



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESA, RUBRO RESTAURANTES: CASO  
FACO'S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE  
AYACUCHO, 2021.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

**BR. SOTO QUINTANILLA, MIRIAM JANET**

**ORCID: 0000-0001-6392-6394**

**ASESOR**

**MGTR. QUISPE MEDINA WILBER**

**ORCID: 0000-0002-4052-5018**

**AYACUCHO – PERÚ**

**2021**

## **2. EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTORA**

BR. SOTO QUINTANILLA, MIRIAM JANET

ORCID: 0000-0001-6392-6394

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,

Chimbote, Perú

### **ASESOR**

MGTR. QUISPE MEDINA, WILBER

ORCID: 0000-0002-4052-5018

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias

Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de

Contabilidad, Chimbote, Perú

### **JURADO**

MGTR. ROSILLO DE PURIZACA, MARÍA DEL CARMEN

(PRESIDENTA)

ORCID: 0000-0003-2177-5676

DR. SALINAS GAMBOA, JOSÉ GERMÁN (MIEMBRO)

ORCID: 0000-0002-8491-0751

DRA. MINO ASENCIO, MARÍA ISABEL (MIEMBRO)

ORCID: 0000-0003-1132-2243

### **3. HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR**

---

**MGTR. ROSILLO DE PURIZACA, MARÍA DEL CARMEN**  
**PRESIDENTA**  
ORCID: 0000-0003-2177-5676

---

**DR. SALINAS GAMBOA, JOSÉ GERMAN**  
**SECRETARIO**  
ORCID: 0000-0002-8491-0751

---

**DRA. MINO ASECIO, MARÍA ISABEL**  
**MIEMBRO**  
ORCID: 0000-0003-1132-2243

---

**MGTR. WILBER QUISPE MEDINA**  
**ASESOR**  
ORCID: 0000-0002-4052-5018

## **AGRADECIMIENTO**

*A todas las personas que formaron parte de este proceso y realización del trabajo de título. Ellos fueron el pilar fundamental durante este tiempo, fueron quienes me motivaron día a día a continuar, perseverar, esforzarme y lograr mi objetivo. A ellos con inmensa gratitud.*

*A mis padre y hermanos por el apoyo incondicional durante todo el proceso de la elaboración del trabajo. A mi amado hijo Samuel, por su comprensión y su tiempo, por ser la motivación y energía vital para seguir batallando en el recorrer de la vida.*

*A la gerente de la empresa Facó's E.I.R.L, por la disposición y oportunidad de realizar el trabajo investigación en su establecimiento.*

*A mi asesor por su apoyo y soporte en el proceso de elaboración del trabajo de investigación.*

*A todos los docentes, quienes fueron capaces de entregar sus conocimientos y experiencias con el propósito de formarnos profesionales de calidad, a ellos con gratitud y reconocimiento.*

## **DEDICATORIA**

*A Dios por darme la existencia y salud, alumbrar y pilotear mi camino día a día,  
durante toda mi vida.*

*A mis padres Fernando y María, por su motivación y fuerza transmitida en este  
proyecto académico y llegar a la meta. A mis hermanos, para demostrarles que el  
esfuerzo es importante en la vida.*

*A Samuel, mi único amor verdadero, por su presencia en mi vida, con eterno cariño  
para mi hijo.*

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue identificar las características del Cuadro de Mando Integral en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, distrito de Ayacucho, la metodología empleada fue Aplicada con enfoque cuantitativo, el nivel de investigación descriptivo, diseño no experimental, de orientación transversal, la técnica; encuesta y el instrumento; cuestionario. La recolección de datos fue mediante una encuesta 21 preguntas aplicado a los colaboradores, delimitadas en las perspectivas de la variable Cuadro de Mando Integral, para medir se usó la escala de Likert; en una población y muestra de 15 colaboradores de la empresa, ubicado en el distrito de Ayacucho. Obteniendo los siguientes resultados: Referente al Objetivo N° 01: El 40% mencionaron casi nunca, la empresa ofrece sus productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros. Objetivo N° 02: El 40% respondieron nunca la empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes, sin embargo. Objetivo N° 03: El 40% respondieron que nunca la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes; asimismo el 66.7% mencionaron que nunca la empresa realiza actividades de distracción para sus clientes durante el tiempo de espera de sus pedidos; además el 60% mencionaron que nunca la empresa innova sus platos con nuevos productos. Objetivo N° 04: El 33.3% mencionaron que nunca los colaboradores nuevos recibieron capacitación para integrarse al trabajo, finalmente el 46.7% mencionaron que nunca la empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes.

**Palabras claves:** Cuadro de Mando Integral.

## Summary

The general objective of the present investigation was to identify the characteristics of the Balanced Scorecard in the micro and small companies of the restaurant sector: FACO'S EIRL case, Pollos chifa, district of Ayacucho, the methodology used was applied with a quantitative approach, the level descriptive research, non-experimental design, transversal orientation, technique; survey and instrument; questionnaire. The data collection was through a 21-question survey applied to the collaborators, delimited in the perspectives of the Balanced Scorecard variable, to measure the Likert scale was used; in a population and sample of 15 employees of the company, located in the district of Ayacucho. Obtaining the following results: Regarding Objective No. 01: 40% mentioned almost never, the company offers its new products in brochures, social networks and others. Objective N° 02: 40% answered that the company never participates in gastronomic fairs, special events and/or tastings in order to attract new clients, however. Objective N° 03: 40% answered that the company never anticipates the needs of the clients; Likewise, 66.7% mentioned that the company never carries out distracting activities for its clients during the waiting time for their orders; In addition, 60% mentioned that the company never innovates its dishes with new products. Objective No. 04: 33.3% mentioned that new employees never received training to join the job, finally 46.7% mentioned that the company never encourages the most outstanding employee of the month with prizes, recognition and assessment.

Keywords: Balanced Scorecard.

## Contenido

1. Título de la tesis .....	i
2. Equipo de trabajo.....	ii
3. Hoja de firma del jurado y asesor.....	iii
4. Hoja de Agradecimiento y dedicatoria .....	iv
5. Resumen y abstract.....	v
6. Contenido .....	vi
7. Índice de tablas y cuadros.....	viii
Índice de figuras .....	ix
<b>I. Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>II. Revisión de literatura .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.1.1. Antecedentes a nivel Internacional.....	17
2.1.2. Antecedentes a nivel Nacional .....	22
2.1.3. Antecedentes a nivel local .....	22
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	32
<b>III. Hipótesis .....</b>	<b>49</b>
<b>IV. Metodología.....</b>	<b>51</b>
4.1. Diseño de la investigación.....	51
4.2. Población y muestra .....	52
4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	54
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
4.5. Plan de análisis .....	56
4.6. Matriz de consistencia .....	57
4.7. Principios éticos.....	58
<b>V. Resultados .....</b>	<b>59</b>

5.1.Resultados.....	59
5.2. Análisis de resultados .....	80
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
6.1.Aspectos complementarios .....	91
6.2.Referencias Bibliográficas.....	92
Anexos.....	94
Anexos 01: Cronograma de actividades .....	94
Anexos 02:Presupuesto .....	95
Anexos 03: Validación del experto .....	96
Anexos 04: Solicitud a la empresa .....	102
Anexos 05: Consentimiento informado.....	103
Anexos 06: Instrumento de recolección de datos .....	104
Anexos 07: Ficha de SUNAT .....	105
Anexos 08: Resultado de Turnitin .....	106
Anexos 09: Evidencias fotográficas .....	107

## Índice de tablas y cuadro

<b>Tabla 01:</b> Considera que la empresa siempre genera rentabilidad .....	59
<b>Tabla 02:</b> Percibe que las utilidades de la empresa son positivas .....	60
<b>Tabla 03:</b> Dificultades económicas para enfrentar sus obligaciones a corto plazo .....	61
<b>Tabla 04:</b> Ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros .....	62
<b>Tabla 05:</b> Participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones .....	63
<b>Tabla 06:</b> El comensal siempre termina satisfecho con la orden del menú .....	64
<b>Tabla 07:</b> Los comensales siempre retornan a consumir el menú .....	65
<b>Tabla 08:</b> Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos .....	66
<b>Tabla 09:</b> Se cumple con la calidad descrita en la carta del menú .....	67
<b>Tabla 10:</b> La empresa se anticipa a las necesidades de los clientes .....	68
<b>Tabla 11:</b> La empresa realiza actividades de distracción para sus comensales .....	69
<b>Tabla 12:</b> La empresa innova su menú con nuevos productos .....	70
<b>Tabla 13:</b> Habilidades necesarias para desempeñarse bien en su trabajo .....	71
<b>Tabla 14:</b> Los nuevos colaboradores reciben formación para integrarse en el trabajo ..	72
<b>Tabla 15:</b> La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir en tu trabajo .....	73
<b>Tabla 16:</b> Las condiciones salariales para Ud. Siempre son buenas .....	74
<b>Tabla 17:</b> Herramientas digitales de monitoreo para ordenar pedido en tiempo real .....	75
<b>Tabla 18:</b> Actividades de recreación para sus colaboradores .....	76
<b>Tabla 19:</b> Sientes el apoyo de tu equipo de trabajo .....	77
<b>Tabla 20:</b> La dueña facilita la comunicación y participación de todos .....	78
<b>Tabla 21:</b> Incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador .....	79

## Índice de figuras

<b>Figura 01:</b> Considera que la empresa siempre genera rentabilidad.....	59
<b>Figura 02:</b> Percibe que las utilidades de la empresa son positivas.....	60
<b>Figura 03:</b> Dificultades económicas para enfrentar sus obligaciones a corto plazo .....	61
<b>Figura 04:</b> Ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros .....	62
<b>Figura 05:</b> Participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones ....	63
<b>Figura 06:</b> El comensal siempre termina satisfecho con la orden del menú .....	64
<b>Figura 07:</b> Los comensales siempre retornan a consumir el menú .....	65
<b>Figura 08:</b> Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos .....	66
<b>Figura 09:</b> Se cumple con la calidad descrita en la carta del menú.....	67
<b>Figura 10:</b> La empresa se anticipa a las necesidades de los clientes.....	68
<b>Figura 11:</b> La empresa realiza actividades de distracción para sus comensales .....	69
<b>Figura 12:</b> La empresa innova su menú con nuevos productos.....	70
<b>Figura 13:</b> Habilidades necesarias para desempeñarse bien en su trabajo .....	71
<b>Figura 14:</b> Los nuevos colaboradores reciben formación para integrarse en el trabajo.	72
<b>Figura 15:</b> La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir en tu trabajo .....	73
<b>Figura 16:</b> Las condiciones salariales para Ud. Siempre son buenas.....	74
<b>Figura 17:</b> Herramientas digitales de monitoreo para ordenar pedido en tiempo real ...	75
<b>Figura 18:</b> Actividades de recreación para sus colaboradores .....	76
<b>Figura 19:</b> Sientes el apoyo de tu equipo de trabajo .....	77
<b>Figura 20:</b> La dueña facilita la comunicación y participación de todos.....	78
<b>Figura 21:</b> Incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador .....	79

## **I. Introducción**

Los cambios tan vertiginosos que se vive en este momento con la información tecnológica digital entre otros cambios, surge nuevos modelos de gestión. Hoy por hoy, las empresas grandes y pequeñas están compitiendo en entornos complejos, por ello es importante que tengan un enfoque exacto de sus objetivos y estrategias necesarias para lograrlos.

En el entorno actual de la empresa, es necesario considerar nuevos aspectos, tales como la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por estas razones las empresas existentes, deberían contar con Sistemas de Gestión y Control como es el Cuadro de Mando Integral, para medir los resultados, así mejorar la gestión empresarial y asumir el reto constante con la política de Estado, que promueve a mejorar el control de desempeño de los restaurantes. Pues la falta de información genera problemas financieros.

Precisamente por ello, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se convierte en una importante alternativa para las pymes del rubro restaurantes, como herramienta que posibilita controlar la gestión desde una perspectiva holística. Al respecto, Nogueira & otros (2009) afirman que las empresas ya no se gestionan solamente a través de indicadores financieros, pues “se requiere de una visión holística de los negocios, de la necesidad de establecer medidas no financieras orientadas hacia el futuro de la organización, como la satisfacción de los recursos humanos o la innovación de nuevos productos y procesos” (p. 223). Debido a esto, para instaurar una estrategia competitiva es fundamental equilibrar la gestión financiera con otras variables no financieras, de acuerdo a las características de cada empresa y la actividad que desarrolle.

De esta manera orientar, a las micro y pequeñas empresas a lograr el cambio cultural a través de Cuadro de Mando Integral a corto y largo plazo.

En este trabajo se busca detectar los puntos débiles de la empresa Facó's E.I.R.L, con el fin de definir que el Cuadro de Mando Integral, permite a la gerencia estar al tanto de la situación de la empresa; procurando la toma de decisiones y aplicando las medidas correctivas al surgir cambios o desvíos de la realidad, referente a los objetivos, visión y misión que tiene la empresa.

Por estas razones, ya referidas es necesario que el restaurante Facó's, pollos chifa, cuente con una herramienta de gestión y control como es el Cuadro de Mando Integral, que le permita obtener estrategias y objetivos clave en el desempeño y resultados de la empresa, siguiendo una programación de desarrollo y crecimiento sostenido de sus operaciones y procesos de producción y comercialización. Para mejorar aspectos que ayuden a satisfacer las expectativas de clientes, mejorar la rentabilidad, procesos internos de calidad y la satisfacción de los colaboradores, se logra con la selección de indicadores adecuados que ayuden a perfeccionar estas técnicas y ser excelentes.

El objetivo del trabajo de investigación fue identificar las características del cuadro de mando integral (CMI) en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho; 2021. Para responder al objetivo principal se planteó los objetivos específicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI, como son financieras, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento; los cuales fueron los siguientes:

- Describir la perspectiva financiera en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho; 2021.
- Describir la perspectiva de los clientes en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho; 2021.
- Describir la perspectiva de los procesos internos en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de

Ayacucho; 2021.

- Describir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho; 2021.
- Elaborar el plan de mejora con un cuadro de mando integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho; 2021.

EL trabajo de investigación se justifica teniendo como base a los proyectos teóricos de Kaplan & Norton, quienes fueron pioneros en presentar el cuadro de mando integral, establecido en cuatro ejes de estrategia empresarial, siendo su fin principal facilitar a las empresas elementos para medir su éxito, asumiendo el principio elemental “no se puede controlar lo que no se puede medir.

Asimismo, la investigación se justifica en la práctica pues permitió utilizar la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario en la mypes, rubro restaurante en el Distrito de Ayacucho, para finalmente elaborar el plan de mejora. El cuadro de mando integral como herramienta de gestión beneficiara directamente a la empresa Facó's, no obstante, sus resultados se pueden ampliar a otras empresas similares.

La metodología fue aplicada con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de enfoque mixto, tipo transversal y nivel explicativo. La investigación está delimitada con la variable Cuadro de Mando Integral en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes, la población y muestra será todos los colaboradores de la empresa FACO'S E.I.R.L., ubicado en el distrito de Ayacucho, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado de 24 preguntas con la escala de Likert, dirigido a 15 colaboradores de la empresa.

Finalmente, el estudio de investigación muestra los siguientes resultados:

Objetivo N° 01: El 40%; consideran que casi siempre, la empresa genera rentabilidad; asimismo el 40% respondieron que casi siempre las utilidades de la empresa son positivas; también el 40% mencionaron que a veces, presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; sin embargo, el 40% mencionaron casi nunca, la empresa ofrece sus productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros.

Objetivo N° 02: El 40% respondieron nunca la empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes, sin embargo, el 46.7% respondieron que casi siempre, los clientes atendidos por la empresa terminan satisfechos con sus pedidos; a la par el 46.7% respondieron que casi siempre, los comensales vuelven a comprar los productos y servicios a la empresa; así también el 53.3% mencionaron que siempre recomendarían el establecimiento a su familia y amigos.

Objetivo N° 03: El 53.3% respondieron que casi siempre, los productos de la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú; sin embargo, el 40% respondieron que nunca la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes; asimismo el 66.7% mencionaron que nunca la empresa realiza actividades de distracción para sus clientes durante el tiempo de espera de sus pedidos; además el 60% mencionaron que nunca la empresa innova sus platos con nuevos productos.

Objetivo N° 04: El 46.7% respondieron que casi siempre, los colaboradores cuentan con las habilidades para desempeñarse bien en el trabajo; sin embargo, el 33.3% mencionaron que nunca los colaboradores nuevos recibieron capacitación para integrarse al trabajo, además el 53.3% respondieron que casi siempre, la visión de la empresa le inspira y motiva a contribuir mejor en su trabajo; asimismo el 40% respondieron que casi siempre, su salario está acorde a las labores que desempeñan en la empresa; así el 93.3% respondieron que siempre la empresa cuenta con herramientas digitales; también el 46.7% mencionaron que casi siempre, la empresa

realiza actividades de recreación para sus colaboradores; asimismo el 40% mencionaron que casi siempre, se sienten respaldados por su equipo de trabajo en la empresa así el 46.7% mencionaron que casi siempre, las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas; finalmente el 46.7% mencionaron que nunca la empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes.

## **II. Revisión de Literatura**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

(Castillo Morales, 2020) realizó la tesis titulada *“Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali”*, La metodología es descriptiva, el método que se empleó es inductivo, el enfoque del estudio que se empleó fue cualitativo. De nivel explicativo. La población fue conformada por las pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector. La muestra es de 11 empresas del sector hotelero. Se empleó como instrumento el cuestionario con enfoque cuantitativo, para el análisis interno. Finalmente es posible concluir que una de las principales características del sector hotelero que inciden en la gestión de las empresas tiene que ver con la forma como compiten; al respecto, por ser un segmento de relativamente pocas empresas, la rivalidad es fuerte entre los competidores; por ello, la estrategia es brindar un excelente servicio, dado que la diferenciación en esta actividad es difícil, motivo por el cual, es el servicio el que puede marcar la diferencia. Por ello, hay que entender el servicio de una forma integral, desde lo tangible hasta lo intangible, es decir, la parte física, infraestructura, las zonas de prestación de servicio, así como la atención y la calidez humana con el trato para los clientes. En tal sentido es importante alinear la capacitación del recurso humano hacia las competencias que apoyen los procesos de prestación de servicio en los hoteles, de tal forma que puedan sustentar adecuados aspectos de diferenciación respecto a los competidores en el sector. Se concluye que existen oportunidades de mejoramiento para las pymes hoteleras, que permitan fortalecer la competitividad, sin embargo, es ahí donde se requiere de indicadores que permitan controlar la gestión, para alinear todos los factores hacia el cumplimiento de la misión y visión empresarial. Para las empresas de

este importante sector económico, es menester la implementación de herramientas modernas para el control de la gestión, dado que los beneficios derivados de una política de estado claramente enfocada en fortalecer la actividad turística, trae consigo factores impulsores para el desarrollo del sector hotelero, pero también hace necesario que sus empresas, en especial las pymes, fortalezcan sus modelos de gestión. Producto del diagnóstico externo e interno, se definieron como objetivos estratégicos una serie de aspectos relacionados con cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, siendo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la base de la estrategia, es decir, el factor humano, que permite soportar el desarrollo eficiente de los procesos internos para satisfacer al cliente y generar recursos financieros que deben ser correctamente manejados para el beneficio de la organización, definiendo como objetivo básico financiero la maximización del valor de la empresa en el largo plazo, razón por la cual la gestión debe enfocarse en el manejo de inductores de valor y la implementación de una filosofía empresarial de la gerencia basada en el valor. Al establecer el mapa estratégico y los indicadores del CMI que permitirán la medición de 101 los resultados de la gestión empresarial en las pymes del sector hotelero de Cali, se logró mostrar la relación existente entre las perspectivas del cuadro de mando, así como la importancia de los indicadores que permiten evaluar la gestión para el cumplimiento de la visión empresarial, lo que posibilita, una vez implementada la herramienta, controlar la gestión en función de los objetivos estratégico sugeridos y activar las funciones de mejoramiento continuo en la organización. Debido a lo anterior, el diseño del sistema de gestión propuesto se basó en el CMI, donde se alinea la estrategia concebida en las cuatro perspectivas del cuadro de mando, para que las operaciones de la organización tengan sentido y se direccionen hacia el cumplimiento de la visión empresarial. Los indicadores sugeridos permiten precisamente gestionar los objetivos estratégicos, que se encuentran alineados a la visión

y misión de la organización. De esta forma la herramienta del CMI constituye un importante aporte a la gestión de la empresa, al proveer un sistema de indicadores que permiten administrar las diferentes perspectivas empresariales y comprender la conexión que existe entre los resultados financieros, el cliente, los procesos internos y el recurso humano.

**Olivieri (2020)**, realizó su tesis de grado titulado, “*Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz – Provincia de Córdoba – Argentina para el año 2020*”, con el objetivo general: Implementar un Cuadro de mando Integral (CMI) para aplicar en Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con la finalidad de asegurar un crecimiento de la rentabilidad sobre las ventas del 0,5%, para diciembre 2020. Concluye, Del análisis realizado se puede concluir que, si bien el Hotel Howard Johnson cuenta con la vasta trayectoria de la cadena hotelera a la que pertenece y con una sólida estructura, el contexto económicamente inestable en el que se encuentra inmerso requiere agudizar los procesos de control y seguimiento para lograr el cumplimiento de las estrategias que se proponga. Por otra parte, del análisis sobre la utilización del CMI como Sistema de Gestión, se puede afirmar que un Cuadro de Mando Integral correctamente diseñado, y con una implementación cuidada podrá satisfacer la necesidad planteada en el párrafo anterior, dado que tal como se ha desarrollado durante el transcurso del presente reporte, se trata de una poderosa herramienta de eficacia probada, que si bien en principio se trata de un conjunto de indicadores, utilizada como sistema de gestión, y alineada a una buena estrategia, es capaz de impulsar el logro de cualquier objetivo. No obstante, el desafío propuesto va más allá de la puesta en marcha del CMI. Será imprescindible lograr la permanencia de su uso con el transcurrir del tiempo y su internalización cultural, en cada célula del hotel. Es por lo expuesto que el presente trabajo de graduación final, se desarrolló desde la perspectiva del éxito de la

implementación del CMI más allá que de los objetivos de rentabilidad, lo que requiere de quienes lo lleven a la práctica, profesionalismo y responsabilidad, alineación con la estrategia y compromiso para velar por la continuidad de su uso. No está demás aclarar que el cumplimiento o no de los objetivos determinados, se verá fielmente reflejado en los resultados arrojados por el CMI, siempre y cuando los responsables de su implementación, logren el diseño de indicadores representativos, alineados con la estrategia definida y adaptados al macro entorno en el que se encuentran inmersos.

Recomendaciones Ha quedado demostrado que un CMI confeccionado de manera incorrecta, o aunque correcto desde el punto de vista teórico, pero desalineado con la estrategia y con los objetivos definidos, significará un desperdicio de recursos y energía. Por tal motivo y para propiciar el éxito de los objetivos definidos al iniciar el presente trabajo, se recomienda:

36 Incluir en el staff del Departamento de Administración, personal profesional para el desarrollo del CMI asegurando de esa manera resultados satisfactorios. Promover actividades que faciliten la comunicación entre el personal que se ocupará del desarrollo del CMI, los sectores Marketing y Administración, y la Dirección, propiciando el diálogo fluido y el intercambio descontracturado de opiniones, para garantizar la alineación de los resultados del CMI con los objetivos fijados por la estrategia vigente. Capacitar a la totalidad del personal, en el uso e interpretación del CMI. Si bien es cierto que a simple vista parece un despropósito capacitar en esta materia al personal de mantenimiento o de servicios generales, conocer la herramienta y entender su alcance lo incentivará a asumir su parte activa en este sistema de gestión con mayor compromiso que podría ser, por ejemplo, aportar algún dato en una planilla de manera diaria. Por otra parte, tener conocimiento acabado de la herramienta a quien tiene contacto con los resultados, le permitirá ver más allá que números y porcentajes otorgándole la capacidad de interpretar el significado de los datos obtenidos y, en consecuencia,

aprovechar la información recibida para alinear su accionar a la estrategia. Establecer el monitoreo del CMI como una responsabilidad del Departamento de Administración y definir la periodicidad con la que se deberán elevar informes a la Dirección. Resulta imprescindible ver con claridad, que una vez puesto en marcha el CMI, no se llegó al final del camino, sino que se está frente a un nuevo punto de partida. Finalmente, se invita a continuar profundizando sobre el grado de acierto de los indicadores elegidos y expandir el conocimiento sobre la confección de nuevos indicadores, sus aplicaciones y limitaciones. También resultará interesante investigar las posibilidades que el negocio tiene de pivotar su actividad principal por negocios alternativos, en caso de que las alertas del CMI vaticinaran riesgo sobre la sustentabilidad del hotel. Para dar por concluido el presente trabajo sólo queda resaltar que bien implementado el CMI, será el inicio de un trayecto sin vuelta atrás, cuyo andar demandará el análisis de los resultados que se obtengan y el aprovechamiento de la información recogida como insumo en la definición de nuevos objetivos, en la adaptación de los indicadores utilizados y en la innovación del propio Cuadro de Mando Integral.

(Terán Paz, 2016), realizó un estudio titulado *“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para un Restaurante de Mariscos, caso: “El Salserón”*. Tuvo como objetivo el diseño de un cuadro de mando integral para el restaurante de mariscos “El Salserón”. La metodología fue de diseño experimental, de enfoque mixto, por el uso de técnicas de encuesta y entrevista. De nivel explicativo. Se empleó como instrumento el cuestionario con enfoque cuantitativo. Finalizando su trabajo de investigación y dio las siguientes conclusiones: Se puede concluir que los objetivos que se plantearon en cada una de las perspectivas del restaurante de mariscos están alineados con el enfoque de consolidación del negocio. Los indicadores del tablero de control están en capacidad de medir, controlar y gestionar los objetivos planteados en el restaurante de mariscos El Salcerón. Así, el

cuadro de mando integral diseñado para el restaurante El Salcerón será una herramienta de gestión que ayudará a los dueños del negocio en la toma de decisiones y acciones que impacten en el futuro de la empresa. Se puede concluir que en la simulación de la herramienta para el 2015 ha sido útil para visualizar como se empleara y qué objetivos se deberán gestionar para cumplir con lo planteado para el año 2016 en el diseño del cuadro de mando integral.

Los estudios anteriores a nivel internacional permiten establecer que el cuadro de mando integral constituye una herramienta moderna fundamental para apoyar la gestión empresarial, basados en cuatro perspectivas importante como son financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

(Gamarra, 2021), estudio de tesis titulado *“Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurante en la ciudad de Piura”*. Objetivo a lograr: La implementación del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión, los resultados que se obtengan establecerán una mejora en los criterios para la toma de decisiones dentro del grupo y de las unidades del negocio, lo cual será reflejado en el aumento de rentabilidad y rendimiento de la compañía. Metodología aplicada en el trabajo fue en dos fases: Diagnóstico con entrevista a los colaboradores y el Diseño del CMI con enfoque de procesos internos y clientes. Diseño metodológico de la investigación fue descriptiva y orientada a la práctica, de temporalidad transversal. Las conclusiones son: De esta manera los socios de la empresa podrán tener una forma más ordenada de revisar si es que se están logrando los objetivos no solo con indicadores financieros, sino utilizando datos que también reflejan los esfuerzos realizados por diferentes áreas internas

para el buen desempeño, además de la percepción de los clientes, los cuales en los últimos tiempos son parte fundamental para el análisis de las compañías ya que obteniendo datos de estos se pueden ver puntos a considerar de gran relevancia. El Cuadro de Mando Integral toma también como base a los colaboradores de las empresas, siendo ellos el fundamento para obtener un producto de excelencia, que es a lo que apunta el grupo Tao, debido a esto es que se le debe brindar la debida importancia con continua capacitación y motivación (aspectos de los que se ha hablado en el presente trabajo). Asimismo, al ser un grupo de restaurantes sumamente exitosos y en crecimiento, es de conocimiento que hay un límite para que los colaboradores encargados puedan observar y supervisar todos los procesos de la compañía. Es por este motivo que el grupo requiere la implementación de herramientas de control de gestión debido a las necesidades que presenta, es necesaria la formalización y digitalización con los que se pueden apoyar diversos procesos, el costo que implica esto no es significativo al ser comparado con los beneficios que representarán. Las desventajas que conlleva la no implementación de este sistema, iniciando con la herramienta propuesta pueden ser consecuencias negativas de gran magnitud, puede implicar problemas como fraude, robo, compras excesivas y mala atención a clientes, lo cual significa una caída significativa para una empresa dedicada al servicio. Se concluye con que la implementación del CMI mejorará en todos los aspectos a las diferentes áreas de los restaurantes del grupo. Finalmente se congratula a los socios del grupo y dirigentes principales (Gerencia general) por hacer notoria la importancia a este proyecto, se puede decir que en Piura son pocos los restaurantes que tienen esta iniciativa y visión con la que ustedes están apuntado a la expansión y crecimiento.

(Roriguez, 2020) estudio realizado titulado *“El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante criollísimo del distrito de los olivos, Lima – 2020”*, con el objetivo general: Explicar la influencia de

Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de los Olivos, Lima-2020. La metodología que empleo fue de diseño no experimental, de enfoque mixto, por el uso de técnicas de encuesta y entrevista. De nivel explicativo. La muestra de 384 comensales, fue conformada por los clientes del restaurante Criollísimo. Se empleó como instrumento el cuestionario con enfoque cuantitativo. Finalmente se concluye: 1. El Balanced Scorecard influye en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es  $0.0001 < 0.05$  del Alpha de significancia. Se concluye que el conocer la preferencia del consumidor por determinados platillos va a generar un seguimiento de los indicadores intangibles del Balanced Scorecard. De acuerdo a la encuesta realizada el chaufa de cecina es uno de los platillos más requeridos con una puntuación de 22.9%; seguido del ají de gallina y el seco de cabrito que ocupan un 20.3%. Por otro lado, el Balanced Scorecard en el proceso de control del restaurante Criollísimo resalta como indicador principal la percepción del consumidor en el producto y el proceso de delivery lo que permitirá la óptima toma de decisiones. Los resultados de la percepción de los productos recibidos por delivery son altos en un 44% de la misma manera que el proceso. 2. El Balanced Scorecard influye en el control preventivo del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es  $0.0003 < 0.05$  del Alpha de significancia. Para tener un control preventivo sobre los procesos internos y que se replique en el costo de ventas se requiere conocer el número de platillos en punto de equilibrio. De acuerdo con los resultados que se han obtenido a través de las preguntas del cuestionario a los comensales, donde se determina que realizan un pedido mínimo de 5 platillos en un 22.1% seguido de 3 platillos en un 21.1% y 2 platillos en un 19.5%. Asimismo, otro indicador importante es la 99 percepción respecto al proceso de servicio que ofrece el restaurante Criollísimo, en este caso tiene un valor de 44% como excelente

y 29.2% como bueno, teniendo que mejorar en el tiempo de entrega. 3. El Balanced Scorecard no influye en el control concurrente del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es  $0.389 > 0.05$  del Alpha de significancia. Esto se debe a las bases teóricas. 4. El Balanced Scorecard influye en el control de retroalimentación del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020 debido a que la sigma bilateral es  $0.0001 < 0.05$  del Alpha de significancia. El nivel de reputación del restaurante Criollísimo es uno de los indicadores para el control de retroalimentación. De acuerdo con la encuesta realizada el nivel de reputación es de 34.4% a través de familiares y amigos 33.3% lo que genera el conocimiento necesario para establecer estrategias de fidelización. Asimismo, el nivel de satisfacción con el producto ofrecido es de 44% como muy satisfecho y de la misma manera el nivel de satisfacción con el proceso de entrega que es de 44% como muy satisfecho. Respecto al costo del platillo un 41.4% está de acuerdo con el precio establecido por el restaurante Criollísimo, lo que afirma el balance entre expectativas con percepciones.

(De Jesús Martínez, 2019) en su tesis doctoral planteó demostrar si la implementación del Balanced Scorecard permite mejorar la situación económica de las diferentes empresas de Gamarra (Emporio Comercial) del distrito de la Victoria. El objetivo principal fue describir y definir la influencia de la implementación del BSC en el sector textil de Gamarra. La metodología empleada tuvo un diseño pre-experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel explicativo. La muestra fue de 249 pequeñas empresas. Se empleó como instrumento el cuestionario. Conclusiones: Primero: Para la perspectiva financiera de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores diversificación de prendas de vestir, aumento de los costos directos e incremento de las ventas, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio

Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que este sector si está dispuesto a cambiar su contexto financiero para incrementar sus ventas implementando un Balanced Scorecard. Segundo: Para la perspectiva del cliente de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores Identificación de nuevos clientes, Satisfacción del cliente y Mejores costos, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que si existe identificación y seguimiento a los clientes y que este mejoraría con la implementación de un Balanced Scorecard. Tercero: Para la perspectiva de los procesos internos de la empresa de un Balanced Scorecard, se evaluaron los indicadores tiene un control o 79 seguimiento de sus clientes, innovación en prendas y diseños, reducción de los costos variables, percibiéndose un aumento al evaluar la intención de la implementación de un Balanced Scorecard en las pequeñas empresas de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra en el distrito de La Victoria, en el departamento de Lima, Perú, con lo cual se concluye que este sector si está dispuesto a cambiar sus procesos internos para mejorar sus productos y atención a sus clientes a través de la implementación de un Balanced Scorecard.

(Osore, 2019), Trabajo de tesis “*Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín*”. La metodología que se uso fue método inductivo, deductivo, analítico, sintético y el histórico. Con enfoque descriptivo y estadístico. Con enfoque cuantitativo. De tipo de investigación aplicada. Nivel de investigación es correlacional. De Diseño transversal, de naturaleza social. La población estuvo conformada por un total de 73 restaurantes turísticos de la Región Junín con un total de 292 representantes de los negocios. La muestra se conformó de 13

restaurantes turístico de la Región Junín, se consideró mínimo cuatro (04) personas por restaurantes, de acuerdo a la muestra se tiene 52 personas como muestra de estudio. Se empleó como instrumento la encuesta. Conclusiones: 1. Los resultados de la medición de las variables nos demuestran que medir el buen uso del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Empresarial en los restaurantes turísticos de la Región Junín no basta con conocer sus indicadores financieros y no financieros, sino utilizarlos como una estrategia para mejorar y cumplir la misión y visión propuesta por la empresa. 2. Se ha logrado determinar que existe incidencia positiva de los Indicadores Financieros del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Empresarial de los restaurantes turísticos de la Región Junín. El resultado de la evaluación global de los indicadores financieros del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Empresarial de los restaurantes turísticos de la Región Junín; han sido percibido con satisfacción por los representantes del negocio, a través de los análisis que se reflejan en los EE.FF, ya que han reflexionado sobre la importancia de identificar los cuellos de botella del proceso productivo, las horas improductivas, al mismo tiempo, muchos de ellos reconocen necesario la importancia de reducir los costos y mejorar la productividad, proyectar mayores ventas y llevar un control diario de las ventas y gastos. 3. Se ha logrado determinar, que existe incidencia positiva de los Indicadores No Financieros del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Empresarial de los restaurantes turísticos de la Región Junín, los resultados de la medición nos demuestran que los Indicadores No Financieros: clientes, procesos internos y aprendizaje - crecimiento tienen una relación muy significativa con la Gestión Empresarial; ya que, la perspectiva cliente tiene que ver con las estrategias para retener y captar clientes con las formas de atención eficaz y su indicador satisfacción clientes. Mientras que los procesos internos referidos a la calidad de servicios y productos, muchas veces no son evaluados constantemente y la perspectiva aprendizaje - crecimiento, los

representantes 145 consideran que pocas veces se preocupan en capacitar a los colaboradores o darle algunos incentivos para su mejor desempeño, así mismo indicar que las ventas se han mejorado mediante la aplicación de este instrumento en el año tomado como estudio, con respecto al año anterior. 4. Se ha logrado comprobar, que existe incidencia positiva del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Financiera de los restaurantes turísticos de la Región Junín, para una adecuada toma de decisiones, que permita a los restaurantes turísticos mantenerse en un mercado muy competitivo, los resultados de la medición nos demuestran que la mayoría de los representantes de los restaurantes de la Región Junín creen necesario utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral para que a través de una Gestión Financiera se logren concretar la misión y visión de la empresa, ya que su existencia se debe a su rentabilidad prevista, claramente se evidencia las mejoras a través del análisis obtenidos en los EE.FF del año en estudio en relación al año anterior. 5. Se ha logrado comprobar que existe incidencia positiva del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de los restaurantes turísticos de la Región Junín, para brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de los restaurantes, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los EE.FF. Los resultados nos demuestran que una exitosa Gestión Administrativa con un mejor desarrollo de las fases de: planificación, organización, dirección y control de las acciones estratégicas ayudan a lograr el éxito de los restaurantes turísticos de la Región Junín, aun mas tendrían un resultado positivo y alto con la implementación adecuada del Cuadro de Mando Integral para que de forma constante se realice el control y evaluación de los resultados de la empresa.

(Ponce, 2018) Trabajo de tesis “Balanced Scorecard en el Área de intercambios profesionales de salida de la organización no gubernamental AIESEC de la ciudad de

Arequipa durante el periodo 2017”. La metodología es con enfoque descriptivo y estadístico. Con enfoque cuantitativo. De tipo de investigación aplicada. Nivel de investigación es correlacional. De Diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por miembros del Área de Intercambios profesionales de Salida durante el año 2017 (11 miembros). La muestra se conformó por la población enunciada en el rubro anterior, técnica: la observación no estructurada, la revisión de documentos y encuesta; instrumento la encuesta, Conclusiones: PRIMERA.- Se puede afirmar que luego de la adaptación de la herramienta Balanced Scorecard en el Área Operativa de Intercambios Profesionales de Salida, los resultados han sido favorables para la consolidación de su gestión, puesto que se ha mejorado en las cuatro perspectivas desarrolladas, las cuales fueron: perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. SEGUNDA. - Antes de la adaptación del Balanced Scorecard el Área de Intercambios Profesionales de Salida de la organización no gubernamental AIESEC en Arequipa no contaba con una herramienta que le permitiese mejorar su gestión de una forma integral, presentándose una serie de inconvenientes al inicio de la gestión del año 2017. TERCERA. - Para la elaboración del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral del Área de Intercambios Profesionales de Salida de la organización no gubernamental AIESEC en Arequipa se desarrolló estrategias en base a los factores críticos de éxito (FCE ), siendo estos determinados a partir de la definición de la visión y posteriormente traducidos en objetivos estratégicos, sirviendo de base además para llevar a cabo el cruce estratégico mediante la Matriz FODA. Por otro lado, el mapa estratégico contiene las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos y junto a la definición de las iniciativas estratégicas clave fueron los pasos previos para llevar a cabo el diseño del Balanced Scorecard, para lo cual adicionalmente se identificaron y equilibraron medidas, se

asignaron valores, y establecieron metas específicas por indicador clave de desempeño, los cuales fueron los criterios de medida para la evaluación de su cumplimiento.

CUARTA.- Gracias a la adaptación del Balanced Scorecard se definieron los indicadores que permitieron evaluar el grado de satisfacción del público beneficiario, así como reforzar la relación con el cliente gracias a la entrega de valor y experiencias de calidad por 183 medio del cumplimiento de los estándares de satisfacción, siendo el Área de Intercambios Profesionales de Salida con el mayor número de experiencias completadas a nivel nacional, además gracias al trabajo en sinergia con el área estratégica de Marketing se ha incrementado el número de participaciones en medios de comunicación y eventos, posicionando la marca en distintas universidades e institutos de la ciudad, de otro lado se ha maximizado el número de ventas en ambos programas, obteniendo un crecimiento de 39% en el programa Talento Global y un crecimiento de 300% para el programa Emprendedor Global. El programa Emprendedor Global y su propuesta de valor ha mostrado un crecimiento disruptivo en comparación con los años anteriores dentro del Comité Local Arequipa, siendo además el programa Talento Global, una modalidad que no ha sufrido declive en nuestra ciudad, sino por el contrario es un programa que ha tenido gran aceptación por parte del público beneficiario, el cual puede seguir creciendo si se sigue en el camino de la optimización del flujo del cliente, la cual se centra en la entrega de valor.

QUINTA.- En relación a la perspectiva financiera se trazaron objetivos estratégicos junto al área de Finanzas y Legalidad que permitieron afianzar la gestión financiera, generando una mayor cantidad de descuentos y promociones para los jóvenes que deseaban acceder a los programas ofrecidos, obteniéndose un mayor número de intercambios, además la estimación económica del año 2017 muestra un aumento de 38.9% del Beneficio Neto con respecto al año 2016 para el programa Talento Global y un 333.2% para el programa Emprendedor Global.

SEXTA.- Los procesos internos del Área

de Intercambios Profesionales de Salida de la organización no gubernamental AIESEC en Arequipa se centran en la optimización del flujo del cliente, gracias a la herramienta Balanced Scorecard se pudieron asegurar procesos más eficaces y eficientes, estableciendo objetivos estratégicos junto al área de Marketing que promuevan actividades físicas así como el uso adecuado de los canales de marketing digital, dando como resultado una maximización en el número de interesados y potenciales clientes, 184 quienes fueron contactados en forma inmediata para el cierre de venta. Posterior a ello, los esfuerzos se centraron en la entrega de valor y defensa de la marca, lo cual se ve reflejado en primer lugar en un crecimiento del número de realizaciones de 23.5% y 325% en los programas Talento Global y Emprendedor Global respectivamente, el cumplimiento de los estándares de satisfacción, los resultados finales del test de liderazgo de los Participantes de Intercambio, los testimonios registrados, así como el número considerable de promotores obtenidos; siendo así posible maximizar el número de intercambios realizados y al mismo tiempo facilitar los espacios de liderazgo en los que los EPs desarrollaron y/o potenciaron las cualidades del LDM, las cuales son: ciudadanía global, empoderamiento de otros, autoconocimiento y orientación a soluciones. Otro de los factores clave que hizo posible el logro de los objetivos estratégicos planteados en esta perspectiva fue un adecuado trabajo en equipo por parte de las entidades de salida y llegada, determinándose cuáles eran las potenciales cooperaciones con las que se trabajaría, asegurando de esta forma un proceso de aceptación más rápido del EP, así como una experiencia de calidad. SÉPTIMA. - La adaptación del Balanced Scorecard ha permitido asegurar el Aprendizaje y Crecimiento de los miembros, prueba de ello es que el Área de Intercambios Profesionales de Salida, obtuvo el reconocimiento a mejor área en el año 2017, así como los premios de crecimiento disruptivo en los programas Talento Global y Emprendedor Global a nivel nacional. Los resultados de las encuestas realizadas

a los miembros del Área tuvieron como resultado un gran porcentaje de miembros motivados, comprometidos y con cultura de equipo, asimismo miembros que desarrollaron liderazgo basado en los pilares de las cualidades del LDM.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Evolución del Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910”, cuando Du Pont, realizó algo similar denominado “tableau du bord”, lo que hoy se conoce como CMI, sin embargo, esta herramienta de gestión se popularizó en el año 1950 en Francia, luego, en estos años, Peter Drucker presentaba la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización los sistemas de información mediante cuadros de mando.

En el año 1996, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión: “Balanced Score card” de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado. Luego, se puso de manifiesto que el cuadro de mando integral, era muy útil para organizar a los individuos en relación con la estrategia de la organización y de esta manera apoyar a conseguir sus objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton (2008), inicialmente conciben el CMI como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, sin embargo, después asumieron que podía ser una poderosa herramienta para describir (formular)e implantar la estrategia. El CMI es muy ventajoso porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al CMI en el modelo de

referencia para formular e implar la estrategia de las empresas en la actualidad es la elaboración del Mapa Estratégico.

### **2.2.2. Cuadro de Mando Integral.**

Para Kaplan y Norton, El cuadro de mando integral o CMI, es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y además es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del CMI, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”, cuya principal función es monitorear el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar el desempeño de la empresa. El CMI, presenta la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

"El Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más efectiva"

El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al emitir los resultados que la organización espera y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan & Norton 1996, pág. 38).

El Cuadro de Mando Integral (CMI), ofrece una amplia visión en el seguimiento

detallado del recorrido del negocio, la cual engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

"El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual hacia el futuro".

"El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización". Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Proporciona a los directivos el equipo e instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas.

(Niven, 2016), el Balanced Scorecard se ha convertido en una herramienta probada y efectiva en la búsqueda para capturar, describir y traducir activos intangibles en valor real para las partes interesadas de una organización y en el proceso para permitir a las organizaciones implementar sus estrategias de diferenciación con éxito. Esta metodología traduce la estrategia de una organización en objetivos de desempeño, medidas e iniciativas en cuatro perspectivas equilibradas: Financiera, el cliente, procesos internos y aprendizaje

y desarrollo.

Lasanta (2016), indica que esta herramienta, se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, fundamental para el sistema estratégico de gestión de las empresas a nivel mundial, considerando las actividades requeridas para cumplir con la visión empresarial y proporcionando a los administradores una visión global de la estrategia.

(Parmenter, 2012), en su obra *“key Performance Indicators for Government and Non Profit Organizations”* una organización, necesita mirar seis perspectivas, añadiendo: ambiente y comunidad y satisfacción del empleado, a las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton.

(Niven, 2016), describe esta herramienta en tres formas: como sistema de medición, un sistema de gestión estratégica y un sistema de comunicación.

### **1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

El CMI, por Kaplan y Norton, quienes lo definen: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” y ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”, la misma que permite ver, como la estrategia se traslada a la acción, es decir las relaciones causa efecto, enlazando el logro de objetivos estratégicos con indicadores e inductores desarrollados.

Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Además, mantiene el interés en la actuación a corto plazo, como también captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

El cuadro de mando Integral (CMI), observa la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a mediano y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones no deseadas. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión importante para aplicar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

## **2. Beneficios de implementar un Cuadro de Mando Integral. (CMI)**

Según, (Martinez, D. y Milla, A., 2012), identificaron los siguientes beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI) para las organizaciones:

- Alineación de los colaboradores hacia la visión de la empresa.
- Mejor la comunicación con todos los colaboradores, el cual es favorable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Redefinición de la estrategia en base a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de la empresa.
- Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones en la organización.

(Martinez, D. y Milla, A. 2012).

Es decir, el cuadro de mando integral es una herramienta que permite movilizar a la

persona hacia el pleno cumplimiento de la misión que tiene la empresa; guiando el desempeño actual y su desempeño futuro. Es decir, de esta forma el personal se incluye más, el cual le permite identificar nuevos procesos internos para cumplir y contribuir al logro de dichos los objetivos del cliente y accionistas.

Se crea un sistema de aprendizaje denominado “feed –back” para obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la empresa y en función de los resultados, modificar el largo plazo en acciones a corto plazo, en caso que fuese necesario.

### **3. Problemas que trata de resolver el cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral en las organizaciones, según los autores Daniel Martínez y Artemio Milla, los problemas que trata de hacer frente y solucionar son los siguientes:

- El valor de las empresas está presente más en los activos intangibles que en los tangibles.
- La estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia y la acción de la empresa, lo que significa que no hay resultado, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto Plazo
- Excesiva concentración en indicadores financieros. (Escuela Online, s.f.)

### **4. Elementos del Cuadro de Mando Integral**

El CMI está formado por los siguientes elementos:

- **Mapas estratégicos:** “son mapas donde se detalla toda la metodología de elaboración CMI. Recoge los objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas, las relaciones entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos”.
- **Perspectivas:** son los diferentes grupos que conforman el análisis de resultado de la empresa. En el estudio se define dos tipos de perspectivas:
  1. Perspectiva externa: comprende la perspectiva financiera y de clientes.
  2. Perspectiva interna: comprende la perspectiva de procesos y de capacidades estratégicas.
- **Objetivos estratégicos:** es la unión de objetivos estratégicos y su desempeño es elemental en la empresa y el éxito de su visión. La definición será con las cuatro perspectivas mencionadas.
- **Indicadores:** “es el cálculo que sirve para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos”. Constan dos tipos de indicadores:
  - **Inductores:** miden las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivo.
  - **Resultados:** “miden el grado de obtención de resultados”.
- **Metas:** “son objetivos concretos que marca la organización para cada uno de los indicadores definidos”. Se establece con un espacio determinado para controlar dicho objetivo y corregir desviaciones si fuese preciso.
- **Responsables:** se establecen responsabilidades en las diferentes áreas de la organización con cada uno de los representantes que integran el CMI.
- **Proyectos estratégicos:** cuando ya se tienen establecidos todos los

elementos anteriores, en ocasiones es necesario llevar a cabo proyectos y acciones para que la organización logre alcanzar sus metas. (Escuela Online, s.f.)

## **5. Factores de Riesgo para el éxito del cuadro de mando Integral (CMI)**

- Falta de compromiso de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Mantener el CMI en la alta dirección solamente.
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control.
- Pocos empleados implicados
- Procesos de desarrollo demasiado largo
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el Cuadro Mando Integral solo con fines económicos. (Escuela Online, s.f.)

### **2.2.2.1. Dimensiones del Cuadro de Mando Integral**

Para definir mejor las perspectivas del cuadro de mando integral, se debe responder a las siguientes preguntas. Kaplan y Norton establecen las cuatro perspectivas ya mencionadas. La lógica empleada proporciona respuestas a cuatro preguntas por cada perspectiva.

- **Perspectiva financiera:** para tener éxito desde el punto de vista financiero  
¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
- **Perspectiva del Cliente:** para alcanzar mi visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?

- **Perspectiva de Procesos internos:** para satisfacer a mi cliente ¿En qué procesos debemos destacar?
- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** para alcanzar mi visión ¿Cómo debo aprender y mejorar mi organización?

#### **2.2.2.1.1. Dimensión: Perspectiva financiera.**

(Villa M. , 2015). Anteriormente, los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico añadido. De hecho, todas las medidas, parte de la relación causa efecto, culminan en la mejor actuación financiera. “Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable”.

“La perspectiva financiera es uno de los ámbitos de la dirección, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas”. Es decir, la perspectiva financiera trata de medir la creación de valor en la organización.

(Apaza, 2010). La perspectiva financiera tiene por objeto mostrar si la estrategias seleccionadas e implementadas por la empresa están contribuyendo a incrementar el valor de mercado, es decir a la generación de valor económico y aumentar la riqueza de los socios. El desempeño de toda empresa es motivado por la derivada del negocio y la posición que la empresa ocupa frente a su competencia.

En efecto se encuentra ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, liquidez los que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta, dos aspectos fundamentales, el primero es la correcta adecuación de los indicadores a la unidad del negocio y el segundo a

la fase en que se encuentra la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha, (p239).

- a) Etapa de Crecimiento: es la etapa más prematura de su ciclo de vida. Presenta productos y servicios en potencial desarrollo. Es la etapa donde los objetivos financieros se concentran básicamente en el crecimiento de las ventas, con la presentación de nuevos productos y servicios, nuevos mercados, cuidando los egresos en el proceso de los productos, formación de sus colaboradores, nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- b) Etapa de Sostenimiento: es el periodo donde los objetivos se concentran en la rentabilidad del capital invertido, con indicadores como rendimiento sobre las inversiones, capital empleado y valor añadido económico.
- c) Etapa de Cosecha: es la etapa madura, los objetivos financieros se concentran en aumentar al máximo el retorno del cash flow, reduciendo las necesidades de capital circulante. En este periodo posiblemente la empresa ya no presente gastos en investigación y desarrollo, ampliación, pues el ciclo de vida económica de la empresa es corto.

(Niven, 2016). Afirma : “El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir los resultados económicos, fácilmente mensurables, de acciones que ya han realizado, (Kaplan & Norton , 2009), (p186).

#### **2.2.2.1.2. Dimensión: Perspectiva del cliente.**

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton, 1993).

En esta perspectiva la empresa debe centrarse en generar estrategias para la fidelización de clientes y adquisición de clientes futuros, los cuales permitan a la empresa generar utilidades. De esta perspectiva depende gran parte de la generación de ingresos que se pueden evidenciar en la perspectiva financiera. Estos indicadores intentan dar respuesta a la pregunta: ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

- a) **Cuota de Mercado:** Muestra el porcentaje de ventas en un mercado determinado, también se puede reflejarse en términos de número de clientes, conocer el “número de cliente que pasa por tu negocio” son datos básicos que ayuda a analizar si la empresa está creciendo, se mantiene estable o está perdiendo clientes. Además, se puede usar estos indicadores: número de clientes, porcentaje de nuevos clientes, porcentaje de pérdidas de clientes, los ingresos provenientes de cada segmento de mercado.
- b) **Servicio y satisfacción del cliente:** Estos indicadores ayudan a conocer “en qué grado tus clientes están satisfechos” con los servicio y productos que ofrece la empresa. Tener esta información es clave para mejorar y diseñar nuevas estrategias. La satisfacción del cliente siempre está asociado a tres factores condicionantes, como el precio, la calidad y el tiempo de respuesta de los pedidos.
- c) **Fidelización de clientes:** El objetivo de la empresa no es centrarse en captar más clientes sino en conseguir que ellos vuelvan y sean fieles. Estos datos se conocen mejor con indicadores: el porcentaje de clientes que regresan y con qué frecuencia.
- d) **Reconocimiento de imagen de la marca:** Aumentar la publicidad en las redes sociales.

(Kaplan & Norton , 2009) Como parte de un modelo de negocio, se identifican el mercado y el cliente, hacia los cuales se dirigen el servicio o el producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo y las unidades de actuación del

negocio en esos segmentos seleccionados. A través de la perspectiva del cliente se obtiene información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer al cliente, conseguir cuota de mercado, rentabilidad, fidelización de los clientes, etc. Asimismo, se debe incluir indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes:

- 1) Los atributos del producto o servicio,
- 2) La relación con los clientes,
- 3) Imagen y Prestigio. (p28).

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir enfocados con la perspectiva del cliente. Es decir “si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las expectativas de los clientes no se generarán ingresos y por ende el negocio no podrá mantenerse en el mercado”. Para ello en esta perspectiva se debe. En primer lugar:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad del cliente.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Determinar si los productos es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia.
- Conocer la importancia que el cliente tiene sobre el precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relación, entre otros.

En segundo lugar: Debe adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados y avanzar hacia otras perspectivas. (Villa M. , 2015).

#### **2.2.2.1.3. Dimensión: Perspectiva de procesos Internos.**

Para definir los indicadores de esta perspectiva es cuando ya se han establecido

los anteriores, pues busca la alineación tanto de la perspectiva financiera, así también de los clientes con procesos clave dentro de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.

(Martinez, D. y Milla, A., 2012), afirma que: la perspectiva de los procesos internos nos lleva a la ejecución de la estrategia, para alcanzar los objetivos y generar valor económico para los clientes y, por último, elevar el valor financiero de la empresa y la riqueza de los socios. En esta perspectiva, el líder ejecutivo y el equipo de trabajo identifican los procesos críticos del negocio los cuales son precisos mejorar para transformar la propuesta de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva (p219).

El modelo “Cadena de Valor” presentado por, Porter (1989), es útil para este propósito. El mismo describe los procesos de la empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar aquellos que no generan valor para los clientes, de forma directa e indirectamente.

(Salgueirio, 2015), presenta que: “El análisis de los procesos internos contiene a menudo la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar”, para satisfacción del cliente y el beneficio de altos niveles de rendimiento financiero. Para ello propone analizar los procesos internos desde una perspectiva del negocio y una predeterminación de los procesos clave de valor. Esta perspectiva requiere cuatro procesos:

- a) Procesos de operaciones: La optimización de la cadena de valor se realiza con un análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son relativos a la reducción de costos, y aumento en los niveles de calidad, tiempos o

flexibilidad de los procesos.

- b) Procesos de gestión de clientes: Los procesos de conocimiento del cliente y de relación con estos son los más críticos. Los indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- c) Procesos de innovación y desarrollo: son procesos de mercado y comercialización. Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- d) Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa (p52)

Existe una “diferencia entre el enfoque tradicional y en enfoque del CMI, el primero intenta vigilar y perfeccionar los procesos existentes, y el segundo identifica procesos nuevos, los cuales la organización deberá mejorar para satisfacer los objetivos financieros y del cliente”.

#### **2.2.2.1.4. Dimensión: Perspectiva de formación y crecimiento.**

(Apaza, 2010) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objeto evaluar cuál es el valor del empleado para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Los administradores deben identificar la estructura viable para el crecimiento de la empresa a largo plazo. “La habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con su valor”. Es decir, solamente por medio de su habilidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y mejorar su eficiencia operacional una empresa consigue penetrar en nuevos mercados, aumentar

ingresos y márgenes, creciendo y aumentando valor para sus socios (p 246).

En esta perspectiva la empresa debe pensar cómo hacer para mantener y “desarrollar el *know - how* necesarios para comprender y satisfacer las necesidades del cliente”, al mismo tiempo pensar cómo “puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos”. Mientras la tercera perspectiva se centra en los procesos concretos, esta última perspectiva considera importante los recursos intangibles de la empresa. Por tal razón se divide en los siguientes componentes:

- a) **Capital humano:** Se refiere a las habilidades que deben tener los trabajadores, talento y conocimiento (ejemplo de ello, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación).
- b) **Capital de Sistemas de Información:** Se refiere a la base de datos, “información estratégica, es decir sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesarios para soportar la estrategia”; que la empresa ofrece a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva.
- c) **Capital organizacional:** Este factor es muy importante pues muestra cómo se sienten los trabajadores de su empresa desempeñando sus labores, si se sienten involucrados, motivados y con voz dentro de la empresa, estos aspectos pueden repercutir en el desempeño y la productividad de los trabajadores. Se considera que la empresa debe fomentar cultura, que es la concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa. Liderazgo, se refiere a disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar al personal hacia e la comunicación efectiva, compromiso y motivación, etc.

Según sus creadores estas cuatro perspectivas han demostrado ser validas en

varias organizaciones aplicadas. Estas “cuatro perspectivas se deben considerar como una plantilla, pero no como un corsé o una camisa de fuerza”. Pues “no existe una teoría que diga que estas cuatro perspectivas sean suficientes”, por tanto, según el giro del negocio la estrategia puede variar y se pueden adicionar otras perspectivas según se requiera.

### **2.2.3. Gestión de Calidad**

La gestión de calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones: 1. Los principios de calidad; que asumen y que guían la acción organizativa. 2. Las prácticas de calidad –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios. 3. Las técnicas de calidad; que intentan hacer efectivas estas prácticas. (Villa M. , 2015)

#### **2.2.3.1. Importancia de la Gestión de Calidad**

(Hernández, Barrios, Martínez, 2018). Un sistema de Gestión de la Calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización. Desde un enfoque basado en procesos interrelacionados.

### **2.2.4. Micro y Pequeñas Empresas**

Según la (LEY N° 28015, 2003), se define:

**Arti.1° Objeto** de la ley, “la presente ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria”.

**Art 2° Definición de Micro y Pequeña Empresa.** “La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, con el objeto de desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”. Con esta ley se menciona la sigla MYPE, refiriéndose “a las Micro y Pequeñas Empresas”.

**Art 3° Características MYPE:** Presenta las siguientes características:

- a) El número total de trabajadores:
  - La microempresa abarca de uno hasta 10 trabajadores.
  - La pequeña empresa abarca de uno hasta 50 trabajadores
- b) Niveles de ventas anuales:
  - La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias- UIT.
  - Las pequeñas empresas a partir de un monto máximo para las microempresas y hasta 850 unidades impositivas Tributarias. UIT.

**Art 6° Órgano Rector:** “El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con la entidad del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales”.

**La ley N° 30056:** “MYPE es una norma del gobierno peruano que tiene como objetivo promocionar el desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE), así como su formalización. Para ello, esta ley les otorga una serie de beneficios laborales y tributarios para apoyar su crecimiento y la generación de empleo”.

### **2.2.3. Plan de Mejora**

Un “plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toma en una organización para mejorar su rendimiento”, el rendimiento de desempeño de la empresa Facó's, en nuestro caso.

Un plan de Mejora es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones.

#### **2.2.3.1. Proceso para la elaboración de un plan de mejora**

Para realizar un plan de mejora, se sigue 7 pasos: Definir los objetivos

3. Mide y analiza tus resultados
4. Comparativa de resultados entre procesos.
5. Simplificar procesos
6. Involucrar al equipo de trabajo.
7. Evaluación periódica del plan de mejora continua.
8. Análisis y feedback de los resultados.

### **III. Hipótesis**

La “Hipótesis es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (Arias, 2012).

Según, (Hernández, Fernández, y Batista, 2014). “Que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis de estas clases o que sean afirmaciones más generales”.

Así el autor (Arias, 2012), nos dice. “Si la investigación descriptiva, no se verifica hipótesis de trabajo no significa que el estudio sea invalido o que carezca de utilidad, por tal razón cuando es un estudio descriptivo no se establece hipótesis”.

Según las referencias tomadas el presente trabajo no presenta hipótesis por ser de naturaleza descriptiva.

## IV. Metodología

### 4.1. Diseño de la Investigación

Para, (Arias, 2012), define: “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (P. 27). En la elaboración de la tesis se utiliza tres diseños: diseño No Experimental – Transversal. – Descriptivo – Cuantitativo.

- No Experimental, porque no se manipulo las variables. Según los investigadores (Hernández, Fernández, y Batista, 2014), dicen que la investigación no experimental es aquella que: “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p.149).
- Transversal, llamado transaccional, según (Hernández, Fernández, y Batista, 2014), describen que es aquel que: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su independencia e interrelación en un momento dado”. (p.151).
- Descriptiva, según (Hernández, Fernández, y Batista, 2014) en su libro nos dice que la investigación descriptiva es la que: *Busca especificar características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no indicar como se relacionan éstas.* (p.122).

Es decir, los investigadores (Hernández, Fernández, y Batista, 2014), en su libro dicen que: “*tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas*

*variables a un grupo de personas u otros seres”.* (p.152).

Así también, (Arias, 2012), dice, la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (P. 24).

- Cuantitativa, porque la recolección de los datos se fundamentó en el uso de procedimientos e instrumentos de medición como es el uso del cuestionario. Según sostiene (Hernández, Fernández, y Batista, 2014), “toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación”. (Iglesias y Cortés, 2004, p.10). Es decir, según el texto tiene una estructura medible, conjuntamente con los instrumentos de medición y evaluación del cuestionario.

#### **4.2. Población y Muestra**

- **Población:** Para (Arias, 2012) la población, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. De la misma manera para, (Hernández, Fernández, y Batista, 2014) la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. El trabajo se consideró a los colaboradores de FACO’S E.I.R.L., Pollos – Chifa, del distrito de Ayacucho.
- **Muestra es:** Para (Arias, 2012), se define “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Para los autores (Hernández, Fernández, y Batista, 2014), la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población. Es decir que un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. La muestra

que se consideró en el estudio son 15 colaboradores de la empresa FACO'S E.I.R.L., que es equivalente al 100%.

#### **4.3. Definición y operacionalización de la variable e Indicadores.**

“Operacionalización” “no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (Arias, 2012).

(Arias, 2012), “La variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p.57). Es decir, la variable significa descomponer, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. Para realizar el presente trabajos se planteó la variable “Cuadro de Mando Integral”.

“Un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. (Arias, 2012). En el trabajo se seleccionó los siguientes indicadores. Financiera: Rentabilidad, Utilidades, Liquidez, Segmentación de mercado. De Clientes: Captar nuevos clientes, Calidad y servicios al cliente, Fidelización de clientes, Cuota de mercado. En los Procesos Internos: Calidad de los procesos, Atención al cliente, Tiempo en los procesos, Innovación de productos nuevos. Aprendizaje y crecimiento: Habilidades, Motivación, Servicio diferenciado, Desarrollo de competencias.

La presentación de la operacionalización es en un cuadro, donde se presenta la variable, definición conceptual, definición operacional, dimensiones, indicadores, Ítems, escala de medición y el instrumento.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Instrumento de medición
Cuadro de mando integral (CMI)	Según, Kaplan y Norton, enero - febrero de 1992), “afirman que el CM (Terán Paz, 2016)I es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, y caracterizado por la consecución de una serie de aspectos”.	Variable: El Cuadro de Mando Integral se medirá aplicando el instrumento cuestionario de 23 preguntas a los trabajadores de la empresa.	Perspectiva Financiera	- Rentabilidad - Utilidades - Liquidez - Segmentación de mercado	1. ¿Usted, Considera que la empresa genera rentabilidad? 2. ¿Usted, percibe que las utilidades de la empresa son positivas? 3. ¿La empresa alguna vez presento dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo? 4. ¿La empresa ofrece productos nuevos en folleto (Brochure), redes sociales y otros?	Escala Likert  1- Nunca 2-Casi nunca 3-A veces 4-Casi siempre 5-Siempre	Cuestionario
			Perspectiva del Cliente.	-Captar nuevos clientes. -Calidad y servicio óptimos - Fidelización de clientes -Cuota de mercado.	5. ¿La empresa participa en Ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones de sus productos con la finalidad de captar nuevos clientes? 6. ¿Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa, terminan satisfechos con sus pedidos? 7. ¿Usted, considera que los comensales vuelven a comprar los productos y servicios de la empresa? 8. ¿Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos?		
			Perspectiva de los Procesos internos	-Calidad de procesos -Atención al cliente -Tiempo de procesos. -Innovación de productos nuevos.	9. ¿Los productos que brinda la empresa cumple con la calidad descrita en la presentación? 10. ¿Usted, considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes? 11. ¿La empresa realiza actividades de distracción para el cliente durante el tiempo de espera de sus pedidos? 12. ¿La empresa innova sus platos con nuevos productos?		
			Perspectiva de Formación y crecimiento	- Habilidades - Motivación - Servicio diferenciado - Desarrollo de competencias	13. ¿Considera que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo? 14 ¿Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo? 15. ¿La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo? 16. ¿Cree usted que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa? 17. ¿La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo de los pedidos en tiempo real? 18. ¿La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores? 19. ¿Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo? 20. ¿Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiados? 21. ¿La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes?		

Elaboración propia.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**4.4.1. Técnicas:** “técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (Arias, 2012). La técnica utilizada para el recojo de información será:

- a) **Encuesta:** Se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular. (Arias, 2012). La encuesta puede ser de forma oral o escrita, las cuales contienen preguntas y respuesta que serán llenados por el encuestador.
- b) **Entrevista:** “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida. (Arias, 2012).
- c) **Estadística:** Aplicado para el análisis de las encuestas realizadas.

**4.4.2. Instrumentos de recolección de datos:** es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2012).

- a) **Cuestionario** “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. (Hernández, Fernández, y Batista, 2014). “La modalidad que se realiza de forma escrita medianamente un instrumento o formato en papel de una serie de preguntas. Debe ser llenado por el encuestado, sinintervención del encuestador”. (Arias, 2012).
- b) **Escala de Likert:** “consiste en un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”, para medir la reacción, en tres, cinco o siete categorías”. Que cosiste: 1. Nunca; 2. Casi nunca; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre
- c) **Fuentes bibliográficas:** como libros, tesis y artículos científicos, se utilizado en

el procesamiento de la teoría descriptiva. Se ha visitado en el internet páginas web relacionadas al tema de investigación.

#### **4.4.3. Confiabilidad y Validez**

“Validez del cuestionario significa que las preguntas o Ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende conocer o medir”. (Arias, 2012). La encuesta del Cuadro de Mando Integral se ha estructurado según los indicadores propuestos de la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

#### **4.5. Plan de análisis.**

- a) **Análisis documentales:** Mediante la, “técnica permitido conocer, comprender, analizar e interpretar las normas, revistas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales”. Para el análisis de los datos recolectados en la investigación se hará uso del análisis descriptivo.
- b) **Tabulación de cuadros:** Para la tabulación de los datos se utilizará como soporte el programa Excel
- c) **Presentación de datos:** Los resultados se presentan en tablas de distribución de frecuencia absoluta y relativas porcentuales con sus respectivos gráficos estadísticos, lo cual permitió realizar un análisis descriptivo de las variables en estudio en la presente investigación.

#### **4.6. Matriz de Consistencia**

**TÍTULO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES.	METODOLOGÍA
<p><b>Enunciado de Problema</b> ¿Cuáles son las características del Cuadro de Mando Integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo es la perspectiva financiera en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</li> <li>2. ¿Cómo es la perspectiva del cliente en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</li> <li>3. ¿Cómo es la perspectiva de los procesos internos en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</li> <li>4. ¿Cómo es la perspectiva de formación y crecimiento en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</li> </ol>	<p><b>Objetivo General</b> Identificar las características del Cuadro de Mando Integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</p> <p><b>Objetivo Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la perspectiva financiera en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</li> <li>2. Describir la perspectiva del cliente en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</li> <li>3. Describir la perspectiva de los procesos internos en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</li> <li>4. Describir la perspectiva de formación y crecimiento en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b> Según (Hernández, Fernández, y Batista, 2014). No se considera hipótesis por ser un tema de investigación descriptiva.</p>	<p><b>Variable:</b> Cuadro de Mando Integral. (CMI)</p> <p><b>Dimensión:</b> -Perspectiva Financiera. -perspectiva de Clientes -Perspectiva de los Procesos internos -Perspectiva de Formación y crecimiento.</p>	<p><b>Tipo de Inv.:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel de Inv.:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de Inv.:</b> No experimental</p> <p><b>Población:</b> Colaboradores de la empresa</p> <p><b>Muestra: 15</b> Trabajadores de la empresa.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta a los colaboradores de la empresa</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>
<p>Como implementar el plan de mejora del cuadro de mando integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021?</p>	<p>Elaborar el plan de mejora del cuadro de mando integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.</p>			

#### 4.7. Principios éticos

El “presente trabajo de investigación, se ajusta a los principios y valores éticos consignados en el (código de ética para la investigación versión 002) Aprobado por acuerdo del Consejo Universitario con Resolución N° 0973-2019-CU- ULADECH católica de fecha 16 de agosto del 2019, normas que rigen para el desarrollo de la investigación”.

- **Protección a la persona:** El presente trabajo de investigación respeta la integridad de la persona que participa en su identidad, diversidad, confidencialidad y privacidad.
- **Cuidado del medio ambiente y la biodiversidad:** El presente trabajo, se realiza con responsabilidad social.
- **Libre participación y derecho a estar informado:** Los participantes tienen derecho a la información sobre los propósitos y finalidades de la investigación y participar con libre voluntad.
- **Beneficencia no maleficencia:** El investigador debe asegurar el bienestar de los participantes de la investigación.
- **Justicia:** El investigador está obligado a tratar equitativamente a quienes participan en los proceso, procedimientos y servicios asociados a la investigación.
- **Integridad científica:** El investigador debe mantener los mismos fines planteado al principio de la investigación, es decir no cambiar de orientación.

## V. Resultados

### 5.1. Resultados

**Objetivo N° 01:** Describir la perspectiva financiera en las micro y pequeñas empresas, rubro Chifa Pollos, caso FACO'S E.I.R.L, Distrito de Ayacucho, 2021.

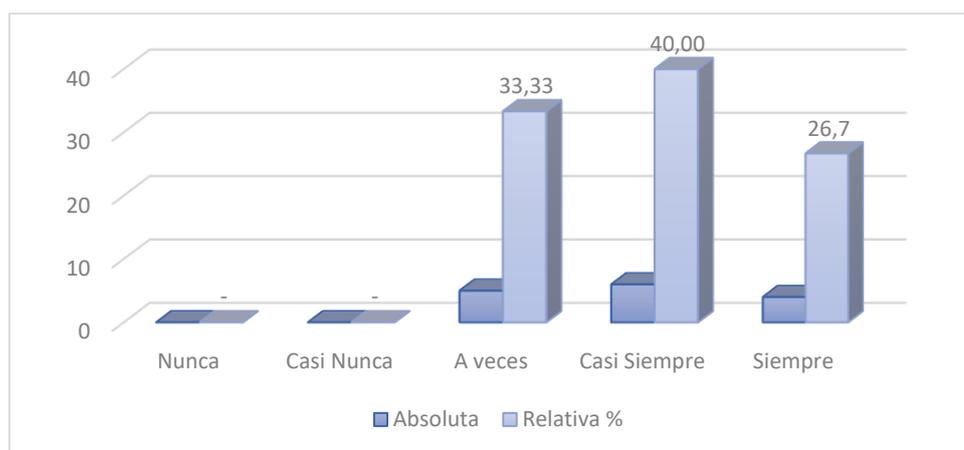
**TABLA N° 01:** Considera que la empresa genera rentabilidad.

#### Frecuencia

Opción de respuesta	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	-	-
Casi Nunca	0	-	-
A veces	5	33,33%	33,3
Casi Siempre	6	40,00%	73,3
Siempre	4	26,7%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa

**Elaboración:** propia.



**Figura 01:** Considera que la empresa genera rentabilidad.

**Fuente:** Tabla 01.

**Elaboración:** propia.

#### Interpretación:

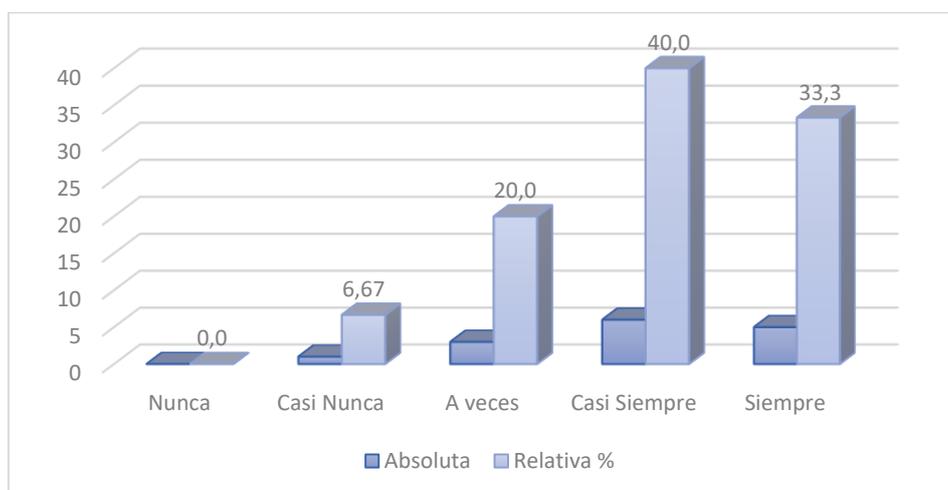
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 33.3% consideran que a veces la empresa genera rentabilidad, el 40%; consideran que casi siempre, y el 26.7% consideran que siempre la empresa genera rentabilidad. Por lo tanto, algunos de los encuestados mencionan que casi siempre la empresa está generando rentabilidad.

**TABLA N° 02:** Percibe que las utilidades de la empresa son positivas

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,67%	6,67
A veces	3	20,0%	26,7
Casi Siempre	6	40,0%	60,0
Siempre	5	33,3%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** propia.



**Figura N° 02:** Percibe que las utilidades de la empresa son positivas

**Fuente:** Tabla N° 02

**Elaboración:** propia.

### **Interpretación:**

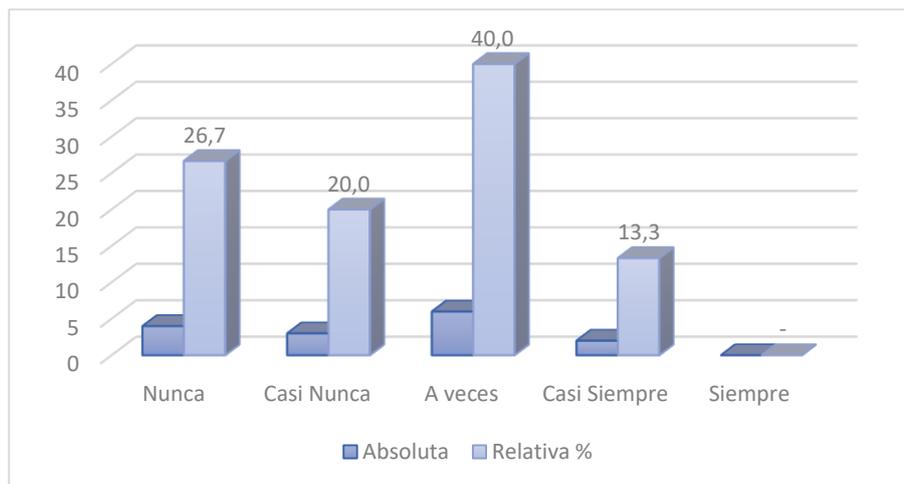
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.67% respondieron casi nunca las utilidades de la empresa son positivas, el 20% mencionaron que a veces, el 40% respondieron que casi siempre y 33.3% respondieron que siempre las utilidades de la empresa son positivas. En consecuencia, algunos de los encuestados mencionan que casi siempre existen utilidades positivas en la empresa.

**TABLA N° 03:** Dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	4	26,7%	26,67
Casi Nunca	3	20,0%	46,67
A veces	6	40,0%	86,7
Casi Siempre	2	13,3%	80,0
Siempre	0	-	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 03:** Dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

**Fuente:** Tabla N° 03

**Elaboración:** propia.

### **Interpretación:**

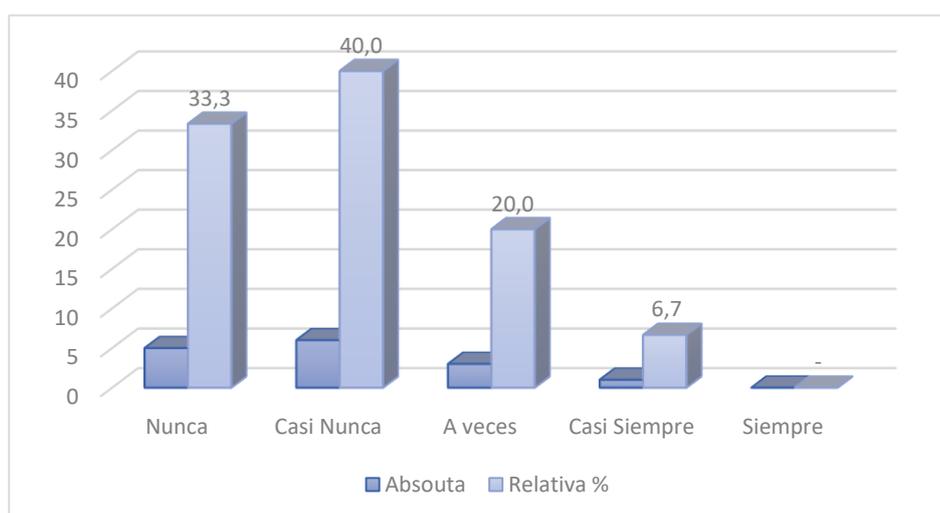
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 26.7% respondieron que nunca la empresa presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, 20% respondieron que casi nunca, el 40% mencionaron que a veces, 13.3% respondieron que casi siempre presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto, algunos de los encuestados mencionan que la empresa a veces presenta dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

**TABLA N° 04:** La empresa ofrece productos nuevos en folletos (brochare), redes sociales y otros.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	5	33,3%	33,3
Casi Nunca	6	40,0%	73,3
A veces	3	20,0%	93,3
Casi Siempre	1	6,7%	60,0
Siempre	0	-	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los participantes de la investigación

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 04:** Ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros.

**Fuente:** Tabla N° 04

**Elaboración:** Propia

### **Interpretación:**

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 33.3% respondieron nunca la empresa ofrece sus productos en folletos (Brochure), redes sociales y otros, el 40% mencionaron casi nunca, el 20% respondieron que a veces y 6.7% respondieron que casi siempre la empresa ofrece sus productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros. En consecuencia, algunos de los encuestados mencionan que casi nunca la empresa ofrece sus productos por estos medios.

**Objetivo N° 02:** Describir la perspectiva del cliente en las micro y pequeñas empresas rubro

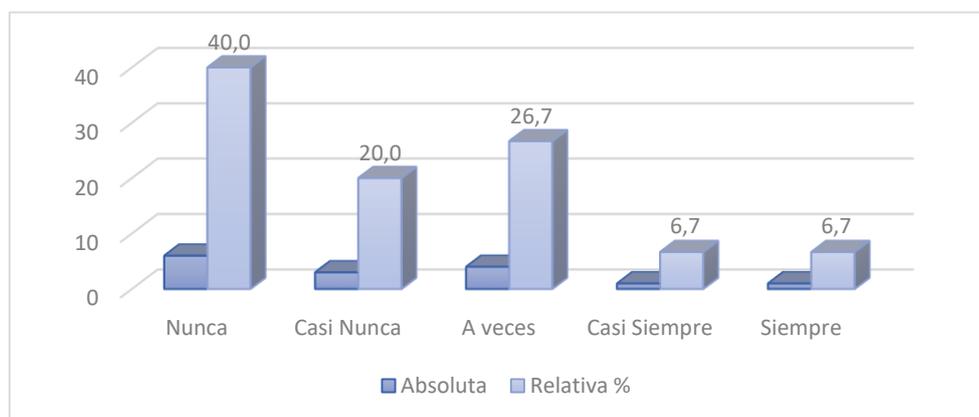
restaurante caso FACO'S E.I.R.L, del Distrito de Ayacucho, 2021.

**TABLA N° 05:** La empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	6	40,0%	40,00
Casi Nunca	3	20,0%	60,00
A veces	4	26,7%	86,7
Casi Siempre	1	6,7%	73,3
Siempre	1	6,7%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los participantes de la investigación

**Elaboración:** propia.



**Figura N° 05:** Participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones.

**Fuente:** Tabla N° 05

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

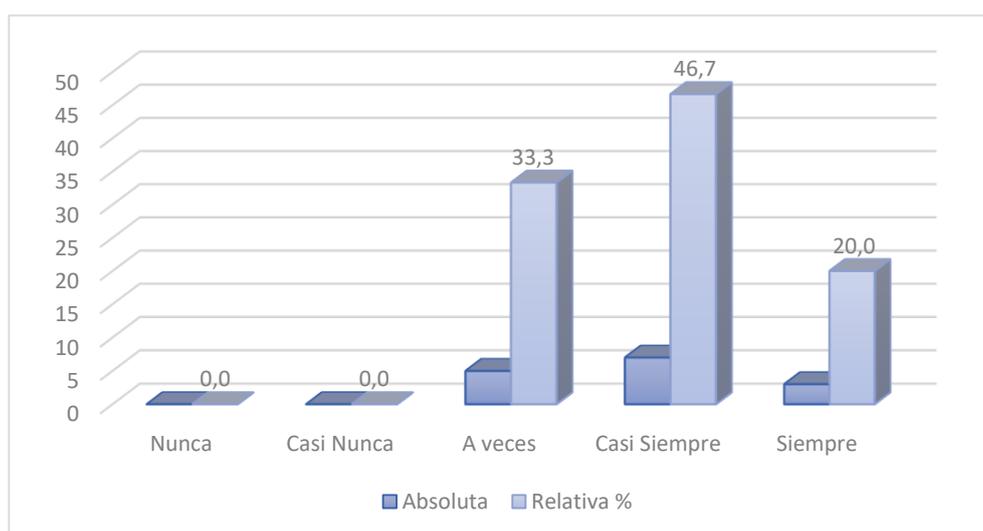
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 40% respondieron nunca la empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes, el 20% mencionaron que casi nunca, el 26.7% mencionaron que a veces, el 6.7% respondieron que casi siempre y 6.7% mencionaron que siempre la empresa participo en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes. En consecuencia, algunos de los encuestados mencionan que nunca la empresa participa en este tipo de actividades.

**TABLA N° 06:** Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa, terminan satisfechos con sus pedidos

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	0	0,0	-
A veces	5	33,3%	33,3
Casi Siempre	7	46,7%	80,0
Siempre	3	20,0%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 06:** Considera que los clientes atendidos por la empresa, terminan satisfechos con sus pedidos.

**Fuente:** Tabla N° 06

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

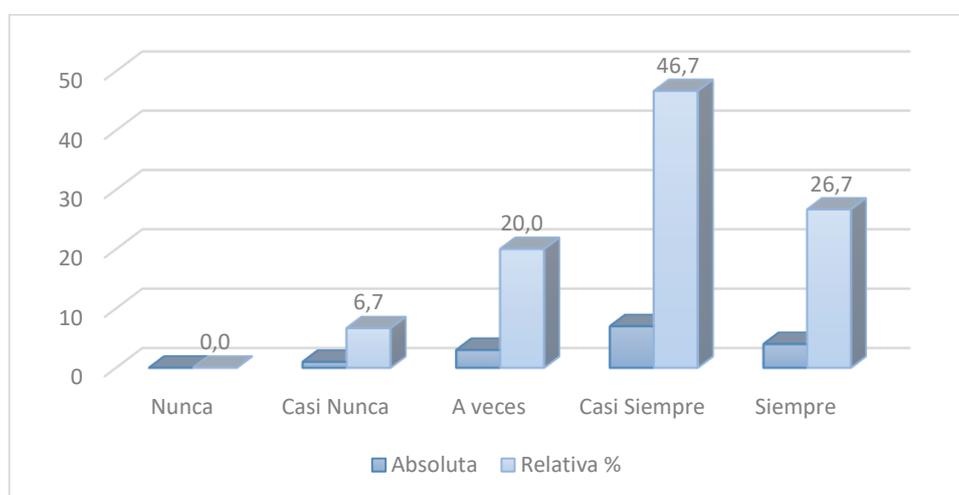
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 33.3% mencionaron que a veces los clientes atendidos por la empresa terminan satisfechos con sus pedidos, el 46.7% respondieron que casi siempre, el 20% mencionaron que siempre los clientes atendidos por la empresa terminan satisfechos con sus pedidos. En consecuencia, algunos encuestados mencionan que los clientes casi siempre terminan satisfechos con sus pedidos.

**TABLA N° 07:** Considera que los comensales vuelven a comprar los productos y servicios de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,7	6,67
A veces	3	20,0	26,7
Casi Siempre	7	46,7	66,7
Siempre	4	26,7	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia



**Figura N° 07:** Considera que los comensales vuelven a comprar los productos y servicios de la empresa

**Fuente:** Tabla N° 07

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que 6.7% respondieron que casi nunca los comensales vuelven a comprar los productos y servicios de la empresa, 20% mencionaron que a veces, el 46.7% respondieron que casi siempre, y el 26.7% respondieron que siempre los comensales vuelven a comprar los productos y servicios a la empresa. Por lo tanto, algunos de los encuestado mencionan que los comensales casi siempre retornan a consumir los productos y servicios de la empresa.

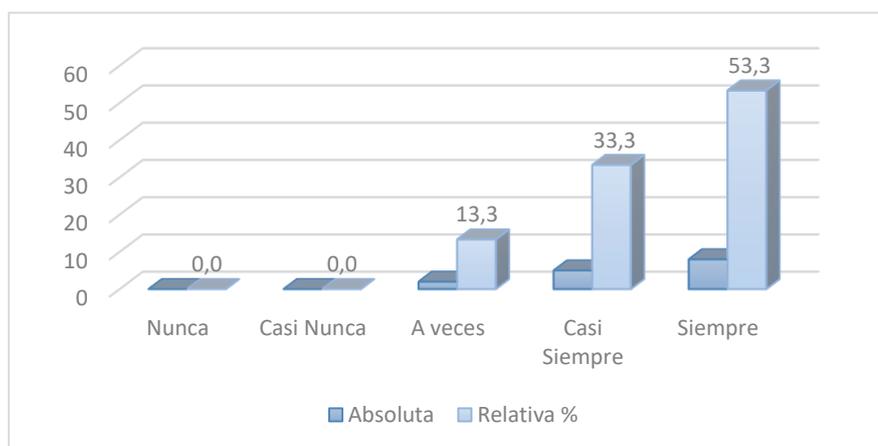
**TABLA N° 08:** Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos

**TABLA N° 11**

Opción de respuesta	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	0	0,0	-
A veces	2	13,3	13,3
Casi Siempre	5	33,3	46,7
Siempre	8	53,3	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** propia.



**Figura N° 08:** Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos.

**Fuente:** Tabla N° 08

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 13.3% mencionaron que a veces recomendarían el establecimiento a su familia y amigos, el 33.3% respondieron que casi siempre, y el 53.3% mencionaron que siempre recomendarían el establecimiento a su familia y amigos. Consecuentemente, la mayoría de los encuestados mencionan que casi siempre recomendarían el establecimiento a su familia y amigos.

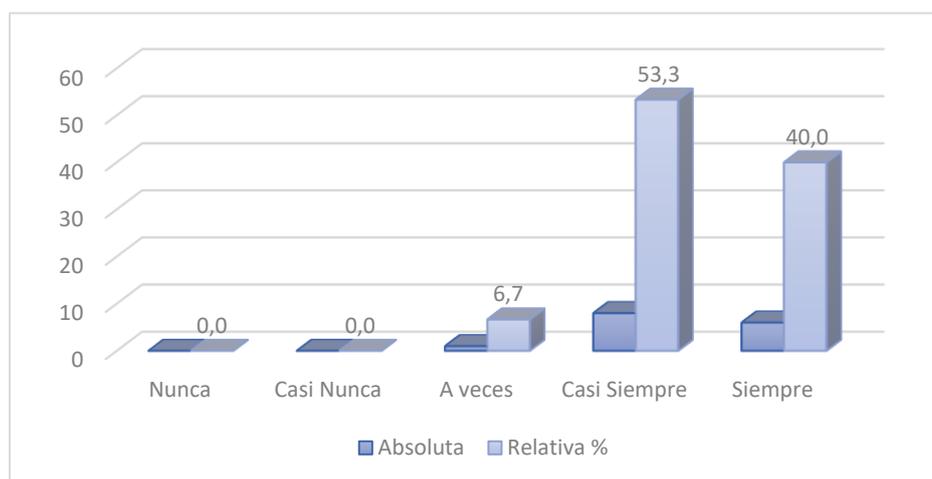
**Objetivo N° 03:** Describir la perspectiva de los procesos internos en las micro y pequeñas

**TABLA N° 09:** Los productos que brinda la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	0	0,0	-
A veces	1	6,7%	6,7
Casi Siempre	8	53,3%	60,0
Siempre	6	40,0%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** propia.



**Figura N° 09:** Los productos que brinda la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú.

**Fuente:** Tabla N° 09

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

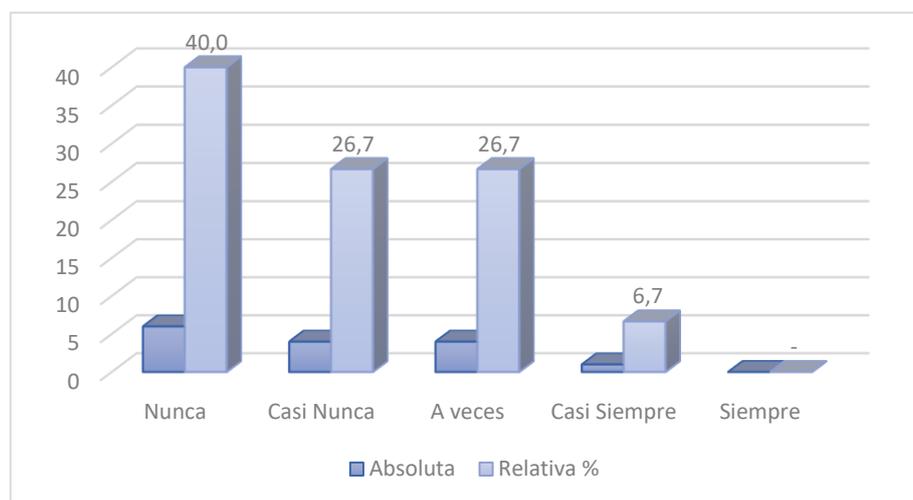
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% mencionaron que a veces los productos de la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú, 53.3% respondieron que casi siempre, el 40% mencionaron que siempre los productos de la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú. En consecuencia, la mayoría de los encuestados mencionan que los productos de la empresa casi siempre cumplen con la calidad descrita en la carta del menú.

**TABLA N° 10:** Considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	6	40%	40,00
Casi Nunca	4	26,7%	66,67
A veces	4	26,7%	93,3
Casi Siempre	1	6,7%	73,3
Siempre	0	-	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 10:** Considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes

**Fuente:** Tabla N° 10.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

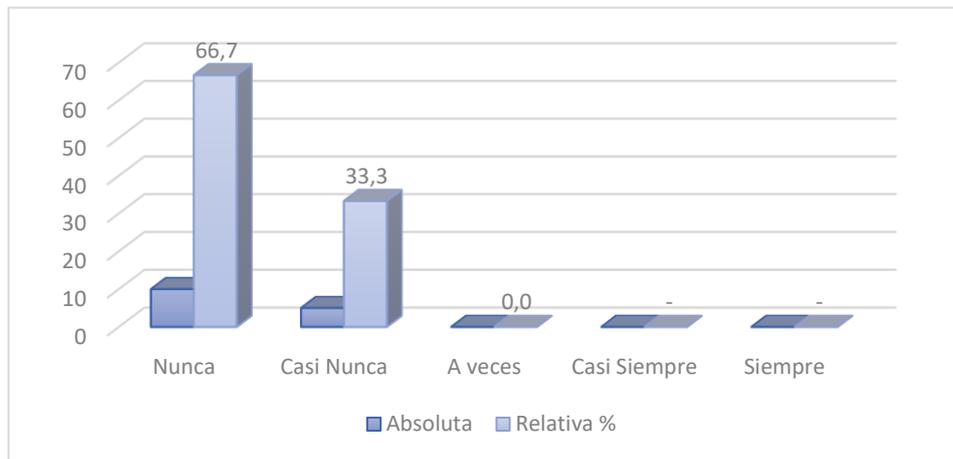
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 40% respondieron que nunca la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes, el 26.7% respondieron que casi nunca, el 26.7% mencionaron que a veces, el 6.7% respondieron que casi siempre la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes. Por lo tanto, algunos de los encuestados mencionan que la empresa nunca se anticipa a las necesidades de los clientes.

**TABLA N° 11:** La empresa realiza actividades de distracción para sus clientes durante el tiempo de espera de sus pedidos.

<b>Opción de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>		
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa %</b>	<b>Acumulada</b>
Nunca	10	66,7%	66,67
Casi Nunca	5	33,3%	100,00
A veces	0	0,0%	100,0
Casi Siempre	0	-	66,7
Siempre	0	-	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 11:** La empresa realiza actividades de distracción para sus clientes, durante el tiempo de espera de sus pedidos.

**Fuente:** Tabla N° 11.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

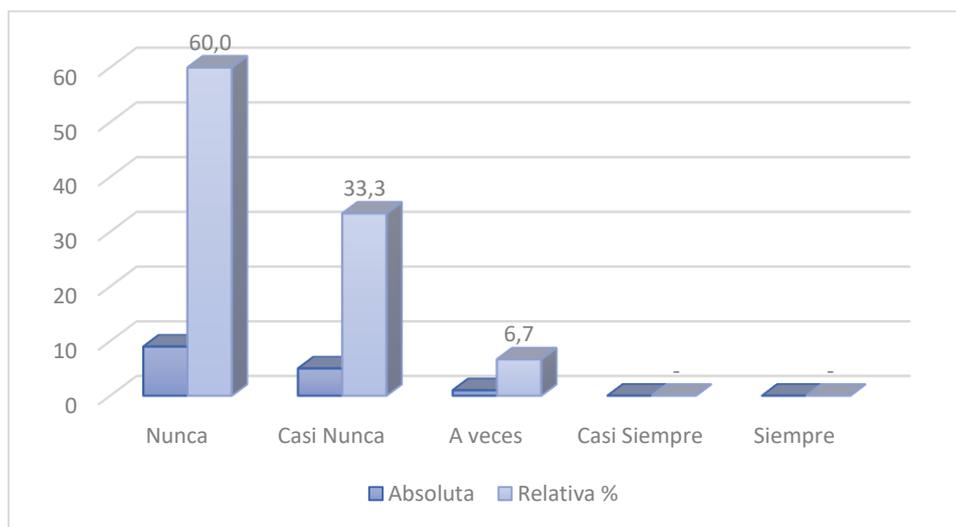
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 66.7% mencionaron que nunca la empresa realiza actividades de distracción para sus clientes durante el tiempo de espera de sus pedidos, el 33.3% respondieron que casi nunca. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados mencionan que la empresa nunca realiza actividades de distracción para sus clientes, durante el tiempo de espera de sus pedidos.

**TABLA N° 12:** La empresa innova sus platos con nuevos productos.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	9	60%	60,00
Casi Nunca	5	33,3%	93,33
A veces	1	6,7%	100,0
Casi Siempre	0	-	66,7
Siempre	0	-	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 12:** La empresa innova sus platos con nuevos productos.

**Fuente:** Tabla N° 12.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 60% mencionaron que nunca la empresa innova sus platos con nuevos productos, el 33.3% respondieron que casi nunca, el 6.7% respondieron que a veces. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados mencionan que la empresa nunca innova sus platos con nuevos productos.

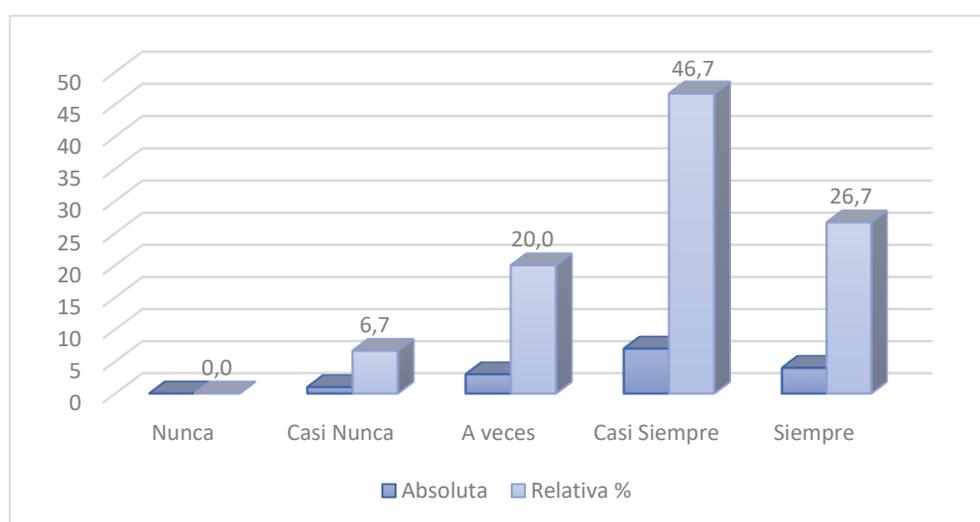
**Objetivo N° 04:** Describir la perspectiva de formación y crecimiento en las micro y pequeñas empresas rubro restaurante caso FACO'S E.I.R.L, del Distrito de Ayacucho, 2021.

**TABLA N° 13:** Considera que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,7%	6,67
A veces	3	20,0%	26,7
Casi Siempre	7	46,7%	66,7
Siempre	4	26,7%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 13:** considera que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo.

**Fuente:** Tabla N° 13.

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

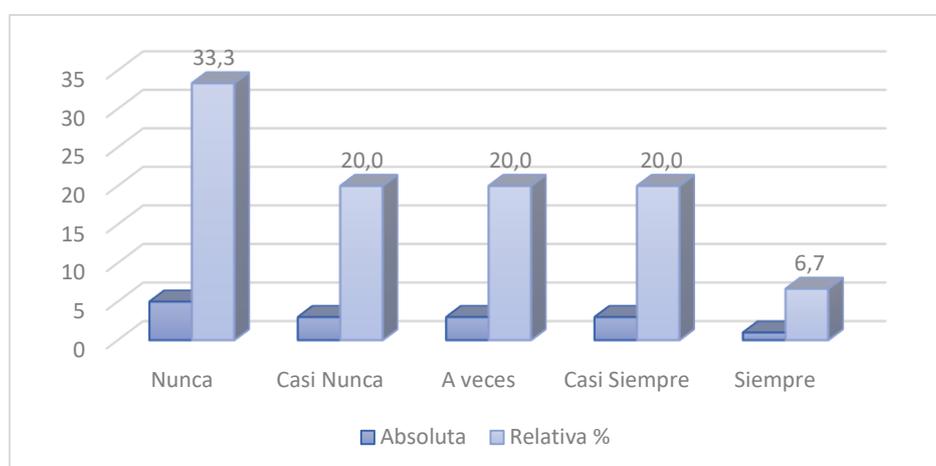
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% respondieron que casi nunca los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo, 20% mencionaron que a veces, el 46.7% respondieron que casi siempre, y el 26.7% mencionaron que siempre los colaboradores cuentan con las habilidades para desempeñarse bien en el trabajo. Por lo tanto, algunos de los encuestados mencionan que los colaboradores casi siempre cuentan con las habilidades para desempeñarse bien en el trabajo.

**TABLA N° 14:** Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	5	33,3%	33,33
Casi Nunca	3	20,0%	53,33
A veces	3	20,0%	73,3
Casi Siempre	3	20,0%	73,3
Siempre	1	6,7%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 14:** Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo.

**Fuente:** Tabla N° 14.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

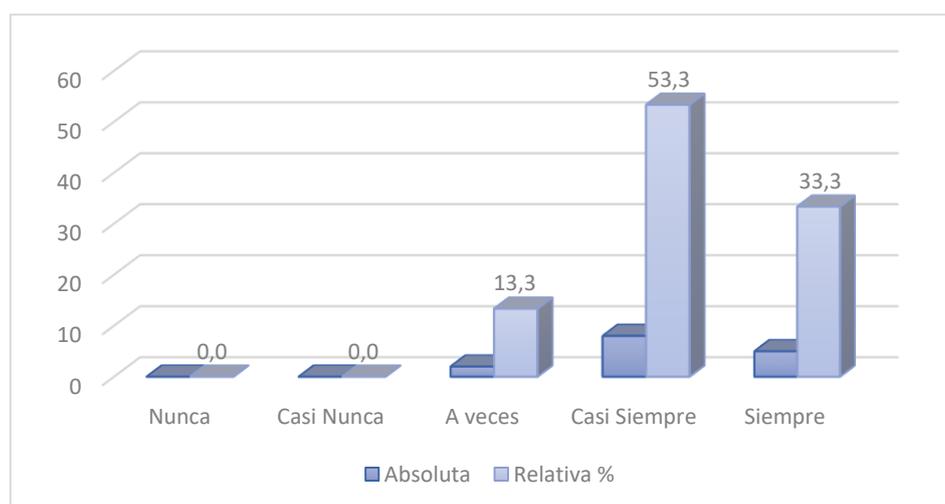
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 33.3% mencionaron que nunca los colaboradores nuevos recibieron capacitación para integrarse al trabajo, el 20% respondieron que casi nunca, el 20% mencionaron que a veces, el 20% respondieron que casi siempre, y el 6.7% mencionaron que siempre los colaboradores reciben capacitación para integrarse al trabajo. Por lo tanto, algunos de los encuestados mencionan que los colaboradores nunca reciben capacitación para integrarse al trabajo.

**TABLA N° 15:** La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	0	0,0	-
A veces	2	13,3%	13,3
Casi Siempre	8	53,3%	66,7
Siempre	5	33,3%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los participantes de la investigación

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 15:** La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo

**Fuente:** Tabla N° 15.

**Elaboración:** Propia.

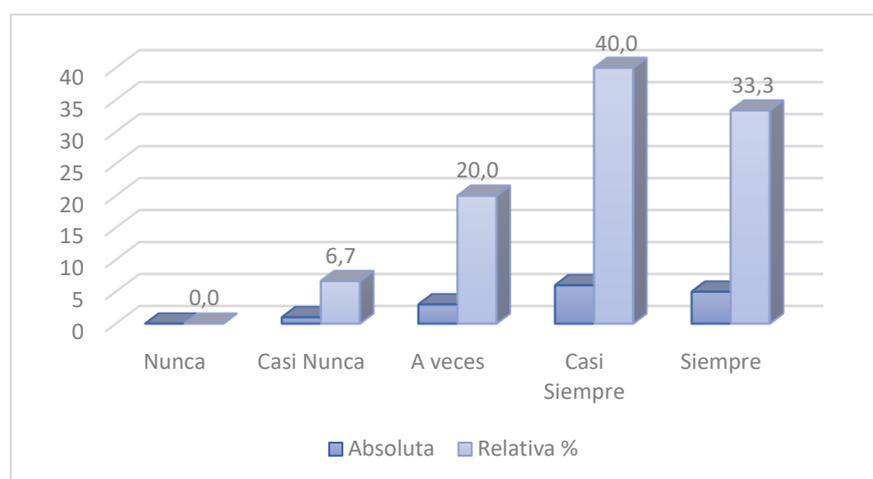
### Interpretación:

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 13.3% mencionaron que a veces la visión de la empresa le inspira y motiva a contribuir mejor en su trabajo, el 53.3% respondieron que casi siempre, y el 33.3% mencionaron que siempre la visión de la empresa le inspira y motiva a contribuir mejor en su trabajo. Entonces, la mayoría de los colaboradores encuestados mencionan que la visión de la empresa casi siempre los inspira y motiva a contribuir mejor en su trabajo.

**TABLA N° 16:** Considera que su salario está acorde de las labores que desempeña en la empresa.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,7%	6,67
A veces	3	20,0%	26,7
Casi Siempre	6	40,0%	60,0
Siempre	5	33,3%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los participantes de la investigación  
**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 16:** Considera que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa.  
**Fuente:** Tabla N° 16.  
**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

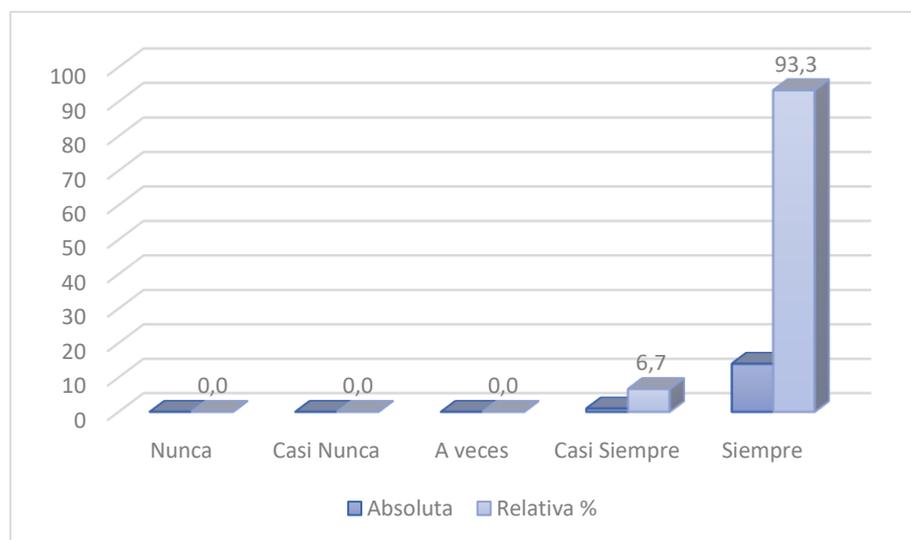
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% respondieron que casi nunca su salario está acorde a las labores que desempeñan en la empresa, el 20% mencionaron que a veces, el 40% respondieron que casi siempre, y el 33.3% mencionaron que siempre su salario está acorde a las labores que desempeñan en la empresa. Por lo tanto, algunos de los colaboradores encuestados consideran que su salario casi siempre está acorde a las labores que desempeñan en la empresa.

**TABLA N° 17:** La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real.

<b>Frecuencia</b>			
<b>Opción de respuesta</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa %</b>	<b>Acumulada</b>
Nunca	0	0,0%	-
Casi Nunca	0	0,0%	-
A veces	0	0,0%	-
Casi Siempre	1	6,7%	6,7
Siempre	14	93,3%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** propia.



**Figura N° 17:** Herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real.

**Fuente:** Tabla N° 17.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

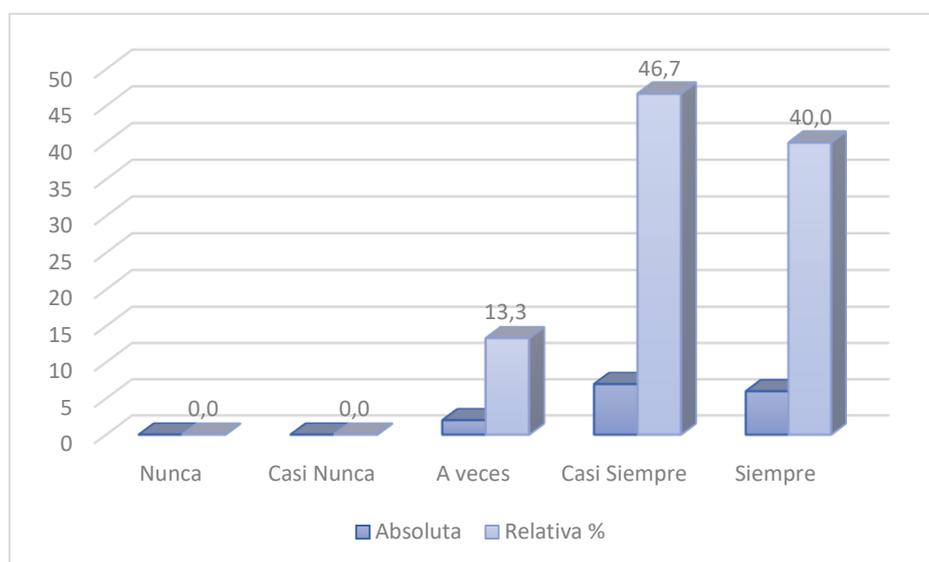
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% mencionaron que casi siempre la empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real, el 93.3% respondieron que siempre. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados mencionan que la empresa siempre cuenta con herramientas digitales de monitoreo de acuerdo a la tecnología.

**TABLA N° 18:** La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	0	0,0%	-
Casi Nunca	0	0,0%	-
A veces	2	13,3%	13,3
Casi Siempre	7	46,7%	60,0
Siempre	6	40,0%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 18:** La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores.

**Fuente:** Tabla N° 18.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

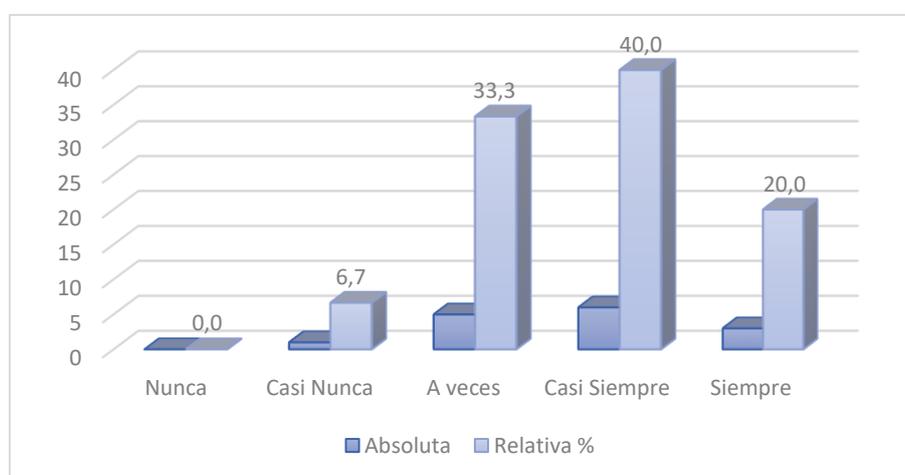
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 13.3% respondieron que a veces la empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores, el 46.7% mencionaron que casi siempre, el 40% respondieron que siempre. Por lo tanto, algunos de los colaboradores encuestados mencionan que la empresa realiza casi siempre actividades de recreación para sus colaboradores.

**TABLA N° 19:** Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,7%	6,67
A veces	5	33,3%	40,0
Casi Siempre	6	40,0%	73,3
Siempre	3	20,0%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 19:** Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo.

**Fuente:** Tabla N° 19.

**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación:**

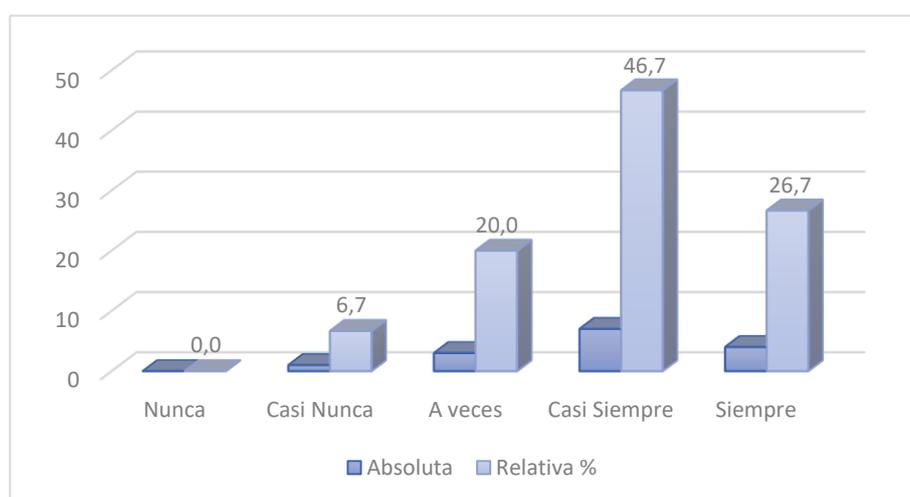
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% mencionaron que casi nunca sienten respaldo por su equipo de trabajo, 33.3% respondieron que a veces, el 40% mencionaron que casi siempre, el 20% respondieron que siempre. Por lo tanto, algunos de los colaboradores encuestados mencionan que casi siempre se sienten respaldados por su equipo de trabajo en la empresa.

**TABLA N° 20:** Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas.

Opción de respuesta	Frecuencia		Acumulada
	Absoluta	Relativa %	
Nunca	0	0,0	-
Casi Nunca	1	6,7%	6,67
A veces	3	20,0%	26,7
Casi Siempre	7	46,7%	66,7
Siempre	4	26,7%	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 20:** Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas.

**Fuente:** Tabla N° 20.

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

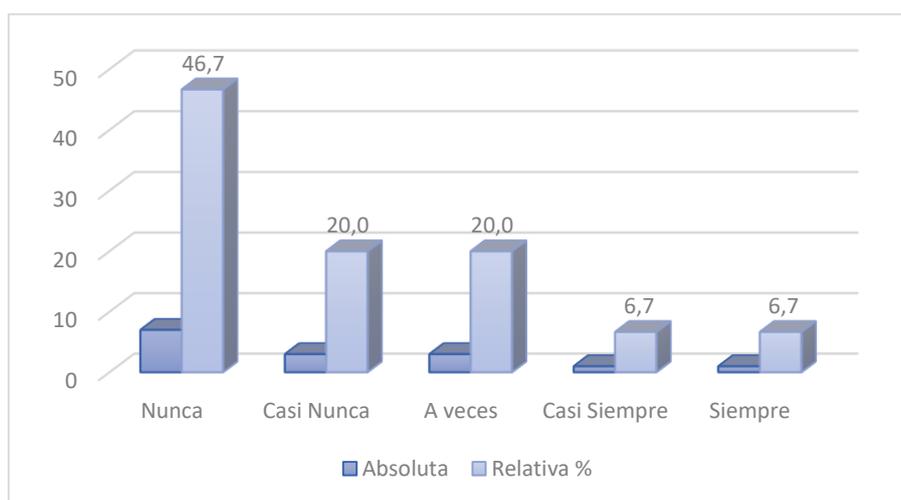
Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 6.7% respondieron que casi nunca las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas, el 20% respondieron que a veces, el 46.7% mencionaron que casi siempre, el 26,7% respondieron que siempre las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas. Consecuentemente, algunos de los encuestados mencionan que las relaciones interpersonales dentro de la empresa casi siempre son apropiadas.

**TABLA N° 21:** La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes.

Opción de respuesta	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa %	Acumulada
Nunca	7	46,7%	46,67
Casi Nunca	3	20,0%	66,67
A veces	3	20,0%	86,7
Casi Siempre	1	6,7%	73,3
Siempre	1	6,7%	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa.

**Elaboración:** Propia.



**Figura N° 21:** Incentivos con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes.

**Fuente:** Tabla N° 21.

**Elaboración:** Propia.

### Interpretación:

Del total de colaboradores encuestados en la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa; se observa que el 46.7% mencionaron que nunca la empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes, el 20% respondieron que casi nunca, el 20% mencionaron que a veces, el 6.7% respondieron que casi siempre, y 6.7% mencionaron que siempre. Por lo tanto, algunos de los colaboradores encuestados mencionan que la empresa casi nunca incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes.

## **5.2 Análisis de los resultados**

Después de aplicar la encuesta y acopiar la información en el restaurante FACO'S E.I.R.L. Pollos chifa, presentamos el análisis de resultados procesados:

### ***Referente al Objetivo N° 01: Perspectiva financiera.***

De la Tabla 01 podemos considerar que el 40% que son algunos de los encuestados consideran que la empresa casi siempre genera rentabilidad. Por otro lado, De Jesús Martínez (2019) en su tesis doctoral planteo demostrar que la implementación BSC, la evaluaron de indicadores en la diversificación de prendas de vestir, aumentó los costos directos e incremento de las ventas, percibiéndose un aumento en la intención de la implementación de BSC.

De la tabla 02 se menciona que algunos de los encuestados que representa el 40% respondieron que casi siempre la empresa obtiene utilidades positivas, ello coincide con (Osorio, 2019), donde demostró en su trabajo de investigación con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se logró incrementar la utilidad en el año 2018 con respecto al 2017, asimismo el incremento de ventas.

De la tabla 03 se considera que algunos de los encuestados que representa el 40% mencionaron que la empresa a veces presenta dificultades económicas.

De la tabla 04, podemos considerar que el 40% que son algunos de los encuestados mencionaron que la empresa casi nunca ofrece sus productos por los medios digitales... Asimismo en el trabajo de (Osorio, 2019), se demostró que, se ha alcanzado aumentar el reconocimiento de la marca, mediante los seguidores en redes sociales y la publicidad aplicada con respecto al año anterior.

### ***Referente al Objetivo N° 02: Perspectiva del cliente.***

De la tabla 05 se considera que algunos de los encuestados que representa el 40%

respondieron que la empresa nunca participa en este tipo de actividades, ello coincide De la tabla 06, podemos considerar que algunos de los encuestados que representa el 46.7% respondieron que los clientes casi siempre terminan satisfechos, ello tiene cierta similitud con (Rogriguez, 2020), quien en su trabajo de investigación demostró que el 44% de los comensales se sienten muy satisfechos con el proceso de entrega del producto del restaurante Criollísimo; Asimismo se encuentra similitud con (De Jesús Martínez, 2019), en su investigación de posgrado demostró que se obtuvo un incremento del 45.2% en la satisfacción del cliente. También (Osores, 2019), en su trabajo demostró que se ha logrado mejorar la satisfacción de los clientes y esto se ve reflejado en las ventas alcanzadas.

De la tabla 07, podemos mencionar que algunos de los encuestados que representa el 46.7% respondieron que los comensales casi siempre retornan a consumir en el restaurante. ... coinciden con (Osores, 2019), quien en su trabajo demostró, que se ha logrado incrementar la fidelidad de los clientes para el año 2018 con respecto al año 2017.

De la Tabla 08, podemos considerar que 53.3% que son más de la mitad de encuestados mencionaron que recomendarían siempre el establecimiento. Por otro lado existe cierta similitud con (Rogriguez, 2020), pues en su investigación demostró que el 34.4% de los comensales se enteró del restaurante Criollísimo por medio de familiares y amigos, mientras que un 33.3% dijo por redes sociales y un 32.3% por página web.

***Referente al Objetivo N° 03: Perspectiva de los procesos internos.***

De la tabla 09 se considera que algunos de los encuestados que representa el 53.3% respondieron que casi siempre los productos de la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú.

De la Tabla 10 podemos considerar que el 40% que son algunos de los encuestados respondieron que nunca la empresa se anticipa a las necesidades del cliente.

De la Tabla 11 podemos considerar que el 66.7% que son más de la mitad de encuestados mencionaron que nunca la empresa actividades con estos fines

De la Tabla 12 podemos considerar que el 60% que son más de la mitad de encuestados mencionaron que nunca la empresa innova sus productos; sin embargo (De Jesús Martínez, 2019), en su trabajo de tesis doctoral demostró lo contrario pues gracias a la innovación se alcanzó 63.4% tuvo un aumento correspondiente en cuanto a una posible innovación en prendas y diseño de prendas de vestir, es decir incrementó sus ventas con la innovación.

***Referente al Objetivo N° 04: Perspectiva de formación y crecimiento.***

De la tabla 13 se considera que algunos de los encuestados que representa el 46.7% respondieron que casi siempre colaboradores cuentan las habilidades para desempeñarse bien en el trabajo la empresa.

De la tabla 14 se considera que algunos de los encuestados que representa el 33.3% mencionaron que nunca los colaboradores recibieron capacitación integrarse al trabajo, lo contrario al resultado en el trabajo de investigación de (Osores, 2019), quien en su análisis demuestra que se dan constantemente capacitaciones para todos los colaboradores lo cual es importante, en la formación y mejor desempeño de los colaboradores; lo contrario encontró De Jesús Martínez (2019) en su tesis doctoral a 145 representantes de los recreos turísticos consideran que pocas veces se preocupan en capacitar a los colaboradores. De ambos resultados podemos decir que existe una contradicción de resultados, sin embargo, es importante mencionar la importancia de la capacitación de los colaboradores ya que, de esta, manera se logra el desempeño en los siguientes procesos.

De la tabla 15 se considera que algunos de los encuestados que representa el 53.3% respondieron que casi siempre la visión de la empresa es motivadora para los colaboradores...

De la tabla 16 se considera que algunos de los encuestados que representa el 40% respondieron que casi siempre sus salarios están conformes con sus labores de realizan....

De la tabla 17 se considera que la mayoría de los encuestados que representa el 93.3% respondieron que siempre la empresa siempre cuenta con herramientas digitales de monitoreo de acuerdo a la tecnología ...

De la tabla 18 se considera que algunos de los encuestados que representa el 46.7% mencionaron que casi siempre la empresa realiza actividades para sus colaboradores...

De la tabla 19 se considera que algunos de los encuestados que representa el 40% mencionaron que casi siempre se sienten respaldados por su equipo en el trabajo...

De la tabla 20 se considera que algunos de los encuestados que representa el 46.7% mencionaron que las relaciones interpersonales dentro de la empresa casi siempre son apropiadas...

De la tabla 21 se considera que algunos de los encuestados que representa el 46.7% mencionaron que nunca incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes; teniendo cierta similitud con De Jesús Martínez (2019), quien es su tesis doctoral encontró que 145 representantes consideran pocas veces en darle algunos incentivos a los colaboradores para mejorar su desempeño. Entonces de ambos resultados podemos decir que el talento humano no está siendo fortalecido con las buenas prácticas laborales.

N° 05: *Elaborar el plan de mejora del cuadro de mando integral en las micro y pequeñas empresas, rubro restaurantes: caso FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa, Distrito de Ayacucho, 2021.*

<b>Problemas encontrados de los resultados</b>	<b>Causas</b>	<b>Aplicación de mejora</b>	<b>Responsable</b>
El 40% de los encuestados mencionaron que la empresa casi nunca ofrece sus productos por los medios digitales.	La gerente excluye el uso de los medios digitales para promocionar sus nuevos productos al mercado.	Para dar solución estas dificultades que presenta la empresa es necesario coordinar con la gerencia para proponerle innovación en el Servicio con una plataforma actualizada de marketing digital con contenidos, comentarios y fotografías de la empresa y segmentación de mercado.	Gerente General
El 40% respondieron que la empresa nunca participa en este tipo de actividades.	La Gerencia se excluye de participar en este tipo de eventos, se menciona que alguna vez participaron y demanda demasiado trabajo y responsabilidad.	Se le propone a la gerencia Capacitación continua a los colaboradores en atención al cliente, atraer nuevos clientes e identificación de mercado así como el cumplimiento de los estándares de calidad.	
El 40 %, mencionan que nunca la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes; igualmente el 66.7 %, mencionan que la empresa nunca realizan actividades para distraer a sus comensales; además el 60 %, mencionan que en la empresa nunca se permite cambiar los platos tradicionales.	Para la gerencia no es importante conocer las necesidades de los clientes.  La gerente de la empresa omite la importancia de brindar bienestar, satisfacción a los comensales.  La gerente de la empresa no tiene necesidad de realizar cambios e innovación de sus productos y servicios, prefiere mantenerse en su zona de confort con lo conocido y tradicional, pues su negocio está asegurado.	Es importante conocer las necesidades de clientes para fortalecer las capacidades gerenciales en gestión de clientes, Fidelización, calidad de servicio con enfoque en el recurso humano e Innovación.	
El 33.3 %, mencionan que nunca, tuvieron una preparación para integrarse en el trabajo. Asimismo el 46.7 %, mencionan que nunca recibieron ningún tipo de premios, reconocimientos por parte de la empresa.	La gerente de la empresa no cuenta con un plan de capacitación para los nuevos ingresantes al trabajo. La gerente, descarta la importancia de incentivar con premios, reconocimientos y valoración en el trabajo el esfuerzo del colaborador, pues no solo es económico lo que motiva a un colaborador ante su grupo.	Se propone a la gerencia capacitación en recursos humanos y derechos laborales para mejorar los incentivos con premios a los colaboradores.	

## **Propuesta de Plan de mejora**

### **1. Datos generales:**

1.1. Razón social: FACO'S E.I.R.L

1.2. Ubicación: Av. Mariscal Cáceres N° 1068 (Frete Discoteca MAKUMBA)  
Ayacucho – Huamanga– Ayacucho.

1.3. Representante: Gloria Araucó Ávila

1.4. Actividad económica Principal – 5630-Actividades de servicio de bebidas

Secundaria 1 – 4773 - Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.

### **2. Justificación**

La elaboración del plan de mejora permitirá a la empresa mejorar sus dificultades organizacionales, con la aplicación del presente plan la gerente tendrá conocimiento del desempeño de su empresa en sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento. La empresa FACO'S E.I.R.L, está constituida para operar sus actividades de acuerdo a las demandas de los consumidores en relación a los servicios de consumo inmediato. Así de igual forma, este tipo de restaurantes suelen ser negocios excelentes, bastante rentables, siempre que estén bien planificadas, administradas y sobre todo estratégicamente con buena ubicación, sin embargo, requiere apoyo, según los resultados se muestran ciertas deficiencias segmentación de mercados, atraer nuevos clientes, atención al cliente, bienestar del cliente, formación de nuevos integrantes en el trabajo y satisfacción de sus colaboradores.

### **3. Principales causas del problema**

- La Gerencia General excluye los medios digitales para promocionar sus

productos, descuidando la segmentación de mercado.

- La Gerencia se excluye de participar en este tipo de eventos, se menciona que alguna vez participaron y demanda demasiado trabajo y responsabilidad,
- Para la Gerente no es prioritario conocer las necesidades de los clientes.
- Para la Gerencia no es prioridad las relaciones con los clientes.
- La Gerencia tiene resistencia al cambio e innovación y prefiere mantenerse en su zona de confort con lo conocido y tradicional.
- La Gerente de la empresa no cuenta con un plan de capacitación para los nuevos ingresantes al trabajo.
- La gerencia no cuenta con un programa para incentivar con premios, reconocimientos y valoración el trabajo y esfuerzo del colaborador más destacado, ante su grupo, es importante que los colaboradores estén bien motivados y satisfechos en su centro de trabajo, lo cual se reflejara en su desempeño.

#### **4. Finalidad**

Brindar el soporte preciso con charlas de temas puntuales sobre las dificultades que se revelan en los resultados obtenidos en la encuesta realizada en cuanto a la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

#### **5. Objetivos**

##### **5.1. Objetivo general**

Desarrollar Capacitación virtual y presencial dirigido a la Gerencia de la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa.

##### **5.2. Objetivos específicos**

1. Realizar la charla informativa, en temas de marketing digital y segmentación de mercado, para mantener solvente la perspectiva

financiera de la empresa.

2. Realizar la charla informativa, en temas de identificación del mercado, atraer nuevos clientes y fidelización, para mejorar la satisfacción de los clientes.
3. Efectuar la charla informativa, sobre gestión de clientes e innovación, para mejorar los procesos internos.
4. Realizar la charla informativa, en temas de capital humano, capital organizacional como: satisfacción y motivación de los colaboradores, para fortalecer la formación y crecimiento de los colaboradores y mejorar el desempeño en los procesos internos luego satisfacción del cliente finalmente crecimiento económico.

## 6. Metas

Capacitar (4 veces) a la Gerencia general y colaboradores en los temas programados de acuerdo a los objetivos y cronograma diseñado.

## 7. Cronograma

Estrategias	2022							
	ABR		MAY					
	1	2	3	4	1	2	3	4
innovación en el Servicio con una plataforma actualizada de marketing digital con contenidos, comentarios y fotografías de la empresa y segmentación de mercado.								
Capacitación continua a los colaboradores en habilidades blandas y atención al cliente, atraer nuevos clientes e identificación de mercado								
gestión de clientes, Fidelización, calidad de servicio con enfoque en el recurso humano e Innovación.								
capacitación en recursos humanos y derechos laborales para mejorar los incentivos con premios a los colaboradores.								

Lograr eficiente interacción entre la empresaria gerente y colaboradores, luego manifestar resultados positivos posterior a las charlas frente a los consumidores.

## 8. Presupuesto

Participación de la empresaria gerente y colaboradores de la empresa FACO'S E.I.R.L, Pollos chifa.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total S/.
Materiales de escritorio	Varios	50.00	50.00
Breiken	Equipo de la empresa.	10.00	100.00
Facilitador especialista	Horas	5 Hrs	1200.00
<b>Sub Total</b>			<b>1350.00</b>

## VI. Conclusiones

1. se concluye que la empresa FACO'S E.I.R.L., no aplica la herramienta del cuadro de mando integral, pues se refleja un desarrollo financiero poco estable, asimismo la perspectiva del cliente no se fortalece a causa de que existe una debilidad en la captación de nuevos clientes, cumplen casi siempre al de la carta de menú, asimismo presenta una debilidad en la gestión de clientes, asimismo presenta debilidades en legislación y derechos laborales, ya que no es política de la empresa incentivar a sus colaboradores con premios, entre otros.
2. Se concluye que la empresa FACO'S, presenta poco desarrollo en su perspectiva financiera, porque casi siempre presenta poca rentabilidad y por ende presenta algunas dificultades en sus obligaciones en corto plazo; puesto que no consiguen segmentarse en el mercado debido a que no aplican el marketing digital de acuerdo a la tecnología. Consecuentemente, su desarrollo financiero no es estable.
3. En cuanto a la perspectiva del cliente se concluye que en la empresa FACO'S, no aplican las estrategias adecuadas en la captación de nuevos clientes porque no participan en eventos o ferias gastronómicas, existe una ligera fidelización de algunos clientes que logran algo de satisfacción, según la percepción de los colaboradores. Por lo tanto, la gestión de los clientes no es suficiente.

4. En la perspectiva de los procesos internos se concluye que la empresa FACO'S mencionamos casi siempre cumplen con respecto a la calidad de los productos presentados en la carta del menú, sin embargo, por no tener conocimiento de las necesidades de sus clientes, relación con ellos, no presenta el menú con productos innovadores. Por ello, el desarrollo de los procesos internos no es óptimo para lograr las expectativas de satisfacción del cliente.
5. Finalmente se concluye que la empresa FACO'S, con respecto a la perspectiva de formación y crecimiento, mencionamos que sus colaboradores casi siempre tienen habilidades en el trabajo, sin embargo, la falta de capacitación permanente para la inserción laboral, por lo que las dificultades en cuanto al desarrollo en la cultura organizacional en los diferentes aspectos como programas de incentivos con premios al colaborador más destacado por lo cual no logra la satisfacción de sus colaboradores son débiles. En consecuencia, el desarrollo de formación y crecimiento no está bien equilibrada.
6. Se logró elaborar el cuadro de mando integral con la finalidad que la Gerente, desarrolle los talleres de capacitación para obtener resultados positivos en el desempeño de su empresa.

## **6.1.Aspectos complementarios**

### **6.1.1. Recomendaciones**

Después analizar, interpretar, concluir se define las recomendaciones en base a las conclusiones líneas arriba.

1. Se sugiere participación en capacitaciones en temas para fortalecer el marketing digital, logo marca, publicidad y conducir mejor su establecimiento con una solvencia económica estable.

2. Se recomienda a la Gerencia capacitarse y buscar la participación en estos eventos para fomentar confianza, seguridad en los clientes y aumentar las ventas de la empresa.
3. Se recomienda a la Gerente de la empresa en capacitarse para fortalecer los procesos interno atención al cliente, satisfacción del cliente y la importancia de innovar con nuevos productos.
4. Se recomienda a la Gerente General, recibir capacitaciones en estos temas para propiciar la formación adecuada de los colaboradores nuevos, motivar con incentivos no monetarios, reconocimiento con presentes significativos, premios, para que los colaboradores se sientan satisfechos y desempeñen mejor su trabajo en beneficio de la empresa.

## 6.2.Referencias Bibliográficas

- Apaza, M. (2010). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Lima -Perú: Ediciones Pacifico.
- Arias, F. (2012). *"El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica"*. Editorial Episteme - 6° Edición.
- Castillo Morales, O. (2020). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para el control de la gestión de las pymes de sector hotelero de Santiago de Cali*. Santiago de Cali.
- De Jesús Martínez, R. (2019). *"Influencia del Balanced Scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de Gamarra, Lima-Perú"*. Lima -Perú.
- Escuela Online. (s.f.). Obtenido de <http://youtube.com/watch?v=154CTD5qE74>
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con cuadro de mando integral*. México: Pearson educación.
- Gamarra, E. (noviembre de 2021). "Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurantes en la ciudad de Piura". Piura, Perú.
- Hernández, Fernández, y Batista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S..A. DE C.V.
- Hernández, Barrios, Martínez. (Enero - Junio de 2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Bogotá (Colombia), Colombia. <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>. (s.f.).
- Kaplan & Norton . (2009). *Balanced scoradr*. Gestión.

- Kaplan, R. & Norton, D. ((enero - febrero de 1992)). *"El Cuadro de Mando Integral"*  
*Hqarvard Business Review*.
- LEY N° 28015. (2003). Lima, Perú.
- Martinez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral*. Madrid. España: Días de Santos.
- Niven, P. (2016). *"El cuadro de mando integal paso apaso: maximizar los resutado"*.  
Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Osores, C. (2019). *Tesis: Cuadro de mando integral para la gestión empresarial de restaurantes turísticos de la Región Junín*. Huancayo - Perú.
- Parmenter, D. (2012). *"Key Performnce Indicators for Governmet and Non Profit Organizations"*.
- Porter, M. E. (1989). *Ventajas Competitivas "Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior"*. Mexico, D.F.: Editorial Continental S.A. de C.V.
- Pupo, J. (2010). *Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estrategica para los recursos humanos de las empresas modernas*. Cuba.
- Rogriguez, A. H. (2020). *El Balanced Scorcard ( cuadro de mando untegral) y su influencia en el proceso de control del restaurante Criollisimo*. lima, Perú.
- Salgueirio, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Madrid. España : Díaz santos.
- Terán Paz, R. (2016). *tesis: Diseño de un Cuadro Mando Integral para un Restaurante de Mariscos, caso: "El Salcerón"*. Quito.
- Valgas, D. (2021). *Cuadro de Mando Integral en el Hotel Sandals Royal de Hicacos Resort Spa*. Cuba.
- Villa, M. (2015). *Enfoques de Gestión de Calidad*.

Villa, M. E. (12 de junio de 2015). Obtenido de

file:///D:/PROYECTO%20DE%20TESIS/CMI/COL0104715-2015-1-FCD.pdf.

## ANEXOS

**Anexo 1:** Cronograma de actividades

**Anexo 2:** Presupuesto

**Anexo 3:** Instrumento de recolección de datos

**Anexo 4:** Consentimiento informado

**Anexo 5:** Consultar RUC de la empresa.

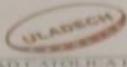
**Anexo 6:** Porcentaje de TURNITIN

### 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
N°	Actividades	Año 2021.								Año 2022							
		Semestre I				Semestre II				Semestre I				Semestre II			
		Mes dic.				Mes ene.				Mes feb.				Mes mar.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Proyecto	■															
2	Revisión del proyecto por el Jurado de Investigación		■														
3	Aprobación del proyecto por el Jurado de Investigación			■													
4	Exposición del proyecto al Jurado de Investigación o Docente Tutor				■												
5	Mejora del marco teórico					■	■										
6	Redacción de la revisión de la literatura.						■										
7	Elaboración del consentimiento informado (*)							■									
8	Ejecución de la metodología								■								
9	Resultados de la investigación									■							
10	Conclusiones y recomendaciones										■						
11	Redacción del pre informe de Investigación.											■					
12	Reacción del informe final												■	■			



### 3. VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

  
 UNIVERSIDAD CATÓLICA TOR ANGELES  
 CUSCO  
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y nombres del informante: CUCHÓN HUAMANI, Arturo  
 1.2. Grado Académico: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 1.3. Profesión: ADMINISTRADOR Y ABOGADO  
 1.4. Institución donde labora: SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO  
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE UNIVERSITARIO  
 1.6. Denominación del instrumento: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES - CASO FACO'S E.I.R.L., POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACCHO, 2021.  
 1.7. Autora del instrumento: SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet  
 1.8. Carrera: ADMINISTRACIÓN

**II. VALIDACIÓN:** ítems correspondientes al instrumento

N° de ítem	Validar de contenido El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable	Validar de constructo El ítem contribuye a medir el indicador planteado		Validar de criterio El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		Observaciones
		SI	NO	SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión 1: Perspectiva Financiera</b>						
1	¿Usted, considera que la empresa siempre genera rentabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	¿Usted, percibe que las utilidades de la empresa son positivas?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	¿La empresa alguna vez presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	¿La empresa ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Dimensión 2: Perspectiva del Cliente</b>						
5	¿La empresa participa en Ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones de sus productos, con la finalidad de captar nuevos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	¿Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa, siempre terminan satisfechos con sus pedidos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	¿Usted, considera que los clientes vuelven a comprar los productos y servicios de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	¿Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Dimensión 3: Perspectiva de Procesos Internos</b>						
9	¿Los productos que brinda la empresa cumple con la calidad descrita en la presentación?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	¿Usted, considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	¿La empresa realiza actividades de distracción para sus clientes, durante el tiempo de espera de sus pedidos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	¿La empresa innova sus platos con nuevos productos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Dimensión 4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>						
13	¿Considera usted que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	¿Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	¿La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	¿Cree usted que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	¿La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo de los pedidos en tiempo real?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18	¿La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	¿Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
20	¿Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiados?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
21	¿La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacados del mes?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

  
**Lic. Adm. Arturo Cuchón Huamani**  
 CLAD, 9310



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Arturo Chuchón Huamani

Identificado con D.N.I. N° 28298065

Colegiatura CLAD N° 009310

Con el título de Licenciado en Administración

Por medio del presente acredito que he revisado exhaustivamente con fines de validación los instrumentos de recopilación de datos, cuestionario elaborado por la Bachiller, SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet, con D.N.I. N° 07631326, instrumento para fines de su aplicación en la población y muestra seleccionada para el trabajo de investigación, cuyo título es: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACHO, 2021.** Luego de una revisión minuciosa se recomienda al investigador tener en cuenta sobre algunas observaciones.



Lic. Adm. Arturo Chuchón Huamani  
CLAD, 009310

LIC. ARTURO CHUCHÓN HUAMANI  
CLAD N° 009310



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: BERROCAL CHILLCCE, Judith
- 1.2. Grado Académico: MGTR. EN GESTIÓN PÚBLICA
- 1.3. Profesión: LIC. EN ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del instrumento: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.
- 1.7. Autora del instrumento: SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet
- 1.8. Carrera: ADMINISTRACIÓN

**VALIDACIÓN:** Ítems correspondientes al Instrumento

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión 1: Perspectiva Financiera</b>							
1.	¿Usted, Considera que la empresa siempre genera buena rentabilidad?						
2.	¿Usted, percibe que las utilidades de la empresa son positivas?						
3.	¿La empresa alguna vez presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo?						
4.	¿La empresa ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros.						
<b>Dimensión 2: Perspectiva del Cliente</b>							
5.	La empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes?						
6.	¿Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa, terminan satisfechos con sus pedidos?						
7.	¿Usted, considera que los comensales vuelven a consumir los productos y servicios de la empresa?						
8.	¿Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos?						
<b>Dimensión 3: Perspectiva de Procesos Internos</b>							
9.	¿Los productos que brinda la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú?						
10.	¿Usted, considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes?						
11.	¿La empresa realiza actividades de distracción para sus cliente durante el tiempo de espera de sus pedidos?						
12.	¿La empresa innova sus platos con nuevos productos?						
<b>Dimensión 4: Perspectiva de formación y Crecimiento</b>							
13.	¿Considera que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo?						
14.	¿Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo?						
15.	¿La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo?						
16.	¿Considera que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa?						
17.	¿La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real?						
18.	¿La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores?						
19.	¿Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo?						
20.	¿Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas?						
21.	¿La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes?						

MGTR. JUDITH BERROCAL CHILLCCE  
DNI N°: 40015584



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Judith Berrocal Chillcce

Identificada con D.N.I. N° 40015584

Colegiatura: 004050-CLAD

Con el título de Licenciada en Administración

Por medio del presente acredito que he revisado exhaustivamente con fines de validación los instrumentos de recopilación de datos, cuestionario elaborado por la Bachiller; SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet, con D.N.I. N° 07631326, instrumento para fines de su aplicación en la población y muestra seleccionada para el trabajo de investigación, cuyo título es: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L., POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACHO, 2021.** Luego de una revisión minuciosa se recomienda al investigador tener en cuenta sobre algunas observaciones.

MGTR. JUDITH BERROCAL CHILLCCE  
DNI N°: 40015584



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: SANDOVAL HUAMAN, Homar
- 1.2. Grado Académico: DR. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
- 1.3. Profesión: LIC. ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: EMPRESA KHUNAN SAC.
- 1.5. Cargo que desempeña: GERENTE GENERAL
- 1.6. Denominación del instrumento: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES. CASO FACO S E.U.R.L., POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.
- 1.7. Autora del instrumento: SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet
- 1.8. Carrera: ADMINISTRACIÓN

II. VALIDACIÓN: ítems correspondientes al Instrumento

N° de ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión 1: Perspectiva Financiera</b>							
1.	¿Usted, Considera que la empresa siempre genera buena rentabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Usted, percibe que las utilidades de la empresa son positivas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	¿La empresa alguna vez presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	¿La empresa ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dimensión 2: Perspectiva del Cliente</b>							
5.	La empresa participa en ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	¿Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa, terminan satisfechos con sus pedidos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	¿Usted, considera que los comensales vuelven a consumir los productos y servicios de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	¿Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dimensión 3: Perspectiva de Procesos Internos</b>							
9.	¿Los productos que brinda la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	¿Usted, considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	¿La empresa realiza actividades de distracción para sus cliente durante el tiempo de espera de sus pedidos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12.	¿La empresa innova sus platos con nuevos productos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dimensión 4: Perspectiva de formación y Crecimiento</b>							
13.	¿Considera que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	¿Los colaboradores nuevos reciben capacitación para integrarse al trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	¿La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	¿Considera que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	¿La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	¿La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	¿Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	¿Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	¿La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacado del mes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

  
 Lic. Adm. Homar Sandoval Huaman  
 Reg. N° 13523 - CLAO

DR. HOMAR SANDOVAL HUAMAN  
 DNI N°: 40445782



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

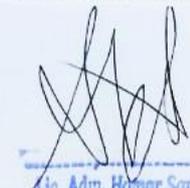
Yo, Homar Sandoval Huamán.

Identificado con D.N.I. N° 40445782

Colegiatura: 013523-CLAD

Con el título de Licenciado en Administración

Por medio del presente acredito que he revisado exhaustivamente con fines de validación los instrumentos de recopilación de datos, cuestionario elaborado por la Bachiller; SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet, con D.N.I. N° 07631326, instrumento para fines de su aplicación en la población y muestra seleccionada para el trabajo de investigación, cuyo título es: **CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L., POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACHO, 2021.** Luego de una revisión minuciosa se recomienda al investigador tener en cuenta sobre algunas observaciones.



Lic. Adm. Homar Sandoval Huamán  
Reg. N° 13523 - CLAD

DR. HOMAR SANDOVAL HUAMÁN  
DNI N°: 40445782

#### 4. SOLICITUD A LA EMPRESA FACO'S E.I.R.L.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CARTA S/N° 01- 2022-ULADECH CATÓLICA

Sr(a): Gloria Araucó Ávila

Gerente General del Restaurante: FACO'S, R.L.R.L, POLLOS CHIFA.

*Excepción  
en Cof  
1/1/22*

Presente.

De mi consideración

Es un placer dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo e informarle que soy estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Católica Los Angeles de Chimbote. El motivo de la presente tiene por finalidad presentarme, SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet, con código de matrícula N° 311151406, de la Carrera Profesional de Administración, quién solicita autorización para ejecutar de manera remota o virtual, el proyecto de investigación titulado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACHO, 2021**, durante los meses de diciembre, enero, febrero y marzo del presente año.

Por este motivo, mucho agradeceré me brinde el acceso y las facilidades a fin de ejecutar satisfactoriamente mi investigación la misma que redundará en beneficio de su Institución. En espera de su amable atención, quedo de usted.

Atentamente,

  
SOTO QUINTANILLA, Miriam Janet  
DNI. N°: 07631826

## 5. CONSENTIMIENTO INFORMADO



### **PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS (Ciencias Sociales)**

La finalidad de este protocolo en Ciencias Sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula: CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO'S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021. y es dirigido por MIRIAM JANET SOTO QUINTANILLA, investigador de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El propósito de la investigación es: CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO: RESTAURANTES CASO FACO'S E.I.R.L, POLLOS – CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.

Para ello, se le invita a participar en una encuesta que le tomará 8 a 10 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna inquietud y/o duda sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente.

Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados a través de \_\_\_\_\_ . Si desea, también podrá escribir al correo \_\_\_\_\_ para recibir mayor información. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador (o encargado de recoger información): \_\_\_\_\_

## 6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



### CUESTIONARIO: ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene por finalidad recabar información sobre el “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, RUBRO RESTAURANTES: CASO FACO’S E.I.R.L, POLLOS CHIFA, DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.** Marcar con una (X), Según la pregunta.

#### DATOS GENERALES:

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

**Género:** Masculino ( )    Femenino ( )

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

1.- Nunca    2.- Casi nunca    3.- A veces    4.- Casi siempre    5.- Siempre

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: FINANCIERA</b>						
1	¿Usted, Considera que la empresa genera rentabilidad?					
2	¿Usted, percibe que las utilidades de la empresa son positivas?					
3	¿La empresa alguna vez presentó dificultades económicas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo?					
4	¿La empresa ofrece productos nuevos en folletos (Brochure), redes sociales y otros?					
<b>DIMENSIÓN: DEL CLIENTE</b>						
5	¿La empresa participa en Ferias gastronómicas, eventos especiales y/o degustaciones con la finalidad de captar nuevos?					
6	¿Usted, considera que los clientes atendidos por la empresa terminan satisfechos con sus pedidos?					
7	¿Usted, considera que los comensales vuelven a consumir los productos y servicios de la empresa?					
8	¿Recomendarías el establecimiento a tu familia y amigos?					
<b>DIMENSIÓN: PROCESOS INTERNOS</b>						
9	¿ Los productos que brinda la empresa cumplen con la calidad descrita en la carta del menú?					
10	¿Usted, considera que la empresa se anticipa a las necesidades de los clientes?					
11	¿La empresa realiza actividades de distracción para sus clientes, durante el tiempo de espera de sus pedidos?					
12	¿La empresa innova su menú con nuevos productos?					
<b>DIMENSIÓN: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>						
13	¿Considera usted que tiene las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo?					
14	¿Los nuevos colaboradores reciben la capacitación para integrarse al trabajo?					
15	¿La visión de la empresa te inspira y motiva a contribuir mejor en tu trabajo?					
16	¿Cree que su salario está acorde a las labores que desempeña en la empresa?					
17	¿La empresa cuenta con herramientas digitales de monitoreo para ordenar los pedidos en tiempo real?					
18	¿La empresa realiza actividades de recreación para sus colaboradores?					
19	¿Se siente el apoyo de tu equipo de trabajo?					
20	¿Las relaciones interpersonales dentro de la empresa son apropiadas?					
21	¿La empresa incentiva con premios, reconocimientos y valoración al colaborador más destacados del mes?					

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO**

## 7. CONSULTAR RUC DE LA EMPRESA.

Consulta RUC

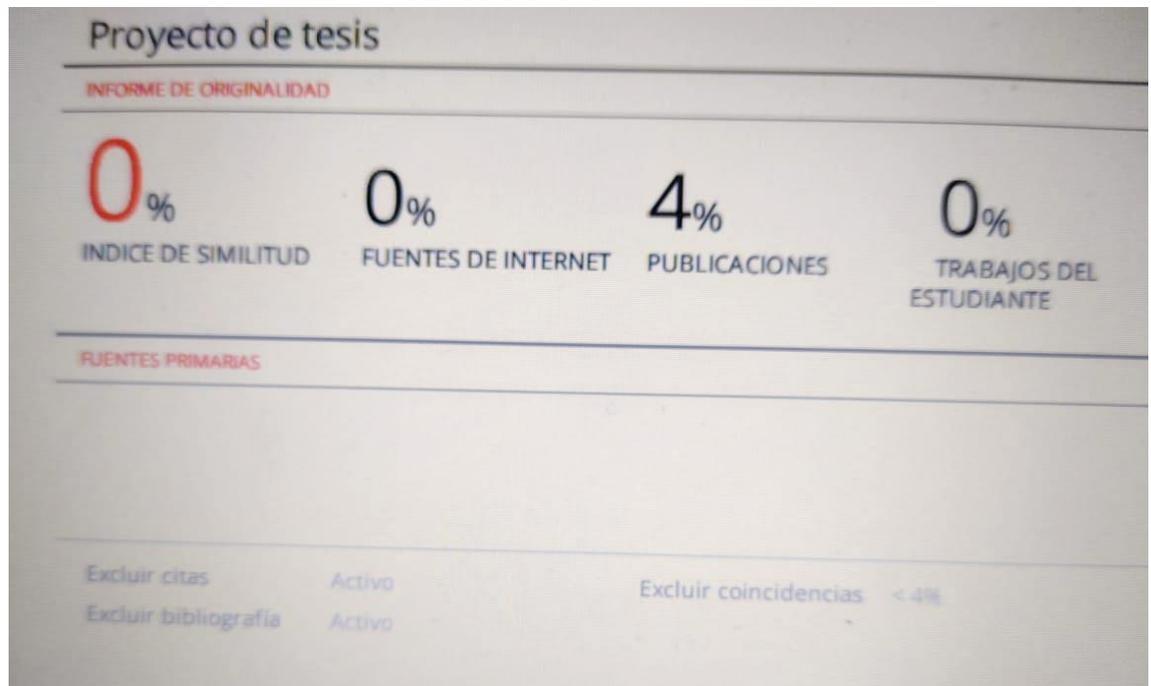
Volver

Resultado de la Búsqueda

Número de RUC:	20495096930 - FACO'S E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	15/11/2010	Fecha de Inicio de Actividades:	01/12/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	AV. MARISCAL CACERES NRO. 1068 (FRTE DISCOTEKA MAKUMBA) AYACUCHO - HUAMANGA - AYACUCHO		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 5630 - ACTIVIDADES DE SERVICIO DE BEBIDAS Secundaria 1 - 4773 - VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u	FACTURA		

Activar Win  
Ve a Configuración

8. PORCENTAJE DE TURNITIN



9. EVIDENCIA DE FOTOGRAFÍAS.



