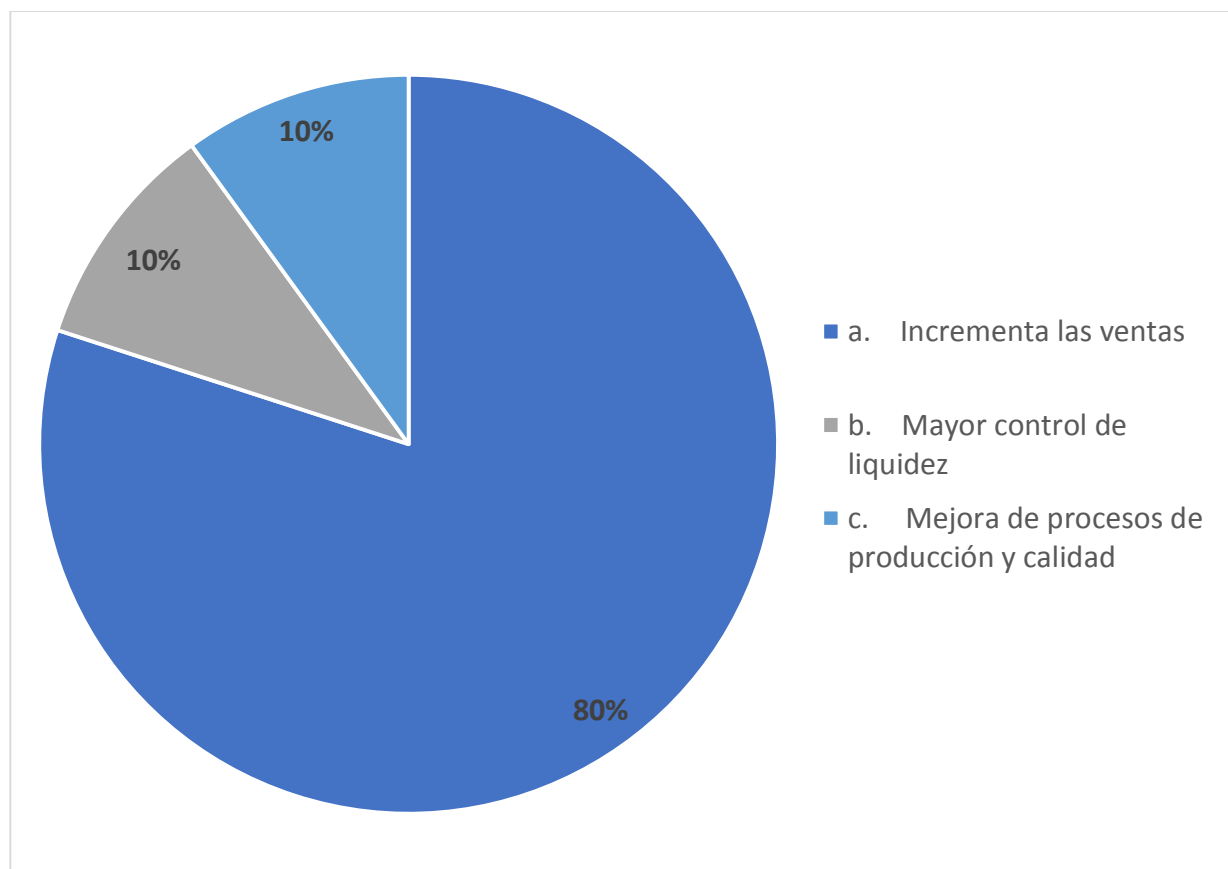
¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Incrementa las ventas	40	80,0	80,0	80,0
b. Mayor control de liquidez	5	10,0	10,0	90,0
c. Mejora de procesos de producción y calidad	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a colaboradores de empresas del Sector Textil

Figura 9.

¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

En la pregunta 11, el 80% de los encuestados considera que la implementación de un BSC incrementa el nivel de ventas, el 10% menciona que gracias al BSC y a su indicador financiero, se logra tener un mayor control de liquidez y el otro 10% asegura que la implementación de un BSC mejora la producción y su calidad.

4.2 Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	9

En la tabla observamos que los resultados con la aplicación del software SPSS el Alfa de Cronbach es .944 MUY ALTA, evidenciándose que el instrumento tiene una fiabilidad ALTA, como se muestra en los niveles de coeficiente de alfa de Cronbach en la siguiente tabla:

Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un Instrumento

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0.61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?	10.74	13.707	0.860	0.936
2.¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?	11.04	16.529	0.793	0.939
3.¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?	10.80	13.918	0.902	0.932
4.¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?	10.86	14.368	0.966	0.927
5.En su opinión ¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?	11.06	16.915	0.711	0.943
6.Desde su punto de vista ¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?	11.10	17.847	0.596	0.948
7.Desde su punto de vista ¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?	10.98	15.489	0.844	0.935
8.¿En su opinión, de qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?	9.84	16.668	0.567	0.949
9.¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	10.86	14.368	0.966	0.927

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

- 1) No implementar un Balanced Scorecard en las empresas textiles, significaría no tener claro la misión y estrategias de una organización. Por lo tanto, como consecuencia, no se tiene establecido de forma clara cuales son los objetivos financieros y de clientes, por ende, la organización no se encuentra en condiciones de identificar sus objetivos e indicadores para su proceso interno, así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.
- 2) Al no tener claro y ordenado la perspectiva financiera, se incurre en el error de hallar mal la demanda por ende resulta en problemas en la producción, debido a que los gastos crecen al mismo nivel con el aumento de la demanda y si no se realiza el cálculo correcto basado en los pedidos trae como resultado que las prendas se queden en stock o que se establezca un déficit de stock.
- 3) En distintas organizaciones, aún existe gerentes, líderes, propietarios, accionistas anclados en esquemas y prácticas antiguas, que hoy en día se consideran obsoletos para la realidad actual globalizada, ya que, exige un

cambio y adaptación continúa. Esto termina afectando indirectamente a las empresas.

- 4) Las organizaciones que no aplican un BSC, no logran vincular sus objetivos e indicadores con su visión y estrategias, esto genera que no se realice un seguimiento constante de las operaciones ya que no se logra el compromiso de todos los involucrados hacia una meta en común.

5.2 Conclusiones

General

A modo general se concluye que la implementación del *Balanced Scorecard* contribuye al incremento de la rentabilidad en las empresas del sector textil de Lima Metropolitana al aumentar las ventas en las organizaciones debido al compromiso de los colaboradores por cumplir los objetivos organizacionales.

Específicos

- a. El análisis del cliente en un BSC influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana porque buscar garantizar la retención del cliente y el incremento de clientes futuros y brinda mayor rentabilidad a la organización.
- b. Se concluye que la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana, ya que con los resultados de cada indicador nos permitirá ver cómo es el movimiento del negocio y establecer estrategias para conducir a la empresa a una mejora continua.
- c. Se concluye que el correcto análisis de la evaluación de los procesos internos de la empresa trae como resultado la disminución de los costos y la eficiencia del servicio al estar relacionados con los procesos claves de la

organización para cubrir las expectativas de los accionistas como de los clientes.

- d. La capacitación permanente al personal contribuye a la optimización de la calidad de la producción, así como la capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral. Por ello es necesario que los colaboradores reciban capacitaciones permanentes en la utilización de maquinarias moderna e incurrir cada vez en menos errores y obtener calidad en la producción.

5.3 Recomendaciones

Con referencia a las conclusiones obtenidas, se relacionan las siguientes recomendaciones:

General

En términos generales se recomienda implementar el *Balanced Scorecard*, a fin de lograr incrementar la rentabilidad de las empresas textiles, logrando alinear e integrar los objetivos estratégicos por áreas o unidades con las que cuenta la empresa textil, con el fin de que se logre un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de las estrategias y metas implementadas en la organización.

Específicas

- a. Se recomienda a las empresas del Sector Textil realizar el análisis del cliente en un BSC con el fin de incrementar las ventas y buscar la fidelización del cliente y el incremento de clientes futuros.
- b. Se recomienda implementar la gestión de recursos financieros para mejorar los ratios financieros de las empresas textiles de Lima Metropolitana, debido que con los resultados de cada indicador les permitirá establecer estrategias para conducir a la empresa a una mejora continua.

- c. Se recomienda a las empresas del sector textil realizar el análisis de los procesos internos de la organización con el fin de disminuir los costos e incrementar la eficiencia del servicio y cubrir las expectativas de los accionistas como de los clientes.
- d. Se recomienda a las empresas del sector textil, que los colaboradores reciban capacitaciones permanentes en la utilización de maquinarias moderna a fin de incurrir cada vez en menos errores y obtener calidad en la producción.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alarco Basaldua, Henry (2015). *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard* (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Lima.

Arturo (2017). *Artículo: La rentabilidad de una empresa.*
<https://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

Castro Angulo, María (2013). *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Cortez Saenz, Luis y Zelada Lopez, Gaby Rosia (2015). *Aplicación del Balanced Scorecat para Mejorar la Gestión Operativa de la Empresa Full Music, Año 2015* (Tesis de pregrado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, La Libertad.

Daza J. (3 de octubre de 2017). *Medidas que mejoran la rentabilidad.* Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Díaz Llanes, Miguel (2017). *Análisis contable con un enfoque empresarial* (p. 47). España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Drucker, Peter (2013). *Los desafíos de un mundo sin fronteras* (pág.14). Barcelona, España: Edhasa.

Filho, Emílio Herrero (2015). *Balanced Scorecard en la gestión estratégica: una buena práctica.* Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 2da Ed.

Harvard Business Review (2016), *¿Por qué los análisis de clientes son la clave para crear valor?* Fragmento Revista digital: español. Recuperado de:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/datos-y-metricas/por-que-analisis-de-clientes-son-la-clave-para-crear-valor/>

Hoyos Bello, Heidy. (2015). *Desarrollo de la planeación estratégica a través del Balanced Scorecard en Sales UP S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de Bogotá, Colombia.

ISOTools (2015) (herramienta que permite a las organizaciones la implantación, mantenimiento y mejora continua de sus Sistemas de Gestión) en su Blog Calidad y Excelencia: *Cómo elegir los mejores indicadores de un Balanced Scorecard*

Lizcano J. (2015). *Rentabilidad empresarial, propuesta práctica de análisis y evaluación* (p. 9). Madrid: Cámaras de comercio.

Logroño Cordero, Jorge (2015). *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa "Prime Injection" ubicado en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador.

Macchiavello Yuras, Giorgio (2014). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral de Frigoríficos Ideal S.A.* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile.

Merino Pérez, Vanessa (2016). *Sistema de costos y su efecto en la rentabilidad de la empresa ganadera Productos Lácteos del Norte S.A.C. del Distrito de Santiago de Cao* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad.

Orozco C. (2014) *Balance Scorecard: Una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la Corporación Universitaria Americana*. Medellín: Journal of Engineering and Technology.Rev.Vol 3.

Popular Impulsa (2018) en su artículo. *Medidas para aumentar los niveles de ventas*
Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/05/27/como-elegir-los-mejores-indicadores-de-un-balanced-scorecard/>

Robert S. Kaplan y David P. Norton D. (2013). *Cuadro de Mando Integral* (pp. 8-17).
Ediciones Gestión Barcelona, p. 8-17.

Roncancio, G (2017) en su investigación *¿Quién usa el BSC-CMI?*

Tracy B. (2015). *Estrategias eficaces de ventas*. España: Ediciones Paidós.

Universidad ESAN (2016) en su artículo virtual: *El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>

Vidal E. (2016) en su Libro. *Formas efectivas de reducir costes para empresas*.
<http://www.labconsultores.com/images/documentos/pdf-ebook25.pdf>

Zamora J. (2015) en su artículo. *Modelo de gestión empresarial Balanced Scorecard*.
Revista *TECTZAPIC*. México. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html>

ANEXOS

Anexo1. Matriz de consistencia

IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2020.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Variable independiente	Variable independiente	
¿En qué medida la implementación de un Balanced Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	Determinar en qué medida la implementación de un Balance Scorecard incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Si se implementa un eficiente Balanced Scorecard entonces se obtendrá una mejora en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	BALANCED SCORECARD	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis del cliente •Gestion financiera •Evaluación de procesos internos • Capacitación al personal 	<p>Tipo de investigación.- Aplicada.</p> <p>Diseño de investigación.- No experimental. Descriptivo – Correlacional.</p> <p>Población.- Está delimitada por 53 encuestados.</p> <p>Muestra.- Según muestreo aleatorio simple, se determinó en encuestados 50.</p> <p>Técnicas de investigación:</p> <p>a. Encuesta.</p> <p>b. Entrevista estructurada.</p> <p>Instrumentos de investigación:</p> <p>a. El Cuestionario.</p> <p>b. Guía de entrevista.</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias			
¿De qué manera el análisis de los clientes influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	Establecer de qué manera el análisis de los clientes influye en el incremento de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Si se realiza periódicamente un análisis de los clientes entonces incrementará el nivel de ventas de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.			
¿Cómo la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	Precisar de qué modo la gestión de recursos financieros incide en mejorar los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Si se utiliza métodos de gestión de recursos financieros entonces se desarrollará eficientemente los ratios financieros de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento de ventas •Ratios financieros •Disminucion de costos •Optimización de calidad de la producción 	
¿En qué medida la evaluación de los procesos internos repercute en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	Determinar en qué medida la evaluación de los procesos internos repercute en la disminución de los costos y eficiencia de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Si se efectúa evaluaciones de los procesos internos entonces podrían encontrar la manera de disminuir costos en las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.			
¿De qué manera la capacitación al personal contribuye a la optimización de la calidad de la producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?	Determinar de qué manera la capacitación al personal contribuye a la optimización de la calidad de producción de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020.	Si los colaboradores reciben constantemente capacitaciones entonces optimizarían la calidad de su producción las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020			

Anexo 2. Encuesta

Instrucciones:

La presente técnica de encuesta, busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado “IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA, AÑO 2018”, sobre este particular; se le solicita que en las preguntas que a continuación se presenta, elija la alternativa que considere correcta.

Esta técnica es anónima y se le agradece su colaboración.

1. ¿Usted considera que el análisis de los clientes en las empresas textiles de lima metropolitana es importante?
 - a. Si, es relevante
 - b. No es relevante
 - c. Desconoce del tema

2. ¿Si las empresas textiles realizan una correcta gestión financiera, tendrían un mejor control de su liquidez?
 - a. Si, es garantía
 - b. No es garantía
 - c. No se considera importante

3. ¿En su opinión, que beneficios trae el análisis de los procesos internos de una organización?
 - a. Aumento de la producción
 - b. Reduce tiempos muertos
 - c. Otros

4. ¿Con que frecuencia cree usted que los colaboradores deberían recibir capacitaciones?
 - a. Mensual
 - b. Trimestral
 - c. Semestral
 - d.

5. En su opinión ¿Cree usted que las empresas del sector textil en Lima metropolitana deberían reducir sus precios para competir con las telas importadas con la finalidad de incrementar sus ventas?
 - a. Si, es necesario
 - b. No es necesario
 - c. Es relativo

6. Desde su punto de vista ¿Considera usted que es importante que las empresas del sector textil Lima metropolitana realicen el cálculo y análisis de los ratios financieros?
 - a. Si, es conveniente
 - b. No es significativo
 - c. Solo los ratios principales

7. Desde su punto de vista ¿Cree usted que las empresas textiles deben bajar la calidad de sus telas para disminuir sus costos?
 - a. Debe primar la calidad
 - b. Es buena estrategia
 - c. Mantener calidad-precio

8. ¿En su opinión, de qué forma cree usted que las empresas del Sector Textil podrían optimizar la calidad de su producción?
 - a. Inversión en maquinarias
 - b. Capacitación al personal
 - c. Otros

9. ¿En qué medida la implementación de un *Balanced Scorecard* incide en la rentabilidad de las empresas del sector textil de Lima Metropolitana en el año 2020?
 - a. Incrementa las ventas
 - b. Mayor control de liquidez
 - c. Mejora de procesos de producción y calidad